

ISSN 0910-2701

# 經濟經營研究

年 報

第43号



神戸大学

經濟經營研究所

1993

# 經濟經營研究

第43号



神戸大学経済経営研究所

## 目 次

インターネットにおける電子メールの利用 .....	定道 宏	1
海外子会社の現地人社長 .....	吉原 英樹	11
新規事業開発の過程と成果 .....	金 龍烈	41
	吉原 英樹	
企業形態と取引形態に関する一般均衡的な分析視点 .....	井川 一宏	77
南アジアと日本：現状とさらなる経済協力への展望 .....	阿部 茂行	89
	井川 一宏	
情報システムへの新たな期待		
－悪構造問題理解に対する情報システムの支援 .....	角田 勝	125
ラテンアメリカの経済改革の諸問題 .....	西島 章次	137
アメリカにおける製造物責任規制と会計情報公開		
－Johns-Manville 社の事例を中心に－ .....	山地 秀俊	177
日本の経常収支黒字問題について .....	井澤 秀記	213
GATT・MFA の経済的効果 .....	後藤 純一	225
ISDN 時代の PCE .....	宮崎 耕	249
BBS による日本貿易統計データベースシステムの利用 .....	中原 昭宏	265
大企業の新規事業開発における日本的経営の役割 .....	金 龍烈	291

### 研究会記事

国際労働研究部会，国際産業マルチメディア研究部会

国際比較経済研究部会，国際比較統計研究部会

### 研究所講演会

益田基金招へい研究者講演会

兼松セミナー

# インターネットにおける電子メールの利用

定 道 宏

## 1. はじめに

わが国におけるインターネット（ネットワークの相互接続）は、1984年に、慶応大学、東京工業大学、東京大学の3大学がUNIXマシンを相互に接続させて、UUCP（Unix to Unix CoPy）プロトコルを用いてファイルの転送、電子メールの交換を行ったJUNET（ジュネット、ジェイユネット）の実験に始まる。JUNETは、公衆電話回線を利用した低速の通信であったが、順調に普及し、大学の研究者のみならず、一般企業や政府機関の研究者も参加するようになった。国際的なインターネットとしては、1985年にRSCS（Remote Spooling Communication Subsystem）プロトコルを用いた専用回線によるBITNET（ビットネット）が東京理科大学を日本のノードとして接続された。

今日では、専用回線、X.25網、ISDNを利用したIP（Internet Protocol）プロトコルを用いた高速のインターネットに取って代わるようになった。

1988年のWIDE、1989年のJAIN、HEPNET、TISN、1992年のSINET、JOINなどがある。なお、海外とのインターネットとして、WIDE、SINET、TISNなどがあり、米国のInternetに接続されている。

本稿では、国内の代表的なインターネットとその相互接続関係を概観し、インターネットにおける電子メール利用について述べる。

## 2. 国内のインターネットの概要

国内の代表的なインターネットには、次の8種類のものがある。（表1）

(1) BITNET (ビットネット)

BITNET (Because It's Time NETwork) は、主として IBM のメインフレームを結ぶコンピュータネットワークの通信網であり、IBM の開発したプロトコル RSCS (Remote Spooling Communication Subsystem) を用いた専用回線によるインターネットである。

BITNET の通信網は東京理科大学を日本の BITNET ノードとするスター状(星状)で構成され、日本 BITNET 協会によって運営されている。

現在、国内には、約120のノードがあり、東京理科大をはじめ、早稲田大、名古屋商科大、金沢工業大、大阪工業大、九州工業大などがあり、海外には、米国ニューヨーク市立大、韓国ソウル大などに接続されている。

国内の他のインターネットへは、JOIN (後述) と相互接続され、JOIN 経由で WIDE, SINET に接続されている。

(2) JOIN (ジョイン)

JOIN (Japan Organized InterNetwork) は、BITNET の IP (Internet Protocol) プロトコル版であり、日本 BITNET 協会により運営されている。国内の他のインターネットへは、WIDE, SINET に専用回線で接続されている。

(3) JUNET (ジェイユーネット, ジュネット)

JUNET (Japan Unix/University NETwork) は、UNIX マシンを結ぶコンピュータネットワークの通信網であり、UUCP (Unix to Unix CoPy) プロトコルを用いた公衆電話回線によるインターネットであり、JUNET 協会によって運営されている。現在、約650の組織が参加している。

国内の他のインターネットへは、WIDE, JAIN に接続されている。

#### (4) WIDE（ワイド）

WIDE (Widely Interconnected Distributed Environments) は、JUNET の IP プロトコル版であり、全国 7 地区（仙台，東京，藤沢，京都，大阪，広島，福岡）の WIDE 地区センタ (WNOC) を幹線にして、各地区センタを中心に参加組織（大学，非営利組織，政府機関，企業）がスター状に構成されている。

国内の他のインターネットへは、JUNET，JOIN，JAIN，SINET に専用回線で接続されている。海外へは、Hawaii ネット経由で米国の Internet に接続されている。

#### (5) JAIN（ジェイン）

JAIN (Japan Academic Interuniversity NETwork) は、WIDE の大学版であり、全国 9 大学（北海道大，東北大，東京大，筑波大，名古屋大，京都大，大阪大，広島大，九州大）を JAIN 地区センタ (JNOC) にして相互に放射線状に接続し，各地区は地区ネットワークを形成している。

他のインターネットへは，特に，WIDE との接続が緊密であり，ドメインを共有する大学として，9 大学があり，その他に，神戸大，九州工業大，大分大などがある。

#### (6) SINET（サイネット）

SINET (Scientific Information NETwork) は，学術情報センタを中心に，全国の 8 大型計算センタ（北海道大，東北大，東京大，筑波大，名古屋大，京都大，大阪大，九州大）に設置した SINET ノード (IP ルータとイーサネットセグメント) とスター状に接続したインターネットバックボーンである。

他のインターネットへは，学術情報センタにある日本インターネット交換機 (JIX) を通して，JOIN，WIDE などに接続されている。

以上に述べた国内のインターネットの相互接続関係を表にまとめると次のようになる。(表1)

表1 国内インターネットの接続関係

from to	BITNET	HEPNET	JAIN	JOIN	JUNET	SINET	TISN	WIDE
BITNET	#	X	X	O	X	X	X	X
HEPNET	X	#	X	@	X	@	X	@
JAIN	X	X	#	X	O	X	O	O
JOIN	X	@	X	#	X	@	X	O
JUNET	X	X	O	X	#	X	O	O
SINET	X	@	X	@	X	#	X	@
TISN	X	O	O	X	X	X	#	O
WIDE	X	@	O	O	O	@	O	#

(凡例) #：同一ネット内 O：直接接続 @：JIX 接続

(注) HEPNET：High Energy Physics NETWORK

TISN：Toudai International Science Network

### 3. インターネットにおける電子メール・アドレス

電子メールを出すには、普通の郵便と同様に、宛名を書かなければならない。宛名は、氏名と住所からなる。氏名は「ユーザ名」で表される。住所は、個々の計算機に付けられる識別名であり、その表記法には、IP アドレスとドメイン名がある。

IP アドレスは、国際電話番号（国番号・市外番号・局番・番号）のように、4つのグループからなる数字で表される。

ドメイン名は、国際郵便宛先（国名・種別・組織名・部局・機名）のように、

階層構造で表される。

計算機の名称	IP アドレス	ドメイン名
神戸大 icluna	133.30.10.110	icluna.kobe-u.ac.jp
京都大 sakura	130.54.9.11	sakura.kudpc.kyoto-u.ac.jp
東京大 m-unix	130.69.240.41	m-unix.cc.u-tokyo.ac.jp
学術情報センタ	150.100.1.6	sinet.ad.jp
スタンフォード大	36.172.0.41	forsythetn.stanford.edu

神戸大の unix マシンの愛称は「icluna」であり、IP アドレスは「133.30.10.110」であり、ドメイン名は「icluna.kobe-u.ac.jp」である。

ドメイン名の意味は、国名：jp(japan)、種別：ac(academic)、組織名：kobe-u(kobe-university)、機名：icluna である。

国名では、kr(韓国)、de(ドイツ)、fr(フランス)、uk(英国)、ca(カナダ)、cn(中国)、au(オーストラリア)などがある。米国は、国名を付けない。

種別では、co(企業, commercial)、go(政府, government)、or(非営利機関, organization)、ad(管理機関, administration)などがある。米国では、edu(学術研究機関)、com(企業)、gov(政府)、org(非営利組織)、mil(軍関係機関)、net(ネットワーク運用機関)が使われる。

BITNET は独自のドメインアドレスの付け方をしている、ノード名と呼ばれている。

計算機の名称	bitnet ノード名
京都大 FACOM	jpnkudpc.bitnet
学術情報センタ	jpnac.bitnet
ジョージワシントン大	gwuvm.bitnet



電子メールを直接送信する宛名は、ユーザ名と住所で次のように表す。

(注) @は at であり、アドレスの場所を意味する。

ユーザ名@住所

sadamiti@icluna.kobe-u.ac.jp

nakahara@hiuxm.kuec.kyoto-u.ac.jp

y50748@jpnkyoto.bitnet

b32158@sinet.ad.jp

#### 4. 電子メールの送信例

インターネットにおける電子メールの送信には、ルーター経由で直接送信する場合とゲートウェイ気付けで間接送信する場合とがある。

##### 4・1 直接送信

インターネットは、ルーターまたはゲートウェイを介して、他のインターネットに接続される。電子メールの利用者は、同一のインターネット内のユーザとは自由にメールを送受信することが出来る。しかし、他のインターネットのユーザにメールを送信する場合には、インターネットの接続関係を意識しなければならない。

例えば、神戸大の icluna は京都大の sakura とは JAIN でも WIDE でも接続されているが、京都大の facom とは BITNET でしか接続されていない。したがって、京都大の facom のユーザへは BITNET でメールを送信すれば良い。

(1)神戸大 (icluna) --- BITNET ---> 京都大 (facom)

神戸大の icluna から BITNET で京都大の facom へメールを送信するためのアドレスは次のようになる。

y50748@jpnkudpc.bitnet

(2)神戸大 (icluna) -- JAIN --> 京都大 (sakura)

神戸大の icluna から JAIN で京都大の sakura へメールを送信するためのアドレスは次のようになる。

y50748@sakura.jpnkudpc.kyoto-u.ac.jp

(3)神戸大の (icluna) -- BITNET --> 学情センタ

神戸大の icluna から BITNET で学情センタへメールを送信するためのアドレスは次のようになる。

c32158@jpnac.bitnet

(4)神戸大 (icluna) -- SINET --> 学情センタ

神戸大の icluna から SINET で学情センタへメールを送信するためのアドレスは次のようになる。

c32158@sinet.ad.jp

(5)神戸大 (icluna) -- JAIN --> 東京大 (m-unix)

神戸大の icluna から JAIN で東京大の m-unix へメールを送信するためのアドレスは次のようになる。

c32158@m-unix.cc.u-tokyo.ac.jp

(6)神戸大 (icluna) -- WIDE --> 私情協ネット (mgw)

神戸大の icluna から JAIN/WIDE で私情協ネット mgw へメールを送信するためのアドレスは次のようになる。

sjk29921@mgw.shijokyo.or.jp

(7)神戸大 (icluna) ---WIDE--->ニフティサーバ

神戸大の icluna から WIDE で NiftyServe へメールを送信するためのアドレスは次のようになる。

nbb02353@niftyserve.or.jp

4・2 間接通信

先に述べたように、神戸大の icluna は京都大の sakura とは JAIN でも WIDE でも接続されているが、京都大の facom とは BITNET でしか接続されていない。したがって、京都大の facom のユーザへは BITNET でメールを送信する場合を述べた。

しかし、神戸大の icluna は JAIN で京都大の jpnkyoto(BITNET のノード)に接続されているので、JAIN でこの BITNET のノードに気付けて送信し、その後の気付けど住所への転送は BITNET ノードに任せることができる。

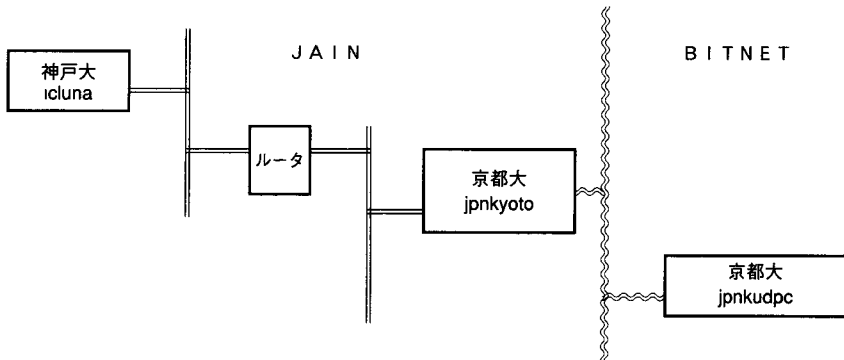


図1 気付けど間接通信の例

電子メールを間接送信する宛名は、ユーザ名と気付住所と住所で次のように表す。

(注) %はc/oで気付けを意味し、@はatで宛先場所を意味する。

ユーザ名%気付住所@住所

y50748% jpnkudpc.bitnet@jpnkyoto.kyoto-u.ac.jp

(8)神戸大 (icluna) -- JAIN --> 京都大 (IBM) -->

--> BITNET --> 京都大 (facom)

神戸大の icluna から JAIN で京都大 (facom) 気付けで京都大 (IBM) に送信し、BITNET で京都大の facom へ転送するためのアドレスは次のようになる。

y50748% jpnkudpc.bitnet@jpnkyoto.kyoto-u.ac.jp

## 5. むすび

1990年代になって、わが国にもインターネットの時代が到来した。上述したように、WIDE, JAIN, SINET などの全国規模のインターネットが整備され、目ざましい成長を示している。増大する参加組織は、国公立大学、私学、政府、非営利団体、企業に及び、今後、高校、中学校、小学校にまで網羅する勢いである。

インターネット社会の住人として国内外の人たちと電子メールを通じて意思の疎通を図るには、インターネットを理解し、積極的に参加することが肝要である。

参 考 文 献

- [1] 谷村透,『UNIX-LAN 構築の実践技術』ソフト・リサーチ・センター, 1992年.
- [2] Michael Santifaller, *TCP/IP AND NFS—Internetworking in a UNIX Environment*, ADDISON—WESLEY, 1991.

※この研究は、文部省科学研究費補助金—研究成果公開促進費(データベース)〔申請番号:64, 代表者:定道 宏〕, 試験研究B(2)〔課題番号:04553001,代表者:定道宏〕の交付を受け, また神戸大学と(株)日立製作所との共同研究として実施したものである。

# 海外子会社の現地人社長<sup>\*</sup>

吉原英樹

## 1. 業績低迷と日本中心のワンウェー

日本企業の海外子会社の現地人社長をアンケート調査にもとづいて実証的に分析することが、この論文の目的である。

まず、なぜ海外子会社の現地人社長というテーマをとりあげるかの理由を明らかにしたい。

日本企業は海外子会社にかんしてさまざまな問題に直面しているが、つぎの2つがとくに重要である。第1は海外子会社の業績が低迷していることである。通産省の調査によると、1991年度の日本企業の海外子会社の売上高経常利益率は0.4%であり、前年度より0.6ポイント低下<sup>(1)</sup>した。地域別にみると、アジアの海外子会社の経常利益率は3.3%で一番高い。つづいてヨーロッパが0.0%で、日本からの投資が一番多い北米の利益率が一番低い。北米では-0.6%である。

1991年度はヨーロッパとアメリカの経済が低迷していたために、日本企業の海外子会社の利益率が低下したという事情はある。しかし、海外子会社の低い利益率は1991年度にかぎったことではない。最近の数年間をとってみても、海

---

\* 本稿は、文部省の特定研究経費（平成4、5年度）による「経済と経営の内なる国際化の研究」の成果のうちのひとつである。アンケートの回答データはspssxのプログラムで分析したが、京都学園大学法学部助教授の吉川肇子氏にお世話になった。記して感謝の意を表したい。

(1) 通商産業省産業政策局国際企業課編『我が国企業の海外事業活動（第22回）』大蔵省印刷局，1993年，p.31。

外子会社の売上高経常利益率は世界全体でみて1%前後である。地域によって差はあるが、日本企業の海外子会社の利益率は全般的に低い水準で低迷しているのである。

第2の問題は、日本の親会社と海外子会社の関係が日本中心のワンウェーになっていることである。日本の親会社と海外子会社からなるグローバルな経営システムにおいて、中心は日本の親会社であり、海外子会社は周辺に位置している。ヒト、モノ、カネ、情報などの経営資源は日本の親会社から海外子会社に一方的に移転する。日本の親会社の決定した戦略が海外子会社によって実施される。日本の親会社が海外子会社をコントロールする。日本の親会社は海外子会社をコントロールするために日本人社員を派遣する。そして海外子会社では日本人による経営が行われる。

いま、日本中心のワンウェーに関連して、日本人による経営という特徴を指摘した。この特徴は海外子会社におけるヒトの現地化の状況によく表われている。日本からの投資が多い北米、ヨーロッパ、アジアの3地域について、海外子会社におけるヒトの現地化をみると、つぎのようになっている。北米にある海外子会社では最高経営責任者（通産省の調査では最高責任者の用語が使われている）が日本人であるのは全体の82.0%に達している。日本人以外が社長など最高経営責任者である海外子会社は2割もないのである。ヨーロッパの海外子会社の73.1%において日本人が最高経営責任者である。アジアでは63.9%の海外子会社で日本人が最高経営責任者になっている。

つぎに、部門の責任者が日本人である海外子会社の比率をみると、北米では人事・労務51.8%、経理66.1%、販売51.0%、仕入48.3%、研究開発53.8%、

---

(2) 吉原英樹、林吉郎、安室憲一『日本企業のグローバル経営』東洋経済新報社、1988年、pp.40-43。

(3) 通商産業省産業政策局国際企業課編『海外投資統計総覧（第4回海外事業活動基本調査）』大蔵省印刷局、1991年、p.35の第38表。

企画・調査58.2%となっている。ヨーロッパの海外子会社では、部門の責任者が日本人である海外子会社の比率は半分をすこし下まわっており、40%台である。アジアの海外子会社もヨーロッパの海外子会社とよく似た状況になっており、半分弱の海外子会社において部門の責任者は日本人である。

日本企業の海外子会社の利益率が低迷しているのは、日本中心のワンウェー、とくに海外子会社におけるヒトの現地化の遅れが原因であるとかんたんにはいうことはできない。しかし、日本企業の海外子会社の重要な課題が、海外子会社の利益率を改善することと、もう一つ海外子会社におけるヒトの現地化をすすめることの2つであることは否定できない。後者の課題にかんして、筆者は海外子会社の社長の現地化を重視している。<sup>(4)</sup>

日本企業はすでにかなり以前から海外子会社におけるヒトの現地化にとり組んできた。まず、ローワー・マネジメントの現地化にとり組んだ。つづいてミドル・マネジメントの現地化にとり組み、この課題もほぼ達成している。各社の現在の主たる課題はトップ・マネジメントの現地化である。さきほどみたように、部門の責任者のレベルにおいて、現地化は約半分の海外子会社で実現しているにすぎない。最高経営責任者になると7割の海外子会社において日本人がポストについており、現地化は実現できていない。

ここで海外子会社の社長（以下、最高経営責任者の意味で社長という用語を使うことにする）に親会社から人を派遣する傾向は、アメリカ、ヨーロッパの企業に比較して日本企業にとくに強くみられることを指摘しなければならない。たとえばアメリカ、ヨーロッパの企業の日本子会社（外資系企業）についてみると、全体の63%では日本人（現地人）が社長になっている。<sup>(5)</sup>日本企業のアメ

---

(4) 吉原英樹『現地人社長と内なる国際化』東洋経済新報社、1989年。

(5) 神戸大学経済経営研究所の外資系企業研究グループ（筆者が代表者）のアンケート調査による。吉原英樹編著『外資系企業』同文館出版、1994年。



リカ、ヨーロッパの子会社における状況と対照的な状況がみられるのである。

では、なぜ日本企業では現地人（その国の人にとどまらず日本人以外の外国人を広く意味する用語としてここでは使用する）が社長である海外子会社はすくないのだろうか。各社は海外子会社の社長の現地化をどのように考えているのだろうか。本稿ではこれらの設問を念頭におきながら、現地人社長にかんしてアンケート調査のデータをみていくことにしたい。<sup>(6)</sup>

## 2. 現地人社長の有無

### 現地人社長の海外子会社の有無

まず、現地人が社長の海外子会社の有無をみることにしたい。なお、本稿でいう海外子会社は、海外現地法人のうち出資比率が50%以上のものあるいは経営責任を有するものをさしている。

表1は「現地人が社長の海外子会社はありますか」の質問にたいする回答を示している。全産業で見ると、現地人が社長の海外子会社が1社以上あるところは219社で、回答企業421社の52%である。他方、現地人が社長の海外子会社が1社もないところが199社（47%）ある。現地人が社長の海外子会社をもつ企業のほうがすこし多い。

製造業と非製造業で現地人社長の有無に差がある。製造業では現地人社長がいる企業は全体の59%である。現地人社長のいない企業（41%）を上まわっている。他方、非製造業をみると、逆に現地人社長がいない企業が全体の60%で、

---

(6) 筆者は「現地人社長と内なる国際化」のアンケート調査を実施した。アンケートの質問票は28の質問で構成されているが、本稿の分析ではそのうちの現地人社長にかんする9つの質問を中心に分析した。なお、アンケート質問票は1992年11月下旬に783社（東証1部上場企業のうちで海外子会社をもつ企業）に発送し、1993年2月中旬までに427社から有効回答をえた（有効回答率55%）。

アンケートの回答データは、神戸大学経済経営研究所の機械計算室のコンピュータでspssxのプログラムを使って分析した。

現地人社長のいる企業(39%)を上まわっている。

現地人社長の有無が製造業と非製造業で差があることがわかったので、つづいて製造業と非製造業のうち主要業種別にみることにしたい(表2を参照)。

製造業では化学、機械、電機、輸送機の4つの業種をとりあげた。これら4つの業種のうち、輸送機では現地人社長のいない企業のほうが多くなっており、他の3業種とはちがっている。

非製造業では建設、総合商社、金融の3つの業種をとりあげている。建設と金融の2業種はよく似たパターンを示している。現地人社長のいるのは全体の3分の1強であり、現地人社長の海外子会社を1社ももたないところが全体の3分の2弱ある。総合商社はすこしちがっており、現地人が社長の海外子会社をもつところが全体の半分である。

総合商社の海外子会社の現地人社長にかんしては、つぎの2つの点を考慮に入れなければならない。その一つは、表2で現地人社長がいると答えた4社のなかには、現地人が社長の海外子会社を1社もつところがふくまれていることに注意しなければならない(4社の現地人社長の海外子会社数は1, 5, 6, 82である)。総合商社は世界中に海外子会社をもっており、8社のうちの4社は100をこえる海外子会社をもっている。8社は平均して93社の海外子会社をもつ

表1 現地人社長の有無

現地人社長の有無	産 業		
	製造業	非製造業	全産業
現地人社長はいる	164社(59%)	55 (39)	219 (52)
現地人社長はいない	114(41)	85 (60)	199 (47)
合計(その他ふくむ)	280(100)	141(100)	421(100)

注1. 出所:筆者のアンケート調査(とくにことわらないかぎり以下の表も同じ)

ている。<sup>(7)</sup> そのように多数の海外子会社をもちながら、現地人が社長の海外子会社が1社もないところが4社(50%)あることに注目しなければならない。

第2点として、総合商社の海外子会社は大きく2つのタイプにわけることができる。第1は国内の卸売業務や貿易業務など商事活動をする海外子会社であり、もう一つは製造業、資源開発など商事活動以外の事業を営む海外子会社である。じつは総合商社の場合、現地人が社長である海外子会社の多くは、商事活動以外の事業をする海外子会社である。商事活動をする海外子会社のほとんどすべては日本人が社長になっている。<sup>(8)</sup>

表2 現地人社長の有無—主要業種別—

業種	現地人社長の有無	いる	いない	合計 (その他ふくむ)
化学		32社(63%)	19(37)	51(100)
機械		28(70)	11(28)	40(100)
電機		33(66)	17(34)	50(100)
輸送機		12(48)	13(52)	25(100)
建設		11(34)	21(66)	32(100)
総合商社		4(50)	4(50)	8(100)
金融		11(37)	18(60)	30(100)
全産業 (上記以外ふくむ)		219(52)	199(47)	421(100)

(7) 『会社別海外進出企業'92』東洋経済新報社、1992年のデータによる。

(8) 筆者のインタビュー調査にもとづく。

以上の2点を考慮すると、海外子会社の社長の現地化にかんして、総合商社は他の製造企業や非製造企業に比較してむしろおこなっているといわなければならない。総合商社の場合、その経営活動の特性のために、海外子会社の社長の現地化をすすめることは困難なのかもしれない。

つづいて現地人が社長をしている海外子会社が全海外子会社に占める比率をみることにしよう。

現地人社長の海外子会社のデータを提供してくれた193社のうちの92社(48%)においては、現地人社長の海外子会社の比率(全海外子会社に占める比率)は25%以下である(表3参照)。すなわち、全体の半数近い企業においては全海外子会社に占める現地人社長の海外子会社の比率は4分の1以下である。つぎに60社(31%)においては、現地人社長の海外子会社の比率は25%から50%のあ

表3 現地人社長の海外子会社の比率

産業 現地人社長の比率(%)	製造業	非製造業	全産業
0超～25以下	61社(43%)	31(61)	92(48)
25超～50以下	48(34)	12(24)	60(31)
50超～75以下	17(12)	6(12)	23(12)
75超～100以下	16(11)	2(4)	18(9)
合計	142(100)	51(100)	193(100)

注1. 現地人社長の比率は、全海外子会社に占める現地人社長の海外子会社の比率である。

2. 現地人社長のいる企業の回答データが示されている。

いだである。つづいて23社（12%）では、現地人社長の比率は50%から75%のあいだである。現地人社長の海外子会社の比率が75%をこえるのが18社（10%）あるのが注目される。

現地人社長の海外子会社の比率は製造業と非製造業で差がある。比率が25%以下の企業は製造業では全体の43%であるのに対して、非製造業では61%であり、非製造業のほうが多い。つぎに25%～50%の比率の企業をみると、逆に製造業では全体の34%であり、非製造業の24%より多い。全体として現地人社長の海外子会社の比率は、非製造業よりも製造業のほうが高い。

さきに現地人社長の有無をみたときに、非製造業に比べて製造業のほうが現地人社長をもつ企業が多いことをみた。いま、現地人社長のいる企業について、全海外子会社に占める現地人社長の海外子会社の比率をみたが、非製造業より製造業のほうがその比率が高いことがわかった。以上の2つの結果は、海外子会社の社長の現地化は非製造業より製造業のほうがすすんでいることを示している。

つづいて、企業の国際経営の経験と海外子会社の現地人社長の関係をみることにしたい。

さきに、海外子会社のヒトの現地化は時間の経過とともに進行してきたことを指摘した。この点に注目すると、早くから海外に進出して国際経営の経験を長くつんでいる企業のほうがそうでない企業よりも海外子会社の社長の現地化をすすめていると考えることができる。

つぎに、海外子会社のヒトの現地化とくに経営幹部の現地化は日本の親会社の国際化と関連があると考えられる<sup>(9)</sup>。日本の親会社の日本人が海外子会社の現地人の経営幹部と情報をやりとりしたり、いっしょに意思決定する機会がふえる。現地人の経営幹部やその部下が日本の親会社をひんばんに訪れる

---

(9) 吉原英樹『現地人社長と内なる国際化』を参照。

ようになる。日本の親会社の役員や中間管理者は、現地人の経営幹部や管理者といっしょに仕事をしなければならない。このような事態に対処できるためには、日本の親会社の内部の国際化をすすめなければならない。

以上のような点を考えて、ここでは、ひとつの試みとして企業の国際化度という尺度をつくってみたい。国際化度は、海外子会社数、長期海外経験の役員の比率、日本の親会社のなかの外国人社員数の3つの変数でできている(各変数の数量化の方法については注を<sup>(10)</sup>参照)。

さて、企業の国際化度と海外子会社の現地人社長の有無の関係を示したのが表4である。この表4のデータは、企業の国際化度が1から2そして3へと増

表4 国際化度と現地人社長の有無

国際化度 現地人社長の有無	1	2	3	合計
現地人社長はいる	100社(54%)	45(79)	5(83)	150(60)
現地人社長はいない	85(46)	11(19)	1(17)	97(39)
合計(その他ふくむ)	186(100)	57(100)	6(100)	249(100)

注1. 国際化度については本文と注10を参照。

(10) 国際化度は、①海外子会社数、②1年以上海外経験の役員の比率(常勤監査役をのぞく全常勤役員に占める比率)、③日本の親会社の中の外国人社員(海外子会社からの逆出向社員ならびに外国人労働者をのぞく)の数の3つからできている。①の海外子会社数は、つぎのように数量化した。0-9社は1、10-24社は2、25-49社は3、50-99社は4、100社以上は5。②の数量化はつぎのとおり。0%は1、0%超10%以下は2、10%超25%以下は3、25%超50%以下は4、50%超75%以下は5、75%超99%以下は6、99%超は7、③の数量化はつぎのとおり。5人以下は1、6-10人は2、11-20人は3、21-50人は4、51-100人は5、101人以上は6。①、②、③の合計をつぎのとおり数量化して、国際化度とした。3-7は1、4-12は2、13-18は3。

大するほど現地人社長の海外子会社をもつ企業の割合がふえることを示している。

### 海外子会社の設立方法と所在地域

海外子会社を新しくつくる時には日本人が社長になるのにたいして、既存の現地企業を買収するときには被買収企業の経営者を引きつぐので現地人が社長になる。ときどきこのようにいわれるが、はたして実際はどうだろうか。

現地人が社長をしている海外子会社のデータを回答してくれた企業についてみると、1社あたり平均して4.1社の海外子会社(現地人社長)をもっている(表5を参照)。その現地人社長の海外子会社の設立方法を新設と買収にわけると、新設でできた海外子会社は1社あたり平均して2.6社であり、他方、買収によってできたのは1社あたり1.5社である。現地人社長の海外子会社は、買収によ

表5 海外子会社(現地人社長)の設立方法

設立方法	産業		
	製造業	非製造業	全産業
新設	421社(64%)	102(67)	523(64)
1社当り子会社数	2.8社	2.0社	2.6社
買収	240(36)	50(33)	290(36)
1社当り子会社数	1.6社	1.0社	1.5社
合計	661(100)	152(100)	813(100)
1社当り子会社数	4.5社	2.9社	4.1社

注1. 1社当り子会社数は、回答企業1社当りの海外子会社(現地人社長)の数である。

2. 50社以上の海外子会社(現地人社長)をもつ3社は例外的であるので、のぞいて計算している。

てできたものよりも新設の方法によってできたもののほうが多いことがわかる。

表5では現地人社長の海外子会社の設立方法が、製造業と非製造業にわけて示されている。設立方法は産業間で差はないと考えてよいだろう。製造業でも非製造業でも、現地人社長の海外子会社の約3分の2は新設の方法によってできており、既存企業を買収したものは全体の約3分の1である。

つづいて現地人社長の海外子会社の所在地域をみることにしたい。

アメリカやヨーロッパは経営者の人材に恵まれている。そのため海外子会社の社長の現地化をすすめやすい。これにたいして、東南アジアの国々では経営者の人材が不足している。この点でアジアの海外子会社の社長の現地化をすすめることは困難である。このように考えることもできるが、はたして実際はどうだろうか。

表6の右端の全産業のデータを見ると、たしかに現地人社長の海外子会社は

表6 海外子会社（現地人社長）の所在地域

産業 所在地域	製造業	非製造業	全産業
北米	212社(31%)	55(36)	267(32)
1社当り子会社数	1.4社	1.1社	1.3社
欧州	253(37)	38(25)	291(34)
1社当り子会社数	1.6社	0.7社	1.4社
アジア	178(26)	45(30)	223(26)
1社当り子会社数	1.2社	0.9社	1.1社
合計(その他ふくむ)	693(100)	151(100)	846(100)
1社当り子会社数	4.5社	2.9社	4.1社



北米とヨーロッパに多く、アジアはすくないことがわかる。しかしその差は大きいわけではない。現地人社長の海外子会社の構成比率でみると、北米の32%とヨーロッパの34%にたいして、アジアは26%であり、パーセントの差は10%もない。

現地人が社長をしている海外子会社の所在地域は、製造業と非製造業でちがうだろうか。表6のデータによると、北米とヨーロッパのあいだに差がある。製造業では現地人社長の海外子会社は北米よりもヨーロッパのほうに多い。これにたいして非製造業ではヨーロッパよりも北米のほうに多い。

アジアは従来は製造企業の投資対象地域として注目されていたが、最近では非製造企業も投資している。その非製造企業のアジアの海外子会社において、現地人が社長をしているところが北米やヨーロッパの海外子会社とあまり変わらない比率でみられる。

### 3. 現地人社長についての考え方

#### 日本人社長か現地人社長か

日本企業は、海外子会社の社長は日本人のほうがよいと考えているのだろうか、それとも現地人のほうがよいと考えているのだろうか。

アンケートの回答では「社長として適任であるかどうか」が重要であり、日本人か現地人かは重要でない」の回答が一番多かった。表7に示されているように、回答企業422社のうちの248社（59%）がこの回答をしている。

つぎに「日本人のほうがよい」と「現地人のほうがよい」の2つの回答を比較すると、「日本人のほうがよい」の回答は106社（25%）で、「現地人のほうがよい」の45社（11%）を大きく上まわっている。

つぎに、製造業と非製造業にわけてアンケート調査の回答をみることにしたい。社長としての適性が重要であるとの回答が一番多い点では、製造業と非製造業でほとんど差がない。製造業の場合には全体の60%で、非製造業では56%

である。日本人と現地人のどちらがよいかにかんしては、製造業と非製造業で差がある。製造業と非製造業はともに、日本人のほうがよいの回答が、現地人のほうがよいの回答よりも多いが、その差は製造業よりも非製造業のほうが大きいのである。製造業では59社対38社(1.6倍)であるのにたいして、非製造業では47社対7社である(6.7倍)。

海外子会社の社長は日本人がよいかそれとも現地人がよいかの質問にたいして、日本人か現地人かは重要でなくて社長として適任であるかどうかの方が重要であるとの回答が一番多い。この回答は、じつは海外子会社の社長は日本人のほうがよいの回答に近い内容のものであると考えることができる。海外子会社の社長は日本の親会社の経営方針や経営戦略をよく理解していなければならない。生産、販売など日常業務の遂行にさいして、日本の親会社と連携プレーをしなければならない。日本の親会社として安心して海外子会社の経営をまかすことができるような人物でなければならない。いつ辞めるか不安があるような人であっては困る。これらの適性を備えている点では、現地人よりも日本人のほうがまさっているだろう。

社長としての適性が重要であるとの回答は、実質的には日本人のほうがよいとの回答に近いと考えるならば、表7のデータは、日本企業の多くは海外子会

表7 日本人社長か現地人社長か

海外子会社の社長	産業	製造業	非製造業	全産業
日本人のほうがよい		59社(21%)	47(33)	106(25)
現地人のほうがよい		38(14)	7(5)	45(11)
社長としての適性が重要		168(60)	80(56)	248(59)
合計(その他ふくむ)		279(100)	143(100)	422(100)

社の社長は現地人よりも日本人のほうがよいと考えていることを明らかにしていると考えることができる。

つづいて、現地人社長を新たに起用したり増員する将来の計画についてみることにしたい。

表8によると、近い将来（3年以内）に現地人社長を実現（増大）したい企業は回答企業の28%である。他方、現地人社長の実現（増大）は考えていないと回答している企業は全体の56%である。現地人社長の実現や増大の計画のある企業よりも計画のない企業のほうが多いのである。その差は2倍である。

現地人社長の計画を製造業と非製造業にわけてみることにしよう。現地人社長を実現したり増大する計画の点で、非製造業のほうがより慎重である。非製造業では現地人社長の実現や増大の計画のある企業は回答企業の22%であり、これにたいしてそのような計画のない企業は65%である。その差は約3倍である。製造業でも現地人社長の実現や増大の計画のない企業のほうが多いが、そのような計画のある企業との差は1.7倍である。

これまで海外子会社の社長の現地化について、製造業と非製造業を比較しながら検討してきた。その検討の結果、海外子会社の社長の現地化にかんして、現状、考え方、計画のいずれの点においても非製造業より製造業のほうが進んでいるないし積極的であることがわかった。

表8 現地人社長の計画

現地人社長 の計画	産業	製造業	非製造業	全産業
	現地人社長を実現(増大) したい		83社(31%)	31(22)
現地人社長の実現(増大) は考えていない		142(52)	91(65)	233(56)
合計(その他ふくむ)		272(100)	141(100)	413(100)

つづいて、現地人社長の計画の有無を企業の国際化度と関連づけてみることにしたい。表9のデータからわかるように、企業の国際化度が1から2、そして3へと増大するにつれて、現地人社長の実現(増大)の計画をもつ企業の比率は増大し、逆にそのような計画をもたない企業の比率は減少する。さきにみた現地人社長の有無と国際化度の関係と同様な関係がみられるのである。

表9 国際化度と現地人社長の計画

国際化度 現地人社長の 計画の有無	1	2	3	合計
現地人社長を実現(増大)したい	49社(27%)	21(36)	2(33)	72(30)
現地人社長の実現(増大)は考えていない	102(57)	26(45)	1(17)	129(53)
合計(その他ふくむ)	180(100)	58(100)	6(100)	244(100)

注1. 国際化度については本文と注10を参照

ところで、外資系企業、すなわちアメリカやヨーロッパの企業の日本子会社の多くでは日本人、すなわち現地人が社長になっている。このことに関連して、今回のアンケート調査につきの質問をふくめている。「外資系企業(欧米企業の日本子会社)の3分の2の企業では、日本人(現地人)が社長です。このことについてどのように思われますか。」

この質問にたいする回答結果が表10に示されている。一番多いのは、「この事実は、日本企業の海外子会社の社長にもっと現地人を起用すべきことを示唆している」という回答である。全産業で見ると、全体の半分をこえる220社(53%)がこの回答をしている。他の回答を大きく上まわっている。

製造業と非製造業を比較すると、すこし差がある。日本企業も現地人社長をふやすべきであるとの回答は、製造業のほうが多く、製造企業の半分をこえて

いる(57%)。非製造業では62社で、全体の44%で半分に満たない。他方、外資系企業に日本人すなわち現地人の社長が多いことは日本企業にとって参考にならないとの回答は、製造業では16%であるのにたいして、非製造業では22%とかなり多くなっている。この質問にかんしても、海外子会社の社長の現地化について製造業より非製造業のほうがより慎重であることがわかる。これまでのデータと同じような結果がここでも出ているのである。

表10 外資系企業の現地人(日本人)社長について

回答	産業		
	製造業	非製造業	全産業
日本企業の参考にならない	45社(16%)	31(22)	76(18)
日本人が優秀なため	10(4)	16(11)	26(6)
日本企業も現地人社長をふやすべきである	158(57)	62(44)	220(53)
とくに何も思わない	45(16)	17(12)	62(15)
その他	50(18)	31(22)	81(19)
回答数合計	308	157	465
回答企業数合計	278	140	418

注1. 複数回答のため、回答数が回答企業数を上まわる。

2. 表の会社数は、回答した企業数を示し、かっこ内は回答企業数にたいする比率を示す。

### 現地人社長の評価

日本企業は海外子会社の現地人社長をどのように評価しているか。今回のアンケート調査では現地人社長の長所と短所にわけて質問している。まず、現地人社長の長所からみることにしよう。

まず第一に注目できることは、現地人社長の長所として業績がよくなることをあげる企業がすくないことである。回答企業239社のうちわずか13社（5%）しかない(表11を参照)。非製造業では1社もない。日本企業の場合、海外子会社の社長に現地人を起用するのは、そのことによって海外子会社の業績がよくなると考えているからではないのである。

では、日本企業は海外子会社の社長に現地人を起用すると海外子会社の業績が悪くなると考えているのだろうか。そうではない。現地人社長の短所として業績が悪くなることをあげているのは、回答企業197社のうちわずかに5社（3%）にすぎない（後掲の表12を参照）。

さて、表11のデータによって現地人社長の長所をみると、一番多くの企業があげているのは、現地社会との関係がうまくいくことである。全回答企業の84

表11 現地人社長の長所

産業	製造業	非製造業	全産業
現地人社長の長所			
業績がよくなる	13社(7%)	0(0)	13(5)
現地人従業員のモラルがあがる	106(60)	33(53)	139(58)
現地社会との関係がうまくいく	147(83)	53(86)	200(84)
現地政府との関係がうまくいく	59(33)	20(32)	79(33)
現地化推進のイメージづくり	82(46)	25(40)	107(45)
その他	12(7)	3(5)	15(6)
回答数合計	419	134	553
回答企業数合計	177(100)	62(100)	239(100)

注 表10の注を参照

%の企業があげている。この回答内容と関連性の強いものに、現地政府との関係がうまくいく、と現地化推進のイメージづくり、の2つがある。前者の回答企業は全回答企業の33%であり、現地化推進のイメージづくりを現地人社長の長所にあげているのは45%である。

現地人社長の長所として現地人従業員のモラルの向上をあげる企業も多い。全回答企業の58%の企業があげている。さきに、日本企業の海外子会社の特徴として日本人による経営を指摘した。この特徴は現地人、とくに能力があつて昇進意欲の強い優秀な現地人のモラルを低下させやすい。かれらは昇進できるポストには限界があり、昇進の可能性がすくないと考える。また、重要な情報に接したり、意思決定に参加できる機会もすくないと考えるからである。海外子会社の社長に現地人を起用することによって、かれらのこのような不安をとりのぞくことができるだろう。

ここで、海外子会社の社長に現地人を起用することは、現地人従業員のモラル向上を通じて海外子会社の業績の改善に寄与する可能性があることを指摘したい。社長の現地化は、まず、いますでにいる現地人従業員のモラルを向上させる可能性がある。つぎに、社長の現地化は、現地の優秀な人材の採用面でプラスに作用するのではないか。優秀な人材は能力があり、昇進意欲も強い。かれらは、社長が現地人であるのをみて、また、現地人従業員の高いモラルをみて、日本企業の海外子会社でも自分たちは昇進できると考え、仕事をしたい人が多くなるだろう。現在の現地人従業員のモラル向上と優秀な現地人の採用は、海外子会社の業績をよくする方向に作用するはずである。

さきに、海外子会社の現地人社長の長所として海外子会社の業績向上をあげる企業がわずかしかないことをみた。しかし、現地人社長は、いま上でみたように、現地人従業員のモラル向上を通じて海外子会社の業績の向上に寄与する可能性がある。現地人社長と海外子会社の業績の関係を考えるときには、この間接的な効果を考慮に入れなければならないと思われる。

さて、表11で現地人社長の長所が製造業と非製造業にわけて示されている。若干の差はあるが、全般的には製造業の回答と非製造業の回答のあいだに差はないと考えてよいだろう。

つづいて現地人社長の短所をみることにしよう。

現地人社長の短所として一番多くの企業があげるのは、「日本の親会社の方針や戦略にしたがわないことがある」という回答である。回答企業197社のうち94社(48%)があげている(表12を参照)。

つぎに多くの企業があげているのは、日本人出向社員との関係に問題が生じることである。全体のうちの35%の企業がこの点を現地人社長の短所としてあげている。つぎに日本の親会社との関係がうまくいかないことを指摘しているのが28%ある。

表12 現地人社長の短所

産業 現地人社長の短所	製造業	非製造業	全産業
業績が悪くなる	4社(3%)	1(2)	5(3)
日本の親会社との関係がうまくいかない	45(30)	11(23)	56(28)
日本人出向社員との関係に問題	55(37)	14(30)	69(35)
日本の親会社の方針や戦略にしたがわない	72(48)	22(47)	94(48)
現地人従業員のモラルが下がる	3(2)	0(0)	3(2)
その他	25(17)	10(21)	35(18)
回答数合計	204	58	262
回答企業数合計	150(100)	47(100)	197(100)

注 表10の注を参照



現地社長の短所としては以上の3つが主要なものである。業績が悪くなることをあげているのは、すでにみたが、ごくわずかしかない(3%)。現地社長の短所として現地人従業員のモラルの低下をあげる企業もほとんどない(2%)。

現地社長の短所についても製造業と非製造業にわけてデータが示されている。製造業の回答と非製造業の回答のあいだに大きな差はないと考えることができよう。

つづいて海外子会社の現地社長に限定せずに、現地人の役員や部門の長までをふくめて、現地人幹部の要件や問題についてみることにしたい。まず、日本企業が現地人幹部にのぞむ要件をみることにしよう。

日本企業が現地人幹部にのぞんでいる要件としては、実務能力と人柄の2つが一番多くの回答をえている(表13を参照)。現地人幹部が名目的なものである場合は別であるが、経営幹部として実質的に仕事をするときには、かれらの実務能力が重要になる。この点で、現地人幹部にのぞむ要件として多くの日本企業(回答企業の85%)が実務能力をあげていることは当然といえよう。

注目すべきことは、現地人幹部の要件として、実務能力とほぼ同じ程度に多くの企業(341社、81%)が人柄をあげていることである。人間として信頼できる、誠実である、約束を守る、裏切らない。日本企業の実務家の多くは、海外子会社の現地人幹部にこのような人柄の要件を期待しているのである。これは、いいかえれば、過去において人柄の点で期待を裏切られた経験をもっている人が多いことを物語っている。

人柄に関係するものとして愛社心を現地人幹部の要件にあげる企業も多い。回答企業のうちの30%があげている。

日本理解を要件にあげる企業も多い。回答企業の半分があげている。海外子会社は通常の独立的な企業とはちがいが、日本企業の子会社である。そのため海外子会社で仕事をする経営幹部は、親会社の日本企業との関係のなかで仕事を

しなければならない。そのため日本人、日本文化、日本社会、日本の経済、日本的経営などについてある程度の知識をもっていなければならない。また、日本について肯定的な関心や興味をもっていることものぞまれる。

現地人幹部の要件として日本語能力をあげる企業はすくない。回答企業のうちの13%しかない。国際経営において言葉の問題は重要である。日本の親会社と海外子会社の基本共通言語について質問したところ、日本語と英語であると回答した企業が一番多い<sup>(11)</sup>。全体の41%である。これにたいして日本語であると回答した企業は23%、英語と回答した企業は35%である。この回答データからわかるように、日本企業の国際経営においては、日本語ができるだけでは十分でないことは当然であるし、また英語だけでも十分でない。英語と日本語の両方ができることがのぞましい。ただ日本語は国際性にとほしい言語であるから、

表13 現地人幹部にのぞむ要件

現地人幹部 の要件	産業		
	製造業	非製造業	全産業
日本語能力	26社(9%)	27(19)	53(13)
日本理解	139(50)	70(49)	209(50)
実務能力	242(87)	114(80)	356(85)
人柄(信頼できるなど)	227(82)	114(80)	341(81)
愛社心	84(30)	43(30)	127(30)
その他	25(9)	14(10)	39(9)
回答数合計	743	382	1125
回答企業数合計	278	142	420

注 表10の注を参照

外国人に日本語能力を期待する企業はすくない。また外国人に日本語の習得をのぞんでいるところもすくない。

つづいて現地人幹部の問題点をみることにしよう。

現地人幹部の問題点として一番多くの企業があげているのは、いつ辞めるか不安であることである。回答企業のうちの60%の企業があげている（表14を参照）。能力、人柄ともにすぐれた現地人をえて、何年間にわたって仕事を教えた。ところがその人がある日突然に辞めるといい出す。このときほどがっかりしたことはない。このような感想を筆者自身、何人かの人から聞いたことがある。いわゆる終身雇用制を特徴とする日本企業で仕事をしている日本人にとって、日本人の場合にはいつ辞めるかの不安をもたないですむことができる。これにたいして外国人の場合には、いつ辞めるかの不安をつねにもっていなければならない。

つぎに多くの企業があげている現地人幹部の問題点は日本理解の不足である。回答企業のうちの37%の企業があげている。さきのにのべたように、海外子会社は日本企業の子会社である。そのため幹部になると、日本の親会社の経営方針や経営戦略を理解し、日本人といっしょになって、日本の親会社と関係プレーをしながら日常の業務をしなければならない。日本理解が必要となるのである。その日本理解が不足していることを現地人幹部の問題点としてあげる企業が多いのである。

個人プレーの多いことを現地人幹部の問題点としてあげる企業も多い。回答

---

(11) アンケートの間14にたいする回答である。なお、間14は、「日本の親会社と海外子会社の基本共通言語についておたずねします。該当するものに○印をつけてください」である。回答結果はつぎのとおりである。

1 日本語	96社 (23%)
2 英語	144社 (35%)
3 日本語と英語	168社 (41%)
合計 (その他ふくむ)	410社 (100%)

企業のうちの33%があげている。日本的経営の一つの特徴は集団主義である。日本企業ではチームワークが重視される。日本人の目からみると、現地人幹部にはチームワークが苦手な個人プレーに走る人が多いのであろう。

表14 現地人幹部の問題点

現地人幹部 の問題点	産業		
	製造業	非製造業	全産業
愛社心が不足	38社(16%)	21(18)	59(16)
個人プレーが多い	82(34)	39(33)	121(33)
日本の親会社の方針や戦略にしたがわない	29(12)	14(12)	43(12)
日本理解が不足	90(37)	42(36)	132(37)
仕事が残っていても残業しない	17(7)	8(7)	25(7)
給与が高すぎる	25(10)	21(18)	46(13)
仕事の能力が不十分	62(25)	28(24)	90(25)
日本人出向社員との関係がよくない	15(6)	6(5)	21(6)
日本の親会社との関係がよくない	5(2)	4(3)	9(3)
モラルが低い	15(6)	9(8)	24(7)
いつ辞めるか不安	147(60)	70(60)	217(60)
人柄に問題	3(1)	4(3)	7(2)
その他	34(14)	15(13)	49(14)
回答数合計	562	281	843
回答企業数合計	245(100)	117(100)	362(100)

注 表10の注を参照

仕事の能力が不十分であることを現地人幹部の問題点としてあげる企業が回答企業のうちの25%ある。

以上の問題点をのぞくと、他の問題点をあげる企業は多くない。いずれの問題点も回答企業のうちの20%未満の企業しかあげていない。現地人幹部にのぞむ要件として多くの日本企業は人柄をあげていたが、その人柄に問題があることを現地人幹部の問題点としてあげている企業は全体のわずか2%しかない。

以上、現地人幹部の問題点のみてきたが、表14のデータで注目されることは、いつ辞めるか不安であることを問題点としてあげる日本企業が一番多いことである。他の問題点をはるかに上まわって多くの企業がこの点を問題点として指摘している。

#### 4. 海外子会社の経営様式との関連性

海外子会社では日本的経営（日本の親会社の経営様式）が実施されているのだろうか。また、海外子会社の社長が現地人である場合、日本的経営よりも現地的経営が多く実施されるのだろうか。このような点についてアンケート調査の回答にもとづいてみていくことにしたい。

アンケートの質問「海外子会社の経営様式としては日本的経営（貴社の経営様式）がのぞましいですか、それとも現地の経営方様式がのぞましいですか」にたいする回答結果が表15と表16に示されている。2つの表のデータ（一番下の合計を参照）からわかるように、海外子会社の経営様式についての回答はアジアと北米のあいだで差がある。なお、北米と欧州の回答結果はよく似ているので、ここでは欧州のデータは省略して、北米のデータだけをあげている。

アジアの子会社の経営様式についての日本企業の考え方を表15でみると、全回答企業のうちの59%にあたる215社が日本的経営と現地的経営のミックスがのぞましいと回答している。つぎに日本的経営と現地的経営を比べると、105社対43社と、日本的経営がのぞましいとする企業が2倍以上も多い。

つぎに表16によって、北米の子会社の経営様式をみることにしよう。日本の経営と現地的経営のミックスがのぞましいとする回答企業が一番多く、全体の57%に達している。さきのアジアの子会社とよく似た結果である。ところが、日本の経営と現地的経営を比較すると、現地的経営がのぞましいとする企業が138社あり、日本の経営がのぞましいとする23社を大きく上まわっている。アジアの子会社と対照的な結果が出ている。なお、さきののべたように、ヨーロッパの子会社についての回答は表16の北米の子会社の回答とほぼ同じである。

以上の検討から、海外子会社の経営様式にかんしてつぎの2点を指摘するこ

表15 海外子会社の社長と経営様式—アジア—

海外子会社の社長 \ 海外子会社の経営様式	日本的経営	現地的経営	ミックス	合計 (その他ふくむ)
日本人	40社(43%)	7(7)	46(49)	94(100)
現地人	3(9)	12(34)	20(57)	35(100)
社長としての適性	57(26)	24(11)	136(62)	218(100)
合計(その他ふくむ)	105(29)	43(12)	215(59)	366(100)

表16 海外子会社の社長と経営様式—北米—

海外子会社の社長 \ 海外子会社の経営様式	日本的経営	現地的経営	ミックス	合計 (その他ふくむ)
日本人	10社(11%)	27(29)	56(60)	94(100)
現地人	0(0)	28(64)	16(36)	44(100)
社長としての適性	13(6)	75(33)	134(60)	224(100)
合計(その他ふくむ)	23(6)	138(36)	218(57)	384(100)

とができる。

第1。海外子会社の経営様式としては日本的経営と現地的経営のミックスがのぞましいとする回答企業が一番多く、全体の約60%に達している。この点にかんしては、アジア、北米、ヨーロッパのあいだで差がない。

第2。海外子会社の経営様式として日本的経営と現地的経営のどちらかのぞましいかをみると、アジアの子会社については日本的経営がのぞましいとする企業のほうが多い。他方、北米とヨーロッパの子会社については現地的経営のほうがのぞましいとする企業が多い。

なお、以上でみてきた海外子会社の経営様式にかんするアンケート調査の回答は、製造業と非製造業のあいだで差はあまりない。

つづいて、海外子会社の経営様式を海外子会社の社長と関連づけてみることにしよう。

表15（前掲）によると、アジアにある海外子会社の社長についての回答で一番多いのは、社長として適任であるか否かが重要であって、日本人か現地人かは重要でないという内容のものである。この回答をしている企業は218社ある。この回答の企業の場合、海外子会社の経営様式として日本的経営と現地的経営のミックスがのぞましいとする回答が一番多く、136社、62%に達している。日本的経営と現地的経営を比較すると、日本的経営がのぞましいとする回答のほうが2倍以上多い（57社対24社）ことが注目される。

アジアの子会社の社長としては日本人のほうがよいとする回答企業は94社である。この94社についても、日本的経営と現地的経営のミックスがのぞましいとする回答が一番多く、46社、49%ある。日本的経営と現地的経営を比べると、40社対7社と、日本的経営がのぞましいとする回答が5倍以上も多い。

アジアの子会社の社長としては現地人のほうがよいとする回答企業についてみると、やはり日本的経営と現地的経営のミックスがのぞましいとする回答企業が一番多く、20社、57%ある。日本的経営と現地的経営を比較すると、3社

対12社と、現地的経営がのぞましいとする回答企業のほうが4倍も多い。

以上から、アジアの子会社については海外子会社の社長が日本人であっても現地人であっても、日本的経営と現地的経営のミックスがのぞましいと考える回答が一番多い。しかし興味深いことに、アジアの子会社の社長として日本人がよいと回答している企業の場合、日本的経営がのぞましいとする回答が現地的経営がのぞましいとする回答を大きく上まわっている。他方、現地人社長がよいとする回答企業では、日本的経営がのぞましいとする回答より現地的経営がのぞましいとする回答のほうが多い。このように海外子会社の社長と海外子会社の経営様式にかんして、日本人社長のもとにおける日本的経営と、現地人社長のもとにおける現地的経営という関係がみられるのである。

つづいて北米の子会社の社長と経営様式の関係を見ることにしよう。

北米の子会社で一番多い回答は、社長としての適性が重要とミックスの組み合わせの回答である(表16参照)。この点はアジアの子会社の場合と同様である。北米の子会社で注目される点は、社長が日本人であっても現地人であっても、子会社の経営様式としては日本的経営よりも現地的経営のほうがのぞましいとする回答企業が多いことである。子会社の社長が現地人の場合、日本的経営がのぞましいとする回答企業は1社もない。現地的経営がのぞましいとする回答企業は全体の64%に達している。子会社の社長が日本人の場合でも、日本的経営がのぞましいとする回答企業は全体の11%にすぎない。現地的経営がのぞましいとする回答企業は29%あり、日本的経営がのぞましいとする回答企業の3倍に達している。

表16のデータは全体として、北米の子会社に日本的経営がのぞましいとする回答がすくないことを示しているのである。

なお、欧州の子会社についても北米の子会社と同様な傾向がみられる。

日本的経営はいまや世界的に有名であり、アメリカやヨーロッパでも高く評価する意見がすくなくない。ところが、今回のアンケート調査では、日本企業



のアメリカやヨーロッパの海外子会社には日本的経営はのぞましくないと考える日本人の経営者や管理者が多いのである。

## 5. 要約と今後の研究課題

### 主要なファインディング

これまでの分析で明らかになったファインディングとして、ここではつぎの3点を指摘したい。

第1に、海外子会社の社長の現地化を積極的にすすめる企業はかならずしも多くない。海外子会社の社長は現地人よりも日本人のほうがよいと考える企業が多い(前掲の表7を参照)。また、近い将来において海外子会社の現地人社長を実現あるいは増大する計画をもつ企業よりもそのような計画をもたない企業のほうが多い(前掲の表8を参照)。海外子会社の社長の現地化に消極的な企業が多いのは、現地人社長にはさまざまな問題があり(前掲の表12を参照)、また、海外子会社の社長を現地人にしてもそのことによって海外子会社の業績がよくなるとは考えられていない(前掲の表11を参照)ためであるかもしれない。

第2に、海外子会社の現地人社長の点では、非製造企業よりも製造企業のほうがすすんでいる。現地人社長の有無(前掲の表1を参照)、全海外子会社に占める現地人社長の海外子会社の比率(前掲の表3を参照)、日本人がよいか現地人がよいかの比較(前掲の表7を参照)、現地人社長の計画(前掲の表8を参照)のいずれにおいても、非製造企業より製造企業のほうがすすんでおり、前向きな姿勢である。

第3は、海外子会社の社長と海外子会社の経営様式の関係についてのファインディングである。「社長として適任であるかどうか」が重要であり、「日本人か現地人かは重要でない」と「日本的経営と現地的経営のミックスがのぞましい」の組み合わせが一番多い(前掲の表15と表16を参照)。この点では欧米とアジアは共通している。ところが、日本的経営にかんしては欧米とアジアで差がある。

欧米の海外子会社では、社長が日本人でも日本的経営がのぞましいとする回答はすくない(前掲の表16を参照)。他方、アジアの海外子会社では、日本人社長—日本的経営、現地人社長—現地的経営の関係がみられる(前掲の表15を参照)。

### 今後の研究課題

最後に、今後の研究課題についてのべることにしたい。

第1に、アンケート調査の回答データの分析から明らかになったファインディングについて、その理由を明らかにしなければならない。なぜ、海外子会社の社長の現地化に消極的な企業が多いのだろうか。なぜ、非製造企業は製造企業より現地人社長の点で消極的なのだろうか。なぜ、アメリカやヨーロッパの海外子会社では日本的経営はのぞましくないのだろうか。これらの一連の「なぜ」に答えることが1つの課題である。本稿の分析は海外子会社の現地人社長についていくつかのことを明らかにしたが、同時に多くの「なぜ」の疑問を提供したのである。

第2に、海外子会社の社長が日本人の場合と現地人の場合で海外子会社の経営や業績がどのようにちがうか、また、海外子会社と日本の親会社との関係にどのようなちがいがみられるかを明らかにすることも必要である。日本人社長の場合の研究は行われているので、現地人社長の場合の研究を中心にすすめるのがのぞましい。

以上の2つの研究課題にかんしては、インタビュー調査を中心にする事例研究が1つの有効な研究方法と考えられる。少数の事例を対象にした詳細な実態調査がのぞまれる。

第3に、現地人を対象にアンケート調査やインタビュー調査を実施することも必要である。今回のアンケート調査は日本人を対象にしており、回答は日本人の意見や考え方を明らかにしている。国際経営の研究のためには、日本人か

ら情報をえるだけでは不十分である。現地人の意見や考え方の情報も収集して分析しなければならない。

# 新規事業開発の過程と成果<sup>\*</sup>

金 龍 烈  
吉 原 英 樹

## 1. アンケート調査に基づく分析

今日、日本の多くの大企業は、既存事業の成長鈍化から脱皮するために新しい事業分野への進出、つまり新規事業開発に意欲的に取り組んでいる。また、新規事業開発を通じて会社全体の脱成熟化やリストラクチャリングの企業革新をめざしている。

こうした時代的な要請にしたがって、今日の日本企業が展開している新規事業開発に対する関心が高まっているにもかかわらず、今までのところそれに関する体系的な研究調査はそれほど多くない。<sup>(1)</sup>とりわけ既存の関連研究の中では、新規事業の成功のキーファクターに関する調査報告はいくつか行われているが<sup>(2)</sup>、新規事業開発の全般的な過程及びその成果についての研究はほとんどないといっても過言ではない。

---

\* 本論文は、共著者のひとりの金龍烈の博士論文の作成のために実施されたアンケート調査の結果を吉原英樹と共同で分析したものである。本論文のテーマに関しては次を参照。金龍烈『企業家精神と日本的経営—新規事業開発を中心に—』（神戸大学大学院経営学研究科の博士論文）1993年3月。金龍烈「大企業の新規事業開発における日本的経営の役割」（本年報に収録）。

(1) 日本企業の新規事業開発に関する代表的なサーベイとしては、「特別調査：なぜ難しい新規事業」『日経ビジネス』、日本経済新聞社、1987年11月23日号；『リストラクチャリングと組織革新—経営実態調査報告書』関西生産性本部、1991年などが上げられる。

本研究は、今日の成熟化した日本の大企業が新規事業開発を進めるプロセスを、(i) 新規事業開発の推進者、(ii) 新規事業開発のための組織、(iii) 新規事業開発のための戦略にわけて具体的に調べ、また新規事業開発の成果を分析することを目的としている。このため、日本企業の新規事業開発をテーマとするアンケート調査を実施し、その回答結果を詳しく分析したのがこの論文である。<sup>(3)</sup>

以下では、まず新規事業開発の成果を進出と撤退、成功と失敗をはじめとする様々な観点から分析し、続いて新規事業開発の具体的な過程を新規事業開発の推進者・組織・戦略の順に述べた後、最後に本研究の結論と今後の研究課題について述べることにする。なお、アンケート調査の概要と集計表が付録として提示されている。

## 2. 新規事業開発の成果

### (1) 新規事業の進出と撤退

まず1985年度以降、各社が手掛けた新規事業の数を見ると、総2383件で1社平均14.5件つまり1社ごとに約15の新規事業に進出している（データは巻末の集計表のIVの1と2を参照）。各社はかなり意欲的に新規事業を手掛けていることがわかる。

また、進出した新規事業の中で撤退あるいは中止を余儀なくされた件数は総500件で、1社平均して三つの新規事業から撤退したことになる。

1985年度以降の総進出数と総撤退数の割合を新規事業開発の撤退率と見なす

---

(2) 新規事業開発の成功のキーファクターに関する調査報告は、伊藤邦雄・大江建・本庄修二「新規事業参入・撤退の分岐点」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』、1991年3月号；山田英夫「大企業における新事業開発のポイント」『ビジネス・リサーチ』、1991年7月号などが参考になる。

(3) アンケート調査については巻末の付録を参照。

と、撤退率は21.8%である。回答企業の中には、進出50件に撤退40件の企業や進出150件のうち撤退100件の企業などのケースもある。

## (2)新規事業の成功と失敗

新規事業の成果や業績を客観的な基準を使って判断するのは難しい。今回の調査では、次の六つの項目をもうけそれぞれの質問項目が yes か no かを選択してもらい、それらの項目を合わせて全体のパターンと総合的な成功率を計算することにした（表1）。

これらの六つの項目で構成される組み合わせは無数に多いが、アンケート調査ではいくつかのパターンが全体の半分くらいを占めている。即ち、perf 1 から perf 4 までが全部 no で perf 5 だけが yes, そして perf 6 は no であるというパターンが一番多い(55社)。新規事業の成果が単年度利益や累積損益の面でマイナスを記録していると同時に、当初の計画水準からも大きく外れている。しかし活性化やイメージ・アップなどでは成果が出ている。にもかかわらず全体的な判断では成功とはいえない。

このパターンに加えて、perf 1 から perf 4 までが no であるが perf 5 と perf 6 が yes と答えた企業や、perf 1 から perf 6 までが全部 no と答えた企業もか

〈表1〉 成果の判断基準

perf1：単年度ベースで利益を計上しているかどうか	(yes =1, no =0)
perf2：累積ベースで黒字経営に転じているかどうか	(yes =1, no =0)
perf3：売上げの水準が当初の計画を達成しているかどうか	(yes =1, no =0)
perf4：利益の水準が当初の計画を達成しているかどうか	(yes =1, no =0)
perf5：計画通りに進んでいなくても社内の活性化、技術習得、 イメージ転換など目に見えない効果があるかどうか	(yes =1, no =0)
perf6：新規事業の成果を総合的に評価するならば 成功といえるかどうか	(yes =1, no =0)

注 集計表のVIの3を参照

なり多い。これらの三つのパターンを合わせると、全体の回答会社の半分以上を越えている（表2）。

ここで155社の中でパターン1の割合は35.5%で、パターン2とパターン3を合わせれば61.3%になる（集計表のIVの3を参照）。

perf 6に答えた163社のうち、自社の新規事業が全体的に成功であると答えた企業は82社、成功とはいえないと答えた企業は81社で、新規事業の成功と失敗はほぼ半々くらいである。

perf 1からperf 6までの答えを算術平均した成功率は35.8%で、他の関連調査の結果ともかなり一致している。<sup>(4)</sup>現代の日本企業における新規事業開発の成

〈表2〉 成果のパターンの分布

パターン1	(perf1=0,perf2=0,perf3=0,perf4=0,perf5=1,perf6=0)	: 55社
パターン2	(perf1=0,perf2=0,perf3=0,perf4=0,perf5=1,perf6=1)	: 29社
パターン3	(perf1=0,perf2=0,perf3=0,perf4=0,perf5=0,perf6=0)	: 11社

注 集計表のVIの3を参照

〈表3〉 新規事業の成功要因と障害要因(上位4要因)

順位	要 因	回答企業数	比率(%)
1	新しい市場・技術に関する知識の不足(障害要因)	110	64.3
2	会社の確固たる方針(成功要因)	106	62.0
3	企業家精神に溢れる人材の不足(障害要因)	104	60.8
4	推進者たちのヤル気(成功要因)	100	58.5

注 集計表のVIの4と5を参照

(4) この前の関西生産性本部の調査では(前掲書)、取り組んでいる新規事業の成果が成功か期待外れかを聞くことによって、日本企業の新規事業開発は平均37.0%の成功率であると報告している。

成功率は3割か4割であり、新規事業の成功は難しいといえよう。

### (3)新規事業の成功要因と障害要因

新規事業の成功に欠かせない要因及び新規事業開発の際に障害になる要因を調べたところ、最も指摘が多かった要因と少なかった要因はそれぞれ次のとおりである（表3、表4）。

新規事業開発の際に障害になる要因としては、進出する分野に関する専門的な知識の不足が一番重要であり、また企業家精神に溢れて旺盛な活動を見せる人材が不足しているのも重大な障害要因になっている。なお、手掛けた新規事業を成功に導くために重要な要因としては、会社の確固たる方針と推進者たちのヤル気が最も多く指摘されている。

回答数の少ない要因の中では、担当者に対する報償制度の不備が新規事業の推進に障害になると答えたのが最も少ない。171社のうちたった12社がこの要因が重要であると答えており、その割合も全指摘率の中で一番低い7.0%である。

次に、新規事業の成功のためのファクターとして外部提携の戦略がそれほど重要でないと答えている。最近、他社との提携による新規事業のケースが増えてはいるものの、今まで内部開発による事業展開に依存してきた日本企業の属性があまり変わっていないことがわかる。また、人材確保に関わる既存事業部の反対及びタイトな社内の管理システムも新規事業開発の障害になっていない。今日の日本企業の新規事業開発において、組織内部の障害要因は少なく、組織

〈表4〉 新規事業の成功要因と障害要因(下位4要因)

順位	要 因	回答企業数	比率(%)
1	担当者に対する報償制度の不備(障害要因)	12	7.0
2	外部との提携(成功要因)	24	14.0
3	人材確保に関わる既存事業部の反対(障害要因)	31	18.1
4	タイトな社内の管理システム(障害要因)	34	20.0

注 集計表のVIの4と5を参照



的な仕組みはかなり整備されているといえる。

#### (4)新規事業開発の動機と進出分野

各社が新規事業開発に臨む理由ないし動機に関しては、次の四つの選択肢がありうる。

- ①いつの間にか既存の主力事業が成熟化しており、今後とも売上や収益を伸ばすために、
- ②今までの事業活動から生じた副産物やノウハウなど余剰の経営資源を有効に活用するために、
- ③既存の主力事業は順調に伸びてはいるものの、将来にかけてもっと大きな成長機会を求めるために、
- ④官僚化しがちの大企業の組織風土を活性化し、従業員の企業家的な意欲を呼び起こすために。

この中で、①と③の答えが多いのに対して、②と④の答えは少ない（集計表のⅢの2-1を参照）。とりわけ、④の選択肢に答えたのは172社による197の回答数のうちたった12しかない。反面、①の選択肢に対する回答が一番多く、全体の4割強が新規事業開発の動機として既存事業の成熟化を上げている（41.1%）。多くの日本企業は本業が成熟していることを強く認識しているのである。①と並んで③の選択肢も多く選択されている（35.0%）。まだ本業がそれほど成熟していない場合においても、将来の新たな成長分野をめざして予め有望な新規事業に進出しておくということである。

なお、日本企業の新規事業開発において余剰資源の活用のためという目的が少ない（17.8%）のは、企業活動の中から自然に未利用の資源が発生し、それを有効に生かすために新規事業開発による多角化を追求するという従来の説明と相反する。その原因としては二つが考えられる。まず一つは、今回のアンケート調査で対象にしている新規事業は、既存事業から離れた分野を意味していること。もう一つは、最近の事業環境が厳しくなるにつれ、多くの企業で従来

のやり方とは違う新規事業の展開が行われていることである。いずれにせよ、今日の日本企業の新規事業開発において余剰資源の活用という動機が弱まっているのかもしれない。

次に、新規事業の進出分野をシーズとニーズ、関連と非関連、販売・サービスと技術・製造でわけてみると、ニーズ（47社）よりシーズ（58社）、非関連（20社）より関連（95社）、販売・サービス（32社）より技術・製造（86社）の分野が多くなっている（集計表のⅢの2-2を参照）。

ここで、シーズかニーズかの選択についてははっきりした方向性はないが、他の二つの選択基準においては多数の企業で関連分野、技術・製造分野が選ばれている。まず関連分野の新規事業が多いのは、既存の事業運営から得られた経験やノウハウに基づいて本業の周辺分野に新規事業を展開することで、まったく知識のない非関連分野への新規事業でリスクを負うのをできるだけ避けようとするためだと思われる。また販売・サービスより技術・製造の分野が多く選ばれるのは、アンケートの回答企業に製造企業が多いためと考えられる<sup>(5)</sup>。

シーズ・ニーズの分野では、製造業に比べて非製造業の場合がシーズよりニーズの分野を 선호している。非製造業のニーズ選好は、自社の内部にシーズが少ないからという理由が考えられる。関連・非関連の分野では、非関連を選択している企業が撤退率が高く、関連分野の新規事業に展開した方が撤退が少ない<sup>(6)</sup>。販売・サービスと技術・製造分野においては、販売・サービスの場合が成功率が高く、技術・製造分野の新規事業の成功率が低くなっている<sup>(7)</sup>（表5）。

(5) 回答企業の業種別分布は、a.建設10社、b.食料品11社、c.繊維、パルプ・紙9社、d.化学25社、e.石油・石炭、ゴム製品、ガラス・土石製品14社、f.鉄鋼7社、g.非鉄金属、金属製品12社、h.機械20社、i.電気機器7社、j.造船他2社、k.自動車関連13社、l.精密機器、その他製造9社、m.陸運・海運・空運、倉庫・運輸関連、通信8社、n.電力・ガス4社、o.商業、不動産、その他サービス20社、合計171社になっている（回答企業のうち3社は社名不明のために業種も不明）。ここで、a,m,n,oの42社を非製造業、それ以外の129社を製造業として分類した。

### 3. 新規事業開発の推進者

#### (1) 推進者の役割

各社の新規事業開発において中心的な推進者が存在しているかどうかについて

〈表5〉 新規事業の進出分野

	製造業	非製造業	計
シーズ	49社(39.2%)	7(17.1)	56
ニーズ	33 (26.4)	13(31.7)	46
不明確	43 (34.4)	21(51.2)	64
計	125	41	166
	低撤退率	高撤退率	計
関連	61 (56.0)	34(58.6)	95
非関連	10 ( 9.2)	10(17.2)	20
不明確	38 (34.9)	14(24.1)	52
計	109	58	167
	高成功率	低成功率	計
販売・サービス	11 (23.4)	21(18.1)	32
技術・製造	18 (38.3)	68(58.6)	86
不明確	18 (38.3)	27(23.3)	45
計	47	116	163

注1. それぞれ10%, 5%, 10%水準で有意。

2. 集計表のⅢの2-2を参照。

3. 撤退率(高, 低)と成功率(高, 低)については本文の注6と7を参照。

(6) 撤退率による分類は、全体の撤退率平均21.8%より低い撤退率を記録している企業を低撤退率企業、それより高い撤退率を記録している企業を高撤退率企業にした(低撤退率企業110社, 高撤退率企業62社)。

(7) 成功率による分類は、全体の成功率平均35.8%より高い成功率を記録している企業を高成功率企業、それより低い成功率を記録している企業を低成功率企業にした(高成功率企業50社, 低成功率企業122社)。

ては、1から5までの五つのスケールで計ってみると平均値が4.1になる（アンケートの質問とデータについては集計表のⅠの1-1を参照）。各社の新規事業開発プロセスに積極的に取り組む推進者が大きな役割を果たしていることがわかる。また、原則的にその推進者が発案する事業案件を中心に新規事業が進められる度合いも、3.6の平均値になっている（集計表のⅠの1-2を参照）。新規事業開発のプロセスでは、一人の個人あるいは何人かのグループの推進者の存在がかなり高く評価されており、新規事業開発の中心的な役割を演じている。

ところが、推進者が自ら手を上げて新規事業に参加する場合は少なく（4.0%）、大半が会社から命じられて新規事業に取り組むことになっている（64.4%）（集計表のⅠの1-3）。日本企業の新規事業開発において推進者の役割が重要ではありながら、推進者が自発的な戦略行動を取る可能性はあまり高くなく、誘導的な戦略行動になりがちであることがわかる。<sup>(8)</sup>

にもかかわらず、いったん新規事業開発の任務に命じられ、推進者が新規事業に取り組んでからは、その職務に限定的にかかわるのではなく（4.0%）、特別の理由がない限り新規事業にロングスパンでかかわる（44.5%）ということが明らかになった（集計表のⅠの2-4を参照）。特に、製造業の場合は一時的なかわりが少なくロングタームのかかわりが多いのに対して、非製造業の場合はロングスパンでのかわりが製造業に比べて低くなっている（表6）。

## (2) 推進者のコミットメント

推進者がどれほど新規事業にコミットしているかを新規事業に関する出世、業務意欲と愛着、仕事のやりがいと意味感という三つにわけて計ってみた。

---

(8) 自発的な戦略行動と誘導的な戦略行動は R.A. Burgelman の次の論文にもとづく。  
 “Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study,” *Management Science*, Dec. 1983 および “A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context and the Concept of Strategy,” *Academy of Management Review*, Aug. 1983.

〈表6〉新規事業の職務処置

	製造業	非製造業	計
元の職務にもどる	2社(1.6%)	5(11.9)	7
どちらともいえない	58 (45.3)	29(69.0)	87
長期的にかかわる	68 (53.1)	8(19.0)	76
計	128	42	170

注1. 1%水準で有意

2. 集計表のIの2-4を参照

まず、新規事業は出世への近道であり本業に勤めるより有利であるとの回答は5段階の尺度で平均値2.7、新規事業に携わり業務意欲が高まり仕事への愛着が増えたとの回答は平均値3.9、以前に比べて仕事にやりがいがあり意味感が感じられるとの回答は平均値3.9になっている（集計表のIの2-1から2-3を参照）。新規事業の推進者にとって新規事業そのものに関する出世のファクターは平均より低いものに対して、新規事業の仕事に絡む業務の性格からかなり高いコミットメントが注がれていることがわかる。

ここで、新規事業への業務意欲や愛着については規模別に有意な差がある。回答企業の規模を大規模と中規模にわけてみると、大規模企業では業務意欲や愛着は平均値4.0になっているが、中規模企業では3.7の平均値になっている。規模の大きい企業の方が新規事業の推進者により高い業務意欲を呼び起しているのである。

一方、新規事業の推進者がコミットメントを発揮する基本的な前提として、大企業の中で新規事業に取り組むことに対していかに評価しているかを調べて

(9) 回答企業の規模別分布は、各社の資本金が100億円以下を中規模企業、それ以上を大規模企業として分類した（大規模企業119社、中規模企業52社）。

みる必要がある。

大企業からスピノフして新規事業を起こすより現在勤めている会社の中で事業化すべきであるかの質問の回答の平均値は3.5で、また大企業のイメージやノウハウ・経営資源などの面で企業内での事業化に大きなメリットがあるかの質問の回答の平均値は3.7である（集計表のⅠの6-1、6-2を参照）。このような結果から示唆されるのは、今日の日本企業の新規事業開発において推進者のコミットメントを規定する条件には内面的な仕事への執着とともに、外面的に大企業の中で新規事業開発に取り組むのが決して不利ではないということが重要な役割を果たしている。

### **(3)推進者にとってのインセンティブ**

新規事業の推進者が高いコミットメントを発揮することからもらえるインセンティブには何があるのか。アンケート調査では、新規事業に携わることから得られる経済的なインセンティブはかならずしも重要でないが、推進者のコミットメントを引き起こす様々な非経済的なインセンティブがあることが明らかになった。

職位上昇、給料・ボーナスの引上、ストックオプションの提供など経済的なインセンティブがあるかの質問にたいする回答は5段階の尺度で2.9の平均値が記録された。他方、経営の経験、知識とノウハウの蓄積、将来のキャリアパスに役に立つという非経済的なインセンティブがあるとの回答は平均値3.8になっている（集計表のⅠの5-1と5-2を参照）。特に、非経済的なインセンティブの存在は規模と成功率によって有意な差がある。中規模企業より大規模企業の方が、また成功率の低い企業より成功率の高い企業の方が、新規事業にともなう非経済的なインセンティブが多いと答えているのである。

このような非経済的なインセンティブの存在を裏付けるために、いろいろな補足質問が行われた。

まず、新規事業の遂行と関連して取扱う資源の権限範囲や仕事の満足水準を

調べてみると、自分の意思で使える資金や人員の決定範囲が増えたとの項目は5段階の尺度で3.2の平均値になり、以前に比べて仕事の多様性や統合性が増えたとの項目では4.5の平均値になっている（集計表のⅠの3-1と3-2を参照）。新規事業に携わり実際の権限が増えたことよりも、取り組む仕事の性格の変化がインセンティブの源泉になっていることを意味しているといえよう。

次に、新規事業開発の意思決定プロセスで与えられる自律性やコントロールの程度については、新規事業の推進に関してほとんど自律的に任せてくれるとの回答が5段階の尺度で平均3.5、新規事業の仕事に関する報告など日常的なコントロールの手続きが減ったという回答は3.0の平均値になっている（集計表のⅠの4-1と4-2を参照）。この結果は新規事業の推進に際し与えられる自律性は大きくなるのに対して、実際に新規事業の報告の手続きはあまり少なくならないことを意味している。

#### 4. 新規事業開発のための組織

##### (1) 新規事業開発の独立組織

まず、新事業開発のための特別の組織の有無と位置づけについて調べたところ、約半分くらいの企業で（47.1%）独立した組織があり、組織の位置づけも高いという回答が得られた（集計表のⅡの1を参照）。事業開発組織の独立性と新規事業の成功率とには有意な関係が見られる。事業開発組織の独立性が高ければ高いほど、新規事業の成功率は高いのである（表7）。

また、事業開発組織の構成（責任者と所属人数）に関する質問には、ほとんどの企業で部長クラスあるいは取締役クラスが責任者になっており、所属人数も事業開発の性格によって大きなばらつきはあるものの、だいたい二桁の数字が上げられている。

事業開発組織が果たすマネジメント上の役割について調べてみると、反対・非難からの保護・支援や経営資源の動員をめぐる社内の説得・交渉といった二

〈表7〉 事業開発組織の独立性と新規事業の成功率

	高成功率	低成功率	計
別に区別されていない	15社(30.0%)	31(25.0)	46
独立しているが位置づけが低い	8 (16.0)	38(30.6)	46
独立しており位置づけも高い	27 (54.0)	55(44.3)	82
計	50	124	174

注1. 10%水準で有意

2. 集計表のIIの1を参照

つの役割が多い。5段階の尺度で両方の平均値はそれぞれ3.8と4.1になり、中位値の3を上回っている(集計表のIIの2-1と2-2を参照)。日本企業の新規事業開発においては事業開発組織のマネジメントサポートやスポンサーシップといった役割がかなり強いことがわかる。この中で新規事業の保護・支援という役割に関しては、撤退率によって統計的に有意な差が見られる。撤退率が低い企業のほうが高撤退率の企業より新規事業の保護・支援の回答の平均値が高い。

事業開発組織と既存組織との関係については、新規事業の推進の際に既存事業部門から反対・抵抗あるいは協力・交流があったかを調べた。新規事業への反対・抵抗に関しては、新規事業の推進に「若干の反対と抵抗があったが決定的な障害までにはならなかった」という答えが大部分であった(67.8%) (集計表のIIの6-1と6-2を参照)。そして、新規事業プロジェクトは「単独で行われた」(30.6%)より、「社内に関連部門から協力・交流を得た」(37.6)の方が少し多くなっている。

## (2)新規事業開発と組織文化

新規事業開発をめぐる組織文化に関連して、まず各社が既存事業から離れた新しい分野への進出のようなイノベーション活動にいかに関与的であるかを調べてみた。変化の受容態度と実行意欲として、絶えざる変化や試みの必要性を



認識しているかどうかについては5段階の尺度で平均3.0に止まり、中間くらいに過ぎなかった(集計表のIIの3-1と3-2を参照)。それに対して、新規事業と既存事業は本質が違うのでまったく異なるやり方で取り扱うべきであることをどれくらい認識しているかに関しては5段階の尺度で4.0平均値になり、かなり前向きな姿勢で新規事業に取り組んでいることが明らかになった。

次に、既存事業に比べてなかなか期待どおりの成果が上がらない新規事業に対して、各社はいかなる評価基準を持っているかについて評価の厳しさと業績への期待という二つの項目を調べた。

評価の厳しさという観点からは、新規事業の進み具合に対する評価基準の存在と通常的なチェックの方法を聞いてみたところ、「はっきりした評価基準がありきっちりしたチェックをする」(11.5%)より、「はっきりした評価基準はなく細かいところまで厳しくチェックしない」(36.2%)の方が多くなっている(集計表のIIの4-1を参照)。なお、半数以上の企業(52.3%)が新規事業の評価に関する自社の方針を明確にしていない。

新規事業から期待する業績への考え方という観点から新規事業開発をめぐる組織文化を調べてみると、「思わぬ出来事で計画とずれがありがちである」という考え方(37.4%)より「新規事業といっても計画通り業績を上げるべきである」という答え(40.2%)がやや多くなっている(集計表のIIの4-2を参照)。このような結果には、新規事業というのはなかなか期待どおりの成果が上がらないという制約の下でも、いったんスタートした以上は計画や予算の管理から見逃されることはないという大企業の姿勢が反映されている。新規事業の業績への期待は成功率によって統計的に有意な差が見られる。期待どおりの業績を主張する企業の成功率が高く、緩やかな考え方や明確にしていない企業の成功率は低くなっている(表8)。新規事業といえども計画や予算どおり業績をあげるべきと考えている企業の成功率が高いのは示唆に富んでいる。

〈表 8〉業績への期待と新規事業の成功率

	高成功率	低成功率	計
計画どおり上げるべき	27社(54.0%)	43(34.7)	70
どちらともいえない	6 (12.0)	33(26.6)	39
計画とずれがありがち	17 (34.0)	48(38.7)	65
計	50	124	174

注1. 5%水準で有意

2. 集計表のIIの4-2を参照

### (3)失敗の対応

新規事業というのはいかに徹底して準備をし、会社全体で十分な配慮をしても、失敗がつきまとうのが普通である。今日の日本企業の新規事業開発において、こうした新規事業の失敗に対する対応はどのようになっているか。アンケート調査では、各社における新規事業の対応を失敗への姿勢と失敗後の処遇の二つの側面から調べることにした。

まず失敗への姿勢から見ると、「どんな場合でも失敗は絶対に許されない」と答えた企業はわずかに過ぎない（4.0%）のに対して、「積極的な試みの結果として失敗になるのは認められる」と答えた企業が全体の半分以上を占めている（58.0%）（集計表のIIの5-1を参照）。各社は新規事業開発の失敗に対してかなり前向きな姿勢をとっていることがわかる。

新規事業の失敗に対する姿勢については、成功率によって統計的に有意な差が見られる。できるだけ失敗を認める企業の方が成功率が高くなっている（表9）。

次に失敗後の処遇についてみると、「やはり何かの形で傷が残る」と答えた企業（8.6%）より「ほとんど影響がない」と答えた企業（25.3%）のほうが多い（集計表のIIの5-2を参照）。失敗の場合の処遇の問題は、成功率によって統計的に有意な差が見られる。失敗の処遇方針をどちらか一つ明確に示している企

業の中で、ほとんど影響がないと答えた企業の方が成功率が高く、多くの失敗を経験した企業においてどうしても傷が残るといふ答への比率が高くなっている(表10)。

〈表9〉失敗への姿勢と新規事業の成功率

	高成功率	低成功率	計
許されない	2社(4.0%)	5(4.0)	7
どちらともいえない	13(26.0)	53(42.7)	66
認められる	35(70.0)	66(53.2)	101
計	50	124	174

注1. 10%水準で有意

2. 集計表のIIの5-1を参照

〈表10〉失敗後の処置と新規事業の成功率

	高成功率	低成功率	計
傷が残る	2社(4.0%)	13(10.5)	15
どちらともいえない	29(58.0)	86(69.4)	115
影響がない	19(38.0)	25(20.2)	44
計	50	124	174

注1. 5%水準で有意

2. 集計表のIIの5-2を参照

## 5. 新規事業開発のための戦略

### (1)新規事業開発への戦略志向

会社全体のレベルで新規事業開発に関する戦略志向がいかに展開されているかを、戦略概念の性格とトップ・マネジメントの役割及び資源動員の積極性という三つの観点から調べることにした。

まず戦略概念の性格からみると、新規事業開発に関してははっきりした戦略目標があり、実際の活動に具体的な指針として反映されているかについては5段階の尺度で3.5、また新規事業開発の戦略的重要性について組織全体にその意義が共有されているかに対しては3.3という中間よりやや高い平均値になっている（集計表のⅢの1-1と1-2を参照）。新規事業開発の場合、他の戦略代案に比べてその戦略概念を明確にする傾向があるといえる。戦略概念の認識と共有の度合いがその存在や明確性の度合いに比べて低いのは、会社が掲げる戦略と実際に組織成員によって認識される戦略の間に若干のずれがあることを意味する。

次に、トップ・マネジメントの役割に関して新規事業への長期的な視野と自らの戦略的介入の二つにわけて聞いてみたところ、忍耐をもって長期的に新規事業を見守ってくれる度合いについては5段階の尺度で3.4、トップ自ら調整・応援など新規事業のために介入する度合いについては3.6の平均値が出ている（集計表のⅢの4-1と4-2を参照）。新規事業開発に関してある程度トップの役割が果たされていることがわかる。

最後に、新規事業開発のための資源動員がいかに積極的に行われているかを内部資源の活用と外部資源の活用に分けて調べた。企業内部及び系列会社から強力な援助をもらったかについては5段階の尺度で3.5の平均値が、また最近よく見られる戦略的提携や買収合併など企業外部の資源を積極的に利用したかについては3.5の平均値が出ている（集計表のⅢの6-1と6-2を参照）。最近の日本企業の新規事業開発において、本社はもちろん周辺の関連企業も新規事業開発のために積極的に動員されており、内部開発だけでなく外部との連携戦略もかなり取り入れられていることがわかる。

内部資源の活用に関しては規模によって統計的に有意な差があり、大規模企業の方が中規模企業より内部資源の活用に積極的である。外部資源の活用に関しては徹退率によって差が見られ、低徹退率の企業に比べて高徹退率の企業がより積極的に外部資源を利用している。

## (2)新規事業の比重

アンケート調査では、新規事業が本業に比べてどれくらいの比重を持っているかを新規事業の規模、投入する人材の水準、新規事業の狙いの三つの項目で調べることにした（集計表のⅢの3を参照）。

まず、各社で手掛ける新規事業の規模が資本金、従業員数、売上高の面で本業に比べてどれくらいかを聞いてみると、ほとんどの企業（71.1%）が「ほんの僅かに過ぎない」と答えている。新規事業の規模は撤退率によって統計的に有意な差が見られる。小さい規模で新規事業をやっている企業は撤退率が高いのに対して大掛かりの新規事業をやっている企業は撤退率が低くなっている（表11）。

次に、各社における新規事業の比重を投入する人材の水準で調べた結果、新規事業に「できるだけエースの人材を投入する」という会社は16.7%に過ぎなく、他の事業と「別に変わらない」（36.8%）とか人材の水準に関して「はっきりいえない」（46.6%）といった会社がほとんどであった。新規事業に必ずしも最高の人材を回しているとは限らないといえよう。

新規事業の人材水準は撤退率によって統計的に有意な差が見られる。エースを投入するという答えが少ない会社において撤退率が高くなっている。（表12）。

〈表11〉 新規事業の規模と新規事業の撤退率

	低撤退率	高撤退率	計
ほんのわずか	74社(66.7%)	49(79.0)	123
どちらともいえない	27 (24.3)	12(19.4)	39
かなり大きい	10 ( 9.0)	1( 1.6)	11
計	111	62	173

注1. 10%水準で有意

2. 集計表のⅢの3を参照

〈表12〉人材の水準と新規事業の撤退率

	低撤退率	高撤退率	計
別に変わらない	41社(36.6%)	23(37.1)	64
どちらともいえない	45 (40.2)	36(58.1)	81
エースを投入	26 (23.2)	3( 4.8)	29
計	112	62	174

注1. 5%水準で有意

2. 集計表のIIIの3-2を参照

最後に、新規事業の狙いという観点から新規事業の比重を計ってみたところ、新規事業は「あくまでも本業の停滞を補う立場にある」というのが（34.7%）「将来は本業に代わって会社全体を引っ張っていく」というより（19.7%）多くなっている。日本企業の中で積極的に進められている新規事業開発は、成熟化の懸念のある本業を助けることに重点があり、本業にかわる新しい柱（次の本業）を育てていくという狙いはそれほど高くないことがわかる。

### (3)新規事業開発の方針

新規事業開発が会社全体のレベルでいかなる方針に基づいて行われているかを、各社の新規事業開発の進め方と開発完了後の処置という二つの項目に分けて調べてみた（集計表のIIIの5を参照）。

まず、新規事業開発の進め方を「小さいことからやってみて結果がよければ段々大きくする」というアプローチと「最初から大きなスケールで勝負をかける」というアプローチの二つに分けると、前者の方が多い（58.6%）。最初から大掛かりのスケールで手掛けるのはたった4.5%に過ぎなかった。

今日の日本企業の新規事業開発はかなり実験主義的な進め方に基づいており、最初から大掛かりの新規事業を手掛けることは少ないことがわかる。

また、開発完了後の処置という観点から新規事業開発の方針を調べてみると、

事業化を完了した新規事業のプロジェクトが「既存事業部の中に統合される」のは少なく(10.8%)、「新しい事業部になる」(47.3%)か「別会社として設立される」(41.9%)が多い。この調査でいう新規事業が既存事業から離れた新しい分野への進出を中心に行っているため、既存の事業部とは違う別の組織として処置される可能性が多くなっている。

新規事業の開発後の処置に関しては規模、業種、撤退率によって統計的に有意な差がある。まず、中規模企業では既存事業部への統合や新事業部の設置の比率が高く、大規模企業では別会社の設立の比率が高い。また、製造業の場合には既存事業部への統合と新事業部の設置の比率が高く、非製造業の場合には別会社の設立の比率が高い。さらに、既存事業部への統合及び新事業部の設置の場合に撤退率が高く、別会社の設立の場合に撤退率が低い(表13)。

## 6. 結論と今後の研究課題

アンケート調査を通じて、日本の大企業の中で行われている新規事業開発の成果とプロセスについて、次のようなファインディングが得られた。

- ・ 今日、多くの日本企業では既存事業の成熟化に直面し、新しい分野への新規事業開発が積極的に行われている。調査対象企業は、1985年度以降、1社当り15の新規事業に進出している。

- ・ ところが、新規事業の成果はあまり高くない。進出した15の新規事業のうち平均三つの新規事業から撤退している。売上・利益など六つの基準で計算した成功率も35.8%にとどまっている。

- ・ 新規事業開発の成功要因としては会社の確固たる方針と推進者たちのやる気が多く指摘されており、新規事業開発の際に障害になる要因として担当者に対する報償制度の不備を指摘したのはほとんどない。

- ・ 新規事業開発の動機としては既存事業の成熟化と将来の成長機会が上げら

〈表13〉 開発完了後の処置

	大規模	中規模	計
既存事業部に統合	8社( 7.0%)	10(20.0)	18
新しい事業部	49 (43.0)	29(58.0)	78
別会社設立	57 (50.0)	11(22.0)	68
計	114	50	164
	製造業	非製造業	計
既存事業部に統合	16 (13.1)	2( 4.8)	18
新しい事業部	67 (54.9)	11(26.2)	78
別会社設立	39 (31.9)	29(69.1)	68
計	122	42	164
	低撤退率	高撤退率	計
既存事業部に統合	10 ( 9.4)	8(13.1)	18
新しい事業部	45 (42.5)	34(55.7)	79
別会社設立	51 (48.1)	19(31.2)	70
計	106	61	167

注1. 1%、1%、5%水準で有意

2. 集計表のIIIの5を参照

れる。新規事業の進出分野はニーズよりシーズ，非関連より関連，販売・サービスより技術・製造の分野が多い。

・新規事業開発のプロセスにおいて，個人あるいはグループの推進者が大きな役割を果たしており，高いコミットメントを発揮する。推進者に対して金銭・職位など経済的なインセンティブはほとんどない反面，仕事そのものあるいは職務環境から与えられる非経済的なインセンティブが多く存在する。

・新規事業開発のための組織の面では，独立組織を中心にマネジメントサポートの役割が大いに果たされており，組織文化もかなり前向きでゆるやかな管理システムになっている。しかし新規事業から期待する業績については厳しく



追及するかわりに、結果としての失敗に関しては寛大な姿勢を見せている。

・新規事業開発のための戦略の面では、比較的明確な戦略概念があり、トップ・マネジメントも所定の役割を果たしているが、取り組む新規事業の比重は小さく、新規事業開発の方針にも実験主義の特徴が見られる。会社全体として戦略的に十分コミットしているとはいいがたい。

各社の新規事業開発にはなぜ失敗が多いのか、個人レベルのコミットメントは高いのに対して会社全体として戦略的に十分コミットしていないのはなぜか、など問うべき疑問が多くある。またこの論文では、新規事業開発の三つのプロセス及び成果のそれぞれの間にある関係については分析していない。各質問項目と規模・業種・成功率・撤退率との間における有意性の検定において、その差の理由に対しても掘り下げた分析をしていない。本研究の分析結果に基づいて、より全体的かつダイナミックな関係図を描き、核心となる個別テーマに絞った詳しい分析が必要であろう。そして、できるならばここで把握された新規事業開発の特徴が本当に日本企業の特徴かどうかを調べるために、アメリカ企業の新規事業開発との比較研究をするのがよいと思われる。以上の様々な問題は今後の研究課題として残されているといえよう。

## 付 録

### A. アンケート調査について

アンケート調査の対象企業は東証・大証の上場企業を中心にしたが、例外的に他の参考資料で既に新規事業開発のケースとして取り上げられた未上場企業も一部含むことにした。対象企業の業種は、製造業および金融業を除いた非製造業のすべてにした。

調査対象企業の具体的な選定基準は、①各社の事業分野が複数であり多様であること、②組織構造の中に新規事業開発と関連した部署が存在することの二

つが適用された。このようにして、最終的に日本の大企業の中で既存事業が成熟し、新規事業開発に取り組んでいる353社が選ばれた。

今回のアンケート調査では各社の多様な新規事業を全体的にとらえることにし、アンケートの宛先も様々な新規事業の担当者ではなく、全体の新規事業を総括する部門にした。この際、会社の組織図に新規事業開発部門が明記されている場合はその部門に、また明記されていない場合は企画室とか関連事業部など最も密接に関わる部門を選んだ。アンケート及び返送に必要な書類を揃え、該当部門の責任者に発送した。

送られた353社のうち、179社から返信が寄せられた。179社の中で5社は、自社があまり新規事業開発に取り組んでいないとか、このアンケート調査の性格と合わないという理由ですべての項目に答えていない。この5社を除き、合計174社（全体の49.3%）が分析の対象となった。

また、174社のうち3社は会社名の欄を空白にしており、そのため回答企業の規模や業種などの分類はできないが、アンケートの回答は有効に活用された。回答の中には一部未記入のところもあるが、ほとんどの会社がすべての項目に答えてくれた。

アンケートへの回答及びその他の分類属性は、まずLOTUSプログラムによって入力し、入力済みのデータをテキストファイルに変換し、統計パッケージのSASで処理・分析した。

## B. アンケート調査の集計表

新規事業開発における企業家精神の役割に関する質問調査票

### 1. 推進者のコミットメント

#### 1. 積極的な推進者の存在

1-1 貴社の新規事業開発にはその新規事業に積極的に取り組む中心的な推進者

がいますか。

- |            |           |
|------------|-----------|
| ①全然そうでない   | 6 (3.4)   |
| ②若干ちがう     | 11 (6.3)  |
| ③どちらともいえない | 21 (12.1) |
| ④少しあてはまる   | 46 (26.4) |
| ⑤まったくその通り  | 90 (51.7) |

1-2 新規事業を提案した人がその事業の推進者になるのが原則ですか。

- |            |           |
|------------|-----------|
| ①全然そうでない   | 8 (4.6)   |
| ②若干ちがう     | 9 (5.2)   |
| ③どちらともいえない | 48 (27.6) |
| ④少しあてはまる   | 76 (43.7) |
| ⑤まったくその通り  | 33 (19.0) |

1-3 主要メンバーの事業開発チームへの参加状態は主として、

- |                       |            |
|-----------------------|------------|
| ①会社の命令                | 112 (64.4) |
| ②上司の推薦                | 48 (27.6)  |
| ③自分の意思                | 7 (4.0)    |
| ④その他 (中途採用, ピックアップなど) | 7 (4.0)    |

2. 新規事業へのコミットメントの度合い

2-1 新規事業の推進者にとって、新規事業が本業より出世に有利であると思われ  
れますか。

- |            |            |
|------------|------------|
| ①全然そうでない   | 16 (9.2)   |
| ②若干ちがう     | 22 (12.6)  |
| ③どちらともいえない | 122 (70.1) |
| ④少しあてはまる   | 14 (8.0)   |
| ⑤まったくその通り  | 0 (0)      |

2-2 新規事業の推進者にとって、新規事業に携わり業務意欲が高まり仕事に対

する愛着が強まったと思われますか。

①全然そうでない	2	(1.2)
②若干ちがう	3	(1.7)
③どちらともいえない	51	(29.5)
④少しあてはまる	69	(39.9)
⑤まったくその通り	48	(27.7)

2-3 新規事業の推進者にとって、以前に比べて仕事にやりがいがあり、もっと自分の能力を発揮できると思われますか。

①全然そうでない	1	(0.6)
②若干ちがう	5	(2.9)
③どちらともいえない	44	(25.4)
④少しあてはまる	78	(45.1)
⑤まったくその通り	45	(26.0)

2-4 新規事業に携わる人々の職務処遇は主として、

①新規事業がある程度、軌道に乗ると元の職務に戻る	7	(4.0)
②どちらともいえない	89	(51.4)
③特別の理由がない限り長い間、新規事業に携わる	77	(44.5)

### 3. 取扱資源に関する権限範囲

3-1 新規事業の推進者にとって自分の判断で使える資金・人員の権限範囲が増えますか。

①全然そうでない	21	(12.1)
②若干ちがう	19	(11.0)
③どちらともいえない	46	(26.6)
④少しあてはまる	76	(43.9)
⑤まったくその通り	11	(6.4)

3-2 新規事業の推進者にとって以前より仕事の多様性・総合性が増えるのが普

通ですか。

①全然そうでない	0 (0)
②若干ちがう	0 (0)
③どちらともいえない	17 (9.8)
④少しあてはまる	48 (27.7)
⑤まったくその通り	108 (62.4)

#### 4. 意思決定プロセス

4-1 新規事業の仕事に関しては新規事業の推進者にほとんど自律的に任せてくれますか。

①全然そうでない	7 (4.0)
②若干ちがう	28 (16.2)
③どちらともいえない	19 (11.0)
④少しあてはまる	93 (53.8)
⑤まったくその通り	26 (15.0)

4-2 新規事業の推進者には以前の仕事より報告チャンネルの数が減少しますか。

①全然そうでない	21 (12.1)
②若干ちがう	30 (17.2)
③どちらともいえない	66 (37.9)
④少しあてはまる	39 (22.4)
⑤まったくその通り	18 (10.3)

#### 5. 新規事業のインセンティブ

5-1 新規事業が成功すると職位上昇, 給料・ボーナスの引上, ストック・オプションの提供など経済的なインセンティブがありますか。

①全然そうでない	36 (20.7)
②若干ちがう	19 (10.9)
③どちらともいえない	51 (29.3)

④少しあてはまる 58 (33.3)

⑤まったくその通り 10 (5.7)

5-2 新規事業を通じてやりたいことがやれる、トップのような姿勢で経営ができる、事業運営の知識・経験が蓄積される、キャリアパスに役立つなど非経済的インセンティブがありますか。

①全然そうでない 7 (4.0)

②若干ちがう 8 (4.6)

③どちらともいえない 26 (14.9)

④少しあてはまる 88 (50.6)

⑤まったくその通り 45 (25.9)

## 6. 大企業としての与件

6-1 自分の事業案はスピン・オフして自ら会社を設立するより、現在勤めている企業内で事業化すべきだと思われませんか。

①全然そうでない 8 (4.6)

②若干ちがう 12 (6.9)

③どちらともいえない 70 (40.2)

④少しあてはまる 42 (24.1)

⑤まったくその通り 42 (24.1)

6-2 企業内での事業化には信頼・名声のイメージ、市場・技術のノウハウ、経営資源の余裕、万が一失敗になっても個人に対するリスクは少ないなど様々な面で有利であると思われませんか。

①全然そうでない 6 (3.4)

②若干ちがう 15 (8.6)

③どちらともいえない 43 (24.7)

④少しあてはまる 61 (35.1)

⑤まったくその通り 49 (28.2)

## II. 組織のコンテクスト

### 1. 事業開発組織の独立性

#### 1-1 新規事業開発の専担組織がありますか。

- |                         |           |
|-------------------------|-----------|
| ①別に区別されていない             | 46 (26.4) |
| ②専担組織はあるが、全体組織内の位置づけが低い | 46 (26.4) |
| ③専担組織があり、全体組織内の位置づけも高い  | 82 (47.1) |

#### 1-2 専担組織がある場合、その組織の責任者のポストと所属人数は、

責任者のポスト _____	データ表示省略
所属人数 _____ 名	データ表示省略

### 2. マネジメント・サポート、スポンサー・シップ

#### 2-1 社内の反対・非難から新規事業を保護・支援してくれますか。

- |            |           |
|------------|-----------|
| ①全然そうでない   | 2 (1.2)   |
| ②若干ちがう     | 5 (2.9)   |
| ③どちらともいえない | 50 (28.9) |
| ④少しあてはまる   | 84 (48.6) |
| ⑤まったくその通り  | 32 (18.5) |

#### 2-2 新規事業のために社内を説得・交渉したことが多いですか。

- |            |           |
|------------|-----------|
| ①全然そうでない   | 4 (2.3)   |
| ②若干ちがう     | 4 (2.3)   |
| ③どちらともいえない | 23 (13.2) |
| ④少しあてはまる   | 75 (43.1) |
| ⑤まったくその通り  | 68 (39.1) |

### 3. 組織文化

#### 3-1 貴社の中には変化がむしろ常態であり、そのために新しい試みがどんどん実行に移されていますか。

- |          |           |
|----------|-----------|
| ①全然そうでない | 22 (12.6) |
|----------|-----------|

②若干ちがう	45 (25.9)
③どちらともいえない	33 (19.0)
④少しあてはまる	52 (29.9)
⑤まったくその通り	22 (12.6)

3-2 新規事業というのは既存事業と根本的に違うので、今までのやり方とまったく異なる進め方を取るべきであると思われますか。

①全然そうでない	3 (1.7)
②若干ちがう	8 (4.6)
③どちらともいえない	35 (20.1)
④少しあてはまる	68 (39.1)
⑤まったくその通り	60 (34.5)

#### 4. 新規事業の評価基準

4-1 新規事業の評価については、

①はっきりした評価基準があり、きっちりしたチェックをする	20 (11.5)
②どちらともいえない	91 (52.3)
③はっきりした評価基準はなく、細かいところまではあまりチェックしない	63 (36.2)

4-2 新規事業の業績に関する考え方は、

①新規事業といっても計画や予算どおりに実績を上げるべきである	70 (40.2)
②どちらともいえない	39 (22.4)
③新規事業というのは思わぬ出来事で、もともとの計画とずれがありがちである。	65 (37.4)

#### 5. 失敗の対応

5-1 様々なつまづきや業績の不振など失敗に対する姿勢は、



- ①どんな失敗であっても失敗は絶対許されない 7 (4.0)
- ②どちらともいえない 66 (37.9)
- ③積極的な試みの結果、失敗になるのは認められる 101 (58.0)

5-2 失敗の場合の処遇は、

- ①早めに交代させるなどで対応するが、個人的にはやはり大きな傷になる 15 (8.6)
- ②どちらともいえない 115 (66.1)
- ③向こう傷は問わないという積極的な姿勢で評価が行れるのでほとんど影響がない 44 (25.3)

6. 既存組織との関係

6-1 新規事業に対する社内の反対・抵抗は、

- ①ものすごく多く、非常に強かった 14 (8.2)
- ②少しあったけど、そんなに強くなかった 116 (67.8)
- ③ほとんどなかった 41 (24.0)

6-2 既存事業部門との協力・交流の程度は、

- ①ほとんどが新規事業プロジェクト単独で行われた 53 (30.6)
- ②どちらともいえない 55 (31.8)
- ③既存事業部門から多くの協力・交流を得た 65 (37.6)

III. 会社の戦略志向

1. 新規事業開発に関連した戦略概念の存在

1-1 新規事業開発に関して、はっきりした戦略目標があり、それが実際の活動に具体的な指針として反映されますか。

- ①全然そうでない 13 (7.5)
- ②若干ちがう 29 (16.7)
- ③どちらともいえない 27 (15.5)

- |           |           |
|-----------|-----------|
| ④少しあてはまる  | 68 (39.1) |
| ⑤まったくその通り | 37 (21.3) |

1-2 新規事業開発の戦略的重要性について組織全体にその意識が共有されていますか。

- |            |           |
|------------|-----------|
| ①全然そうでない   | 12 (6.9)  |
| ②若干ちがう     | 36 (20.7) |
| ③どちらともいえない | 37 (21.3) |
| ④少しあてはまる   | 60 (34.5) |
| ⑤まったくその通り  | 29 (16.7) |

## 2. 新規事業の性格

2-1 貴社が新規事業開発に積極的に取り組むことになった理由ないし動機は、

- |  |           |
|--|-----------|
| ①いつの間にか既存の主力事業が成熟化し、今後とも売上げや収益を伸ばすために必須的であったため | 81 (41.1) |
| ②今までの事業活動から生じた副産物やノウハウなど余剰の経営資源を有効に活用するため      | 35 (17.8) |
| ③既存の主力事業が順調に伸びてはいるものの、将来にかけてもっと大きな成長機会を求めするために | 69 (35.0) |
| ④官僚化しがちの大企業の組織風土を活性化し、従業員の企業家的な意欲を呼び起こすために     | 12 (6.1)  |

2-2 貴社の新規事業開発における重視する分野はそれぞれどちらに近いですか。

- |            |           |
|------------|-----------|
| (i) ①シーズ志向 | 58 (34.3) |
| ②どちらともいえない | 64 (37.9) |
| ③ニーズ志向     | 47 (27.8) |
| (ii) ①関連分野 | 95 (56.9) |
| ②どちらともいえない | 52 (31.1) |

③非関連分野	20 (12.0)
(iii) ①販売・サービス分野	32 (19.6)
②どちらともいえない	45 (27.6)
③技術・製造分野	86 (52.8)
3. 新規事業の比重	
3-1 新規事業の規模は資本金、従業員、売上高の面で本業に比べてどのくらいですか。	
①ほんの僅かである	123 (71.1)
②どちらともいえない	39 (22.5)
④かなりの規模である	11 (6.4)
3-2 新規事業に携わる人々に対する評判は、	
①別に変らない	64 (36.8)
②どちらともいえない	81 (46.6)
③できるだけ本当のエースを投入している	29 (16.7)
3-3 新規事業と本業との関係は、	
①あくまでも本業の付属手段で本業を補う立場である	60 (34.7)
②どちらともいえない	79 (45.7)
③本業と対等の立場でいずれは本業を代替していく意味を持つ	34 (19.7)
4. 新規事業に対するトップ・マネジメントの役割	
4-1 トップは新規事業が長期間に渡る準備、多くの資金を必要としながらも、収益が遅れたり低い水準に止まるのを忍耐をもって見守ってくれますか。	
①全然そうでない	7 (4.0)
②若干ちがう	34 (19.5)
③どちらともいえない	32 (18.4)
④少しあてはまる	80 (46.0)

⑤まったくその通り 21 (12.1)

4-2 トップは部署間のコンフリクトの仲裁，競争と重複の認定，人材と予算の優先的割当，公式的な激励などで新規事業に関する調整・応援の役割を十分に果たしていますか。

①全然そうでない 7 (4.0)

②若干ちがう 20 (11.5)

③どちらともいえない 44 (25.3)

④少しあてはまる 67 (38.5)

⑤まったくその通り 36 (20.7)

## 5. 新規事業に臨む基本姿勢

5-1 貴社の新規事業開発の仕組みは主として、

①小さいことからやってみて、結果がよければ段々大きくする  
102 (58.6)

②どちらともいえない 64 (36.8)

③最初から大きなスケールで勝負をかける 8 (4.5)

5-2 事業化を完了した新規事業のプロジェクトは、

①既存事業部の中に統合される 18 (10.8)

②新しい事業部になる 79 (47.3)

③別会社として設立される 70 (41.9)

## 6. 内部・外部資源の活用

6-1 新規事業開発のために企業内部や系列会社から強力な援助をもらいましたか。

①全然そうでない 8 (4.6)

②若干ちがう 20 (11.5)

③どちらともいえない 45 (25.9)

④少しあてはまる 78 (44.8)

⑤まったくその通り 23 (13.2)

6-2 提携, 買収, ジョイントベンチャーなど企業外部の資源を積極的に活用しましたか。

①全然そうでない 16 (9.2)

②若干ちがう 18 (10.3)

③どちらともいえない 25 (14.4)

④少しあてはまる 85 (48.9)

⑤まったくその通り 30 (17.2)

#### IV. 新規事業の総合的な評価

1. 貴社が昭和60年代以来 (1985年以降) 手掛けた新規事業の数はどのくらいですか。

(プロジェクトおよび関連会社の数で) 164社で2,383件 (1社当り14.5件)

2. それらの中で今まで撤退あるいは中止したことはどのくらいですか。

(プロジェクトおよび関連会社の数で) 160社で500件 (1社当り3.1件)

3. 今まで継続している新規事業の全般的な成果はどのように評価されますか。

①単年度ベースで利益を計上している (はい52, いいえ105)

②累積ベースで黒字経営に転じている (はい32, いいえ124)

③計画に照らした売上げの水準は (計画以上29, 計画以下126)

④計画に照らした利益の水準は (計画以上23, 計画以下132)

⑤計画通りには進んでいないが, 社内の活性化・技術習得・イメージ転換など目に見えない効果がある (はい138, いいえ19)

⑥新規事業の成果を総合的に判断すれば

(成功的である82, 成功とは言えない81)

貴社の新規事業の採択にあたって, 一番重視される基準は何ですか。(複数

回答可)

①売上高, キャッシュフロー	63 (36.8)
②利益率, ROI	89 (52.0)
③マーケットシェア, 競争優位	40 (23.4)
④投資規模, リスク	66 (38.6)
⑤独創性, 新鮮さ	49 (28.7)
⑥既存事業との適合性, インパクト	92 (53.8)
⑦携わる人々の意欲	54 (31.6)
⑧成功への自信感	24 (14.0)
⑨その他	

4. 新規事業の推進にとって最も困難な障害としては何が上げられますか。(複数回答可)

①企業家精神に溢れる人材の不足	104 (60.8)
②タイトな社内の管理システム	34 (19.9)
③戦略的方向性の欠如	73 (42.7)
④人材確保に関わる既存事業部の反対	31 (18.1)
⑤新しい市場・技術に関する知識不足	110 (64.3)
⑥担当者に対する報償制度の不備	12 (0.7)
⑦その他	

5. 新規事業の成否に関わる決定的な要因には何があると思われますか。(複数回答可)

①推進者たちのやる気	100 (58.5)
②全社的な支援体制	64 (37.4)
③会社の確固たる方針	106 (62.0)
④優秀な人材の確保	87 (50.9)
⑤進出分野の選定	77 (45.0)

⑥差別化・付加価値	57 (33.3)
⑦外部との提携	24 (14.0)
⑧自社の経営資源	64 (37.4)
⑨その他	

# 企業形態と取引形態に関する 一般均衡的な分析視点

井 川 一 宏

## 1. はじめに

企業がその活動を外国に拡張する場合、種々可能な形態のなかでどれか適切なものを選択する必要に迫られる。100%出資の子会社を作るか、独立の会社を設立するか、あるいは現地企業と合弁の会社を設立するか等々である。いずれの場合にも、既存の経営資源を利用しながら、新会社との間に特定の取引形態（相互依存的网络と契約における力関係）を結ぶことによって、企業目的の達成を計ることになる。このことは、対外投資活動に限られるわけではなく、国内の活動全般について類似した選択がなされる。ただ、国境を越えた取引形態の選択の重要性は比較的高いと考えられる。

本稿の目的は、企業の国際化にともなって生じる、企業形態・取引形態の選択の視点を明らかにすることである。特に、広い意味での取引費用を節約するために、市場メカニズムと組織メカニズムをどのように結合（混合）した形態を選ぶかについて検討を加える。

企業の活動は多くの取引から成り立つので、取引費用の軽減は企業にとって関心のあることであり、これは家計についても原理的には同じである。取引費用は、結果的に同じ取引がなされる場合にも、取引参加者間でどのような取引状況（市場形態・組織形態）を設定しておくかによって、かなり異なったものとなろう。取引形態の一つの極端なケースは、競争的市場におけるように「お



互いに独立」している場合であり、他の極端なケースとしては一つの確固たる組織に属して「お互いに協調」する場合が考えられる。

市場形態・組織形態をどのように選択するかは、取引費用を考慮してなされる。取引費用に影響を与えるものとして多くの要素が考えられるが、本稿では、世界の経済発展にもなって重要性を増していると考えられる要因を中心に取り上げることにしよう。経済発展は新技術の導入と技術移転をともなうのが通常である。後で説明されるように、これらの技術に関連した活動は必然的に「お互いに独立」した形態での取引費用を増加させ、「お互いに協調」した取引形態での取引費用を減少させることになろう。したがって現実の世界においてみられる状況は、経済発展段階の状況に応じて、企業はいろいろな形でのいわゆる市場と組織を混合させた関係を創り出していると考えられる。

以下では、第2節において取引費用について特定化し、第3節において議論のベンチマークとなる効率的取引および効率的費用について定義する。第4節では、実際において考えなければならない調整費用を導入して均衡取引と均衡費用という概念を定義する。第5節では、取引状況の諸形態、すなわち市場と組織の諸形態、について明確化する。第6節ではそれらの諸形態と取引費用の関係が論じられ、取引状況の調整費用が明示的に導入される。取引の長期契約が第7節で論じられ、最後の第8節ではそれまでの議論を企業の国際化のケースに応用する。

## 2. 取引費用

一連の取引の過程を考慮すると、取引費用はマッチング費用、契約費用および実行費用に分解することができよう。財・サービスを売ったり買ったりするとき、売り手は買い手を、あるいは買い手は売り手を見つけ出さなければならない。売買の相手を捜すためのマッチング費用がかかるが、その費用を節約するためには、ネットワーク体制を発達させなければならない。どのようなネッ

トワークの形態であるかによって、結果的に同じ売買が成立する場合にも必要となるマッチング費用は異なるであろう。また、ある市場とか組織には、それ自体特有のネットワーク体制が備わっている。

取引相手を見出した後、当事者間で交渉し、契約を結ばなければならない。この契約の同意に達するための活動も費用をとめない、契約費用と名付けることができよう。この契約費用は交渉当事者間の力関係にも依存することになる。一度特定の市場あるいは組織が決められると、その力関係は、その状況に規定されたものとして固定されているであろう。

一連の取引は、契約が実行される時完結する。その実行において契約当事者に輸送費などの別の費用がかかることになろう。それらの実行のための費用を実行費用と呼ぶが、この費用もまた、決められた市場あるいは組織の形態に依存する可能性がある。しかしながら、本稿の分析では実行費用には重きを置かないので、その費用は、その形態とは独立に取引内容だけによって決められると仮定しておく。

ここで、これまで使ってきた市場とか組織という言葉が何を意味しているかを、より正確なものにしておく必要があるように考えられる。本稿では、市場とか組織という言葉は、ネットワーク体制と力関係を持つ特定の状況（形態）を意味している。すなわち、ネットワーク体制と力関係の二つの次元で取引状況が決定され、その状況（形態）を広く市場と呼ぶこともできるし、組織と呼ぶこともできるのである。なお、市場と組織の違いについては後で立ち帰ることにする。

### 3. 効率的取引

取引当事者の取引完結後の状態（例えば企業の利潤や家計の効用）が与えられた場合に、さらに取引費用を引き下げの方法を見出すことができる場合には効率的とは言えない。まず、すべての経済主体がそれらの目的を最大限達する

場合に効率的と呼ぶことができるが、出発点としてどの取引状況にあったかを論じなくても定義できるようにするため、当面、取引状況の変更の費用すなわち調整費用はゼロと考えておこう。効率的な取引に対応する取引費用は、経済主体の同じ目的水準に対しては最小のものでなければならない。この費用を効率的（取引）費用と呼ぶ。もちろん経済主体の目標水準が最大のものとは異なる（不均衡）の場合には、効率的費用よりも小さい取引費用が実現できる可能性があることに留意しなければならない。このことは、効率的取引は取引費用と取引者の目的水準を考慮に入れて、同時に決定されることを意味している。この点についての形式的議論は、次節にまわすことにする。

さて、その効率的（取引）費用において、先に述べた取引の過程を分離することができるのであれば、マッチング費用と契約費用および実行費用はそれぞれ最小のものでなければならない。ここで分離できると言う場合、それぞれの過程に対応して適切な取引状況（ネットワーク体制と力関係）をどれでも選択できることを意味している。ただし、もしそのような分離が不可能ということになれば、マッチング費用と契約費用および実行費用をそれぞれ最小の水準に選ぶことは困難となるが、この場合、分離できる範囲で、それらの合計が最小にされることになろう。それぞれの取引過程を分離して特定のネットワーク体制や力関係を選ぶことができるかどうかは技術的な問題であると言えよう。なお、実行費用も取引過程の分離可能性に依存して変わるかもしれないが、ここでも単純化のためにそれに依存しないものと仮定しておく。すなわち、取引の実行内容が同じであれば、実行費用はどんなネットワーク体制および力関係においても同じであると仮定されている。

効率的取引および効率的取引費用における均衡を示すために、単純なモデルを用いることにしよう。ここでは、企業は投入物を買って生産物売りその差である利潤を最大にし、家計は労働サービスを提供して効用を最大にするように生産物を買うとする。売買には費用がかかり、それは取引当事者で分担され

るが、その分担の仕方はネットワーク体制と力関係からなる取引状況によって決定されているものと仮定しておく。さらにここで、取引費用は、ネットワーク体制と力関係を所与として、取引される財・サービスの種類および取引当事者自体にも依存すると考えておく。

さて、ネットワーク体制と力関係からなる取引状況の形態の選択において、取引費用の役割を浮き彫りにしておこう。生産関数および効用関数に対する通常の単純化の仮定をおくと、ある取引状況（形態）に対応して生産フロンティアと効用最大点を導くことができる。次に、その状況（形態）を変えると、それとは別の生産フロンティアと最大効用水準を得る。これを繰り返して、あらゆる取引状況（形態）に対応したあらゆる生産フロンティアと最大効用水準を得て、その中で効率的取引と対応する取引状況を選ぶことができよう。ただし、取引状況の変更が調整費用なくなされるという仮定がおかれている。

もちろん取引費用に対して規模の経済や範囲の経済があれば、効率的取引は可能なすべての取引過程の、分離だけでなく結合も考慮して選択がなされることになる。結合された過程に対して、取引費用を最小にする特定の取引状況が選ばれ、規模の経済や範囲の経済がある場合には、競争的市場での効率的取引の達成ができないかもしれない。

#### 4. 均衡取引

実際には取引状況を変更するには調整費用がかかり、初期条件によっては、そのため効率的取引は選ぶことができないかもしれない。一度取引相手と同じ組織内に入れてしまうと、その相手とは、取引の過程に応じて取引状況を変えることは困難であろう。同様に、ある制度をもつ特定の形態の市場が導入されると、別のネットワーク体制と力関係をそなえた形態に変えるのは困難となろう。場合によっては、変更が法的に禁じられていることもあろう。

効率的取引は規範的なものであって、調整費用が捨象できて、あらゆる取引

状況が調整費用無しに適用できる場合のものである。しかしながら、現実の世界では、取引状況の調整費用がかかるため、取引状況を効率的なものに変えることは必ずしも容易ではない。調整費用がどれだけになるかは、とられている取引状況にも依存することになろう。同様に、特定の取引当事者の取引過程について、ある形態の組織が一度選ばれると、彼らの間で別の過程に対してもっと効率的である別の組織形態にするのは困難であろう。調整費用は制度的・法律的なところからも生じるが、通常は経済的な費用と捉えることができる。すなわち、ある取引状況から別の状況に変更するための調整費用として、必要時間、必要投入物として考えることができる。この調整費用が大きいと、そのことは取引形態の決定において實際上重要である。これについてはさらに次節以下で論じる。

さて、調整費用の制約を考慮すると、均衡取引を定義する事ができよう。すなわち、均衡取引は、すべての経済主体が調整費用の制約の下でその目的を最大限達成しているものとされる。なお、ネットワーク体制や力関係からなる取引状況の技術進歩によって、その均衡取引は変化するかもしれないが、ここではそれはないと仮定して話をすすめる。

均衡取引に対応して取引費用が決定されているが、それを均衡（取引）費用と呼ぶことにしよう。ただし、均衡でない取引から出発して、均衡取引にいかに関与するかについては、ここでの分析範囲を越えていて、とにかく、何らかの方法で均衡取引が達成され、その均衡は存在し、安定であると仮定して以下の議論をすすめることにする。

## 5. 市場と組織の形態

繰り返しになるが、ここで言う市場および組織という言葉は2つの次元を持つ取引状況を示し、その1つはネットワーク体制であり、もう1つは力関係である。取引当事者が対等のパートナーシップを持ち、ネットワーク体制を使う

同等の権利を有する場合は、市場（特に競争的市場）の典型的なものと言えよう。典型的な組織では、すべての取引者は上下の力関係を守り、その力関係に応じた特有の形でネットワーク体制を使用することになろう。なお、特有のネットワーク体制の内容は、以下で述べるように、他のパートナーとの間の結合の方向と程度において特定されていることを意味している。これらを両極端として、間にいろいろなタイプの取引状況（形態）が存在する。それらのいくつかは、市場と呼ばれる範疇に属し、いくつかは組織と呼ばれる範疇に属するであろうが、市場であるか、組織であるかはっきりしないものもあろう。

二人の取引パートナーの間の取引状況を示す尺度として、2つの要素のベクトルを使うことができる。第1要素はパートナー間のネットワークの程度、すなわちどれだけの頻度で接触する用意があるかである。これは結合していない“0”から完全な結合である“1”の間の実数で示すことができよう。第2要素はパートナー間の力関係、すなわち両者間で合意された先導者と追随者である程度であり、これも、対等のパートナーである“0”からワンマンとイエスマンである“1”までの実数で示すことができよう。理論的には、これら2つの要素の値について、2つの0と1の間のあらゆる対を選ぶことができるが、実際には有限の対が存在するだけであろう。つまり、取引者が選択できる範囲は、技術的あるいは法的に限られていると言えよう。

すべての経済主体の結合の仕方がネットワーク体制と力関係で示されると、経済全体の取引状況（形態）が決定されることになる。多くの経済主体があって、先導者と追随者の関係がゼロに近い場合には、競争的市場に近いものとなる。それらの経済主体の結合の程度がゼロに近ければ薄い市場であり、その程度が1に近ければ厚い市場と呼ぶことができよう。他方、先導者と追随者の関係が1に近ければ非常に階層的組織であり、その組織に参加している主体の結合度がゼロに近ければゆるやかな組織と、結合度が1に近ければきびしい組織と呼ぶことができよう。すでにふれたように、これらの中間形態としていろいろ

ろなものが考えられ、存在している。

## 6. 財・サービスと取引費用

すでに述べた結合の程度と先導者・追随者の程度からなる取引状況によって、取引費用は異なったものになる。また、取引費用は個々の主体間の取引が全体としてどのように組み合わせられているかによっても異なると考えられる。すなわち、状況について規模の経済や範囲の経済が考えられる。

ここではさらに別の取引費用の決定要因となる、取引される対象である財・サービスのタイプについて考えることにする。規格化された商品が取引される場合、契約のための費用は重要でなく、むしろ相手を見つけるマッチング費用を節約することが取引費用を小さくするための「カギ」となる。規格化商品については、その内容について相手方が十分な知識・情報を持ち、契約すべき事項が限られていると考えられるからである。これとは逆に、ハイテク商品が取引される場合には、マッチング費用は重要でなく、今度は契約費用の節約が「カギ」となろう。というのは、ハイテク商品の内容に関する情報が十分開示されていない場合が多く、品質について事前に測りかねるところがあるので、価格決定および品質チェックに関して交渉が難行することも十分考えられるからである。もちろんこれらのことは、ハイテク商品と同質の商品について相対的に述べているにすぎない。

さて、ある商品群に対して、パートナー間で最も取引費用を小さくする取引状況を選ぶとしよう。次に同じパートナー間で取引される商品の構成が変わるならば、選ばれるべき、取引状況も変わるはずである。効率的取引および効率的費用の概念では、取引される商品群に対して取引状況の調整費用を無視していたが、実際にはその費用を考慮しなければならない。一度ある取引状況を導入すると、別の状況を用いるためには時間やもろもろの費用がかかり、すでにふれたように、場合によっては法律によって状況の変更は認められないことも

ある。

均衡取引および均衡費用の概念は、調整費用を考慮して調整に制限がある場合のものであり、その制約の下では、セカンド・ベストである均衡取引、したがって均衡費用が選ばれることになる。この場合、商品の構成が変わっても調整費用を考慮して取引状況を変えないことも十分ありえることに留意しなければならない。

### 7. 取引における長期契約

前節で述べたように、効率的取引に対する効率的費用では、多くのタイプの取引状況を用いることによって達成され、取引される商品・サービスに応じて均衡取引に対する均衡費用がそれよりも少ないタイプの取引状況を用いるのであれば、その減少をもたらすのに支配的な役割を演じる商品・サービスがあるのではないかと推察することができる。ある商品・サービスは、特定の形態の取引状況にすれば取引費用が大幅に節約されることになるのであれば、その商品・サービスを重視した取引状況が均衡取引を決定する「カギ」となる。調整費用を考慮すると、その商品・サービスに合わせた取引状況が主として選択されることになるからである。

ここでは以上の議論をより現実的なものにしておこう。先進国ではサービス部門の成長が最も速く、研究・開発のレベルは競争力のために重要であり、ハイテク商品の輸出も重要となっている。ハイテク商品はすでに述べたように契約費用を大きなものとするので、取引費用全体のなかで主要な役割を演じることになる。取引費用を節約するためには、ハイテク商品に合わせた契約費用の節約を図ることが必要となる。取引される商品の品質等について、取引当事者間に情報の非対称性が存在する場合、インセンティブ・コンパティブルな契約を作成し、契約に合意することが困難となるケースが多い。すなわち、情報を多く持つ取引者はそれをうまくつかって独占的に優位を保とうとするが、情報



の少ない取引者はだまされないようにつとめるからである。この場合、インセンティブ・コンパティブルな手法を見出さなければならないので、契約のための交渉が複雑化することは、“レモン”の議論およびそれに類似した議論にみられるとおりである。非対称的情報が存在する場合の非効率性を克服する方法を見出すことができない可能性も強いのである。

その非効率性を克服するためにいろいろな方法を考え出すこともできるであろうが、その中でも長期契約は、実行する場合にいちばんうまくゆきそうな候補の1つである。もし取引契約がスポットでなされ、同じ取引パートナー間であっても、異時点の契約が独立的になされるとすると、適切な契約にもちこむための手段の数が少ないため、インセンティブ・コンパティブルな契約の作成がより困難なものとなろう。長期契約は確かにより複雑なものとなるであろうが、インセンティブ・コンパティブルな契約を作るための手段の数は増える。したがって、先進国では増加しているハイテク商品取引に対応するため、長期契約を選択する可能性は大きくなろう。

長期契約は、ネットワーク体制の程度はより小さくして、力関係の程度を大きくするものと言える。長期契約では、取引のペアの間には長期間強い関係がある。そうして取引者はパートナーとの間で交渉し、契約作成の費用を減じることになる。長期契約にもいろいろな形態があるので、そこで選ばれる力関係は片方が一方的に得をするようなものは長期では維持できない。その意味で、長期契約は市場よりも組織の特徴を多く持つとは言え、競争市場の特徴も加えられる面があると言えよう。また、長期契約はその名のとおり短期的には取引状況を変えないので、取引状況を変えるために必要な調整費用の減少・排除にもなる点で一石二鳥と言えるかもしれない。

## 8. 企業の国際化

現在の世界経済のトレンドを理解するうえでのキー・ワードの1つに“ポー

ダレス・エコノミー”があげられよう。このトレンドは、国境を低くするような技術進歩によっても強められている。すなわち、通信費や輸送費の低下は企業の利潤最大化において、生産・流通のために外国に拠点を置く場合の特殊な立地要因の重要性を弱めている。さらに内外の区別の必要が弱くなれば、国際的にみてどう立地してゆくのが最も企業の優位を生かす分業活動となるかという視点で考えることが重要となる。

今日において、大企業の競争力をつけるためには、生産プロセスの国際的ネットワークや流通プロセスの国際的ネットワーク、情報収集プロセスの国際的ネットワーク作りが重要となってきた。もちろん中小の企業といえども、そのような活動のネットワークに組み込まれることになる。

いずれにせよ、企業の国際活動が増加するとその優位にある経営資源を他の企業、特に外国の企業へ流出させてしまう可能性が高くなる。国内と違って外国では契約がきちっと守られているかどうか監視し、違法な活動から防衛する事が容易でないことが多いからである。したがって国際的な取引においては、それらの困難を回避するように契約が作成されなければならないことになり、かさむ契約費用を低くする取引状況を選択することがますます重要となることがわかっていく。

## 9. 結び

以上では、企業形態は取引費用を小さくするような取引状況のなかで決まることが論じられた。以下のように結論をまとめることができよう。その取引状況を次々と変えるとすると調整費用がかさむことになるので、ある取引状況がかなり固定化して用いられることになる。したがって選ばれた均衡取引状況は、多くの取引に対して取引費用を引き下げるものでなければならない。今日では、ハイテク商品とか情報を集約したサービスの取引量が増加しているので、その取引で「カギ」となる契約費用を小さくする必要が高まる。したがって、選択

される取引状況は、力関係の程度において、市場よりも組織と言えるものに近いものとなろう。企業の国際化はさらに不確実性とそれにとまなう大きな契約費用をとまなうことになるので、大組織となる取引状況を用いることがより効率的となるであろう。

#### 参 考 文 献

- [ 1 ] Coase, R. H., "The Nature of the Firm," *Economica*, November 1937.
- [ 2 ] 井川一宏「直接投資・多国籍企業の形態の基礎理論」世界経済評論 Vol.32, No. 9, 9月, 1988年。
- [ 3 ] 井川一宏「取引コストと仲介組織」経済経営研究年報 Vol.38 ( I・II ) , 1988年。
- [ 4 ] Niehans, J., "Money in a Static Theory of Optimal Payment Arrangements", *Journal of Money Credit and Banking*, Vol. 1, No. 4, 1969.
- [ 5 ] Rugman, A.M., *Inside the Multinationals*, Croom Helm, 1981.

# 南アジアと日本： 現状とさらなる経済協力への展望<sup>(1)</sup>

阿 部 茂 行  
井 川 一 宏

南アジア諸国は、アジア NIES のみならず ASEAN 諸国からも経済開発では遅れをとってきた。日本と南アジアの関係をみると、開発援助の大きさに比べて、貿易と投資はそれに見合う規模では増えていない。ASEAN やアジア NIES と日本の関係は、援助・貿易・投資の三面で緊密であり、南アジア諸国もまたすべての面で日本との経済関係を、現在より、より緊密なものにしたいと望んでいる。一国の経済発展において、民間部門の果たす役割は大きい。このことはアジア NIES や ASEAN の経済発展をみると一目瞭然である。南アジアにあっては、それをより容易にするために、日本、アジア NIES, ASEAN の経験をふまえて、社会的・政治的な枠組みを新たに構築する必要がある。南アジア諸国は経済発展における外国資本の重要性を十分認識しており、外国投資や貿

---

(1) この論文はアメリカの ICEG (International Center for Economic Growth) と EWC(East-West Center)の主催で、南アジア経済開発をテーマに開かれた会議(1992年5月25日から27日までニュー・デリー)での報告論文“South Asia and Japan : Prospects of Further Cooperation”をもとにしている。この論文の作成にあたって、日本経済センター奨励金の援助を受けた。記して謝意を表したい。ここで南アジアはインド、パキスタン、バングラデシュ、スリランカ、ネパールを指している。

易の自由化を急速に実施している。ことにインドとバングラデシュの1991年の改革は注目に値する。<sup>(2)</sup>南アジア諸国が、アジア NIES や ASEAN の成功に刺激され、急な改革をしているとみることも可能であろう。<sup>(3)</sup>

10年前の世界ではいざ知らず今日の世界では、開発途上国への資金供給の状況には厳しいものがある。なぜならこれまでのようにアメリカとドイツに依存することができないからである。東西ドイツの統一によって、国内経済再建に資金が必要なことから、資金面で世界貢献をドイツには、あまり期待することはできない。一方、アメリカは依然双子の赤字に混迷を極めており、開発途上国に供する資金は少なくならざるをえないであろう。それに加えて、ソ連の崩壊と東欧の再編によって、資金がそちらに流れ、開発途上国ことに南アジア諸国は、大きな影響を受けると危惧されている。この意味においても、1990年代における唯一頼れる供給源ということで、日本への期待は高まる一方である。

本稿では、日本と南アジア諸国との関係を、貿易・投資・援助の三面で、過去・現在・未来について展望する。日本は、南アジアに援助では非常に大きな貢献をしているが、貿易と投資については微々たる貢献しかしていない。アジア NIES や ASEAN に対しては、日本は、戦後、公的援助を拡大していく過程で、民間の貿易・投資活動も同時に拡大していった。南アジア諸国でも、外国資本を誘致し国際競争力を高め、貿易を活発にすることによって、輸出指向の工業開発をしなければならないであろう。そのために南アジア諸国はこころ

---

(2) 1991年7月にインドは新政策を発表し、外国投資法を制定した。1974年の外国為替制限法を大幅に修正した。バングラデシュもまた1991年の産業政策の一環として外国投資に関する新政策を発表した。

(3) アジア開発銀行のチーフエコノミストであるコーリ氏は、インドで必ずしも自由化について総意が出来上がっている訳ではなくて、どちらかという IMF とか世界銀行の圧力でしぶしぶ自由化に踏み切ったという意味合いもあるとコメントをした。そうであるとしても、最近のアジア中進国やアセアンの経済面での成功が政治的指導者に影響を与えたことは確かであろう。

らくは、公的資金に頼らざるを得ないが、徐々にその度合いを低めて、日本との投資・貿易構造を、日本とアジア NIES、日本と ASEAN 間のような方向に移行させる必要があるだろう。最近の共産圏諸国の崩壊と、その経済的支援の必要性を考えると世界全体での資金不足は必至であろう。この意味から、本稿では貯蓄・投資ギャップを三経済大国、日本・アメリカ・ドイツについて推定し、世界で進行する経済環境の変化が南アジアにどのような影響を及ぼすかをシミュレートする。アメリカが双子の赤字を縮小し、アジア NIES と ASEAN が債務国から債権国に変貌を遂げるというシナリオが描けるなら、南アジア諸国はそれほど心配なく世界から資金供給を受けることができることが示される。最後に、南アジア諸国の経済開発における日本の役割を議論する。

### 第1節 日本との貿易関係

経済面に限れば、南アジアは、この何年かはアジア NIES や ASEAN に遅れをとってきた。ODA 供与額の大きさに比べて、日本は南アジアに貿易・投資の両面では積極的な役割を果たしてきたとはいえない。アジア NIES や ASEAN に対する日本の関わり方と比べれば好対照である。外資を導入し、輸出指向の経済発展を遂げるには、インフラを整え、政治的にも社会的にも安定した社会を築かなければならない。技術移転や経済活動全般にわたる民間部門の役割が経済発展にとって重要であることを考えれば、何にもまして民間企業に投資意欲をかきたたせるような環境をつくらなければならない。南アジア諸国でも外資の必要性を十分認識しており、最近の外国資本拡大政策は目を見張るものがある。なかでも、インドは深刻な外資不足に見舞われた1991年末から、「経済の自由化」と「高度成長政策」を柱に三年計画で経済再建に乗り出している。これまでのソ連寄りの外交姿勢を軌道修正して、アメリカとの関係改善に力をいれるとともに、日本との関係を極めて重視している。インドの対外債務は700億ドル強で、ブラジル、メキシコについて、途上国で三番目に多い。ラジブ・ガ

ンディー元首相の暗殺などの政局の混乱で深刻な外貨危機に見舞われ、一時は、デフォルト寸前まで追い込まれた。昨年末、国際通貨基金（IMF）からの融資が決まり、かろうじてデフォルトを当面回避し、経済再建に向けて動きだしたのである。

南アジア諸国の日本でのプレゼンスは極めて小さい。第1表は日本と南アジア各国との関係を他のアジア諸国と比較している。人口が多い割にGNPが低いので、一人当たりGNPは小さくなっている。日本での居住者をみると南アジアからの人数は、その他のアジア地域から比べて少なく、貿易も日本にとっては微々たるものである。たとえば、人口が8億3000万人のインドとわずか268万人のシンガポールを比べると、その日本への輸出では、シンガポールはインドの1.7倍、輸入では6.3倍となっているのである。70年代・80年代を通して、日本の貿易のうち南アジア諸国との貿易額は2%の水準さえも切っている。逆に、

第1表 南アジア諸国：人口、一人当たりGNP、日本との関係

	人口	一人当たり GNP	日本への 輸出	日本からの 輸入	在外日本人	在日外国人
	1989,1000	1989, \$	1990, mil. \$	1990, mil \$	90 10.1	90.12.31
インド	832,535	350	2,075	1,708	1,190	3,107
スリランカ	16,779	430	134	315	625	1,206
ネパール	18,431	170	3	59	363	447
パキスタン	109,950	370	537	1,006	681	2,067
バングラデシュ	111,590	180	71	376	426	2,109
韓国	42,380	4,400	11,707	17,457	5,826	687,940
シンガポール	2,684	10,450	3,571	10,708	12,701	1,194
インドネシア	178,211	490	12,721	5,040	7,031	3,623
タイ	55,200	1,170	4,147	9,126	14,289	6,724
中国	1,105,067	360	12,054	6,130	8,269	150,339
フィリピン	61,224	700	2,157	2,504	4,025	49,092
マレーシア	17,340	2,130	5,402	5,511	6,116	4,683

出典：外務省(1991)，1頁，149頁。

南アジア諸国にとっては日本のプレゼンスは極めて大きい。第2表をみると、南アジアの輸出における日本のシェアは1970年代の11%が1980年代では21%、輸入のシェアは8%を持続している。他方、アメリカとの貿易関係をみると、南アジアの輸出は13%から33%へと激増している一方で、輸入は16%から11%へ後退している。

### 一般的特徴と顕示比較優位指数（RCA）

一般に南アジア諸国は日本に原材料や魚介類を輸出し、自動車を含めた機械類を輸入している。ある財について他国に比べて競争力のある場合、その国はその財に比較優位をもつという。比較優位のある財が、多数あるとそれだけ外国からの需要が期待できる。どういう財でどの程度比較優位が強いかをみれば、将来の貿易成長の可能性を占うことができる。こうした比較優位をみるために、一般によく使われる指標に顕示比較優位指数（RCA）がある。これはある財の輸出の総輸出に占める割合を世界のそれと比較したものである。この指標が1より大きければ、この国は世界平均より大きな割合でこの財を輸出しているわけで、この財にこの国は比較優位があるとみる。二時点間を比較してRCAの推移を観察すると、たとえば衣類（SITC84）は南アジア諸国で大幅に大きくなっているが、日本では小さくなり、1を大きく下回っている。

部門をSITC（国際標準貿易分類）二桁に分けて南アジア諸国についてこのRCAを計算すると、比較優位があるのは以下のわずか10%未満の部門のみである。繊維、動物油脂、植物油、皮革、糸、非金属鉱物、旅行用品、衣類、履き物などである。それも指標は二桁の大きな値をとる。一方、日本は製造業製品では多数の財で比較優位がある（第3表）。南アジアの場合はRCAは極端で、0か非常に大きな値であるのに対し、日本はすべての産業において0.5から3の範囲となっている。1970年と1987年の間に、南アジア諸国では比較優位構造に多少の変化がみられるが、依然同様の数値であることは変わらない。一方、日本で



第2表 相手国別貿易(輸出)

million US \$

	WLD	IC	USA	JAP	Asia	BAN	IND	NEP	PAK	SRI	WLD	IC	USA	JAP	Asia	BAN	IND	NEP	PAK	SRI	
1970 s															%						
アメリカ	962,031	594,666	0	93,395	81,910	1,531	8,176	48	351	3,439	100	62	0	10	9	0	1	0	0	0	0
日本	548,738	266,333	144,363	0	130,863	900	4,357	134	663	2,457	100	49	26	0	24	0	1	0	0	0	0
バングラデシュ	3,336	1,606	520	124	425	0	52	1	27	128	100	48	16	4	13	0	2	0	1	4	4
インド	43,124	22,733	5,480	4,658	4,687	677	0	513	472	61	100	53	13	11	11	2	0	1	1	1	0
パキスタン	5,563	2,289	425	272	1,237	16	30	0	0	363	100	41	8	5	22	0	1	0	0	7	7
スリランカ	11,019	4,700	668	974	2,463	123	91	1	293	0	100	43	6	9	22	1	1	0	3	0	0
1980 s																					
アメリカ	2,844,859	1,740,736	0	317,599	404,699	2,468	20,514	190	1,141	9,712	100	61	0	11	14	0	1	0	0	0	0
日本	2,183,572	1,238,457	720,054	0	609,464	3,379	17,626	618	2,955	9,439	100	57	33	0	28	0	1	0	0	0	0
バングラデシュ	11,230	6,300	2,395	619	1,794	0	173	61	42	439	100	56	21	6	16	0	2	1	0	4	4
インド	56,980	62,250	18,811	11,710	12,842	1,453	0	780	918	154	100	109	33	21	23	3	0	1	2	0	0
ネパール	1,368	872	284	15	486	14	339	0	20	11	100	64	21	1	36	1	25	0	1	1	1
パキスタン	14,203	7,523	3,064	699	1,802	104	199	4	0	415	100	53	22	5	13	1	1	0	0	3	3
スリランカ	38,560	19,779	3,849	3,677	7,592	734	452	6	466	0	100	51	10	10	20	2	1	0	1	0	0
1990 s																					
アメリカ	393,106	251,170	0	48,585	60,774	182	2,486	10	137	1,143	100	64	0	12	15	0	1	0	0	0	0
日本	287,678	168,492	91,121	0	90,146	378	1,711	59	316	1,008	100	59	32	0	3	0	1	0	0	0	0
バングラデシュ	1,672	1,192	510	65	169	0	22	7	8	23	100	71	31	4	10	0	1	0	0	1	1
インド	NA	9,786	2,695	1,656	2,155	298	0	40	102	43	NA	100	28	17	22	3	0	0	1	0	0
ネパール	217	187	46	2	28	1	14	0	0	0	100	86	21	1	13	1	6	0	0	0	0
パキスタン	1,895	1,166	490	102	183	10	20	0	0	32	100	62	26	5	10	1	1	0	0	2	2
スリランカ	5,587	3,400	695	457	1,166	103	49	1	69	0	100	61	12	8	21	2	1	0	1	0	0

注：Wld-世界，IC-工業国，JAP-日本，BAN-バングラデシュ，IND-インド，NEP-ネパール，PAK-パキスタン，SRI-スリランカ

第2表 相手国別貿易(輸入)

million US \$

	WLD	IC	USA	JAP	Asia	BAN	IND	NEP	PAK	SRI	WLD	IC	USA	JAP	Asia	BAN	IND	NEP	PAK	SRI	
1970s															%						
アメリカ	1,113,087	649,701	0	151,316	103,657	609	6,700	29	519	737	100	58	0	14	9	0	1	0	0	0	0
日本	536,386	224,964	109,695	0	119,457	156	6,525	36	408	1,088	100	42	20	0	22	0	1	0	0	0	0
バングラデシュ	8,883	4,718	1,478	818	1,221	0	475	18	21	86	100	53	17	9	14	0	5	0	0	0	1
インド	50,784	28,948	8,318	3,962	2,215	58	0	206	29	105	100	57	16	8	4	0	0	0	0	0	0
パキスタン	6,602	3,053	431	630	1,904	3	454	0	0	230	100	46	7	10	29	0	7	0	0	3	
スリランカ	19,390	11,901	3,284	2,283	2,851	143	114	10	379	0	100	61	17	12	15	1	1	0	2	0	
1980s																					
アメリカ	4,039,124	2,399,615	0	745,957	524,721	2,953	26,922	319	3,644	3,768	100	59	0	18	13	0	1	0	0	0	0
日本	1,719,888	519,145	356,537	0	495,020	729	15,354	26	969	4,082	100	30	21	0	29	0	1	0	0	0	0
バングラデシュ	30,779	13,362	2,562	3,744	7,216	0	838	16	66	383	100	43	8	12	23	0	3	0	0	0	1
インド	183,973	98,818	19,386	15,542	18,404	173	0	394	195	392	100	54	11	8	10	0	0	0	0	0	0
ネパール	3,437	1,557	196	638	1,858	66	754	0	4	6	100	45	6	19	54	2	22	0	0	0	0
パキスタン	22,067	9,747	1,475	3,213	7,083	37	986	22	0	394	100	44	7	15	32	0	4	0	0	2	
スリランカ	65,752	36,106	7,874	8,850	10,427	588	175	16	434	0	100	55	12	13	16	1	0	0	1	0	
1990s																					
アメリカ	517,020	304,102	0	93,070	0	594	3,421	50	526	656	100	59	0	18	0	0	1	0	0	0	0
日本	235,307	NA	52,842	0	68,074	71	2,075	3	135	538	100	NA	22	0	29	0	1	0	0	0	0
バングラデシュ	3,656	1,568	186	482	1,242	0	170	2	8	70	100	43	5	13	34	0	5	0	0	0	2
インド	23,439	13,138	2,685	1,805	2,665	15	0	15	20	38	100	56	11	8	11	0	0	0	0	0	0
ネパール	452	212	11	65	235	8	43	0	0	1	100	47	2	14	52	2	10	0	0	0	0
パキスタン	2,636	1,059	207	325	1,066	9	118	0	0	51	100	40	8	12	40	0	4	0	0	2	
スリランカ	7,383	4,075	946	877	1,422	38	46	0	37	0	100	55	13	12	19	1	1	0	1	0	

注：Wld-世界，IC-工業国，JAP-日本，BAN-バングラデシュ，IND-インド，NEP-ネパール，PAK-パキスタン，SRI-スリランカ  
 出典：IMF，DOT，テーブ

第3表 顯示比較優位指数

商品	インド		パキスタン		バングラデシュ		ネパール		スリランカ		日本	
	1970	1988	1970	1989	1978	1987	1974	1986	1970	1987	1970	1990
00--Live animals	0.00	0.01	0.06	0.46	0.00	0.40	0.00	11.56	0.00	0.01	0.03	0.00
01--Meat and preparations	0.13	0.41	0.06	0.01	1.35	0.73	0.00	0.00	0.00	0.02	0.02	0.01
02--Dairy products and eggs	0.01	0.02	0.00	0.00	0.00	0.13	0.00	1.62	0.00	0.21	0.06	0.00
03--Fish and preparations	2.65	3.07	3.83	2.18	4.67	11.12	0.00	0.28	0.34	1.42	2.14	0.27
04--Cereals and preparations	0.17	1.04	1.49	3.97	0.00	0.05	6.18	2.47	0.01	0.02	0.34	0.06
05--Fruit and vegetables	2.40	1.64	0.19	0.94	0.05	0.83	1.30	6.35	2.49	2.47	0.17	0.03
06--Sugar and preps honey	2.05	0.19	1.87	3.88	0.23	0.11	0.00	0.86	0.00	0.01	0.06	0.05
07--Coffee tea cocoa spices	7.11	8.00	0.17	0.48	5.03	2.94	4.85	2.45	30.15	32.78	0.02	0.02
08--Animal feeding stuff	4.96	2.97	0.80	0.19	0.52	0.02	3.25	5.31	0.16	0.09	0.14	0.12
09--Misc food preparations	0.68	0.26	0.57	0.13	0.04	0.00	0.00	0.27	0.01	0.84	0.52	0.21
11--Beverages	0.00	0.02	0.04	0.00		na	0.00	0.01	0.01	0.05	0.04	0.03
12--Tobacco and mfrs	3.55	1.35	0.51	0.28	0.00	0.18	0.00	0.10	0.21	0.42	0.08	0.06
21--Hides,skins,furs undrssd	0.84	0.00	1.48	0.01	0.32	0.00	27.92	0.31	0.04	0.05	0.01	0.14
22--Oil seeds,nuts,kernels	0.53	0.52	0.42	0.54	0.07	0.00	0.00	4.40	1.74	0.86	0.00	0.01
23--Rubber crude,synthetic	0.00	0.02	0.00	0.02		na	0.00	na	28.29	18.89	0.44	0.83
24--Wood lumber and cork	0.31	0.01	0.00	0.00	0.07	0.00	0.45	1.06	0.26	0.56	0.07	0.01
25--Pulp and waste paper	0.06	0.00	na	na	0.01	0.00	0.09	0.00	0.00	0.00	0.01	0.01
26--Textile fibres	1.06	0.44	14.44	18.56	23.46	9.31	19.81	1.59	1.28	1.42	0.56	0.44
27--Crude fertlizr,minrls nes	2.24	2.53	0.74	0.59	0.03	na	0.08	0.52	0.66	1.00	0.07	0.19
28--Metalliferous ores,scrap	3.92	3.71	0.06	0.18	0.00	na	0.00	0.00	0.09	0.76	0.02	0.05
29--Crude animal,veg mat ne	5.61	3.21	3.51	2.87	0.80	0.68	16.69	6.86	0.43	1.51	0.21	0.12
32--Coal,coke,briquettes	0.31	0.10	0.01	0.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.03	0.12
33--Petroleum and products	0.09	0.77	0.19	0.25	0.09	0.26	0.00	na	0.22	0.97	0.03	0.11
34--Gas natural and manufact	0.00	0.00	na	na		na	0.00	0.00	0.00	0.00	0.04	0.00
41--Animal oils and fats	0.01	0.02	0.00	0.00	1.13	na	0.00	na	0.00	0.13	0.38	0.46
42--Fixed vegetable oil,fat	0.81	0.14	0.01	0.01	0.00	na	0.00	5.67	11.55	1.99	0.12	0.03
43--Procesd anml veg oil,etc	0.07	0.11	0.07	0.00	0.29	0.08	0.00	na	1.12	0.01	0.13	0.15

第3表 顕示比較優位指数

商品	インド		パキスタン		バングラデシュ		ネパール		スリランカ		日本	
	1970	1988	1970	1989	1978	1987	1974	1986	1970	1987	1970	1990
51--Chem elements, compou	0.18	0.66	0.03	0.04	0.17	0.02	0.00	na	0.04	0.04	1.10	0.75
53--Dyes, tanning, colour pro	0.70	1.85	0.26	0.02	0.00	0.00	0.09	5.12	0.00	0.00	0.52	0.63
54--Medicinal etc products	0.54	1.50	0.18	0.27	0.00	0.01	0.00	0.01	0.00	0.03	0.33	0.24
55--Perfume, cleaning etc pro	1.05	1.30	0.57	0.05	0.00	0.00	0.00	0.04	0.47	0.40	0.36	0.29
56--Fertilizers manufactured	0.00	0.01	0.00	0.00	0.00	0.49	0.00	na	0.00	0.01	0.64	0.10
57--Explosives, pyrotech pro	0.12	0.20	0.01	0.00		na	0.00	na	0.00	0.00	0.51	0.03
58--Plastic materials etc	0.14	0.07	0.00	0.01	0.00	na	0.00	0.00	0.00	0.01	1.52	0.63
59--Chemicals nes	0.11	0.38	0.12	0.05	0.04	0.01	0.00	0.01	0.02	0.47	0.32	0.53
61--Leather, dressed fur, etc	12.01	12.49	11.25	13.91	28.77	22.50	0.10	18.57	0.47	0.24	0.41	0.26
62--Rubber manufactures ne	0.66	0.60	0.22	0.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.02	0.99	1.65	1.51
63--Wood, cork manufactr n	0.17	0.15	0.01	0.03	0.01	0.00	0.35	0.73	0.09	0.43	1.17	0.05
64--Paper, paperboard and	0.18	0.03	0.04	0.00	0.86	0.00	0.08	0.03	0.00	0.02	0.49	0.32
65--Textile yarn, fabric etc	5.33	3.39	10.37	12.96	17.18	7.10	10.22	6.62	0.01	0.50	2.12	0.63
66--Nonmetal mineral mfs	1.49	9.16	0.22	0.19	0.00	0.03	0.00	0.05	0.11	3.07	0.95	0.52
67--Iron and steel	1.21	0.38	0.00	0.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	2.75	1.29
68--Non-ferrous metals	0.19	0.19	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.01	0.31	0.42
69--Metal manufactures nes	0.72	0.87	0.10	0.16	0.00	0.05	0.01	0.13	0.04	0.22	1.64	0.73
71--Machinery, non-electric	0.15	0.24	0.09	0.04	0.00	0.09	0.00	0.00	0.00	0.06	0.83	1.42
72--Electrical machinery	0.18	0.19	0.04	0.01	0.04	0.00	0.00	0.00	0.01	0.02	2.03	1.89
73--Transport equipment	0.20	0.13	0.26	0.01	0.03	0.01	0.00	0.00	0.01	0.04	1.61	1.80
81--Plumbg, heatng, lghtng	0.10	0.24	0.12	0.10	0.00	na	0.00	na	0.00	0.05	0.55	0.17
82--Furniture	0.10	0.04	0.03	0.02	0.01	0.02	0.00	0.12	0.00	0.04	0.38	0.18
83--Travel goods, handbags	0.41	3.24	0.18	0.33	0.00	0.00	0.00	0.23	0.00	0.14	1.92	0.08
84--Clothing	0.89	4.16	0.36	5.08	0.00	10.56	0.42	10.25	0.19	9.63	1.18	0.06
85--Footwear	1.19	1.20	1.21	0.44	0.01	0.01	0.11	0.03	0.08	0.56	1.09	0.02
86--Instrmnts, watches, clock	0.24	0.18	0.35	0.43	0.00	0.10	0.01	0.00	0.02	0.03	1.73	1.99
89--Misc manufctrd goods	0.58	0.38	0.67	0.51	0.07	0.09	2.04	0.42	0.02	0.43	2.10	1.34

出所：UNTrade Net のデータをもとに計算

は、数値の変化の幅は小さいが、1より大から1より小に、すなわち比較優位が失われた産業には、化学製品、プラスチック製品、木材製品、繊維、金属、旅行用品、衣類、履き物などがある。比較優位は失ったが、いまだに競争力を維持している産業は鉄鋼、電気機械、運輸機械となっている。また比較優位が強まったのは、非電気機械と工具である。

どの財を輸出し、どの財を輸入するかは、その国の需要構造と競争力にかかっている。アジア NIES や ASEAN の発展は輸出拡大によるもので、実際、製造業の多くの部門で競争力がついてきた。RCA 指標の大きさはより日本に近い数値となり、水平分業の可能性、つまり同じ産業間で貿易をする可能性が高まり、昨今の経済発展につながった。製造業輸出を拡大すれば、連鎖効果が大きく、付加価値も大きい。経済発展に貢献する度合いが強いのである。しかし、南アジア諸国のように少数の一次産品だけしか輸出できないとすると、資源の枯渇、連鎖効果のなさ、付加価値の低さから、将来の経済発展の可能性は低くなってしまふ。水平分業がなにより望まれるわけだが、これを行うには技術移転を活発にし、産業内、工程間分業ができる体制にならなければならない。

比較優位の構造が先進国から後発国へ雁が群れをなして渡っていくように発展していくという「雁行形態論」に従うと、南アジア諸国が日本や他のアジア諸国の比較優位を失いつつある産業での競争力をつければ、互いに補完的な貿易が拡大するはずである。アジア NIES や ASEAN は、これまでは日本が比較優位を失う産業の競争力をつけ、このギャップを埋め、貿易の拡大に成功した。南アジア諸国の産業構造はまだ工業化の初期の段階であって、これから日本や、NIES の民間部門の積極的投資を誘致し、工業基盤を整備し、外に開かれた政策をとっていく必要がある。日本の海外直接投資が NIES や ASEAN で果たした役割は非常に大きく、南アジア諸国はこうした役割を日本のみならず、NIES や ASEAN にも期待すべきであろう。

## 第2節 海外直接投資

前節で述べたように、日本の南アジア諸国への貿易での貢献は小さい。直接投資での貢献は、もっと小さいといえる。第4表-aはこうした日本企業と南アジア諸国との関係を示している。数でみると、日本からアジア全体について4,299の企業（現地合弁企業）が進出しているが、アジア NIES には実に58%の2,490社が誘致され、ASEAN 4（シンガポールとブルネイを除く ASEAN）には34%の1,469社が誘致されている。これらを合計すると、92%になる。しかし南アジアへの進出企業数は、110に過ぎない。<sup>(4)</sup> 1950年代の直接投資は硝子・塗料・ビニールなどの化学工業に集中していたが、1960年代には自動車関連の直接投資がスタートした。最近では漁業とその加工、スリランカでは陶磁器やセメント、ネパールでは観光が直接投資の対象となっている。

### 第4表 直接投資

#### a. 在外日系企業総数(全産業)

年度	総数	-75	76-80	81-85	86	87	88	89	90	91-	10%<
世界	13522	2811	1493	2111	727	1049	1370	1453	1423	791	233
アジア計	5126	1185	590	735	196	406	557	545	498	325	108
韓国	392	136	47	43	13	48	34	34	14	14	17
中国	358	—	—	72	30	35	63	61	41	52	1
台湾	735	211	73	89	25	93	93	70	48	20	19
香港	827	227	114	124	46	72	71	65	55	38	14
タイ	820	197	45	70	20	50	131	129	107	51	14
シンガポール	806	136	153	159	30	49	70	69	84	44	5
マレーシア	540	94	57	100	21	27	54	73	72	39	19
フィリピン	183	47	38	16	1	8	12	21	22	16	6
インドネシア	338	108	53	28	5	11	16	19	45	47	1
インド	65	18	4	14	5	8	9	1	3	—	9
パキスタン	14	2	1	4	—	1	2	2	2	—	2
スリランカ	19	6	1	7	—	—	2	—	1	1	1
バングラデシュ	5	1	1	2	—	—	—	1	—	—	—
ネパール	3	1	1	—	—	—	—	—	—	1	—

出所：『海外進出企業総覧92』東洋経済

b. 投資目的

	1	2	3	4	5	6	7	8
世界	471	248	1190	975	4730	1621	303	496
アジア計	152	78	995	652	1837	448	96	252
韓国	7	4	132	88	146	17	11	27
中国	14	9	52	23	61	9	2	11
台湾	19	8	267	99	308	40	23	41
香港	13	4	81	13	336	169	9	32
タイ	20	11	140	108	245	43	9	42
シンガポール	15	14	107	71	337	106	18	31
マレーシア	22	11	97	98	188	36	12	33
フィリピン	18	4	41	28	58	9	3	3
インドネシア	17	8	63	89	108	12	7	21
インド	6	3	5	24	28	2	2	3
パキスタン	0	1	2	2	5	0	0	1
スリランカ	0	1	8	9	10	2	0	4
バングラデシュ	0	0	0	0	0	0	0	0
ネパール	0	0	0	0	0	0	0	1

比率

	1	2	3	4	5	6	7	8
世界	5	2	12	10	47	16	3	5
アジア計	3	2	22	14	41	10	2	6
韓国	2	1	31	20	34	4	3	6
中国	8	5	29	13	34	5	1	6
台湾	2	1	33	12	38	5	3	5
香港	2	1	12	2	51	26	1	5
タイ	3	2	23	17	40	7	1	7
シンガポール	2	2	15	10	48	15	3	4
マレーシア	4	2	20	20	38	7	2	7
フィリピン	11	2	25	17	35	5	2	2
インドネシア	5	2	19	27	33	4	2	6
インド	8	4	7	33	38	3	3	4
パキスタン	0	9	18	18	45	0	0	9
スリランカ	0	3	24	26	29	6	0	12
バングラデシュ	—	—	—	—	—	—	—	—
ネパール	0	0	0	0	0	0	0	100

- 目的： 1. 原材料、資源の確保  
 2. 豊富な資源のため現地生産が容易  
 3. 安い労働力  
 4. 現地政府の保護政策  
 5. 現地市場と第3国市場へのマーケットシェア拡大  
 6. 情報収集  
 7. 貿易摩擦のための輸出困難  
 8. 特許

出所：『海外進出企業総覧92』東洋経済

(4) 『92 海外進出企業総覧』東洋経済。

c. 貿易相手

	主要な市場			主要な供給国		
	a	b	c	a	b	c
世界	739	1086	864	1396	1536	443
アジア計	414	121	480	698	787	261
韓国	61	35	39	74	97	16
中国	31	216	11	24	33	5
台湾	98	153	116	160	178	38
香港	59	142	72	92	72	44
タイ	45	168	54	86	108	37
シンガポール	54	116	104	122	108	49
マレーシア	28	2	52	67	86	40
フィリピン	39	1				
インドネシア	12	69	9	19	24	6
インド	20	13	19	38	56	20
パキスタン	4	5	3	9	15	2
スリランカ	6	2	3	1		
バングラデシュ	1	1	1	5	6	3
ネパール	1					

比率

	主要な市場			主要な供給国		
	a	b	c	a	b	c
世界	27	40	32	41	46	13
アジア計	41	12	47	40	45	15
韓国	45	26	29	40	52	9
中国	12	84	4	39	53	8
台湾	27	42	32	43	47	10
香港	22	52	26	44	35	21
タイ	17	63	20	37	47	16
シンガポール	20	42	38	44	39	18
マレーシア	34	2	63	35	45	21
フィリピン	0	100	0	0	100	0
インドネシア	13	77	10	39	49	12
インド	38	25	37	33	49	18
パキスタン	33	42	25	35	58	8
スリランカ	0	100	0	33	50	17
バングラデシュ	33	33	33	36	43	21
ネパール	100	0	0			

注：a、日本 c、第3国

b、被投資国

出所：『海外進出企業総覧92』東洋経済



日本の南アジアに対する直接投資が少ない理由として、政治的安定に欠けることや、社会不安などがあげられる。何よりもルールが煩雑で厳しいこと、管轄省庁の典型的なお役所仕事、それに加えて日本の経営者に精神的な障壁があることが真の理由であろう。通産省の調査によると、日本の直接投資企業の進出目標は、一般に、投資国での販売と第三国への輸出である。進出目標がそうであるかぎり、南アジアは投資対象国にそもそもなりにくいのである。通産省の調査で二番目に重要な要因は低賃金であり、これは南アジアのセールスポイントである。労働集約財については、直接投資企業の生産拠点のシフトが最初は NIES に、つぎは ASEAN にと移ってきて、これからは南アジアに移ると考えられている。今日は日本のみならず、アジア NIES も生産拠点を ASEAN から南アジアに移す動きが出てきている。すでに、数々のプロジェクトがスタートしており、たとえば、日本と韓国の合弁会社が経営をスタートさせたりしているのも注目される。

東南アジアには中小企業の進出も多く見られるが、危険負担、制約的な外資政策のため南アジアでは、どちらかという大企業の進出がほとんどであった。東洋経済の『海外進出企業総覧』によると、ベスト200の中にインドに進出している鈴木自動車のマルチ・ウジョグが第7位で入っているし、TVS スズキが97位、関西ペイントの合弁会社は142位となっている。南アジアへの直接投資はもともと少ないが、それもほとんどがインドとパキスタンに集中しているのである。中小企業の技術の方が、南アジアにより適しいいわゆる適性技術であろうから、これを導入できるような体制、すなわち、より一層の自由化を推進するとともに、中小企業優遇策を導入する必要があるだろう。

他の南アジア諸国でもおおむね同様の問題点があった。それゆえ、東南アジアと比べると、進出企業数が少なく、大企業の進出はあるが中小企業がなく、進出した産業の種類も少し違うといった結果をもたらしたのである。東南アジアには、中小企業が大挙進出し、そして労働集約財である繊維、衣類、家電な

どが大きく成長を遂げたのである。

現在の外国直接投資の低水準の状況と、まだ制限的な政策、そして市場の小ささを考えると、南アジア諸国は早急に不必要な制限を解き、ことに日本からの中小企業の投資を誘致するよう努力すべきであろう。第5表は過去の日本からの直接投資の推移を示しているが、投入財の50%、機械設備の40%は日本から輸入していることがわかる。現地で購入されている比率は、50%から60%であり、このシェアは一般的にみてそれほど低いものではない。日本企業を誘致するには、部品メーカーのレベルが低いことを考えると、誘致当初はローカルコンテンツ規制は低く押さえるべきであろう。日本企業が努力して極力現地企業から部品を調達すべきであることは否定できない。しかし、この地域は労働集約的な産業に比較優位をもち、そうした産業に日本企業は進出しており、こ

第5表 日本の直接投資活動

		78	79	80	81	82	83	84	85	86	87
1. 総売上額	b\$	23		29	38	40	30	54	56	71	103
2. 直接投資残高	b\$	9.2	10.9	12.6	14.9	17	19.5	22	24.4	28.2	36
3 1/2	%	250		230	255	235	154	245	230	252	286
4 直接投資	b\$	2.04	1.69	1.71	2.31	2.08	2.56	2.51	2.35	3.81	7.83
5. 仕入	b\$		15.3	19.1			13.9			24.7	
6. 設備投資	b\$		1.99	2.3			2.57			3.32	
7. 4/6	%		85.9	100.4			99.6			114.8	
8. 日本への輸出、 総売上比率	b\$		10.9	9.9			11.6			7.8	
9. 日本からの輸入、 総仕入比率	b\$		42.8	41.2			50.4			53	
10. 設備投資に占める 日本からの輸入比率	b\$						55.6			42.6	
11. 5/1	%		52.8	50.3			46.3			34.8	

出所：経済企画庁(1990)

の新規の生産的な雇用を創出していることが何にもまして重要なのである。現在のところもっとも急を要する問題は日本からの投資の数と量を増やすことである。現地の企業は一夜にしてできあがるものではない。

### 第3節 援助とその問題点

貿易と直接投資での日本の南アジア地域への貢献は些細といえるかもしれないが、こと援助に関しては非常に大きなものがある。ただし、これも昔からそうであったわけではなく、最近になってはじめて日本は世界一の援助大国に昇格したのである。援助大国となったものの、その援助哲学の一貫性のなさや、グラント・エレメントの低さ、アジアへの集中、紐付き援助、経済要因の強さが批判され続けている<sup>(5)</sup>。円ローンが二国間援助の中で58%を占め、石油危機以前はアジア集中は98%にも達し、日本のインフラ関連援助は、先進国平均がODAの17%であるのに対し37%を占めている（第6表）。

#### 日本の ODA の特徴

援助額に関して言えば、他の先進国が長い道のりをかけたところを日本は短時間に達成したといえる。日本が初めてコロンボ計画に参画したときには、その援助予算は僅か5万ドルであった。現在、日本はODA 大国であって、その援助実施額は1988年度で101億ドルとなり、アメリカに次いで二位であった。これは DAC 諸国の総援助額の19.2%に当たる。1989年度には89億ドルで前年度に比べると若干の減少であったが、アメリカの拠出額の減少もあって、世界一にな

---

(5) たとえば、Orr, Robert M. Jr. *The Emergence of Japan's Foreign Aid Power*, New York: Columbia University Press, 1990年、樋口貞夫『政府開発援助』勁草書房、1986年、Nishikawa, Jun “Japan's Economic Cooperation: New Visions Wanted”, *Japan Quarterly*, October-December, 1989年、鷺見一夫『ODA 援助の現実』岩波書店、1989年。

り、その後も第1位の地位を守っている。第7表は南アジアへのDAC諸国の供与額を示している。日本は1989年度の پاکستانを除いては（アメリカが第1位）、明らかに南アジア諸国においては第一の援助供与国である。

日本がインフラ関連プロジェクトに集中して援助していることは、被援助国

第6表 日本の南アジアへのODA

		贈与	技術協力	小計	借款	合計
パキスタン	1984	42.95	5.24	48.19	75.1	123.29
	1985	55.86	6.29	62.15	59.33	121.48
	1986	49.35	9.3	58.65	189.82	248.47
	1987	124.61	11.25	135.86	198.34	334.2
	1988	118.71	15.01	133.72	208.24	341.96
インド	1984	14.45	3.15	17.6	4.01	21.61
	1985	9.65	4.49	14.14	7.77	21.91
	1986	22.53	6.94	29.47	197.23	226.7
	1987	23.05	10.12	33.17	270.78	303.95
	1988	35.28	10.31	45.59	133.87	179.46
ネパール	1984	15.15	6.4	21.55	6.97	28.52
	1985	36.31	4.82	41.13	9.61	50.74
	1986	44.66	9.05	53.71	14.35	68.06
	1987	49.98	14.74	64.72	12.05	76.77
	1988	41.37	14.56	55.93	6.43	62.36
バングラデシュ	1984	42.72	3.01	45.73	21.31	67.04
	1985	38.52	4.74	43.26	50.05	93.31
	1986	31.9	6.94	38.84	112.72	151.56
	1987	61.78	11.01	72.79	53.89	126.68
	1988	89.64	13.75	103.39	198.97	302.36
スリランカ	1984	29.42	5.82	35.24	28.53	63.77
	1985	33.35	7.71	41.06	42.68	83.74
	1986	56.61	11.09	67.7	59.2	126.9
	1987	54.16	12.47	66.63	51.63	118.26
	1988	65.68	21.18	86.86	112.97	199.83

出所：外務省(1989, 1990, 1991)

の種々の必要性に十分反応していないのではないかと批判がある。事実、日本のインフラ関連プロジェクトのシェアは37.3%に及んでいて、これはDAC平均の16.5%を大幅に上回っている。確かにこうしたプロジェクト中心の援助は、過去においては日本の援助の中心的役割を果たしてきた。しかし、日本は開発途上国の緊急度に応じて、もっと柔軟性のある反応をすべきであることも十分認識している。

日本のODAの今一つの特徴はアジア集中である。第一次石油危機以前は日本の援助の98%がアジアに集中していた。しかし、石油危機を経験して、経済安全保障の観点から日本は援助先を大幅に変更することになった。すなわち、中東への割合が高くなったのである。援助を外交の切り札として使うことが、結局のところ、日本の援助をアジアを越えて他地域へ届くものとした<sup>(6)</sup>。1970年には、日本の十大被援助国はすべてアジア諸国であった。1975年にはエジプトとイラクがこのリストに登場した(第8表)。そして1989年にはアフリカのケニアとナイジェリアが十大国の一員となり、1990年にはトルコとポーランドが十大

第7表 DACによる二国間援助

100万US\$

	日本	アメリカ	西ドイツ	イギリス	スウェーデン	オランダ	フランス	カナダ	DAC
バングラデシュ	370.60	138.00	62.31	85.24	23.31	65.89	24.22	73.21	972.34
	38.11	14.19	6.41	8.77	2.40	6.78	2.49	7.53	100.00
インド	257.23	69.00	122.54	81.87	203.08	92.36	103.39	24.31	1,133.67
	22.69	6.09	10.81	7.22	17.91	8.15	9.12	2.14	100.00
スリランカ	185.25	43.00	40.79	30.90	6.29	18.01	1.27	15.44	397.29
	46.63	10.82	10.27	7.78	1.58	4.53	0.32	3.89	100.00
ネパール	77.39	14.00	37.98	28.18	0.00	4.60	17.63	10.61	248.92
	31.09	5.62	15.26	11.32	0.00	1.85	7.08	4.26	100.00
パキスタン	177.46	263.00	54.22	41.38	10.99	26.61	19.52	35.31	682.25
	26.01	38.55	7.95	6.07	1.61	3.90	2.86	5.18	100.00

出所：外務省(1990, 1991, 1992)

(6) この点については、Dennis T. Yasutomo, "Why Aid? Japan as an Aid Great Power," *Pacific Affairs*, Vol.62, no. 4, 1989-90, p.493を参照のこと。

国に加わった。最近年には日本はアフリカへの援助を強めており、その結果、1988年アフリカへの二国間援助は13.8%にまでなった。同様の拡大傾向が、南太平洋や中央アメリカで見られる。

日本はまたDACの中で最もグラントエレメントが低いと非難されている。円借款は、利子率が低いとはいえ、利子元本とも返済されなければならない。円借款は日本のODAの中で一番大きなシェアを占めている。日本の二国間援助のうち実に58%を占める。ちなみにアメリカのドル借款の全ODAに占める割合は5%と低い。日本のグラントエレメントは47.3%とDAC中最低である。第6表は日本の最近の南アジアへのODAの供与額を、グラント・技術協力・政府借款に分けて示している。円借款の圧倒的シェアはいうまでもない。日本政府

第8表 日本の政府開発援助10大供与国

100万US\$

	1970	1975	1980	1989	1990				
1 インドネシア	125.84	インドネシア	197.92	インドネシア	350.03	インドネシア	1145.26	インドネシア	867.78
2 韓国	86.76	韓国	87.44	バングラデシュ	215.14	中国	832.18	中国	723.02
3 パキスタン	39.55	フィリピン	70.33	タイ	189.55	タイ	488.85	フィリピン	647.45
4 インド	32.73	マレーシア	63.27	ビルマ	152.46	フィリピン	403.75	タイ	418.57
5 フィリピン	19.23	エジプト	50.17	エジプト	122.97	バングラデシュ	370.60	バングラデシュ	373.57
6 タイ	16.91	バングラデシュ	47.05	パキスタン	112.42	インド	257.23	マレーシア	372.62
7 イラン	11.96	インド	46.61	フィリピン	94.40	スリランカ	185.25	トルコ	324.31
8 ビルマ	11.94	タイ	41.12	韓国	76.30	パキスタン	177.46	パキスタン	193.55
9 中国	9.53	イラク	29.77	マレーシア	65.63	ナイジェリア	165.86	スリランカ	176.07
10 シンガポール	5.75	ナイジェリア	27.31	スリランカ	44.78	ケニア	147.81	ポーランド	149.85
10 大国計	360.20		661.08		1423.68		4174.25		4246.69
世界計	371.51		850.40		1960.80		6778.50		6939.56

出所：外務省(1990, 1991, 1992)

は、援助の量と質を改善しようと努力をしている。この借款かグラントかという問題は実は援助の予算作成、実施過程に関連しているのである。ただし援助予算は一般予算のみから成り立っているわけではない。<sup>(7)</sup>

借款に関しても、たとえば一次産品融資やツール・ステップ・ローンを含むノンプロジェクト融資などの、開発の必要性に応じた多様な対応がとれるようにより柔軟なアプローチが必要であろう。事実、日本からのノンプロジェクト融資の量は増加の一途にある。ことにマクロ経済再建のためや特定産業サポートなどの構造調整融資（SAL）は大きく増加している。

もう一つの批判は援助の在り方に関するものであって、いわゆる要請主義への批判である。日本は、被援助国が援助の要請をして始めてODAを供与するというものである。しばしば被援助国は、援助を要請するのに必要な知識を持ち合わせていない。そこで日本の企業が必要な申請書類の作成に協力することになる。往々にして、総合商社や建設会社は必ずしも被援助国の潜在的なニーズと整合的な要請をしない可能性がある。それに加えて、日本の援助プログラムは大部分民間部門に依存しているところがある。何故なら大蔵省はODAプログラムを担当モニターするのに十分な人材を確保しているとはいえないからである。

#### 日本のODAの考え方<sup>(8)</sup>

「相互依存の認識」と「人間主義的考慮」という二大目標は現在世界的に認知されていて、日本もいうまでもなくこうした二つの目標を基本に援助政策を実施している。にもかかわらず、日本には援助哲学がないと批判されている。いわゆる「要請主義」も日本の開発途上国に対する自助努力を重要とみる考え

---

(7) 大部分がその主財源が郵便貯金である財政投融資予算であるがゆえに、日本はこれからも円借款の高シェアは続くことになろう。たとえば、Jun Nishikawa (1989), 前掲論文。

(8) Ministry of Foreign Affairs, *ODA1990*.

方の顕れと思われる。こうした考え方のもと、日本のアプローチは各被援助国でプライオリティの高いプロジェクトのみに援助を与えるということになる。日本の ODA の特徴を批判して、よく次のような提案がなされる。(1)プロジェクト主体の援助を再考せよ。(2)プロジェクトの前調査を徹底せよ。(3)被援助国の種々のニーズに対応した種々の援助を供与せよ。(4) NGO と積極的に協力せよ。(5)援助後の評価体制を改善せよ。(6)援助プログラムを実施・モニターするためのより効率的な体制を確立せよ。(7)人的資源の開発に直接関連した援助量を拡大せよ。

こうした提案は日本の ODA の特徴を弱めるものである。換言すれば、こうした批判は日本の ODA を他の諸国、ことにどちらかというとアメリカに似たものにせよと言う主張なのであろう。ODA に関しては、最近、新しい試みがなされている。たとえば、部門別ローン(セクターローン)、ソフトローン、援助国間の調整などであるが、多くの国はこの方向に向かっているといえる。プロジェクト主体、アジア中心などの日本の ODA の特徴について言えば、上記にあげた提案がことごとく間違いなく改善につながるとは保証できない。日本がもっと non-project や借款の方に動くとするれば、それだけインフラ関連の援助が減るわけで、経済開発全体から見れば好ましくないかも知れない。民間資本は十分なインフラが整備されないと容易には流入しない。アジア NIES や ASEAN は ODA で当初インフラを整備し、民間資本流入の成功を収めたのである。

東欧の劇的な変貌、ことに市場経済への移行や政治的民主主義化への動きがあって、アジアの開発途上国は、日本からの援助資金の配分が変化するのではないかとの危惧を高めている。ODA 資金を日本がどのように配分するかは現在のところ不透明な領域であるが、ただ近未来に大きく変わるとは思えない。次節ではいろいろな変化の可能性をみるが、ここでは簡単に我々の立場を述べるにとどめておこう。日本の ODA 体制はまず専門スタッフが不足している、そしてこのことが援助の計画、実施の効果を阻害している。日本では、とかく人的



資本、研究、社会的インフラなどの経済開発が中心で、ソフトな側面は軽視される傾向があるが、この傾向は変えるべきであろう。日本はアジアへの主要な援助供与国であり続けるであろうが、日本だけ独自で行うのではなく、アジア中進国や先進国との協調のもとに援助政策をすすめるべきである。雁行形態的發展という見方はアジアにはよく当てはまり、アジア NIES は ASEAN に、そして ASEAN は南アジアに追われる立場にある。技術や人事に関して、このことは ASEAN の経済発展のためにはアジア NIES の経験を、そして南アジアの経済発展のためにはアジア NIES と ASEAN の経験を大いに利用すべきということであろう。この観点からいえば、次の方策をとるのが望ましい。

・日本はプロジェクトに関して、コンサルティングとスーパーバイズを担当し、実際のインフラの建設には NIES があたる。

・プロジェクトの前調査には JICA が、外国人スタッフを、ことに NIES から増員し、南アジアの開発に関しては経験の豊富なアメリカ人スタッフを採用して大いに効果を高めるべきである。

・日本はまた大量の ODA にマッチする民間資本を奨励すべきである。

以上の議論をもとにして、南アジアへの将来の資本移動に関して、増える要因と減る要因を列挙して、少しばかり大胆な結論を出してみよう。

まず増える要因として、

- (1)マレーシアやタイはすでに ODA に依存する体制からは卒業しつつあるという事実。
- (2)援助の形態のうちグラント部分はもっとも変動を受けにくい部分で、南アジアはこれまで通り、大部分をグラントで供与を受けるということ。
- (3)近未来については日本の ODA 量は増え続けるという見通し。

また減る要因として、

- (1)ベトナムやその他のインドシナ諸国が新たにアジアの被援助国として登場してきたこと。

(2)日本のアジア重視の態度が世界的に批判の対象となっていることは、ODA 資金がアフリカ、東欧、中央アジアなどにより流れることを示唆すること。

(3)環境への関心が援助の配分に大きな影響を与えうること。

が考えられる。

このような従来の日本の援助への批判をかかわすには、プロジェクト主眼の援助の見直し、前調査の徹底、多くの選択肢の用意、NGO の積極的活用、援助後の評価システムの向上、援助行政の人材を養成することなどが必要となる。要するに、援助を従来の日本型から欧米型にせよということである。だが、南アジアの現状を鑑みると、一概にこれまでのプロジェクト中心で、アジアに集中し、経済オンリーという日本型の援助が悪いともいえない。グラント・エレメントが低いといっても、資源配分の面で経済効率を良くさせるのに効果がある。日本がもっと非プロジェクト援助に走るとすると、インフラの発展は望めなく、したがって工業化のペースも遅くなる。インフラが整備されない限り、民間資本はついてこないからである。事実、アジア NIES や ASEAN は日本の援助でインフラを整備し、民間資本を誘致するのに成功した。アジア中心という批判もあたらぬ。ソ連が崩壊し、東欧が民主化をはかる中で、世界の資本がアジアを飛び越して、旧ソ連・東欧に流れてしまうのではないかという危惧を生み出した。いまこそ、南アジアの開発に日本は責任をもって、アジアの一員たることを示すべきであろう。

#### 第4節 世界的資金不足問題と南アジア

前節ではどのような援助を南アジアに与えるべきかという観点から議論を展開したが、本節ではどれだけの援助を南アジアに与えうるかという資金の量について述べる。

世界三大援助国の貯蓄・投資バランスを推定し、アジア諸国の資本需要の大きさを検討する。理論的には、資本需要（投資）を減らし、資本供給（貯蓄）

を増やすために、利子率が十分上昇しうら資本不足はないということになる。しかしながら、高金利は南アジアを含む開発途上国の投資、したがって経済成長を阻害することになる。ことに、高金利がODAのアベイラビリティとコストに負の影響を与える場合にそうである。こうした可能性を評価するために、簡単な貯蓄投資モデルを構築した。このモデルを使って、どのような利子率、どのような成長率のシナリオのもとで、ジャーナリストや経営者、政治家が危惧している世界的な資金不足を解消できるかを検討する。ここに、日本の役割がクローズアップされる。その前に、簡単に世界の資金不足の現状を述べておこう。

国際的な不均衡が大きくなると、その調整が必要となる。ニクソン・ショックと日本では呼ばれたアメリカの経済政策の転換を契機に、変動相場に移行することでアメリカのドル流出によるインフレーションの輸出に歯止めがかけられた。石油危機によって生じた石油輸出国への資金流入は、国際的な銀行からの途上国向け貸付を通じて還流し、結果的に累積債務問題を引き起こした。石油価格が比較的安定化した状況に移行した後において、産油国の資金供給能力は低下しているが、累積債務問題は尾を引き残されている。レーガノミクスと呼ばれたアメリカの政策は、財政と貿易の双子の赤字とそれともなうアメリカへの資金流入をもたらした。双子の赤字に対する調整策の必要性は十分認識されてはいるが、その効果的実行がなされているとはいえ、アメリカへの資金流入のトレンドは変わりそうにない。

東西ドイツの統合は、旧東ドイツの復興と安定化のためにドイツの財政支出の拡大を余儀なくさせ、規模では異なるがアメリカの財政赤字がもたらした国際的経済効果と同様の影響を与えることとなった。現段階では、ドイツからの資金流出は多くを期待できなくなっている。さらに旧ソ連・東欧の再編と市場経済化への変革は、不確定要因が多く実際にどの程度の資金流入が起こることになるかはもう少し検討されなければならないが、確実に資金の吸収要因とな

るであろう。

このように世界的にみると、資金をネットで需要する国・地域を挙げることは比較的容易であるが、ネットで供給する国は限られてくる。ここに世界的資金不足を懸念する議論が多出する原因がある。いつも資金不足が大きく取り上げられるのは、不足国がその調整に切実であり、資金余剰国は比較的小さなコストで調整ができる余裕があるので、不足の声が大きくなりがちであることがあげられよう。したがって、もし議論に警告・指針の役割が期待されるのであれば、不足論が多くなることもうなずける。余剰も資産インフレや分配の不平等などのいろいろな経済問題を引き起こすであろうが、不足からもたらされる投資減少・低成長などは、より深刻であることが多いからである。

1980年代には逆石油危機、債務危機、アメリカの双子の赤字が発生して世界の資本市場を圧迫した。1990年代には1980年代から続くアメリカの資金不足、累積債務をかかえる発展途上国の資金不足、飢餓・難民を抱える最貧国への援助資金不足、旧ソ連・東欧の再編と市場経済化のための資金不足、地球環境を守るための追加的資金需要などである。開発途上国にとっては、この世界的資金不足は不安の材料である。

### アジア諸国における資金不足

ドイツ統合後、資金余剰国として世界の他の国に資金を供給する役割を果たせる国として、日本がクローズアップされているが、将来を考えるとアジア NIES にもそれが期待できる。日本は、急速な経済発展を遂げることができ、それにとまってフローの所得は増加したが、それに見合うストックの増加はおくれ、現在はストックを増加する段階にきている。それが金融資産などの増加、すなわち資金余剰の状況を生み出したと考えられる。アジア NIES も所得水準が上がってきていて、次第に資産増加にむかう段階にさしかかっているのだから、遠くない将来において資金不足をやわらげる役割が期待されることになろう。

ASEAN・アジア NIES に近接する東・東南アジアの国は、アジア NIES から ASEAN へと向かった直接投資の流れの新しい受け入れ先として、発展に向かう地域が部分的にできてきている。経済発展の伝播がさらに周辺におよぶことが期待できる。こうした地域には直接投資は先進国からだけでなく、アジア NIES やさらには ASEAN からなされるようになってきている。このような国々の資金需要が近い将来顕在化する可能性が大いにあるわけである。

アジア各国の IS ギャップを調べてみると、たとえば、韓国は 1984 年に資本不足から資金余剰国に転換している。もっとも、1989 年から 1992 年の間は資金不足となっていた。<sup>(9)</sup> 台湾では、貯蓄が投資を 1970 年代、1980 年代と上回っている。香港とシンガポールはそれぞれ 1984 年と 1986 年に資本余剰国に転換している。このようにアジア NIES は総じて基本的に資本余剰である。最近のアジア NIES の経常収支黒字はこのことを裏付けている。アジア NIES に続いて ASEAN も、ことにタイとマレーシアは、資本余剰国となりつつある。マレーシアの IS ギャップは 1984 年に、タイは 1986 年に資本余剰国となっている。マレーシアの経常収支黒字は 1987 年より始まっている。フィリピンを除いたアジア NIES や ASEAN 諸国の貯蓄率や投資率が、30 % 近くになっていることは驚くべきことである。

アジア NIES, ASEAN, およびそれら近接の東・東南アジア地域のあとに控える国・地域の経済発展には時間が必要と考えられる。インド・パキスタンなどの多くの人口をかかえる大国が、経済発展することは容易ではない。これらの国・地域は資金不足に悩むが、海外の民間資金が期待できそうにないので、それが顕在化するには公的援助が必要である。パキスタンの貯蓄率は極端に低く、それゆえ、その資本必要額を満たすために外国貯蓄に依存する体質となっている。すべての南アジア諸国の貯蓄率は、インドを除いて、アジア NIES や ASEAN

---

(9) 日本輸出入銀行 (1990) のデータに基づく。

と比べると極端に低い。

このように、アジアには発展段階の異なる国が多数存在するので、資金過不足の状況も違ったものになる。資金余剰の状況も期待できるアジア NIES などについては資本不足の心配はないであろう。しかし、経済的評価が高く海外から民間資金が十分流入する国・地域については、もっと利潤率の高い地域が将来でてくるかどうかでシナリオが違ってくる。ASEAN および近接の東・東南アジアにとっては、EC/NAFTA と民間資本を競合する場合を危惧しなければならないであろうが、投資誘因を一層高めることで資金不足を切り抜けることが可能であろう。そのためには、質の高い労働力だけでなく技術力においても、EC/NAFTA との競争を意識する必要がある。民間資金の流入が期待できない国・地域については、公的資金の動向が資金過不足を決めることになる。アメリカが双子の赤字を続け、ドイツが旧東ドイツ地域や EC に資金を振り向け、更に、公的資金が、累積債務をかかえる発展途上国や旧ソ連・東欧の復興に流出すると、公的資金に頼る残りのアジア諸国は資金不足をきたすことになる。旧ソ連・東欧の復興資金の影響は公的資金に頼る他の諸国に及ぶが、当面民間資金への影響は小さいであろう。旧ソ連・東欧が民間投資の受け入れで競争的となるには時間がかかるであろうし、そうなった状況は世界経済にとって好ましく、競合するアジア諸国にも好ましいといえよう。

#### 日本・アメリカ・ドイツからの資金フローの推定

これからの世界の資金過不足を予測するには国際的な貯蓄・投資の推定が不可欠である。我々は日本・アメリカ・ドイツの資本の需給をいくつかのシナリオのもとで予測した。三か国を選んだのは、世界の総生産の 43.9%，世界の工業生産の 60% を占めるほどこの三か国が巨大な経済大国であるからである。

経済企画庁の推計では、先進国だけで 700 億ドル、旧ソ連・東欧を除いた開発途上国で 330 億ドルの資金不足が生じるとい<sup>(10)</sup>う。1992 年の資金過不足は 1030

億ドル，1993年は920億ドルになるという。これに旧ソ連・東欧の資金不足を加えると，実際の資金需要は膨大となる。我々のここでの関心はこの三大経済大国が近未来において開発途上国に十分資金を供給できるかどうかであり，世界的資金不足を解消するにはどれほどの高成長を達成しなければならないかという問題にある。

ここで，我々独自の計測結果を示す。モデルは巨視的なもので，Barro(1991)やBarro & Sala-i-Martin (1990)を参考にした。彼らは世界の資本需要を明示的に扱い，その需給が世界の利率を決定するようなモデルを構築した。世界の10の工業国を集計し，あたかも閉鎖経済であるように，一つの資本市場を形成するとした。期待実質利率が変動することによって，資本の需給の均衡を達成するとしたのである。我々は，利率の決定には関わらないが，成長率や利率を与えて，その時の資本の需給を計測する。我々のモデルは10か国でなく3か国であるという点でもBarro達のものより簡単なモデルである。推定式は次表で示されている。

### 三か国の貯蓄投資関数の推定結果

投資関数(従属変数=I/Y)<sup>(11)</sup>

	定数項	r-1	(I/Y)-1	DOILCY-1	CR 2	Durbin's H
日 本	0.08812 (1.82)	-0.00318 (2.75)	0.77263 (5.56)	-0.52386 (-1.44)	0.85	1.31
ド イ ツ	0.05481 (-1.60)	-0.00018 (-0.31)	0.73718 (4.86)	-0.00067 (-1.64)	0.63	0.86
アメリカ	0.12402 (2.83)	-0.0016 (-1.89)	0.39128 (1.76)		0.29	1.25

(10) EPA (1991) と Fukao (1991)。

## 貯蓄関数(従属変数=S/Y)

	定数項	r-1	(S/Y)-1	*DM-1 **(Debt/Y)-1	CR 2	Durbin's H
日 本	0.02889 (0.83)	0.00206 (2.51)	0.86538 (8.83)		0.81	1.20
ド イ ツ	0.28567 (24.52)	0.00059 (1.17)	-0.00153 (-5.61)	0.06226* (0.87)	0.72	1.17
アメリカ	0.16417 (1.62)		0.38065 (1.05)	-0.15846** (-1.41)	0.66	0.74

この推定をもとにいくつかのシナリオを描いて、世界の資金過不足を予測する。シナリオは成長経路と、実質利率に関して描く。基本シナリオ(B)は成長率に関しては1990年代の成長率は1980年代の平均と同じであるとする。IMFシナリオ(I)は1990年代の成長率がIMFが予測しているとおりにする。すなわち、日本は3.4%、アメリカ3%、ドイツ2%というものである。高成長シナリオ(HO)は日本5%、アメリカ4%、ドイツ3%の成長を設定する。また低成長シナリオ(LO)では3か国とも1%の成長と仮定する。これらのシナリオ(B, I, HO, LO)では、実質利率を1980年代平均利率と仮定した。HO, LOをベースに金利を1ないし5%上乘せしたものを仮定する。すなわち、

(ii) この推定に当たって、データはすべてIMF, IFSよりとった。ここでの変数は次のとおりである。

r	実質利率
I/Y	実質国内投資・GNP比率
OILCY	原油輸入・GNP比率
D	差分オペレーター
DM	M1成長率
DEBT/Y	実質政府負債・GNP比率
S/Y	実質貯蓄・GNP比率



H 1 は 80 年代平均利子率プラス 1%，H 5 はプラス 5% といった具合で、計 14 のシナリオを描くわけである。

B シナリオのもとでは、3 か国は 1992 年、1993 年に 800 億ドルの資本余剰を 3 か国で作りに出すことができる。この 800 億ドルの余剰資金は経済企画庁の予測の中で世界の資金需要・供給の中に折り込み済のものであるとしよう。そうすると、これに加えて 1030 億ドルの資金不足が起こるとしていることになるから、世界の資金不足が解消するには、3 か国で合計 1830 億ドルの資金余剰を生み出さなければならないことになる。H 5 シナリオ、つまり、高成長、高金利シナリオの場合、3 か国は 1560 億ドルの資金余剰を生み出し、必要な額に近くなる。1990 年代のアメリカの IS ギャップをみると、アメリカが財政支出のパターンを変えさえすれば、実現が難しいと思われる H 5 シナリオでなくとも、世界の資金需要は基本シナリオのもとでも (1620 億ドル)、また HO シナリオのもとでも (1760 億ドル)、また H 1 シナリオのもとでも (1880 億ドル) 解消することがわかる。

シナリオを描くに当たって、GNP と利子率の水準を変えた。このパラメータを変えることによって、世界の資本フローへの影響をみたわけである。この際、公的資金も民間資金も両方含んだ形で分析している。利子率の変化は主に民間資金のフローを決め、成長率の変化は公的資金のフローを決める。ゆえに、H 5 シナリオは資金を大きく増加させるが、必ずしも公的資金を大きく増やすわけではない。南アジア諸国にとっては、公的資金の方が重要であって、どれだけの資金が利用可能かも重要であるが、さしあたってはどれだけの公的資金が利用可能かが肝要となる。高成長シナリオでは 100 億ドルの資金が追加的に利用可能であるとしたが、これは大部分公的資金である。南アジアにとっては先進工業国が高成長を遂げることが何より重要なのである。

## 第5節 日本と南アジア間の政策問題と若干の提案

結論にかえて日本と南アジア間の関係を、もうすこし大局的な視点から論じておく必要がある。我々がこれまで強調したように民間の貿易と投資を ODA とうまく調整することが一番大事である。アジア NIES や ASEAN が南アジアを一步リードしている秘訣を調べることも必要であろう。日本の民間資本が南アジア諸国の経済を再構築するには必要である。南アジアと日本の貿易パターンは南アジアの一次産品や原材料を日本の製造業製品と交換するというものである。このパターンは現在少し変わりつつある。南アジアから労働集約的で資源集約的な財サービスが輸出され、日本からは相対的により資本・技術集約的な財サービスが輸出されるといった具合である。換言すれば、従来の厳しい垂直貿易がどちらかというとは少しは水平的な貿易に変換されつつあるということであろう。顕示比較優位、民間資本流入、ODA の相互関係を検討しそれを明らかにした。日本とアジア NIES、そして ASEAN の間における成功に見られる要因を抽出することにより南アジアと日本がとるべき将来の方向を見定めることができよう。

### 協力の理由と手段

日本経済は日本が世界経済の発展に責任を果たせるほど十分大きくなった。日本が他の先進国以上に金融資産をもっているという事実からも、こうした責任を回避するわけにはいかない。このような理由で、誰も日本が世界の成長と安定のために大きな役割をはたすべきであることを否定するものはない。ここでは一步踏み込んで日本が南アジアに荷担すべき政治的あるいは戦略的な見方を与えておこう。

世界経済はボーダーレスとなってきている。と同時に地域主義も強い支持を得、その形成に拍車がかけられている感がある。事実、世界経済では三つの経済ブロックが形成されようとしている。ヨーロッパ・ブロックは EC, EFTA,

そしてそのうち東欧を含むよう発展していこう。西半球、あるいはアメリカ・ブロックは NAFTA を軸にラテンアメリカ諸国を包含することになろう。そしてアジア・ブロックはいまのところ緩いブロックではあるが、日本を中心にアジア NIES, ASEAN, 中国, その他で形成されるであろう。将来的に各ブロックは近隣の開発途上国をメンバーに加えていくことであろうが、こうした見方から南アジア諸国はどちらかというアジアの緩い地域ブロックに入ることになろう。もちろん、こうした地域主義は閉鎖的で世界貿易の進展を阻害するものであってはならない。三つの地域ブロックは、GATT を補完する形で将来は発展的に解消するのが望ましい。環太平洋地域には PECC や APEC といったアメリカ・ブロックと日本ブロックを含む緩い地域協力あるいは地域調整フォーラムがある。アメリカは、一方、EC にも近いわけだから、仲介役となって EC とアジアを結び付けることもできる。このように、地域主義と世界主義をともに推進することによって、世界の自由化を本物にすることが出来る。こうした理想的な世界主義を実現するために、日本と南アジアはとりあえずはより緊密な関係を築くことが要請される。「雁行形態論」流に言えば、日本からアジア NIES へ、アジア NIES から ASEAN に、そして ASEAN から南アジアへと発展パターンを移転することができる。経済の観点、すなわち、資源配分・生産などの効率から考えると、南アジアとのより緊密な協力関係は避けることができないのである。

本稿では国際貿易・直接投資・ODA の活動に関して焦点をあてた。ODA に比べて、貿易や投資活動は非常に小さい。南アジア諸国はその人口の大きさがその特徴で、大きな国内市場が出現する可能性があり、このことを有利に展開すべきであろう。こうした発展を期すには何にもまして、民間部門の経済活動に対して、十分な自由を保証し、外向きの政策をとる必要があるであろう。

## 協力の方法

日本にはユニークな経済制度がある。日本は一応市場メカニズムに依存しているが、市場メカニズムを強化し支持するために特別の制度的メカニズムも存在している。一つの事例は系列である。系列は取引や投資の調整、計画に関して経済主体間の長期的関係を確たるものとしている。日本的と言われているこうしたシステムは、日本の経済風土の中である意味で合理性をもつものとして形成されてきたものであるが、経済風土の違う南アジアに適合するような形で、市場メカニズムを補完するように移転してみるのも面白い実験かもしれない。ここで今一度強調しておかなければならないのは、市場メカニズムを政府の活動と協調させて国際競争力のある民間企業を育てなければならないということである。これを実現するには、我々は公式に日本と南アジア間で情報交換の制度を確立する必要があるであろう。

経済協力を拡大するには、二国間協力だけを推進するのでは不十分である。日本は全世界規模での国際分業を、すなわち種々のレベルの諸国との国際分業、より具体的には、アジア NIES, ASEAN, 南アジア諸国間の国際分業を積極的に考えるべきであろう。日本と南アジア間のみならず、開発途上国同士の分業も考えなければならない。そのようにすることによって、世界規模での国際分業を最適化することができるのである。日本から南アジアへの直接の援助は勿論必要であるが、いまや ASEAN やアジア NIES も南アジア経済の拡大に貢献することが必須となっている。この目的のために、雁行形態論が示唆するように、産業構造を調整し、国際分業を推進するような経済活動の移転をスムーズに行えるようにすることが肝要である。これには政治的安定は勿論のこと、効率的で競争的な市場、民有化、インフラの供給が必要であることはいうまでもない。一旦南アジア諸国が必要な開放政策をとり、市場メカニズムを機能させれば、アジア NIES, ASEAN, そして日本は真の意味で、経済協力を惜しまないであろう。

参 考 文 献

- [1] 経済企業庁『日本と世界を変える海外直接投資』, 1990年。
- [2] 経済企業庁『平成3年度年次世界経済報告』大蔵省印刷局, 1992年。
- [3] 樋口貞男『政府開発援助』勁草書房, 1986年。
- [4] ジェトロ, 『JETRO 白書投資編 1989: 世界と日本の海外直接投資』, 1989年。
- [5] ジェトロ, 『JETRO 白書投資編 1989: 世界と日本の貿易』, 1990年。
- [6] ジェトロ, 『JETRO 白書投資編 1991: 世界と日本の海外直接投資』, 1991年。
- [7] 外務省『我が国の政府開発援助 1989 上・下巻』国際協力推進協会, 1989年。
- [8] 外務省『我が国の政府開発援助 1990 上・下巻』国際協力推進協会, 1990年。
- [9] 外務省『我が国の政府開発援助 1991 上・下巻』国際協力推進協会, 1991年。
- [10] 経済企画庁「平成3年度年次世界経済報告」平成3年12月3日。
- [11] 日本輸出入銀行「1980年代におけるアジア諸国の資金フロー動向」海外投資研究所報, 1990年9月。
- [12] 大川一司『経済協力基本方針立案のための基礎調査』, 1982年。
- [13] 高塚利明「国会から見た政府開発援助」外交時報, No.1266, 3月号, 1990年。
- [14] 東洋経済『海外進出企業総覧 1990』, 1990年。
- [15] 東洋経済『海外進出企業総覧 1991』, 1991年。
- [16] 東洋経済『海外進出企業総覧 1992』, 1992年。
- [17] 植田和男・深尾光洋編『90年代の国際金融』日本経済新聞社, 1991年11月。
- [18] 鷲見一夫『ODA 援助の現実』岩波書店, 1989年。
- [19] 渡辺利夫「援助の消化不良をどう克服するか?」エコノミスト, 12月21日号, 1989年。
- [20] Barro, Robert J. and Xavier Sala-i-Martin “World Interest Rates,” *NBER Macroeconomics Annual*, 1990.
- [21] Barro, Robert J. “World Interest Rates and Investment,” *NBER Working Paper*, No 3849, September, 1991, pp.1-19.

- [22] Nishikawa, Jun “Japan’s Economic Cooperation : New Visions Wanted,”  
*Japan Quarterly*, October-December, 1989.
- [23] Orr, Robert M. Jr. *The Emergence of Japan’s Foreign Aid Power*, New  
York : Columbia University Press, 1990.
- [24] Yasutomo, Dennis T. “Why Aid ? Japan as an Aid Great Power,” *Pacific  
Affairs*, Vol. 6 , No. 4 , Winter, 1989–90.

# 情報システムへの新たな期待<sup>\*</sup>

## —悪構造問題理解に対する情報システムの支援

角 田 勝

### 1. はじめに

マネジメントは絶えず問題を理解したり、定義づけたり、解決したりしている。すべての問題は、主観的、概念的・客観的な要素をもっていて、それが現実と理想との不一致に関連する。また、幾つもの関係者が存在するし、それぞれの独自の信念と目標をもっている。問題が存在するということで一致することさえないかもしれない。望ましくない状態が相互関連しているし、「真」の問題として一つの状態を識別する根拠がない場合もある<sup>(1)</sup>。これが悪構造問題 (ill-structured problem) といわれる問題である。これは戦略的意思決定を行なうマネジメントが直面する問題にも当てはまる。これらの問題はマネジメントの認知能力に絶えず挑戦してくる。認知とは意識性と判断をともなった知るといふ行為ないしプロセスである。意思決定を行なう場合はいつも—それが自らの生活について個人が意思決定する場合でも、企業の決定であっても、この認知能力が使われ、問題領域を理解するために、それが情報を捕捉し、代替的解決策を模索する。このときに捕捉された情報とは、認知された情報であって、環

\* 拙稿を掲載する機会を与您いただきました神戸大学経済経営研究所に深く感謝いたします。また有益なコメントをいただきました神戸大学 伊藤先生、摂南大学 山根先生にも感謝の意を表します。

(1) Smith, Gerald, "Toward a theory of managerial problem solving," *Decision Support Systems* 8, 1992, p.29.

境に対する意思決定者自体の反応である。

Rumelhart<sup>(2)</sup>は、人間の全体的な情報処理システムが持つ主要な特徴として次のように述べている。「われわれは期待するところのものを知覚し、既に経験したことに関係づけて理解し、すでに知っていることに適合する事柄を記憶するのである。」また、Donaldson & Losch<sup>(3)</sup>は、10数個の主要企業のトップの経営者の意思決定の研究において、調査したそれぞれの企業における経営者の間には、「信念」の特色あるシステムが存在していると結論している。彼らによれば、「相互関連する信念のシステムは、フィルタの役割を果たし、これを通して、マネジメントは企業が直面する現実を知覚する」のである。

人間の情報処理能力には限界があって、それを補うために、このように世界観とか信念を利用せざるをえないのであるといえる。マネジメントは、制約された情報処理能力でもって、自らの認知能力に対する問題解決の挑戦に対処しなければならない。

ここでは、情報システムの認知活動に対する支援、さらには悪構造問題の理解や解決に対する支援をいかにこなうか、そのための情報システムの概念的デザインについて考察する。

## 2. 悪構造問題の理解

前に引用したように、意思決定者は目下考察中の問題空間の中で特定のゴールを達成するために彼に関係する情報のみを知覚する。関係する情報の決定は、意思決定者が心の中で持っているメンタルモデルに依存する。マネジメントは自らの世界観に基づいて意思決定を行なう。<sup>(4)</sup>これは戦略的な決定において特に

---

(2) Rumelhart, David E., "Introduction to Human Information Processing," John Wiley, 1977, p.213 御領謙訳, 『人間の情報処理』サイエンス社, 昭和54年, p.251.

(3) Donaldson, G. and Lorsch, G.W., "Decision Making at the Top: The Shaping of Strategic Direction," Basic Book, 1983, pp.279-280.



そうである。戦略策定のプロセスは、他の組織プロセスと同様に世界についての個人の認知に基づいている。そのような悪構造問題の解決は意思決定者の認知努力に主として依存しなくてはならない。モデルや世界観は問題点のある局面を意思決定者が選択するのを援助する。モデルとは、現実の単純化された表現である。これは特定の見地から作成されたものである。この見地、認知指向、モデルは、意思決定者が悪構造問題を理解し、定義づけるのを助ける。基本的な主題は、意思決定者は、内的外的環境をある色のついた眼鏡で眺めるということである。意思決定者によって一度情報が受け入れられると、この眼鏡に基づいた解釈がなされる。この眼鏡は問題領域に関係すると思われる事前の知識、信念、価値、知覚を表わしている。（以後は信念あるいは信念システムと呼ぶことにする。ここからもわかるように、本稿でいう信念は、この言葉が一般的に意味するよりも広い意味をもたせている。）受け入れられた情報は問題を理解する、定義づける、診断するために使われる。信念システムは現実をモデル化しようとするものである。信念システムは、現実の世界について構成要素とその相互関係の集合にろ過された情報を変換するものである。しかし信念システムはろ過という考え方を超えた抽象化のより高いレベルにあり、単なるフィルタのような静的なものではなく、意思決定者が知覚した新しい情報に基づいて修正され、精製されるという意味で動的であり適応的である。

### 3. 情報システムの支援

上で、マネジメントがある問題領域に対する自らの決定プロセスを主観的に理解することを強調したが、従来情報システムを開発する中ではほとんどそれ

---

(4) 角田勝、「悪構造問題の定義について」、富大経済論集 Vol.27 No.2, 1982 において、このような場合に「世界観」や「モデル」が必要で、それがいかに悪構造問題の定義をガイドするかについて考察した。本稿においては、信念という言葉を使用するが、基本的にはその機能は同じである。

は考慮にいれられなかった。マネジメントが悪構造問題に直面したとき彼は一般的には直感的な決定を行なう。たとえばマネジメントの日常の計画は直感を通してなされる計画であるといわれている。そのような計画は関係する人々に大いに依存している。計画の成功ないし失敗を決定するキーワードは予感、判断、直感、統合である。これらの概念は個人や組織の他の成員の信念システムに関係している。実際、信念はマネジメントが考慮し決定を行なう要因についての強力な制約条件である。この信念は強力な制約条件となるので、実際のあるいは潜在的变化が提供する機会をマネジメントが逸するという事も起こりえる。<sup>(5)</sup>

したがって、問題の理解を助ける形で意思決定者を援助する試みは、情報システムの支援を提供する主要な目的のひとつとして含まれるべきである。理解をうまく達成すれば、特に悪構造問題に関しては、質の高い決定を生み出すであろうし、高い決定への信頼をも生み出すであろう。

情報システムの分野では、パラダイムシフトが現在起こっている。この変化は行動を指向したもの (Behavioristic Orientation) から認知を指向したもの (Cognitive Orientation) である。<sup>(6)</sup> 他の言葉でいえば、意思決定の行動的局面に対する情報システム支援を、意思決定者の認知指向に対する支援に強調点を移そうというものである。前者の場合は、問題に対する理解は問題自体から引き出されるし—つまり良構造問題 (well-structured problem) であるから—、それは既知の情報システム機能によって援助される。後者の場合は、理解は意思決定者の認知指向を通じてなされる。問題領域と意思決定者の認知能力との相互作用によって理解が達成される(図-1)。情報システムが支援すべき機能

---

(5) Yadav, Surya B. and Khazanchi, Deepak, "Subjective understanding in strategic decision making : An information system perspective," *Decision Support Systems* 8, 1992, p.55.

(6) *ibid.*, p.56.

は、これを助け理解を深めることにある。戦略的意思決定のような悪構造問題を主観的に理解する情報システム支援を提供する道を捜さなければならない。

後述するように、認知指向を支援する動きは、意思決定者の事前の経験、知覚、価値、信念といったものを捕捉し、操作し、修正できる形でそれを表現できる道があるということからきている。またそれは意思決定者の認知指向を規定できることにも通じているかもしれない。システムは意思決定者の決定プロセスと認知構造を意思決定者自ら理解することを深める助けになる。

意思決定者の信念システムに対する情報システムの支援は、意思決定に最初の段階—たとえば、Simon の情報活動のフェーズ—に最も有効である。そこでは、意思決定者の認知努力に主として依存しているからである。

問題の理解を助けるためには次の活動が必要である<sup>(8)</sup>。

- (1)意思決定者の認知指向に基づいた関連する情報にある程度の構造を与える。  
つまり、思考への洞察をえる機会を提供する。
- (2)認知指向の構造の重要な局面（たとえば、中心となる構成要素）に注意を集中させる。
- (3)問題の見方を分析し、他の見方と比較し、統合された見方を研究し、認知構造全体あるいはその構成要素に基づいて、問題の理解を促進するのを助ける。

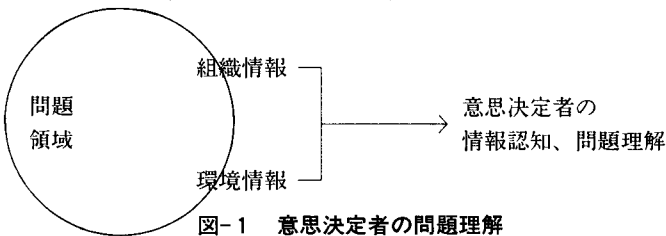


図-1 意思決定者の問題理解

(7) Simon, H., "The New Science of Management Decision," Prentice-Hall, 1977, pp.40-42 稲葉元吉, 倉井武夫訳, 『意思決定の科学』産業能率大学出版部, 1979, pp. 55-58.

(8) Yadav & Khazanchi, *op.cit.*, pp.57-58.

これらは、悪構造問題を理解し構造づけするのに意思決定者を助けるようデザインされた情報システムによって支援しなければならない活動を示している。最初はモデル構築、単純化、理解といった活動を示し、意思決定者に自らの認知指向を見ることを可能にし、その認知指向固有の仕組みを理解させる。評価、調査、検査は2番目から由来する活動の例である。理解活動の3番目のものには分析、比較、統合がある。

これらの理解活動は、支援システムにおいて提供されれば、悪構造問題の理解を促進するのに役立つ。これらの活動をさらに明らかにする。

#### (1)単純化

システムは意思決定者の見方から構成要素とそれらの関係によって悪構造問題を組織化するのに役立つかといった質問に答えることに関連する。他の言葉でいえば、問題の極度の複雑性を慣れ親しんだ理解し易い言葉に翻訳する試みである。

#### (2)理解

意思決定者は慣れ親しんだ言葉で問題を彼の見方でみることができ。意思決定者はシステムを使って彼自身の信念システムの固有の構図を見るのである。

#### (3)分析

意思決定者の信念システムの構造を批判的に検査する能力に関連する。分析は複雑な信念システムを重要な構成要素の集合とその関係に単純化する機会を提供する。

#### (4)調査

問題についての自らの考えをシステムティックに調べることができる。これは自らの認知構造、組織の仲間、競争者、同じ環境で働いている他の人々のそれを調べ、理解する能力を意味する。

#### (5)比較

これは調査と直接比較によってなされる。問題についての私の見方は同僚、

競争者、規範モデルとは異なっているか、といった質問に答えることに関連している。調査と分析を伴えば、これは強力な活動となる。これは問題についての防備された信念、知覚、価値を固めるか否定する機会を与える。自らの見方を見ることができることによって、さらには他人の見方を見ることができることによって、構成要素とそれらの関係のいくつかについて可能性と妥当性をチェックする機会が提供される。意思決定者の信念システムの基礎自体がテストされうる。

#### (6)評価

調査と分析から信念システムの価値を測定する能力に関係する。さらに、構成要素や関係を修正したり、削除したり、追加することによって代替的な認知構造をテストし評価する能力をも意味している。

#### (7)統合と圧縮

この理解活動は、分析、調査、テストと結合されて同じ問題について複数の見方を統合させる。特に圧縮は、構成要素と関係をメタレベルの見方に結合あるいはグループ化させ、その結果問題理解を促進させる。

上に述べた活動は、悪構造問題の主観的理解を助ける。情報システムはこれらの活動を行うのを助ける機能を持たねばならない。さらに、活動は意思決定者の認知指向を通してなされるから、情報システムは意思決定者の認知指向を表現し、操作できなければならないことを意味している。

そこで次の節では、基本的にはエキスパート・システムの手法を取り入れながら、上述の活動を支援する情報システムを考察する。エキスパート・システムはある特定の問題領域においてその分野の専門知識を利用して推論を行ない、専門的な問題の解決に関して、専門家（エキスパート）と同等の能力を持つことを目的とした知的問題解決システムをいう。エキスパート・システムでは問題解決のための知識をいかにシステムの中に取り入れそれを利用するかが中心のテーマとなる。知識とは教科書的知識はいうまでもなく、専門家としての経

験から獲られたいわゆるヒューリスティックスもふくまれるが、本稿では、さらにいままで強調してきた信念をも取り入れようということである。システムにとっては、ヒューリスティックスと信念とを区別しなければならない理由はない。

#### 4. 信念メンテナンス・システム (Belief Maintenance System)<sup>(9)</sup>

信念メンテナンス・システム (BMS) は、意思決定者に関心のある各種の問題に対するエキスパート・システムつまり因果の構造の集まりとみなすことができる。エキスパート・システムにおけるプロダクション・ルールと同様に、BMS 中の各システムは相互に関連する徴候と仮説のルールの集まりである。ある問題に対するあるデータが与えられると、関連する信念システムがアクセスされ解を出すために推論がくだされる。解とは、計画、説明、予測といった性質を持ったものである。これが前節で述べた問題の理解を促す活動につながる。ただし、問題についてのすべてのデータが利用できないときには、ないデータに関して最も有り得る仮定をシステムは行なわなければならない。いかなる時点にも、BMS は、問題に関する状況について、なされたデフォルトの仮定を前提に、前向きの推論によって、これらの信念システムから引き出されたものに関して、現在の信念の状態を表わしている。具体的には、たとえば次のような状況を考えている。「暑ければ、ビールが飲まれる」—これは経験から得られたヒューリスティックな知識といってよい。「ビールを飲むなら、麒麟のラガーである」—これは知識とはいえない。信念である。ここで「夏だ」という

---

(9) Chaudhury, A. and Whinston, Andrew B., "Decision Making : Computational Approach," in *Knowledge, Data and Computer-Assisted Decision*, Schder, M. and Gaul, W. (eds.,) NATO ASI Series, Vol. F 61, Springer-Verlag, 1990, pp.187-193. 基本的システム設計は本論文に依存しているが、部分的には本稿の目的に合わせて改造した。

データが与えられた。「夏は暑い」ということは、デフォルトの仮定である。このデータから、夏には麒麟のラガーが飲まれるという計画、説明、予測が引き出される。これは夏という事柄に対する信念に基づいた理解ないし単純化であるといっても異論はないであろう。もちろん、BMSは、エキスパート・システム同様、知識ベース（上述したように、システムにとっては知識と信念の違いは大きいものではない）とその操作能力、つまり推論エンジンを備えていなければならない。

しかし、このような知識は一般的に非柔軟性と脆弱性をともなっている。ここでは、エキスパート・システムのいう知識の中に信念までも含んでいる。信念についてもまた知識についての確信度 (certainty factor) と同様なものを取り入れることができる。したがって、確信度の高い信念がシステムの中にあれば、それは非柔軟性に通じる。また確信度の低い信念が多く含まれれば、問題の明確な理解が得られず、脆弱性に通じることになる。さらには、矛盾の処理の必要性は一般的なエキスパート・システムよりも大きいはずである。それ故、環境が変わったとき、BMSのなかに含まれた知識を修正できるように、説明生成器 (explanation generator 以下 EG) が重要な役割を果たさなければならない。EGはBMSが失敗した理由を分析するのを助ける。予測が間違っていたかも知れないし、計画がうまく作用しなかったかも知れないし、説明が誤っていたかも知れない、このような理由から失敗したのである。エキスパート・システムにおいても、「深い知識」の重要性が認識され、いわゆる知識だけではなく、その基本にある物事の原理や原則及び問題解決の対象の構造や機能などに関する知識の表現と利用に関心が高まっている<sup>(10)</sup>。EGはこの役割を担う。BMSの概念や知識ベースの基礎にある深い知識の倉庫になる。

(10) 上野春樹、小山照夫共編、「エキスパート・システム」、知識工学講座5、オーム社、1988、p.35.

BMSは、新しい信念システムが作成されたときや、既存のモジュールがうまく働かないときに、EGモジュールと相互作用する。理想から言えば、EGは既存のBMSが失敗したとき、新しい証拠にしたがって、新しい説明をつくり出さなければならない。既存のシステムからの予測が観察と一致しないならば、そしてこれがデフォルトの仮定の操作から解決できないならば、BMSを改訂しなければならない。

EGは自らの知識ベースを使ってBMSの信念システムを改訂することができる。BMSの知識ベースと対照的に、EGが利用できる知識はBMSの中で現われる概念間の因果関係についての深い詳細な知識からなっている。BMSの一つの信念システムはEGに関して利用できる知識のチャンクされないしコンパイルされた形のものともみることができる。このコンパイレイションやチャンキングにより、BMSがなす推論のプロセスはより効率的になる。EGによる信念システムの改訂は次のステップに従う。

(1)矛盾の発見

(2)矛盾を解くための情報探索およびデフォルトの操作

(3)デフォルト仮定の操作が観察と一致した状態を生み出せなかったら、BMS自体の構造の改訂

最後に以上2つのモジュールを監視し、BMSとEGの仕事を効率よくさせるモジュールを考えなければならない。それは類似推論器 (resemblance reasoner 以下ではRR) と呼ばれる。

RRはBMSとEGに代わって外界と交流することが、主要な役割の一つである。BMSとEGと現実の外界との間を通るすべてのものに対するフィルタの役割をする。この交流を通して、お互いに似ているという事実から (analogy)、複数の事象が因果関係を持っているということや、一緒に出現することが多いので、それらは因果関係を持っているということを推論する (induction)。外界から集めた知識はまた仮のものかもしれない。即座に真とか偽とか評価できな



い。それが使われるときにのみ評価が可能となる。このようなアナロジカルな知識や帰納知識が RR にあるから、前に述べたように EG が推論できる。

ある状況のもとで、RR はコンテキストとその状況に最も似た BMS のなかの適用可能な信念構造を決定する。すべての観察に対する BMS の中で利用できるもっともらしいあるいは最も似ている信念構造を選択する。この信念構造が推論を担当する。換言すれば、RR が現在のコンテキストを読む方法はどの信念システムが検索され推論に使われるかを決定する。また RR は異なったタイプの証拠の関係を観察し、EG の現在の問題領域がそれらと一致しているかどうかチェックする。

以上 3 つのモジュールの役割を述べてきたが、その相互関係をフロー・チャートの形で示せば図-2 のようになる。

## 5. おわりに

日常の常識による推論でよく出くわすことは、人は不完全な情報に反応するために、結論にジャンプするということである。これは人間の情報処理の能力が不十分であることによると考えることができる。

人々は世界についての特定の信念を採用し、それを真であると信じて使用することにより、与えられた情報を理解したり、情報の欠如を補ったりして、問題を理解する。もちろん場合によっては、自らの信念と一致しない情報を受け取った時には、それを撤回する。長年使用してきて、撤回の必要のないものは本当の確固たる信念ということになる。信念とは人間の情報処理作業を効果的に行なわせるものである。またその反面、意思決定を結果として誤らせるのもこの信念である。

ここでは、悪構造問題に関して信念のもつ意味を考察し、情報システムにその機能を担わせるための基本的デザインを考察した。これにより、戦略決定のような問題に直面した意思決定者は、自らの信念による問題の理解、矛盾の発

見,あるいは他人の信念による自らの理解のチェック,さらには,このチェックを通した理解の統合が可能となろう。固定された信念に原因する誤った意思決定を回避することができるかもしれない。

もちろんこのようなシステムの詳細なデザインはこれからの問題である。

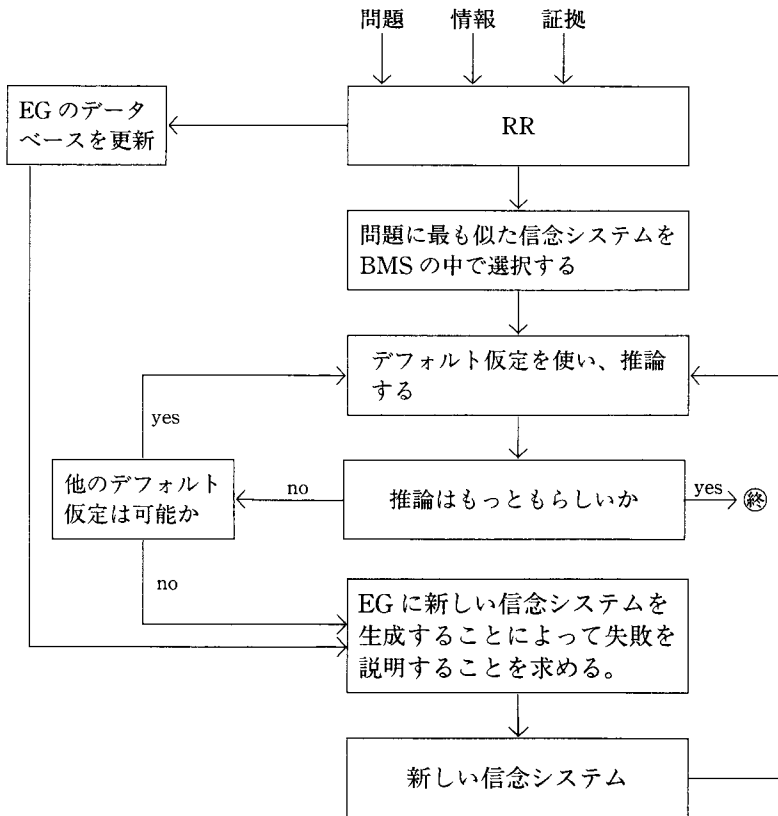


図-2 3つのモジュールの相互関係

# ラテンアメリカの経済改革の諸問題\*

西 島 章 次

## はじめに

ラテンアメリカがインフレーションから脱却するには、たんに一時的な貨幣供給の抑制や為替レートの固定化だけでなく、財政を健全化し、統合的でクレディビリティのあるマクロ政策を実施しなければならない。このためには、まずは財政・金融政策の抜本的な政策改革が必要である。しかし、このような統合的でクレディビリティのあるマクロ政策を実現し、それを維持するためには、経済システムの効率化が必要であり、政府の過度の経済介入が排除され、また非競争的な市場が是正され、資源配分の適正化が要求される。とりわけ、保護政策の撤廃、規制緩和、民営化などの市場自由化が重要である。したがって、真に経済安定化を実現するためには、経済の構造的調整、制度的変革を含んだ経済改革が不可欠となる。

ところで、1980年代のラテンアメリカは、ハイパーインフレ、累積債務、経済停滞などの経済的困難と、軍事政権から民主政権への転換という政治的激動の時期にあったが、90年代に入りラテンアメリカ経済は全体としてかなり回復し、マクロ・バランスの改善と構造調整の進展に成果をみせている。たとえば、インフレ率については、ラテンアメリカ全体として、87年以降連続して高進していたのが、90年の1,200%から、91年の約200%へと低下し、ブラジルを除け

---

\* 本稿は西島 [1993c] 第8章を修正、加筆したものである。

ば92年はさらに低下したと予想されている。また、ラテンアメリカ全体の実質GDP成長率は、90年の0.3%から91年の3.5%へと上昇し、92年も2.4%と比較的高い成長率が実現している。一人当たりの実質成長率も88～90年のマイナスからプラスに転じ、91年は1.6%、92年は0.5%と予測されている<sup>(1)</sup>。

このような展開は、1990年代に入り、債務救済が進展し返済負担が軽減されてきていることと、これまでの広範な政府介入と保護政策に依存した開発政策から市場メカニズムを重視した政策へと転換する経済改革の成果であることは明白であろう。このため、一般的には80年代の「失われた10年」から、90年代は「再生の10年」となると期待されている。しかし、個別の国々をみると必ずしもその状況は一樣ではなく、依然として政治的不安と経済的困難を抱える国もある。良好な成果をみせる国においても不確実な要素が多分に存在することを否定できない。したがって、ラテンアメリカ諸国が今後「再生の10年」を実現するかどうかは、多くの条件に依存するであろうが、とくに経済安定化・構造調整をめざす経済改革の取り組みがいかに進展するかによって依存していると考えられる。

ところで、一般的に安定化は構造調整の前提条件だとされている。安定化を実現して価格シグナルを正常に機能させる必要があるからである。この意味で、経済安定化から構造調整という順序での経済改革が望ましいとされている<sup>(2)</sup>。しかし、一時的な安定化であれば、長期間を要する構造調整の実施期間にわたって経済の安定化が持続する保証はない。ところで、財政改革を伴わない安定化は困難である。財政改革は時間を要する制度的改革であることから構造調整の

---

(1) CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), *Preliminar de la Economía de América Latina y el Caribe*, 1991。

(2) Sachs[1989]では安定化が構造調整の前提であることが議論されている。なお、Edwards[1984]、McKinnon[1991]では、構造調整のシークエンスの議論がなされている。

政策項目にも含まれるであろう。したがって、一方で経済安定化と構造調整の区別や順序の問題は理論的に重要であり、これを無視することはできないが、他方でインフレーションの抑制にとっては安定化と構造調整という単純な区分は必ずしも適切ではなく、両者を含む経済改革として分析の対象とするのが適当であろう。

以下では、第1節で1993年初頭時点でのラテンアメリカ諸国の現状を概観し、第2節で経済改革のインプリケーションを理論的に解釈する。第3節では経済改革の問題点として、経済改革における安定化政策と構造調整政策の関係、経済改革のコストと政治的影響の問題を議論し、今後のラテンアメリカの課題を明らかにする。最後にこれに加え、現在のラテンアメリカ諸国において大きな趨勢となっている地域市場統合の試みに触れておく。地域市場統合は構造調整のなかでも、とくに貿易自由化に対し重大な影響を及ぼし、その進展が経済改革の成否に大きく関わると考えられるからである。

## 第1節 ラテンアメリカの現状

### 1 対外債務問題

1980年代にラテンアメリカ諸国に重圧となっていた債務問題は、90年代に入り急速に改善の方向に向かっている。このため、返済負担の軽減（債務救済と実質的な支払停止を含め）が良好なマクロ・パフォーマンスをもたらしている一因となっていることは疑うべくもない。返済負担の軽減が、財政への圧迫を緩めると同時に、マクロ経済政策の自由度を高め、投資のために資源を解放するからである。

1990年にブレイディー提案による新債務戦略の第1号の適用国となったメキシコをはじめとし、ベネズエラ、ウルグアイなど急速に債務を削減してきている。重債務国であるアルゼンチンでは、92年4月に債権銀行との間に、中長期の元本230億ドルと延滞金利80億ドルについて、元本削減(35%を削減し変動金

利を適用する)か、金利軽減(ただし元本据置)の二方式で、アルゼンチンの政府債に転換する証券化が合意され、92年12月に調印、93年4月には債券発行による削減が実施されている<sup>(3)</sup>。

また、ブラジルにおいても1992年7月に440億ドルの証券化で債権銀行と合意し、11月には元本削減の前段階として71億ドルの延滞金利を証券化によって返済している。ただし、92年末現在の段階ではコロール大統領の弾劾裁判などで混乱し、IMF(国際通貨基金)や世界銀行からの融資の条件となっている財政赤字削減やインフレ抑制が達成されていないため、証券化の資金繰りが困難となっている<sup>(4)</sup>。また、ペルーにおいても、フジモリ政権のもとで、国際機関や債権銀行との関係修復がはかられてきた結果、93年3月にはIMF理事会で包括支援策が合意され、7年ぶりに融資が再開されるとの見通しである<sup>(5)</sup>。いずれにせよ、債務返済負担の軽減は、統合的なマクロ政策の運営や構造調整の推進を容易なものとし、ラテンアメリカにおける90年代初頭のインフレ低下や成長率の回復などの良好な経済パフォーマンスの前提条件となっている点を忘れてはならない。

なお、債務問題とならび、注目しなければならない問題は、インフレーションの鎮静化と自由化政策の進展にともない、ラテンアメリカへの海外からの資金流入が急増し、景気回復を支えていることである。このような現象は、1980年代初頭以来のことで、91年には資本収支は390億ドル、92年は570億ドルの黒字となっている<sup>(6)</sup>。とくに、メキシコ、ブラジル、アルゼンチン、ベネズエラ、チリなどへの資金流入が顕著であり、その形態は、主として、海外投資家による債券購入や民営化企業の株式取得、また信用力の回復によるユーロ市場での

---

(3) 『日本経済新聞』1993年4月8日。

(4) 『日本経済新聞』1993年1月5日。

(5) 『日本経済新聞』1993年3月18日。

(6) CEPAL, *op. cit.*, 1992。

資金調達である。ブラジル、アルゼンチンについては、92年の債務交渉が成立していない段階で、政府や企業がユーロ市場で起債に成功し、ユーロ市場ではラテンアメリカ・ブームと呼ばれるほどであった。この他、とくにメキシコで顕著に見られるように、北米自由貿易協定をにらんでの直接投資も重要である。

これらの資金のかなりの部分は、1980年代にラテンアメリカから逃避した資金が還流したものとみられている。逃避資本の還流は、それが実物資本へ投下されれば構造調整を促進する要因となるであろうし、また、資金の流入は為替レートの固定化に依存する安定化政策を持続させることに貢献するであろう。したがって、ブレイディー提案などの債務削減と逃避資本の還流は、経済改革を支持する重要な要素であるといえる。

## 2 経済改革の進展

1990年代のラテンアメリカに全体として良好な経済成果をもたらしているいま一つの重要な要因は、経済安定化や構造調整によって市場経済化をめざす経済改革が、積極的に推し進められ、その成果の一部が顕在化してきた結果であるといえる。以下、いくつかの国に関し簡単にみておこう。

### チリ

ラテンアメリカ諸国の中でも、最も早い時期からオーソドックス・タイプの安定化政策と自由化政策を実施してきたのがチリである。1970年代初頭のアジェンデ政権下では、再分配政策、政府介入政策に基づくポピュリスティックな経済政策が実施されたが、その末期には大幅な財政赤字、ハイパー・インフレ、マイナス成長、大幅な対外赤字を結果し、経済は破綻した。しかし、73年からの軍事政権下では、一貫して自由化政策とオーソドックス・タイプの経済安定化政策が実施され、以後のチリ経済の基本的条件を形成している。具体的には、財政赤字の均衡化（政府系企業の民営化、財政支出の厳格化、付加価値税の導入）、貿易自由化、資本自由化などの開放化政策、価格コントロールの廃止な

ど、市場メカニズムを重視し、輸出指向、民間主導の経済政策を追求したテキスト通りの経済運営を実施してきたとされる。

しかし、このような政策転換は、必ずしも順調な経済の展開をもたらしたわけではなかった。イナーシャル・インフレのために価格の調整スピードは遅く、オーソドックス・タイプの安定化政策の実施によってインフレーションが低下し経済成長が回復するのに、極めて長い時間を必要とした。また、安定化政策とともに実施された、労働組合の抑圧に基づく実質賃金の低下と社会関連支出の削減は、社会問題や貧困問題を悪化させるものであった。さらに、1979年の資本自由化政策は、為替レート政策の失敗から過大な債務累積を結果し、82年には債務危機とこれともなう経済危機がもたらされた。

しかし、自由化政策とオーソドックス・タイプの安定化政策の継続によって、多くの犠牲を払いながらも1980年代にはインフレーションは安定し、今日のチリ経済は他のラテンアメリカ諸国と比較し、より市場メカニズムに立脚した資源配分を可能とし、高い成長率と対外均衡を享受しているといえる。ただし、長期間にわたり大きな社会的コストをともなう経済政策を持続しえたのは、軍事政権を背景として政治的安定が保たれていたことに注意しておかなければならない。

## メキシコ

1983年のテ・ラ・マドリ政権から安定化政策が開始されたメキシコでは、その後、紆余曲折はあったものの、87年末には「経済連帯協定 (PACTO)」に基づき、価格・賃金凍結や為替レートをインフレ率のアンカーとして機能させるヘテロドックス・タイプの安定化政策によってインフレ抑制にかなりの成果をあげている。また、構造調整も85年頃から本格化し、輸入許可制の削減や関税引き下げなどの自由化、実質為替レートの切下げ、民営化が加速し、80年代末からは外国資本に関する規制緩和、預金金利の自由化などの金融自由化、技術移転に関する規制緩和が実施され、91年には国営商業銀行の民営化も開始され



ている。

基本的には、これらの自由化、規制緩和、民営化によって、財政の健全化や内外の民間投資が促進され、高い成長率を可能としてきたのであるが、今日では反面で旺盛な投資・消費需要と過大評価の為替レートによる貿易収支赤字の悪化が、急増する資本流入によってファイナンスされていることを見逃してはならない。

### アルゼンチン

前述のチリ、メキシコに比べ、アルゼンチンでは依然として不確実な要素を多分に残しているが、1980年代にあれほどのハイパー・インフレと経済混乱に悩まされたにも拘らず、ようやく89年7月からのメネム政権の経済改革によって改善の方向に向かっている。安定化政策に関しては、メネム政権の当初は、前政権から引き継いだハイパー・インフレの終息が最大の課題であった。しかし、産業界、労働界などとの価格協定や、定期預金の Bonex と呼ばれるドル建て国債への強制転換を実施したにもかかわらず、為替レートの不安定性が解消されることはなかった。このため、十分にインフレーションを抑制することはできず、また、経済はマイナス成長を続けた。しかし、91年4月には、為替レートの固定化と、通貨発行がドルの裏付けをもってなされる（マネタリー・ベースと外貨準備高を同額に維持する）という事実上の「ドル・リンク政策」もしくは「ドル本位制」によって、さしものインフレも鎮静化に向かっている。この間、貿易自由化政策や民営化政策が加速され、経済自由化政策は順調に進捗しているようである。

ただし、残存するインフレーションによる為替レートの過大評価、国内景気の拡大、輸入自由化などの影響によって、92年には貿易収支が赤字に転落すると予想されている。したがって、これまで、外貨準備の維持を、民営化や海外からの株式市場を中心とする資金流入、ユーロ市場での債券の発行に依存してきただけに、貿易収支の赤字化は経済のドル化政策による為替レートの安定化

を困難なものとし、これに基づくインフレ抑制政策は微妙な段階となっている。この意味で今日のアルゼンチンの基本的問題は、経済改革により非貿易財産業から貿易財産業へ資源が移転し貿易収支を改善するスピードと、外貨がいつまで潤沢に流入しうるかの問題にあるといえる。

以上のチリ、メキシコ、アルゼンチンにおいては、いずれの国においても共通しているのが、今日の良好な経済成果の基本的背景として、経済安定化をあらかじめ実現している（チリ、メキシコ）か、安定化政策と構造調整をほぼ同時に実施し、インフレーションが完全には鎮静化されなくても、ある程度抑制される状況（アルゼンチン）で、経済開放化などを実施している点にある。いうまでもなく、インフレ抑制によって正しく価格メカニズムを機能させ、そのうえで内外の自由化政策によって資源配分を正常化する必要があるからである。この点は、経済改革における安定化政策と構造調整の順序の問題に重要な示唆を与えているといえる。

しかし、問題はこの安定化が継続している間に、構造調整を進展させなければならぬ点である。いうまでもなく、この構造調整とともに財政改革が進展すれば、安定化をより強固なものとしうるであろう。しかし、構造調整には時間が必要であり、財政改革に成果が現れるまでに当初の安定化が揺らげば、構造調整は困難となる。したがって、ここで留意しておかなければならない点は、いずれの国においても、今日のインフレーションの安定化や高い経済成長率を可能としている理由が、本来の資源配分が正常化し経済のダイナミズムが回復したという側面と同時に、外資の還流もしくは流入によって経常収支が改善し、このもとで過大評価の為替レートによって低いインフレ率の維持が可能となっていることや、貿易収支を厳密にコントロールしないで高成長政策の運営が可能となっている問題である。したがって、外資の流入や逃避資本の還流によって現在の経済改革がサポートされているだけに、資本の流入が低下すれば、安定化が困難となり、経済改革を危うくする可能性を忘れてはならない。この点

において、チリはともかくとして、とくにアルゼンチンにおいては、今日の安定化が基本的にドル・リンクによる為替レート政策に依存しているだけに、注意が必要である。

### 3 経済改革にもたつく国々

ところで、以上の諸国とは対照的に、一部のラテンアメリカ諸国では民主主義定着の過程のなかで、依然として政治的不安定と経済改革の困難に直面している。

#### ペルー

フジモリ政権が誕生したペルーにおいては、政権が引き継いだ経済破綻に対し、「フジ・ショック」と呼ばれる大幅な価格調整に始まり、税制改革や財政均衡化などの厳しい緊縮政策を実施し、さらには為替・貿易の自由化、関税引き下げ、利潤送金の自由化、金融自由化、民営化の開始、公的部門の整理など、市場原理の導入と規制緩和をもくろむ構造調整に着手してきた。しかし、インフレ率は劇的に低下した（1990年の7,481%から91年の410%、92年の74%）ものの、不況、失業問題が深刻化し、経済成長率も91年は2.5%であったのが92年にはマイナス成長が予想される状況となり、92年初めにはフジモリ政権への政治的支持を揺るがしかねない事態となっていた。

フジモリ政権は、もともと貧困層の支持によって成立した政権であったため、議会では少数政党であり、いずれの改革も諸々の既得権益と利害が対立するため、支配勢力から議会での政治的抵抗にあい、経済政策の運営は困難であった。このため、少数政党であるフジモリ政権としては、明確な経済的展望を見いだせないまま、貧困層からの支持の低下、議会での政治的抵抗、極左ゲリラ「センテロ・ルミノソ」の攻勢の中で、いっそうの経済改革を推し進めるための突破口として、92年4月には軍部に権力基盤を求める形で議会解散、憲法停止などの自らによるクーデター（アウトゴルベ）という非常手段に訴えることとな

ったのである。

いうまでもなく、形式的には民主主義の否定であり、独裁への国際的非難は免れないが、社会的コストと各階級からの抵抗が不可避である経済改革を推進するためには、止む得ない手段であったことは否めない。また、腐敗した権力構造のなかで、一部特権階級に支配された議会制度を守ることが、真の民主主義たり得るかという問題も否定できないであろう。いずれにせよ、貧困、社会的不安、階級対立という問題を内包する政治システムのなかで、安定化、構造調整などの経済改革を推し進めることの困難さを象徴的に示しているといえる。

### ベネズエラ

1979年2月のカラカス市での大暴動や、92年2月と11月の二度にわたる一部軍部によるクーデター未遂事件など、ベネズエラも社会的、政治的に不安定である。いずれもその背景には、緊縮政策を柱とする経済改革に対する不満があるといわれている。ベネズエラでは、89年以降経済改革を実施してきており、石油価格の上昇にも助けられて、90年、91年には高い経済成長率を実現してきた。しかし、IMF、世界銀行の処方箋に従い進められている構造調整政策の社会的・政治的コストは大きく、とくに価格自由化、賃金抑制、補助金の廃止などは、中・低所得層を直撃し、ストライキやデモなどが頻発しており、政府への不満はかなり高まっている状況である。58年に民政移管を実現し、以来ラテンアメリカにおける民主主義の一つの模範といわれていたベネズエラにおいてさえ、経済改革がコストをとめない社会的緊張を高めるために、その遂行がいかに困難であるかを示唆しているといえる。

### ブラジル

政治的、経済的な混迷から脱却できない重要な国としてブラジルを忘れてはならない。1970～80年代には政府主導型の開発政策によって、過度の政府介入と価格ディスティーションが資源配分を歪め、マクロ不均衡と非効率的な産業構造を造り出してきた。しかし、90年からのコロール政権下では、以上の問題への

反省にたち、市場経済化への転換が試みられている。貿易自由化、各種の規制緩和、行政改革、民営化などの競争促進政策と、科学技術や生産性向上のための産業技術支援政策が立案されている。しかし、このうちのいくつかは不十分ながら進展をみせているが、多くは議会などでの抵抗にあい、みるべき進展はない。

また、安定化政策に関しては、当初、預金凍結などのヘテロドックス・タイプが採用されたがインフレーションは収束せず、91年からはオーソドックス・タイプの安定化政策への転向がみられ、価格の自由化やインデクセーションの廃止などが実施され、インフレ率は90年の2,940%から91年には440%にまで低下している。しかし、財政改革は進展せず、また金融引き締め依存するインフレ抑制政策は高金利を生み、大量に発行されている国債問題が解決していないために、国債の利払いによる財政負担が増大し、結局92年にはインフレーションは再び1,000%台に高進し、安定化は達成されていない。また、景気も低迷し、三年連続のリセッションとなっている。

このような状況の中で、92年9月にはコロール大統領の弾劾裁判が始まり、政局は極度に混乱した。コロール大統領は、州知事時代の汚職追放で有名となり、クリーンなイメージで大統領に当選したにもかかわらず、皮肉にも汚職疑惑で弾劾されることになり、12月29日にはコロール大統領が辞任し、翌30日には上院で弾劾裁判の有罪が決定されている。このような大統領の弾劾は、ある意味で経済改革を推し進めようとする政府に対し、コスト、犠牲を被るセクター・階級からの政治的抵抗の表れであり、汚職疑惑とタイミングをあわせた、議会制度にのった形での合法的な政権交代劇といえるかもしれない。なぜなら、コロール大統領の汚職は、ブラジルの政治的腐敗のごく一部に過ぎないことは、あまりにも周知の既成事実であるし、議会で弾劾裁判が可決したのは野党連合が多数を占めたからである。しかし、誤解を避けるために一言追加しておくと、大統領の弾劾裁判を実現したブラジルの議会制度は、かなりの程度に民主主義が

定着しているともいえる。

コロール大統領を引き継いだフランコ大統領の政権の経済政策はコロール政権下の基本政策を踏襲しているようである。新政権が発表した安定化プログラムによれば、経済開放、規制緩和、民営化を推進し、価格凍結・資産凍結、ドル経済化などのヘテロドックス・タイプの政策は採用されていない。しかし、これまで数度にわたり経済関係の大臣などの更迭を繰り返しており、政府内部での経済政策に関する意見の不統一をみせている。また、なによりも新政権は三党連合に基盤を置く政権であり、94年10月の大統領選挙にむけて政治的確執が強まれば、三党連合に大きな影響を与えずにはおかないであろう。各党がそれぞれの利害を主張すれば、連合体制は揺さぶられることになり、継続的、整合的な経済政策の遂行は望めないであろう。

いずれにせよ、現在のラテンアメリカは、1980年代の状況から一転し、経済改革の実施によりインフレ抑制と経済的回復にむけて歩み出したといえるが、依然として政治的、経済的に困難な状況にある国々が存在し、今後の進展は極めて不透明な状態である。

## 第2節 経済改革の理論的解釈

経済改革の理論的フレーム・ワークは、経済改革が有する多面的、多義的な性格を反映して、さまざまなアプローチが可能であろう。そのなかでも、構造調整に着目し、その中心課題を、最も単純化して、中・長期的な(1)マクロ経済バランスの回復・維持と、(2)生産資源の効率的配分、として捉えることが可能であるとすれば、サルター、コーデン流の貿易財・非貿易財による2部門モデルが最も妥当なフレーム・ワークを提供するであろう<sup>(7)</sup>。ただし、ここで取り上げられる標準的なフレーム・ワークにおいては、コーデン自身が述べているようにインフレーションの分析は直接的には扱えない<sup>(8)</sup>。このため、以下では過大なアブソープションが財政赤字によってもたらされていると考え、一方で財政

赤字がインフレ率を決定し、他方で貿易財の超過需要（経常収支赤字）をもたらすと想定しよう。したがって、基本的には貿易財・非貿易財による2部門モデルは構造調整の理論的背景として援用されるのであるが、同時に裏側で財政赤字とインフレーションの関係を認めることによって、安定化の問題も考慮可能であり、この意味で経済改革の分析フレームとして用いるのである。

### 1 貿易財・非貿易財モデル

交易条件が一定のもので小国開放経済を仮定する。輸出財と輸入財で構成される合成財としての貿易財部門と、非貿易財部門の2部門が存在する。当面は貿易財と非貿易財はともに消費財であるとする。小国仮定より貿易財価格は国際市場で決定され、非貿易財価格は国内市場の需給条件で決定される。以下では、完全雇用下での非貿易財の需給一致を国内均衡、貿易財の需給一致を対外均衡と呼ぶ。

当初、経済は国内均衡にあるが、対外不均衡にあるとする。図1において、貿易財は縦軸、非貿易財は横軸にとられている。pp'は完全雇用下での生産可能フロンティアであり、生産は貿易財と非貿易財の相対価格 gg'のもと、B点でおこなわれている。したがって、非貿易財ではかった所得は og'である。非貿易財ではかった当初の支出を oh'とすると、国内アブソープションは社会的無差別曲線と直線 hh'が接するD点で決定される。非貿易財の需給は一致しているが、貿易財についてはBDで示される超過需要となっており、これが当初の対外不均衡（経常収支赤字）を示している。このとき、過大な国内アブソープションをもたらす財政赤字が存在しており、これに対応するインフレ率となっている。

さて、このような対外不均衡を解消するには、国内需要の抑制政策が必要で

(7) 貿易財・非貿易財の標準的なモデルはCorden[1986]参照。構造調整への応用については、Corbo[1985]、西島[1992][1993b]、柳原・須田[1992]参照。

(8) Corden[1989]、59頁参照。

ある。いま、相対価格が一定のもとで収支が  $gg'$  まで抑制されたとすると、消費点は所得拡張線  $oz$  に沿って  $C$  点まで移動する。 $C$  点では、貿易財の超過需要すなわち対外不均衡は低下しているが、非貿易財に超過供給が発生している。ここで、非貿易財価格が下方に伸縮的であれば、非貿易財の超過供給より非貿易財価格が低下し(曲線  $jj'$ )、相対価格が貿易財生産にとって有利、非貿易財生産にとって不利となるので、非貿易財部門から貿易財部門へと資源が移動する。同時に、相対価格の変化は貿易財需要の低下と非貿易財需要の拡大をもたらし、最終的には、生産点、消費点は  $A$  点で一致し(このとき所得拡張線は相対価格

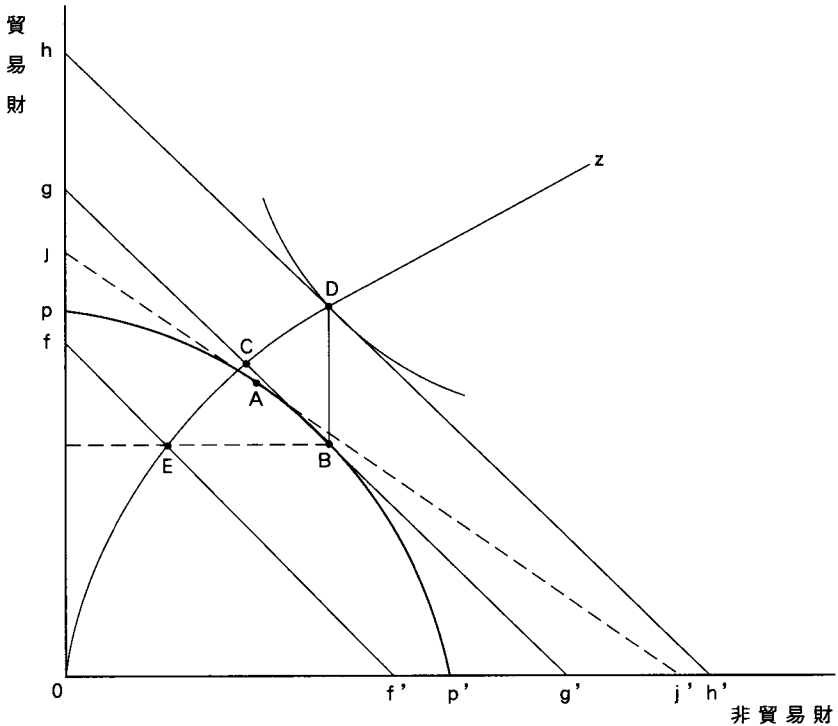


図 1



の変化とともに下方にシフトしている)、国内均衡、対外均衡が同時に達成される。いうまでもなく、国内需要の低下は財政赤字の縮小を意味し、インフレーションは低下している。

しかし、一般的にラテンアメリカでは、非貿易財価格は下方に十分に伸縮的ではないと仮定するのが妥当である。非貿易財部門における、寡占的な市場構造、インデクセーションなどに基づく下方に硬直的な名目賃金、労働組合による圧力、さらには長年にわたるインフレーションによる硬直的なインフレ・マインドなどが存在するからである。非貿易財価格が下方に硬直的な場合、長期間にわたり経済はC点に留まることになり、対外不均衡と非貿易財部門での超過供給が継続することになる。国際収支不均衡を短期間に解消しなければならないとすると、いっそうの支出の抑制が必要であり、ffまで支出を低下させるとE点で貿易財の需給が一致し対外均衡が実現する。しかし、非貿易財にはEBの超過供給が発生することになり、深刻な失業をもたらす。

したがって、非貿易財部門の価格が下方硬直的なケースでは需要抑制政策のみでは対内均衡、対外均衡を同時に達成することはできない。ここで、為替レート切下げによるスイッチング政策が必要となる。いま、経済は生産点がB点、消費点がC点にあるとしよう。為替レート切下げにより、貿易財の国内価格は相対的に上昇し、貿易財の需要が低下すると同時に、国内資源が非貿易財部門から生産に有利となった貿易財部門へと移動し、貿易財の生産が拡大する。このため貿易財の超過需要が低下し、対外不均衡が解消する方向に働く。一方、為替レート切下げは非貿易財価格の相対的な低下をもたらし、非貿易財の需要を増加させると同時に、生産資源が貿易財部門へと移転するために非貿易財の生産が低下し、非貿易財の超過供給が低下していく。このとき、非貿易財に超過需要が発生し、非貿易財価格の上昇が為替レート切下げによる相対価格変化の効果を相殺してしまわないように、切下げによる輸入財価格上昇がもたらす実質支出低下の効果を考慮しながら、適度の需要抑制政策が実施できれば、最

最終的に均衡点は A 点となり、生産可能フロンティアと無差別曲線が A 点で曲線  $jj'$  と接し、国内均衡、対外均衡が同時に達成される。ただし、実質賃金が伸縮的であれば為替レート切下げの効果は失われる。

さらに貿易自由化についても以上のフレームで分析可能である。<sup>(9)</sup>たとえば、関税撤廃の効果は、ここで輸入財の国内価格をニュメレールとすると、輸入財ではかった輸出財価格が相対的に上昇するため、一定の資源配分のもとで輸出財生産が拡大する。このため、輸入財ではかった貿易財の総生産量は増大するため、図においては、生産可能フロンティアが上方にシフトすることとして表現される(図示されていない)。シフトの程度は輸出財と輸入財の代替弾力性と貿易財と非貿易財生産における資源配分の比率に依存する。新しい生産可能フロンティア上で、消費点と生産点が一致し、共通接線が新しい実質為替レートとなる。いうまでもなく、関税が撤廃されたときの新しい均衡点は、関税が存在するケースに比して、社会的厚生を高めている。

ところで、以上は静学的な2部門の資源配分を考慮した分析であったが、短期的には資本は部門にスペシフィックであるが、長期的には減価償却や投資を通じて部門間でシフトするものであるとすると、暗黙的には投資の生産力効果を考慮した分析であったといえる。しかし、いうまでもなくより直接的に、貿易財、非貿易財が消費財のみならず投資財でもあると仮定し、消費需要だけでなく投資需要をも考慮した国内均衡と対外均衡のモデルへの拡張は容易であり(図においては独立投資需要として無差別曲線で決まる消費需要に追加すればよい)、投資の生産力効果を生産可能フロンティアの上方シフトとして考慮すれば、ダイナミックな分析が可能である。

---

(9) Lal[1989].

## 2 経済改革へのインプリケーション

ここで、以上のモデルによる経済改革に対するインプリケーションをまとめてみよう。モデルは、経済改革の効果を示すというより、内外不均衡とインフレーションの解消に対し、また持続的な成長に対し何が必要であるかを示しており、これらを実現するための経済改革の諸方策を示唆しているといえる。

(1)国内の過大なアブソープションとこれをもたらす財政赤字を是正するための、財政・金融政策などマクロ政策の変更。しかも、短期的にはなく中・長期的に適切なマクロ政策を維持するには、ルーズな財政・金融政策を改めるための政策改革が必要である。さらに制度面や行政組織における改革、たとえば、過剰な補助金や制度的金融の改善、<sup>(10)</sup> 租税収入を高めるための税制改革（間接税主体で逆進的な税体系の改善、税制上の優遇の廃止、脱税の防止など）、公共料金体系の改善、さらには肥大化し非効率な公的部門の縮小と民営化が必要である。また、貧困問題、分配問題などを抱えているが、不適切な社会保障や社会関連支出のケースにおいては、これらの支出も削減の対象となるであろう。したがって、以上の諸課題を実現するために抜本的な政策改革・制度改革が不可欠である。

(2)スイッチング政策のための、効果的な為替レート政策。一般的に、為替レートの切下げは輸入財価格の上昇を通じてインフレを加速させること、このため実質賃金が低下すること、また切下げが予想されれば資本逃避を誘発することなどのために、機動的な為替レートの切下げ政策が実施されず、過大評価レートが選好される傾向がある。しかし、モデルで示されたように、需要抑制政策のみでは国内均衡、対外均衡が同時に達成されないことから、適切な為替政策のための改革が必須である。

(3)貿易財部門、非貿易財部門間の生産資源の移転を促進するために、種々の

---

(10) ブラジルにおける制度金融の問題点については西島[1991a][1991b]参照。

ディストーションや介入を排除すること。とくに、補助金や制度的金融、各種規制、関税などの保護政策を撤廃する国内市場の自由化や貿易の自由化が要求される。また、政府系企業を主体とする公的部門による市場への介入は、民営化や公的部門の縮小によって排除されなければならないし、寡占的企業が支配する市場構造の是正も重要である。これら、自由化、民営化、競争的市場の確立は構造調整の中心的課題であり、とくに非貿易財部門における歪みが是正されなければならない。さらには、インデクセーションなどに基づく労働市場の歪みの排除により、賃金の伸縮性を回復することも必要である。また、部門間の生産資源の移転を促進するために、金融市場の自由化と効率化も不可欠である。規制金利によって国内貯蓄が抑圧されている場合、金融市場の自由化は国内貯蓄を増強させるであろう。

(4)経済改革に伴う社会的コストを軽減すること。経済安定化にせよ、構造調整にせよ、これらの改革には必ずや調整コストを伴う。とくに、安定化のための経済抑制の程度が大きいほど、また、部門間の資源の移転に関する産業調整の規模が大きく調整期間が長い程、その改革のコストは深刻となる。いうまでもなく、改革のコストは改革の性質に応じて各階級・セクターでその影響は異なるが、とくに貧困層にとっては、財政支出削減にともなう消費補助の低下、失業、実質賃金の低下など調整の影響は深刻であり、また、新たな就業機会を得るのに時間的、金銭的コストを被る。したがって、経済改革の社会的支持を維持するために、調整に伴うコストを軽減もしくはカバーする政策的対応が重要となる。

### 第3節 経済改革の問題点

以上の議論に基づけば、経済改革の目的とは、適切なアブソープション政策や為替レート政策を実現するための政策的・制度的改革、市場メカニズムに基づく資源配分を実現するための政策的・制度的改革、経済改革にともなう調整

コストを配慮するための政策的・制度的改革に帰することになる。では、これらの経済改革を実施するうえで、いかなる問題点が存在するのであろうか。以下では、ラテンアメリカのコンテキストで重要と考えられる、安定化と構造調整の関係、経済改革と政治的問題に加え、ラテンアメリカにおける1990年代の最も注目すべき潮流である地域市場統合との関わりを議論する。

## 1 経済安定化政策と構造調整政策の関係

一般的に、構造調整と経済安定化とは理論的に区別される。経済安定化は短期的問題が対象であり、マクロ経済調整（インフレーション、国際収支不均衡などの調整）が主たる課題であるとされている。他方、構造調整は、中・長期的問題が対象で、供給サイドに重点を置き、資源配分の是正、生産基盤の再編、国内貯蓄率の増加などに基づく成長率の回復が課題とされている。

ところで、構造調整と経済安定化とはどのような関係にあるのであろうか。現在、多くの途上国の経験から得られた一般的認識は、安定化政策は構造調整の前提条件という議論である。<sup>(11)</sup> その理由として以下の議論が挙げられる。

(1)経済が安定化されていない高インフレ下にあっては、市場が正しい価格シグナルを発せず相対価格に歪みがあり資源配分が歪められること、金融仲介機能に障害があり長期の信用が低下すること、税金に時間的ラグが存在するためインフレーションによって税金の実質的価値が低下すること、輸入インフレを避けるために為替レートの切下げが十分に出来ないこと、またインフレ・ヘッジのために財テク投資が過大となること、などの問題である。これらは実質投資を阻害し、長期的な構造調整を妨げる。<sup>(12)</sup> また、国際収支危機は、輸入制限、関税の引き上げなどを不可避とし、貿易自由化を実施する条件をもたらさない。

---

(11) Sachs[1989]。

(12) Edwards[1984]。

したがって、効率的資源配分、供給能力の改善、貿易自由化などを柱とする構造調整を挫折させることになる。

(2)安定化政策と自由化政策を同時に実施すると、非貿易財産業、輸入競争財産業は両方からの不況効果によって深刻なダメージを受ける。そもそも資源配分において、産業間の資源移転はスムーズではなく、産業調整には時間を要する。このような経済にあって、安定化政策によって経済全体が引き締められ、また貿易自由化によって海外と競争にさらされれば、これらの産業は深刻な不況に陥る。1970年代のアルゼンチンやチリの経験が典型的な事例である。また、金融自由化に関しても、資本逃避、ドラライゼーションをもたらす可能性が大きい。とくに、金融市場や金融制度が未発達な場合や未組織金融市場が存在する場合、金融市場の自由化は高金利をもたらし、深刻なりセッションを引き起こす。これらは安定化政策のコストを増幅させ、安定化政策を失敗させる重要な要因となる。

したがって、理論的には、これらの弊害から逃れるために、まず経済の安定化が実現されるべきという議論となり、安定化政策から構造調整政策へとというシークエンスが示唆される。しかし、経済の安定化は、たしかに短期的な手段（金融引き締め、公共投資削減、輸入制限など）によって一時的に可能であるかもしれないが、中・長期的に安定化するためには、財政赤字の抜本的改革や民営化など構造的ともいえる改革が必要である。これらの改革は長い期間を経て初めて実現されるものであるかも知れない。

さらに、これらの改革が伴わず、経済抑制に基づく安定化政策が引き続けば、以後の構造調整を妨げる可能性がある。強引な財政赤字の縮小は公共投資やインフラ投資の低下をもたらし、経済基盤を弱体化し、構造調整の進展を妨げる。また、需要抑制が実質賃金の低下、失業の増加、景気後退をもたらせば、民間投資も低下する。金融政策に依存したインフレ抑制が実施されれば、資本市場が未発達もしくはディスティーションが存在する場合、高金利となり民間投資は

収縮する。これらは、構造調整がめざす市場メカニズムのダイナミズムと矛盾する方向に経済が動く可能性を示している。また、国際収支赤字解消のために保護政策に依存せざるを得ない状況であれば、輸入自由化は困難であるし、財政収入における関税収入の比重が高い場合、財政均衡を維持するために関税を引き下げる誘引は小さいであろう。さらに、財政均衡のために公共料金を引き上げれば貧困層に深刻な影響を及ぼし、構造調整をより困難とするであろう。

したがって、安定化政策と構造調整政策との関係は単純ではなく、その関係は表裏一体であり、不可分であるという側面を無視できない。しかも、個々の国々の初期条件（マクロ不均衡の程度、ディストーション・介入の程度、政治的・社会的安定の程度など）の違いに応じて、安定化政策と構造調整政策の関係、順序は一義的ではなく、現実的な政策対応の場面においては一般論は存在しないであろう。唯一これまでの経験から議論し得るのは、安定化政策と構造調整政策にコンシステンシーが保たれなければならないことである。たとえば、インフレ目標、貨幣供給成長率、為替レート切下げ率、財政赤字の水準、経済成長率、国際競争力などの間の整合性であり、かつ、これらの変数とそれぞれの分野における改革、調整のスピード・程度との整合性である。さらには、政治的安定性との整合性も重要であろう。これらの整合性を考慮することによって、改革の順序やタイミング、さらには改革が漸進的であるべきか急進的であるべきかなどの問題が決定されるべきであろう。

しかし、残念ながら、調整コスト、不完全情報、外部経済性などの問題が存在するため、整合的な政策の組み合わせを見つけ、それを実施することは極めて困難であり、現在試みられているラテンアメリカ諸国の多くの経済改革においても、かなりの部分が試行錯誤で実施されており、必ずしも政策間のコンシステンシーが保証されているとは限らないであろう。これらの評価は今後の課題である。

いま一つ、安定化と構造調整の関係で重要な問題は、安定化が必ずしも適切

な期間のうちに成長をもたらさないことである。適切な期間というのは、緊縮的な安定化政策が実施され経済が停滞することに対し社会が耐え得る期間である。安定化により価格メカニズムが正常化したとしても、投資は瞬時に反応しない。実質為替レートが切下がったとしても、輸出が拡大するには時間を必要とする。とくに、経済改革の各政策に整合性が欠如する場合には、民間の経済改革に対するクレディビリティは生まれず、いっそうこの傾向は強いであろう。また、このような場合、貿易財部門の利潤率が高まっても、民間は海外に逃避するだけであって、国内投資が高まらない可能性が存在する。これらの点に関連して、Dornbusch (1991, P.19) は以下のように述べている。「経済安定化の議論は伝統的に、財政緊縮、競争的な為替レート、健全な金融市場ならびに規制緩和が、成長の回復の条件を提供すると仮定してきた。しかし、必要条件と十分条件を区別しておかなければならない。調整は成長の回復にとって必要条件であるが、必ずしも十分条件ではない。なぜなら、資産保有者は逃避資本を還流させるのを延期するかもしれないし、投資家はプロジェクトの開始を遅らせるかもしれないからである」。かかる問題は、経済改革に対するクレディビリティが欠如する場合、投資家の反応に遅れがあり構造調整のスピードが遅い可能性を指摘している点で重要である。それが十分に遅い場合には、社会的・政治的理由から安定化政策は維持できなくなるであろう。

## 2 経済改革と政治的問題

経済改革がいかに経済全体として有益であっても、必ずや調整コストと再配分のインパクトを持っている。このことは、深刻な階級間の対立を生み、これらの政策の遂行を阻む圧力として立ちはだかる。典型的には、以下のプレッシャーが現われるであろう。

### (1) 企業からのプレッシャー

国際競争力をもつ輸出指向の企業や国際金融市場へのアクセスをもつ企業は、



貿易自由化のコストが比較的小さいために、自由化を支持する傾向にあるであろう。しかし、非貿易財産業や輸入競争財産業で保護を享受してきた企業は、構造調整により深刻なダメージを受けるために、貿易自由化に対し強い抵抗を示すことになる。また、流動性を十分に保有する企業が、大規模に資本逃避を行なえば、マクロ政策の自由度を制約し、その遂行を妨げるという意味で圧力となる。

### (2)労働者のプレッシャー

都市の組織労働者は、大部分が非貿易財、輸入競争財産業に従事しているので、国内需要の抑制や自由化に反対する。都市インフォーマル・セクターなどに滞留する貧困層の労働者は、財政均衡化のための食糧補助金カットなどへの抵抗を示す。これらのプレッシャーによって、労働者階級を支持基盤とする政府は、失業よりもインフレーションを好む傾向にあり、調整コストが小さいとみなされるヘテロドックス・タイプの安定化政策を実施しがちであり、多大な実質面のコストと時間を要する構造調整には消極的となるであろう。また、対外債権者に対しては強硬な態度で交渉することが多くなる。

### (3)輸出部門からのプレッシャー

製造業や農業における輸出部門は、現実的な為替政策や自由化を選好する傾向にある。また、自由化や民営化による非貿易財価格の低下は、これを投入財として使用している輸出財部門にとって有利となり、これらの政策を支持する。また、輸出税の廃止も重要である。逆に、都市部門においては、為替レートの切下げは非貿易財産業を収縮させるために、これら産業の資本家・労働者からの抵抗が生じる。また、都市部門の消費者にとっては、輸入消費財が重要である場合、為替レートの切下げは輸入財価格の上昇をもたらすため、これに反対する。ラテンアメリカで顕著なのは、輸出農業部門と都市の非貿易財部門との対立である。

この他、政府系企業の民営化や行政機構の改革に対し、政府部門自体、とく

に公務員がプレッシャー・グループとなる問題などが存在する。いずれにせよ、所得分配が極めて不平等で、階級間の対立が激しい社会では、構造調整や安定化政策は階級間のコンフリクトを強め、それらの実現を危くすることが多い。したがって、これらの経済改革を進展させるには、一般大衆のみならず、各階級、各セクターからの政治的支持がなければ困難である。

このような状況下における経済改革の遂行能力は、たとえば議会での与党の勢力分布に端的に示されているであろう。実際、メキシコ、チリ、アルゼンチンの現政権の出発時点での与党の議席分布をみると、多数政党であるか政治的連合によって議席数の過半数を占めているのに対し、ペルー、ベネズエラ、ブラジルにおいては与党は過半数に達せず、議会運営に苦慮する傾向にある<sup>(13)</sup>。いうまでもなく、それぞれの時期または問題により、政治的に離合集散を繰り返していると考えられるので、たんに与党の議席数だけでは推しはかれないであろうが、強い政治勢力をもたない政権は経済改革の遂行能力が低いことが理解できる。

しかも、経済改革の遂行能力が低いことは次の重要な問題をもたらす点に注意しておかなければならない。すなわち、たとえ経済改革が可能であったとしても、以上のような政治的抵抗が存在し議会運営が困難な場合、経済改革において危惧されることは、改革が最も抵抗の少ない領域から着手される傾向を持っていることである。一般的に、資源配分のディストーションの大きい領域における改革が高い経済合理性を有していると認められるが、かかる領域では既得権益も大きく、改革への抵抗は強硬であり、このため改革は実施され難いといえる。したがって、政治的理由から選択される改革は、必ずしも高い経済的合理性を有している保証はないのである。

ところで、経済改革にコストと政治的抵抗がともなう場合、改革のプロセスの決定をいっそう困難とする。一例をあげれば、改革が漸進的であるべきか急進的（ショック療法）であるべきかの問題がある。経済改革が漸進主義に基づ

いて実施される場合、失業などのコストが少ないことから、改革への支持が形成されやすいであろう。たとえば、漸進的な改革においては資源配分の調整スピードを改革のそれにあわせることが可能で、民間部門の対応に時間的余裕を与えることができる。しかし、漸進的な改革は、損失を被るグループやセクターからの組織的抵抗、ロビイングに対しても時間的余裕と可能性を与えることになり、これが改革の妨げとなるという問題を有している。また、漸進主義の場合、あまりに長期間にわたり改革が引き続き、将来に改革が変更されると人々が予想すれば、クレディビリティは形成されない。

逆に、急進主義の場合、失業などのコストが大きく、改革に対する支持は少

---

(13) 各国の現政権発足時点、並びに最近の国勢選挙による議会での与党または与党連合の勢力分布を示しておく。

メキシコ：サリナス政権の政権発足時（88年）における与党の制度改革党（PRI）は、上院94％、下院53％であり、90年8月18日の選挙では制度改革党は上院で95％、下院で64％を占めている。ただし、メキシコの場合、もともと一党独裁の政治体制である。

チリ：エイルイン政権の発足時点である89年12月14日の大統領・国会議員選挙では、与党連合（民政連・社会主義拡大党）は上院では47％であったものの、下院では60％を占めている。

アルゼンチン：メネン政権では91年10月現在、ペロン党とUCDによる与党連合は下院で52％を占めている。

ペルー：フジモリ政権は、90年4月8日の国会議員選挙では、与党であるカンピオ90は、僅かに上院で23％、下院で18％を占めるに過ぎない。

ブラジル：コロール政権の90年10月3日の総選挙の結果では、与党支持勢力は上院で47％、下院で45％であり、過半数に達していない。

ベネズエラ：ペレス政権においては1992年現在、与党である民主行動党の勢力は、上院で47％、下院で49％である。ただし、キリスト教社会党との対立は大きくない。

以上の一般的傾向としては、今日経済改革がうまく進展しているメキシコ、チリ・アルゼンチンでは与党勢力は議会で過半数を占め、うまくいっていない国であるペルー、ブラジル、ベネズエラでは過半数に達していないことがわかる。いうまでもなく、このような数字は単なる一次的接近に過ぎない。出所はアジア経済研究所『ラテンアメリカ・レポート』各号である。

ないであろう。しかし、反面において諸々の抵抗に対して時間的余裕を与えないために、クレディビリティの喪失という問題は少ないとも考えられる。また、急進主義の場合、パッケージとして改革が進められるので、改革の全体像の把握が可能で、クレディビリティを得られ易いかもしれない。この場合、いうまでもなく政策パッケージは整合的であらねばならない。いずれにせよ、改革にコストが存在しこれに対して各セクターからの政治的抵抗が生じる場合には、経済改革の実施ならびに決定プロセスを困難なものとするのである。

したがって、今後も貧困問題、分配問題、深刻な階級対立の中で、社会的コストをとまなう経済改革を推し進めるには、政治的コアリションと社会的コストへの手当をおこない、経済改革と政治的・社会的安定のバランスを保つことが不可欠である。さもなくば、経済改革の強行は遅かれ早かれ社会的・政治的不安化をもたらし、これまでのラテンアメリカのパターンであった政権交代や、軍事的介入、暴動を繰り返す可能性が高い。現在良好な経済パフォーマンスを実現している国にあっても、改革もたらす犠牲やコストに対しかなりの不満が鬱積しているであろうし、うまくいっていない国においても成果の乏しい経済パフォーマンスに不満を持っていることに注意しなければならない。経済改革が一定の成果をもたらし、それが人々に配分されるまでの時間が長ければ長いほど、また、経済改革の調整コストに社会が耐えられる時間が短ければ短いほど、事態は深刻である。

### 3 地域経済統合の進展

今後のラテンアメリカの経済改革の進展を規定するもう一つの要素は、地域経済統合がいかに進展するかという問題である。地域統合の試みは経済改革の最も重要な要素である対外自由化と密接に関わるからである。現在のラテンアメリカには、二国間、多国間、サブ・リージョンでの、自由貿易協定、共同市場、共同体が多数存在し、または計画されており、その活性化といっそうの進

展が試みられている。ラテンアメリカにおいては、地域統合に関係しない国はないといわれているほどであり、好むと好まざるにかかわらず地域統合のプロセスと関わっていかねばならないのである。かかる地域統合の進展は、過去の市場統合が輸入代替的工業化の延長であったのに対し、現在の試みは輸出拡大をめざす債務危機以後の市場経済化の流れにあるものと理解すべきであり、市場経済化をめざす経済改革の進展を決定する最も重要な要素であることに着目しなければならない。

市場自由化のコンテキストにおける地域経済統合の意義は、以下のように議論できる。これまで、ラテンアメリカ諸国は1960年代初頭からラテンアメリカ自由貿易連合(LAFTA)などいくつかの経済統合を推進してきた。経済統合を形成すれば国内市場の狭隘性から開放され、保護され拡大した市場の中で貿易が可能となり、資源配分の改善のみならず、規模の経済性、競争激化による効率の改善、産業構造の多様化などの利益を追求することが可能となる。産業がまだまだ十分な国際競争力を持たず、輸入代替的工業化から輸出指向的工業化へ急激に転換できない状況にあっては、その中間的ステップとして極めて有効な手段であるといえる。しかし、ラテンアメリカの経済統合は70年代以降著しく停滞していた。発展段階の異なる諸国間で構成される統合体においては、域内の自由貿易による効率性が追求されればされるほど、経済統合による利益の衡平な配分が困難となり、加盟国間での利害対立が深刻となるからである。このため、ラテンアメリカの経済統合は、ラテンアメリカ統合連合(ALADI)への改組があったものの、70年代以降はほとんど進展しなかったとされている。<sup>(14)</sup>

しかし、ラテンアメリカの経済統合は歴史的に以上のような経緯をもってはいるが、今日の市場統合の試みはたんに輸入代替的工業戦略と輸出指向的工業化戦略の中間段階として促えるのではなく、経済自由化におけるもっとも重要

---

(14) 西向[1981]参照

な要素である貿易自由化を促進する試みとして位置づけるべきである。

典型的には、メキシコは80年代中頃から経済安定化とともに構造調整を開始し、86年にはGATT加盟を実現し、平均関税率を85年の24%から90年の12%へ引き下げ、輸入許可対象品目を85年の92%から90年の20%へと減少させるなど、急速な貿易自由化を実現してきた。このような構造調整は、生産性の改善や輸出の急成長を可能とすると同時に海外資金の流入をもたらし、実質成長率の回復を実現してきた。しかし、かかる発展パターンをさらに推し進めるためには、メキシコはよりいっそうの自由化のプロセスの確保と、より長期的な外国資本と技術の導入を必要としている。いうまでもなくNAFTA(北米自由貿易協定)への加盟は、世界に対してメキシコ経済の安定と市場開放政策の信頼性をアピールすることになり、外国資本と技術の導入とこれに基づくいっそうの市場開放が期待されるのである。

1990年6月にブッシュ大統領の「ラテンアメリカ支援構想(EAI構想)」の一つである「米州自由貿易圏構想」が発表されて以来、二国間やサブリージョナルな市場統合協定が活発化してきている。EAI構想は、アメリカにとって、ラテンアメリカが将来の輸出市場や直接投資の対象地域として有望であり、麻薬、不法移民、債務問題などのからみで、ラテンアメリカの回復が経済的にも政治的にも急がれ、支援の必要があることを背景としている。また、ラテンアメリカにとっても、貿易自由化を推し進めるにはアメリカ市場が最も重要であり、その関係強化が不可欠であることを背景としている。

したがって、ラテンアメリカにおける地域統合の活発化は、将来アメリカが主導権を持つ「米州自由貿易圏」への参加を考慮してのことであり、サブリージョナルな地域統合を形成することによって参加への交渉力を強化する目的をもっている。このようなラテンアメリカのアメリカへの傾斜は、たとえば米国との将来の自由貿易協定を考慮にいたした「貿易・投資枠組み協定」が各国で個別に締結されていることや、ラテンアメリカの主要国で組織するリオグループ

の「ブエノスアイレス宣言」（1992年12月）で、米国とカナダに対し、NAFTAに他のラテンアメリカ諸国に対しても速やかに参加資格を与えることを要請し、さらにラテンアメリカ諸国内で交渉中のすべての地域協定、二国間協定をNAFTAに結合する方策を具体化すると決議に端的に表れている。<sup>(15)</sup>

以下では、かかる地域統合の進展のなかで、最も影響力が強いと考えられるNAFTAとMERCOSUR（南米共同市場）について議論しよう。<sup>(16)</sup>

### (1) NAFTA

NAFTAはその参加国に対し、いかなる効果をもっているのであろうか。メキシコにとっては、関税、非関税障壁、輸入割当の即時もしくは段階的な撤廃が、アメリカへの輸出拡大をもたらすと予想される。また、製造業、サービス部門などへのアメリカからの直接投資の拡大も期待できるであろう。一方、アメリカにとれば、安価なメキシコの労働力を利用すれば、競争力が強化され、メキシコを輸出の生産拠点とすることが可能であるとされている。

しかし、NAFTA形成が、とくにメキシコとアメリカにいかなる効果を持つかについては、これまでの諸研究によれば、その効果はそれほど大きくないというのが一般的な認識である。1989年の時点において、メキシコのアメリカからの輸入に対する関税率は加重平均で12.6%であり、米国のメキシコへの関税は3から6%の水準であり、既にかなり低い水準であるからである。しかし、いうまでもなく、ダイナミックな要素を考慮する場合や特定の部門を考慮する場合には、無視できない効果が存在する可能性を否定できない。

これまでの研究においては、貿易自由化の効果をもっとも総合的に評価する枠組みとして、CGE (computable general equilibrium) モデルが主流である。これらの研究の共通の結論によれば、NAFTAはいずれの国にも正の効果を有

(15) 『日本経済新聞』1992年12月3日。

(16) 加賀美[1992]、西島[1993a]、岸本・山田[1992]参照。

しているが、その程度は比較的小さいとされる。また、小国であるメキシコの方がアメリカより大きい効果を有することも共通認識となっている。例えば、静学分析で規模の経済を仮定しないケースでは、関税と NTB 除去の効果の実質所得比は、アメリカで0.02%、メキシコで0.32%という研究がある (Bachrach and Mizrahi [1992])。

しかし、周知のように CGE による分析は、モデルの構造や諸仮定によって結論は大きく異なる (Brown [1992])。例えば、単一財モデルか差別化を認めた多数財モデルかによって結論は異なる。差別化モデルでは輸出・輸入に相対的に低い価格弾力性を仮定することになるので、自由化の効果は単一財モデルより低く見積もることになるというのが典型的な例である。また、異なるモデル・セッティング、例えば統合による規模の経済や非競争的市場構造の考慮は、貿易自由化の効果を増大する傾向にある。例えばブラウンらの研究 (Brown, Dearnorff and Stern [1992]) によれば、域内での関税と NTB の除去が実質所得に与える効果は、アメリカで0.1%、メキシコで1.6%となる。また、自由化による競争激化がもたらす非競争的企業の価格低下の効果を含めると、統合の利益はさらに大きくなる。いうまでもなく独占的競争か寡占的競争かによってその効果は異なるであろうが、クールノー競争を仮定したローランド＝ホルストらの研究 (Roland-Holst [1992]) では、実質所得への効果は、アメリカで1.58%、メキシコで2.47%となる。

統合の利益として投資拡大効果や投資転換効果を重視し、資金流入や直接投資の効果を含めるとさらに異なるシナリオを描くことができる。例えば前出のブラウンらの研究によれば、メキシコの資本ストックの10%に相当する投資が流入したとすると、NAFTA のメキシコへの効果は実質所得に対し、5%の拡大効果を持つ。ただし、どのような形で投資がファイナンスされるかの仮定によって結論は大きくことなるであろう。

ところで、以上の研究は投資を内生化したものではないが、マクリアリィー



(McCleery [1992]) は投資を内生化する試みを行っている。規模の経済を想定しないモデルで、メキシコへの投資がリスク調整済みの利子率格差によって決定されるとする。資本移動の規制を無くすることによって、メキシコでは2000年までにGDPの3.2%の利益を得る。さらに、生産性が資本財輸入の関数であるとする、その効果はいつそう高まり、GDPの11%に達する。いずれにせよ、NAFTAの効果はアメリカに対してそれほど大きいとはいえないが、メキシコにはかなり影響をもたらす可能性を否定できない。

さらに、特定の部門への影響は十分に考慮されなければならない。とくに、NAFTAが先進国と途上国の垂直的統合であるだけに、競争により域内での比較優位原理が貫徹し、メキシコにおいて比較劣位や非効率的な多くの産業・部門・企業の淘汰が進むことに注意しなければならない。このこと自体は、経済合理性からすれば望ましいことであるかもしれないが、構造調整コストとの関係で、メキシコの社会が耐え得る速度を超えて調整が進めば、NAFTAの今後の進展に対し重大な制約要因となるであろう。

例えばメキシコの農業部門、とくにとうもろこし生産者への効果は大きいと予想されている。サンチアゴら (Santiago and Wijnbergen [1991]) の研究では穀物輸入の自由化によってとうもろこし価格と農村賃金が低下し、天水農地の価格が低下する。土地無し農民は賃金の低下によって、天水農地の農民はさらに土地価格の低下も加わり、それぞれ所得は1.6%、5.7%低下する。このような効果によって向こう10年間で約100万人の労働者が農村から都市部へと移動すると推定されている。家族の構成員を含めるとその数ははるかに膨大なものとなる。

いうまでもなく、このような傾向は現在メキシコ政府が進めている農業近代化政策の効果を加速するものである。すなわちメキシコ特有の土地制度であるエヒード (ejido) の私的所有を認める土地所有制度の変更や、農産物市場への政府介入 (補助金、価格支持) の廃止などである。しかし、これらの改革は、

農業の近代化とともにいっそうの土地所有の集中と都市への流入をもたらすと予想される。コエクリンら (Koechlin and Larudee [1992]) によると、2000年までに、とうもろこし生産者の80万から200万人が職を失うことになる。このため都市の失業率の増大と賃金引き下げを結果し、社会不安の悪化は避けられない。この数字は、NAFTA によってメキシコ全体での雇用の拡大が生じたとしても、それでカバーするには余りに大きい数字である。

いずれにせよ、NAFTA の予想される効果はアメリカにはとくに大きな影響をもたらさないとはいえるが、メキシコにはプラスの意味でもマイナスの意味でも無視できない効果を持っており、とくに特定の部門への影響が大であることを考慮すると、NAFTA がどのような分配上の効果をもち、それがいかなる社会的インパクトを有しているかを十分に配慮する必要がある。

以上に加え、NAFTA に関して考慮されなければならない問題がいくつか存在する。以下簡単に述べておこう。

① 現在第4の加盟国としてチリが候補にあがっているが、複数のラテンアメリカ諸国が NAFTA に加盟した場合、自由貿易地域のなかで、メキシコとチリはいかなる競合関係におかれ、どのような分業体制が実現するのであろうか。垂直的統合において、アメリカをトップとするヒエラルキーが成立する場合、ラテンアメリカの加盟国は極めて厳しい競争条件に置かれると予想される。経済統合の旧くて新しいテーマである、効率的でかつ衡平な分業原理が実現されるのであろうか (西向 [1981])。

② NAFTA の形成は、加盟国以外のラテンアメリカ諸国にとっていかなる影響があるのであろうか。アメリカ市場、メキシコ市場で貿易転換効果が生ずれば、これら市場への輸出は減少するであろう。また、アメリカからの直接投資が加盟国にシフトすれば、それだけ他のラテンアメリカ諸国への投資がクラウドアウトされるであろう (メキシコへの投資より他のラテンアメリカ諸国への投資の効率が高い場合には、ラテンアメリカ全体としての資源配分を誤るであ

ろう)。

③ さらに重要なことは、NAFTA への参加に関し、アメリカが参加国を選別し、経済改革が進展している国を一本釣りする場合、これら諸国は NAFTA への参加によっていっそう有利な状況におかれるのに対し、参加が認められない国々は差別的待遇を受けさらに経済改革が遅れることになり、NAFTA 加盟国とそうでない国々との間で格差が拡大する可能性を否定できないことである。この意味で、米州自由貿易圏の統合プロセスは極めて興味深い問題である。

## (2) MERCOSUR

ラテンアメリカ諸国における市場統合の試みで、いま一つ着目すべき試みは MERCOSUR である。アルゼンチン、ブラジル、ウルグアイ、パラグアイの 4 カ国で構成され、1994 年末までに域内関税の撤廃と対外共通関税の設定がもくろまれている。MERCOSUR はいかなる特徴と問題点を有しているだろうか。

まず、4 カ国の域内貿易比率（輸出比率）は、1990 年の時点でアルゼンチン 15%、ブラジル 4%、パラグアイ 40%、ウルグアイ 35% であり、小国であるパラグアイ、ウルグアイはともかく、アルゼンチン、とくにブラジルの比率は低い。このような域内貿易比率が低いケースでの自由貿易地域の形成には大きな貿易創出効果を期待できないことが知られている。この意味で MERCOSUR は、とくにアルゼンチン、ブラジルにとっては、静学的な利益やたんなる市場の確保を目的としているのではないといえる。むしろ自由貿易地域より一步進んだ共同市場をもくろみ、生産要素の自由な移動、マクロ経済政策の強調、効率的産業配置の促進、効率性改善などをめざしていることから、まさにこれら諸国が試みている市場開放策の遂行を保證する手段であるとみなすことができる。

いうまでもなく、NAFTA の貿易転換や投資転換によって域外のラテンアメリカ諸国は損失を被る可能性が存在するが、これに対する対抗手段であるとも解釈可能であるし、将来の NAFTA 加盟や WHFTA（米州自由貿易圏）に向

けて交渉力強化の手段ともいえる。さらに、政治学的には、アルゼンチンとブラジルの緊張緩和、民主化の促進、なども含めることが可能であろう。

しかし、域内の大国であるアルゼンチンとブラジルには統合プロセスにとって障害となる大きな相違点が存在することに注意しなければならない。

第一はマクロ安定化の相違である。アルゼンチンでは、ドミンゴ・カバージョ経済大臣のもとマクロ経済安定にかなり実績をあげている。インフレ率は1992年に20%台、93年には10%となると予想されており、89年には3,000%台であったのが嘘のようである。今後もアルゼンチンがインフレ安定化を続けるには、経常収支赤字の縮小もしくは海外資金の継続的な流入が前提となるが、貿易自由化や民営化の順調な進展を考慮すれば、少なくとも当面は低いインフレ率で推移する可能性は高い。

他方、ブラジルは依然としてインフレーションが猛威をふるっている。1991年には440%であったのが、92年には1,100%となり、93年はさらに上昇し2,500%に達するとの予想である。現在ブラジルは多数の政治家、官僚を巻き込んだ汚職事件で揺れており、93年11月30日には8名の大臣が辞表を提出し、さらに社会助成金にからむ政官界350名に関わる汚職組織の存在が明らかとなり、調査と喚問が開始されようとしている。このため、政治スキャンダルで混乱する情勢にあって、新しい安定化政策が93年12月初旬に発表されているが、ブラジルが経済安定化を実現できる見通しはたっていない。

このような両国のマクロ経済の安定化における成果の相違は、MERCOSURが謳う加盟国間のマクロ政策の協調を著しく困難とする。とくにインフレ率に大きな差異が存在すれば、望ましい為替レート政策の協調を困難とし、また両国間の貿易収支の不均衡をもたらすであろう。この意味で、ブラジルの経済安定化はMERCOSURを進めるための一つの条件である。

第二は、アルゼンチンとブラジルにおける貿易自由化のスピードの差である。1991年の時点でアルゼンチンの平均関税率はすでに10%であり、そのレンジは

0%から22%であるのに対し、ブラジルの平均関税率は32%で、レンジは0%から85%である。ブラジルにおいても90年のコッラ政権以来、経済自由化、民営化に着手してきたが、政治的問題もあり、アルゼンチンと比較して貿易自由化のスピードは遅く、保護主義的性格を依然として強く残している。他方、アルゼンチンは、関税のみならずNTBを含めかなりの貿易自由化が進んでいる。MERCOSURにおいて、ブラジルの自由化ターゲットに対応した域外共通関税が設定されれば、アルゼンチンは大きな貿易転換効果を被る可能性が高い。また、域内自由化のプロセスに関しても、1991年のアスンシオン条約で、関税譲許率を91年12月に54%、92年12月に68%、93年12月に82%、94年12月に100%（域内関税率ゼロ）がスケジュール化されているが、そのプロセスは極めて性急であり、アルゼンチンはともかく、ブラジルの現在の状況を考慮するとその実現はかなり困難といわざるを得ない。

### (3) 共通の問題

1980年代の経済危機から脱出すべく、ラテンアメリカ諸国は市場経済化に取り組んでおり、かかるコンテキストから地域市場統合の試みがなされている。このような試みは60年代、70年代の内向きの発展戦略のそれとは本質的に異なっている。ここにラテンアメリカ諸国の経済戦略における歴史的な転換をみてとらなければならない。

しかし、現在、ラテンアメリカ地域には、二国間、サブ・リージョナル、多国間の地域統合の試みが存在するが、ラテンアメリカが以上のような統合体を追求するインセンティブの強さは、それぞれの国の市場経済化の程度のみならず、GATTやウルグアイ・ラウンド、さらにはAPECなど多角的貿易自由化の進展の程度に依存するであろう。予想外に多角的貿易自由化が進展する場合、中途半端な統合体を結成することによって大きな貿易転換を被るならば、ユニラテラルな自由化のほうが利益が大きくなる可能性を否定できない。いうまでもなく、NAFTAが開かれた統合体となるか保護主義的となるかにも強く影響

されるであろう。これらの問題に対しては、今後十分なフォローが必要である。

また、EAI（ラテンアメリカ支援構想）のもと WHFTA（米州自由貿易圏）の構想が議論されているが、ラテンアメリカ諸国にとってはラテンアメリカ域内でのサブリージョナルな自由貿易協定を形成し、交渉力を強めながらこれにコミットしていくのが有利なのか、米国とバイラテラルに自由貿易協定を結ぶ（ハブ・アンド・スポーク）ことによってこれにコミットするのが有利なのかは議論が必要である。

最後に、NAFTA にしろ MERCOSUR にしろ、域内に大国と小国、先進国と途上国という格差をもった諸国で構成される統合体である。旧くて新しい問題である、域内分業の効率性と衡平性の問題はいかにマネージされるのであろうか。ラテンアメリカ諸国はすでに LAFTA での経験を有しているはずであり、これはどのように活かされるのであろうか。

### おわりに

今日のラテンアメリカは、市場経済化の流れの中で経済改革を推し進め、高インフレから低インフレ、停滞から躍進の1990年代を実現しようとしているかに見える。確かに、90年代に入りいくつかの国で良好な経済成果を実現しているが、その成果は90年代に入ってから債務負担の軽減に加え、経済改革による資源配分の是正とダイナミズムの復活が一部貢献していることは否定できないであろう。しかし、もう一つの理由である資本還流と旺盛な資本流入が、経済改革をサポートしている反面で、為替レートの固定化によるインフレ安定化を可能とし、かつ厳格な対外不均衡の是正を要求しない形で経済成長を実現している点に注意する必要がある。したがって、このような形での安定化が今後も引き続くという保証はなく、経済改革のいっそうの進展が要求される。

しかし、今後のさらなる経済改革の進展を実現するためには、あまりに多くの問題を抱えているといわなければならない。第1に、経済改革を成功させる

ためには、安定化政策と構造調整政策に整合性が存在することが不可欠である。整合性が保たれなければ、経済改革へのクレディビリティは生まれず、経済安定化を維持することは困難となる。とくに、構造調整の実質的な主役である投資を阻害する。政策間の整合性を保った、経済改革の範囲、スピード、シーケンスなどを決定し、それを実現することは困難な課題である。

第2に、経済改革には社会的コストが不可避であるが故に、階級対立の激しい社会にあっては、政治的・社会的不安定がもたらされるため、経済改革と政治的・社会的安定との微妙なバランスが保たれなければならない。政治的均衡との整合性がなければ、いずれ諸階級・諸勢力からの圧力が強まり、経済改革は後退を余儀なくされる。

第3に、NAFTAを始めとする地域経済統合の動きは1990年代の趨勢であり、ほとんどのラテンアメリカ諸国を巻き込んでいくと予想されるが、経済改革とくに自由化の進展に極めて重要な影響力をもち、ラテンアメリカ域内の、またアメリカとの分業体制の大きな再編を迫るであろう。しかし、そこでは効率的で衡平な分業体制が実現されなければならないし、また社会的公正への配慮が不可欠である。

現在、ラテンアメリカ諸国で試みられている経済改革が90年代に「再生の10年」を実現することができるかどうかを判断することは、現時点では時期尚早である。しかし、少なくとも以上の極めて不確実でかつ困難な課題を解決しなければならないことは明白である。このため、先進国からいかなる支援が可能であるかが十分に議論されなければならない。

#### 参 考 文 献

- [1] C. Bachrach and L. Mizrahi, "The Economic Impact of a Free Trade Agreement between the United States and Mexico : A CGE Analysis," KPMG

- Peat Marwick, Washington, February 1992.
- [ 2 ] D. Brown, "The Impact of a North American Free Trade Area : Applied General Equilibrium Model," N. Lusting, B. P. Bosworth, and R.Z.Lawrence eds. *North American Free Trade : Assessing the Impact*, The Brookings Institution, Washington, D.C., 1992.
- [ 3 ] D. Brown, A. Deardorff and R. M. Stern, "Issues and a Computational Assessment," *The World Economy*, Vol.15, No. 1 , January 1992.
- [ 4 ] Corden, W. M., *Inflation, Exchange Rate and The World Economy*, Chicago, University of Chicago Press, 1986.
- [ 5 ] Corden, W. M., "Macroeconomic Adjustment in Developing Countries," *Research Observer*, Vol. 4 , No. 1 , January 1989.
- [ 6 ] Corbo, V., "Reforms and Macroeconomic Adjustments in Chile during 1974-84," *World Development*, Vol.13, August 1985.
- [ 7 ] Dornbusch, R., "Policies to Move from Stabilization to Growth," *Proceedings of the World Bank Annual Conference on Development Economics* 1990, Washington, D.C., World Bank, 1991.
- [ 8 ] Edwards, S., "The Order of Liberalization of the External Sector in Developing Countries," *Essays in International Finance*, No.156, December 1984.
- [ 9 ] Lal, D., "A Simple Framework for Analyzing Various Real Aspects of Stabilization and Structural Adjustment Policies," *The Journal of Development Studies*, Vol.25, No. 3 , April 1989.
- [10] T. Koechlin and M. Larudee, "The High Cost of NAFTA." *Challenge*, Sep-Oct. 1992.
- [11] R. K. McCleery, "An Intertemporal, Linked, Macroeconomic CGE Model of the United States and Mexico, Focusing on Demographic Change and Factor Flows," *Economic Development and Policy*, East-West Center, Honolulu, Febuary 1992.
- [12] D. Roland-Holst, K. A. Reinert, and C. R. Shiells, "North American Trade Liberalization and the Role of Nontariff Barriers," Mills College, April 1992.
- [13] Sachs, J., "Conditionality, Debt Relief, and the Developing Country Debt Crisis," J. Sachs ed., *Developing Country Debt and the World Economy*, The University of Chicago Press, 1989.
- [14] L. Santiago and S. van Wijnbergen, "Transition Problems in Economic Reform: Agriculture in the Mexico-U.S. Free Trade Agreement," Boston University, December 1991.



- [15] 加賀美充洋「北米自由貿易協定：ブロック化か自由貿易への次善策か」、『ラテンアメリカ・レポート』, 第9巻第4号, 平成4年12月(1992).
- [16] 岸本憲明・山田真矢「南米市場統合の現状と展望」海外投資研究所報, 第18巻第4号, 平成2年4月(1990).
- [17] 西島章次「ブラジルにおける財政政策とインフレーション」西向嘉昭・石垣健一・西島章次・片山誠一共編著『経済発展と環太平洋経済』神戸大学経済経営研究所(研究叢書40号), 平成3年(1991a).
- [18] ــــــــ「ブラジルの金融システムとインフレーション」経済経営研究年報, 第41号, 平成3年(1991b).
- [19] ــــــــ「ラテンアメリカにおける構造調整融資の問題点」村上敦編『開発戦略の変遷と援助政策』国際開発高等教育機構委託研究, 平成4年3月(1992).
- [20] ــــــــ「ラテンアメリカ経済の現状と課題－市場経済化と地域経済統合の問題点－」世界経済評論, 第37巻第2号, 平成5年2月(1993a).
- [21] ــــــــ「構造調整の理論的諸問題」開発経済研究, 第2巻第2号, 平成5年5月(1993b).
- [22] ــــــــ『現代ラテンアメリカ経済論－インフレーションと安定化政策』有斐閣, 平成5年(1993c).
- [23] 西向嘉昭『ラテン・アメリカ経済統合論』, 有斐閣, 昭和56年(1981).
- [24] 柳原透・須田美矢子「構造調整の経済学」経済セミナー連載, 平成4年(1992).

# アメリカにおける製造物責任規制と会計情報公開<sup>(1)</sup>

## －Johns-Manville 社の事例を中心に－

山 地 秀 俊

### I 開 題

### II 事件の経過

### III FASB ステイトメント No.5 と偶発債務の確定

### IV 新マンビル社の会計情報公開

### V 結 語

## I 開 題

我々はこれまでに、消極的には企業の会計情報公開が必ずしも証券市場や株主関係に限定された問題ではないこと、また会計情報公開は必ずしも企業に限定された問題ではないことを主張し、積極的には会計情報公開は、民主主義社会における情報公開による大衆あるいは組織に対する管理の問題であることを主張してきた<sup>(2)</sup>。したがって、企業の会計情報公開をとってみても、それは決して証券市場関係や株主関係という環境でのみ機能している、あるいは規定されているわけではないといえよう。例えば企業の公表する会計情報の量が拡大したことは、常に株主や投資家への情報提供がより活発になった結果だとは解釈

---

(1) 本稿の作成に関しては、金井美智子氏にたいへんお世話になった。記して感謝したい。勿論、ありうべき誤謬は筆者の責任である。

(2) 山地秀俊、「会計情報公開の現代的機能」、井尻雄士・中野勲編、『企業行動と情報』、同文館、1992年に所収。

すべきではなく、まったく別の要因が作用して、結果的に、アニュアル・レポートに記載され公表される会計情報の量が拡大したのだと見るべきなのである。一例を引けば、アメリカにおいて今世紀初頭の巨大産業会社の会計情報公開は、独占禁止法問題との関連で規定されており、証券問題と直接的関連は薄<sup>(3)</sup>い。しかし20-30年代の会計情報公開は、証券規制問題が大きく規定しているというがごとくである<sup>(4)</sup>。

本稿で取り上げる問題は、具体的には、1960年代より注目を集め始め、1980年代に入って世界的にも大問題となるアスベスト公害に関するアメリカでの規制動向と、そうした動向の渦中にあったアスベスト関連製品製造会社であるジョン・マンビル社 (Johns-Manville Corporation) の会計的対応問題であり、特にアメリカの製造物責任 (product liability) 問題と会計情報公開の関連性について見ることにする。その過程で、会計情報公開が証券市場や株主関係を越えて対社会的政策として企業によって用いられる点に注目する。いうまでもなく我々のこれまでの主張を一層裏付けるための議論である。

## II 事件の経過

本節では、1960年代から1980年代初め頃までのアスベスト訴訟の展開過程を概観しながら、1980年代の初めに、上述のジョン・マンビル社がまず会社リストラクチャとしてマンビル社に再組織化され、続いて、財務的には余力を残しつつ、連邦破産法第11章に基づき会社更正の申し立てを行い、再建計画が受理されるという戦略に出ざるを得なかった状況を考察しておこう。

具体的にはアスベスト訴訟の展開過程は2つの観点から考察される。それは

---

(3) 山地秀俊、『会計情報公開論』、神戸大学経済経営研究所、1983年、第9章を参照。

(4) 山地秀俊、「アメリカの証券市場規制と会計情報公開」、『国民経済雑誌』、第168巻第1号 (平成5年7月)。

法的そして財務的な観点である。法的にはアメリカにおけるアスベスト公害についての一連の訴訟は、不法行為 (torts) に関する解釈の歴史である。そこでアメリカのアスベスト訴訟の歴史を概観しようとするとき、会計的関心が第一である我々も、不法行為法そしてそれが定める責任について若干知る必要がある。不法行為とは、ある者が他人の権利や利益を違法に侵害する行為をいい、不法行為法はこのような行為を起こした加害者に対して被害者の損害を賠償すべき債務を負わせることを定めた法律である。そして製造物責任における損害賠償の責務が生ずる責任法理には、当初、不法行為責任の一つである過失責任 (negligence) <sup>(5)</sup> があったが、それに第2次 *Restatement of the Law of Torts* <sup>(6)</sup> によって導入された厳格責任 (strict liability) 法理が加えられた。逆にいえばアスベスト訴訟ではこれら不法行為法の責任法理を製造物責任に適用する過程である。さらにアスベスト訴訟では、伝統的な賠償責任を修正するために選択責任論、共同行為論、業界責任論、市場占有率責任論、市場占有率修正責任論が原告によって主張されてきた。<sup>(7)</sup>

歴史的には、アスベスト関連会社の労働者に典型的にみられたアスベスト肺症に対する会社側の賠償責任の根拠としては、当初は、労災補償 (workman's compensation) で、争われていた。そして続いて不法行為法上の伝統的責任法

---

(5) 不法行為責任以外に、製造物責任には契約責任が含まれ、分けても保証責任 (warranty) が問われることが多いのはいうまでもない。

(6) 不法行為法リステイメントとは、判例法を条文の形に再記述 (restate) し、注釈と設例を付して編さんしたもので、アメリカ法律協会が発行している。これは法典と異なり、直接の法的拘束力はないものの、全米のその後の判例をリードする点で事実上たいへん重要な意義を有する。我々が本稿で何度か引用する第2次不法行為法リステイメントは、カリフォルニア大学プロッサー教授が起草したものである。安田総合研究所、『製造物責任—国際化する企業の課題—』、有斐閣、1989年、15頁。

(7) 林弘子、「製造物責任から所有権損害賠償請求へ——アメリカにおけるアスベスト訴訟の動向——」、『週刊 社会保障』、No.1556、(1989年10月9日)、53—54頁。

理である過失責任で争われるようになり、さらには現在の製造物責任法問題へと発展し、無過失責任を課する厳格責任という、製造者側にとって厳しい責任法理の適用へと展開していくのである。またアスベスト関連製品製造会社にとって不利ないくつかの新しい証拠が発見されるに及んで、懲罰的損害賠償を伴う過失責任が再度問われるようになる。

法的な展開過程に伴って、アスベスト関連製品製造会社には財務的問題も発生する。それは製造者側が裁判で敗訴した場合の損害賠償金額が、懲罰的特質も加わって飛躍的に増大していき、アスベスト関連製品製造会社あるいは当該製造会社に保険を売却した保険会社の財務構造を圧迫し始めるということに他ならない。こうした二つの環境が、アスベスト関連製品製造会社のいくつかをして、会社更正の申し立てに駆り立てたと考えられる。その過程で我々が具体的に問題とするジョン・マンビル社や新マンビル社の会計的対応がみられることになる。

## II-1. アスベスト訴訟前史

アスベストの粉塵が人間の肺に吸引されると重大な健康障害を引き起こす可能性があることは紀元前のギリシャ時代から知られていた。しかし近代産業の勃興による絶縁体・断熱材物質の需要によってこの危険性が見逃され、アスベストはその物理的属性の優良さもあって、多くの領域で絶縁体物質として利用されていった。そして再度アスベストの危険性が歴史的に注目され始めるのは19世紀末のイギリスやフランスにおいてであった。しかし当時は、いま一つ工業史の中で注目されていた、珪土の粉塵による胸部疾患である塵肺 (silicosis) とアスベストによる疾患であるアスベスト肺症 (asbestosis) の区別が、未だ明確ではなかった。このようにアスベストの悪影響と一般的粉塵の影響とが区別されず、それゆえにアスベストの真の危険性が認識されなかったために、20世紀に入って世界最大の工業国となったアメリカでアスベストが大量に利用され、

アスベスト産業が台頭することになる。ちなみに本稿で取り上げるジョン・マンビル社は、1858年以来絶縁体を作っていた H.W.Johnsons Manufacturing Company が1901年に Manville Covering Company と合併してその礎が完成した。当時より世界最大の絶縁体繊維製造会社であった。

アスベスト利用の先進国であったイギリスでは1931年にアスベスト産業に対する規制立法が通過し、塵埃の除去や定期的健康診断が義務づけられていた。しかしアメリカでは規制が遅れた。しかも塵肺とアスベスト肺症の区別がつかなかったことから、1930年代には不況も影響して、所得保証のために肺疾患をもった労働者が雇用主を相手取って訴訟を起こしていたが、労働者自身、自らの疾患を塵肺と考えていた。しかしその患者の大部分は皮肉なことにアスベスト肺症であったと考えられる。塵肺と勘違いをした訴訟であったので、労災補償法（Workmen's Compensation Act）に基づいて労働者救済が検討された。しかしこれは極めて産業よりの解決策であり、当該法律では補償は極めて低い水準に抑えられた。かつ当該補償法の適用によって労働者は、コモン・ローで認められた完全補償の訴権を断念する必要があったのである。初期に塵肺とアスベスト肺症が区別されることなく双方とも労災補償法の対象になったことが、アスベスト疾患の労働者に対する完全補償訴権を奪うことになった。例えばジョン・マンビル社は、1933年に実際にはアスベスト肺症患者であった労働者に、3万ドルの労災補償を支払うという形で和解し、以後30数年間コモン・ローによって損害賠償訴訟を起こされることを免れたのであった。

## II - 2. 現代アスベスト訴訟の幕開け<sup>(8)</sup>

### — トンプレイト（Claude Tomplait）訴訟 —

アスベスト関連製品を製造する会社のみならず、そうした製品を用いて建造

---

(8) Paul Brodeur, *Outrageous Misconduct—The Asbestos Industry on Trial*, Pantheon Books, New York, 1985, Chapter One を参照。

物を造る会社でも働いた経験のあったテキサス州ブリッジ市の労働者トンプレイトは、当初アスベスト肺症ではなく、肺気腫と診断された。そこでステファンソン（Ward Stephenson）弁護士は1962年2月にトンプレイトの場合について、労災補償で訴訟を起こした。そしてそれまでの労災補償の補償水準である7,500ドルで和解することをトンプレイトに勧告した。しかし1964年にセリコフ（Irving Selikoff）医師のアスベスト肺症に関する画期的な研究が公表されるに及んで、ステファンソン弁護士はトンプレイトのレントゲン写真をセリコフ医師に送付して、改めてトンプレイトの疾患がアスベスト肺症であることを知った。そこで1966年再度ステファンソンはトンプレイトの場合について改めて、アスベスト関連製品製造業者を相手取って製造物責任で損害賠償請求訴訟を起こした。ここでトンプレイト訴訟を製造物責任で改めて争うに当たって、ステファンソン弁護士には二つの「追い風」があった。一つは上述のセリコフ医師の研究であり、一つは前述したように、第2次 *Restatement of the Law of Torts* で明確にされた厳格責任であった。

ニューヨーク市マウントサイナイ病院のセリコフ医師は、労働組合と連携をとりながら、1963年に2つの地方組合で健康診断調査（免疫調査）を行い、ある期間アスベスト粉塵を吸引した経験のある労働者に、長い潜伏期間（20-30年）をおいて高い確率で肺癌等が発生し、しかも死亡率も高いという傾向があることを発見した。1964年11月のコンファレンスでこの調査結果が発表され、アメリカ国内に大きな反響を呼び、アスベストの危険性は共通の認識となり、トンプレイト訴訟の原告に有利に作用したのである。しかし注目すべきは、この同じ研究を根拠に、アスベスト訴訟の被告であるアスベスト関連製品製造会社は以後のいわゆるアスベスト訴訟で、セリコフ研究が発表される1964年以前には、アスベストが人間にとって危険であるという事実は科学的にも知られていなかった（すなわち当代の最高の科学知識を用いても知る事ができなかった）という最高技術水準抗弁（the-state-of-the-art defence）を展開することに

もなる。

また製造物責任との関連で1965年改訂の第2次 *Restatement of the Law of Torts* のセクション402A では、まず製造物の利用者 (User) 概念が広義に解釈されるようになり、「自動車や飛行機の乗客のように受け身で製造物の便益を享受する人々や、究極的購入者たる雇用主が購入した自動車を修繕する従業員のように、それに依拠して労働する目的で製造物を利用する人々」もまた製造物の利用者として考えられるようになった。また同様に402A では、製造物責任に関して被害者は、製造業者に過失があったか否かを立証する必要はなく、製造物に「欠陥」があったこと、危険性について製造物に十分な警告がなかった等不当に危険であったことを立証すればよいようになった<sup>(9)</sup>。厳格責任の適用である。このような不法行為に関する新しい徴候が、また、トンプレイトがアスベスト関連製品製造会社だけでなく、それをを用いる建設現場でも働いていたことに対して、訴訟を有利に運ばせたのである。

しかし1966年の訴訟では、上述のようにトンプレイトが複数のアスベスト関連会社で働きアスベスト粉塵に晒されていた（暴露していた）ので、被告の確

(9) ちなみに402Aの規定は具体的には以下のようである。

402A 条 利用者または消費者に対する有形的損害についての、製品売主の特別責任

① 利用者もしくは消費者、またはその財産に対して、不相当に危険な欠陥状態にある製品を販売する者は、次の場合に、それによって最終利用者もしくは消費者またはその財産に対して生じた有形的損害に対して責任を負う。

- (a) 売主が、かかる製品を販売する業務に従事しており、かつ、
- (b) 製品が、販売されたときの状態に重要な変更を受けることなく、利用者または消費者に到達することが期待され、かつ現にそのように到達している場合。

② 第1項の準則は、次のような場合でも、適用される。

- (a) 売主が製品の調整および販売に当たって、あらゆる可能な注意を尽くしたとき、および、
- (b) 利用者または消費者が、売主からその製品を買わなかったり、あるいは売主といかなる契約関係にもなかった場合。安田総合研究所，上掲書，15頁。



定にステファンソン弁護士は困難を極めた。結果11社が確定されたが、その中に以下のようなジョン・マンビル社の関連会社が3社含まれていた。

- (1) Johns-Manville Sales Corporation
- (2) Johns-Manville Products Corporation, of New York City
- (3) Johns-Manville Fiber Glass Corporation, of Toledo

ただし厳密には、トンプレイト訴訟が起こされたテキサス州は、当時は未だ、上でみた新しいリステイトメントの主旨を採用していなかったため、厳格責任を根拠にはできなかった。そこでステファンソンは、より熟知した伝統的な過失責任 (negligence) と保証責任 (warranty) を根拠に争った。しかし上述の医学と製造物責任の二つの新しい流れが「追い風」になったことは事実で、トンプレイトは結局5社から各社15,000ドル計75,000ドルの和解金を得た。このことでトンプレイト訴訟は有名となり、以後のアスベスト訴訟に道を開くことになる。しかしトンプレイトは、労災補償ですでに支払われていた金額とステファンソンへの弁護士料が差し引かれて受け取った。トンプレイトには、37,500ドルが手元に残った。

トンプレイトとステファンソンは、ファイバー・ボード (Fibreboard) 社を相手取って同様の訴訟を起こした。当該会社のアスベスト関連製品の名前である Pabco を、トンプレイトは仕事に用いた製品名であると記憶していたからであるが、反対尋問でその製品をどの職業に就いていたときに利用したかを失念していたことが指摘された。また当該訴訟で被告側のウエラー (George Weller) 弁護士は、上でみた最高技術水準準抗弁を展開した。結果、1969年の陪審の評決 (verdict) は、被告 (ファイバー・ボード社) に有利なものであった。

### II-3. 訴訟の転機<sup>(10)</sup>—ボレル (Clarence Borel) 訴訟—

ボレルはトンプレイトとともに働いた経験のある、テキサス州グローブ市の労働者であり、33年間アスベスト絶縁体製造に従事していた。ボレルが起こし

た訴訟は初めて第2次 *The Restatement of the Law of Torts* の402Aが、すなわち厳格責任がアスベスト訴訟に適用された裁判事例として、アスベスト訴訟の転機となったものである。<sup>(11)</sup>

1969年にステファンソンはボレルの場合に11社のアスベスト絶縁体製造会社を相手取って損害賠償請求の申し立てを行った。11社の中にはファイバー・ボード社やジョン・マンビル社も含まれていた。申し立ての主張点は以下の4点にあった。(1)被告会社はアスベストに晒されると危険であることを警告する合理的注意を怠った、(2)アスベスト材を用いて労働する際にとるべき適切な安全対策を被告会社は原告に通知しなかった、(3)被告会社はアスベストの危険性を確かめる適正なテストをしていない、(4)被告会社はアスベストがアスベスト肺症を引き起こすと知った際にも、アスベストを市場から撤退させていない、という点であった。争点は原告がアスベストに晒されていた時期に、被告会社がアスベストの危険性を知っていたか否かという点にあった。そこで同じくウエラー被告弁護士によって、先述の最高技術水準抗弁が展開された。すなわち1964年のセリコフ医師の研究あるいはそれが一般に知れ渡る1968年以前はそうした危険性について知らなかった、したがって危険性についての通知を怠っても警告義務違反はないという内容であった。<sup>(12)</sup> またボレルは被告会社のどこにも直接雇用されたことがなかったので、ボレルの健康状態を管理することはできなかった、また労災補償法に基づいて労働組合等を通して、アスベストの一般的な危険性は連絡・通知されたのであるから、ボレルがそれでも防塵マスクを着用

(10) *Ibid.*, Chapter Two, を参照。

(11) ただし、実際の裁判では過失責任、保証責任、厳格責任の3つの責任法理を同時にもち出すのが通例であり、したがって、どの法理が判決に有効であったかを問うのは一般的にはむずかしいとされる。品田充儀、「アメリカにおけるアスベスト訴訟の現状と課題」、『神戸法学雑誌』、第38巻第2号、(1988年9月)、317-318頁。

(12) セリコフ医師の研究成果は1964年に公表されるが、他方、ボレルは1968年までアスベスト関連産業に従事していたのである。

しなかったのならば、ボレルに過失による寄与 (contributory negligence) があると、被告弁護士ウエラーは主張した。

これに対して陪審は、ほぼ原告の主張を認めて、ある製造会社には過失責任を、ある製造会社には厳格責任に基づき無過失責任を課して、総計7万ドルを越える損害賠償支払命令を被告会社に出した。これを受けて第5巡回控訴裁判所も概ねこの判断を支持した<sup>(13)</sup>。同控訴裁判所は、すでにセリコフ医師の研究が出ていた1968年が、ボレルにとって最後のアスベスト暴露 (晒されていたこと) 時期であったこと、またたとえ最初の暴露が1930年代であっても当時においてさえずでに危険を認識することはできたこと——原告弁護士は1930-50年代までに出版されたアスベストの危険を記載した86本の論文を指摘・列挙していた——を認め、被告会社の警告義務違反を肯定した<sup>(14)</sup>。しかし最終判決が出るまでに原告ボレルと原告弁護士ステファンソン双方ともに死去した。

アスベスト訴訟で厳格責任が初めて適用されたボレル訴訟が、以後の同様の訴訟の典型となり、多くのアスベスト訴訟がアメリカ全土で行われることになるが、「一連のアスベスト訴訟はいわばボレル事件の繰り返しともいえるのである。」<sup>(15)</sup>

#### II-4. タイラー工場 (The Tyler Plant) の訴訟<sup>(16)</sup>

ピッツバーグ・コーニング社 (Pittsburgh Corning Co.) は、1962年に、UNARCO (Union Asbestos & Rubber Company) 社からニュージャージー州タイラー

---

(13) アメリカ合衆国は11の巡回裁判区に分かれており、それぞれに一つの控訴 (上訴) 裁判所がある。これらの控訴裁判所には、3人から9人の裁判官がおり、その数は仕事の量によって決められる。そして最高裁の判事がそれぞれの巡回区の巡回裁判長に任命される。アーサー・M・ジョンソン著、田中啓一訳、『アメリカ政府と企業』、勝利出版社、1971年、98頁。

(14) 品田充儀、前掲論文、319頁。

(15) 上掲論文、319頁。

(16) Paul Brodeur, *op.cit.*, Chapter Three, を参照。

にありアスベスト関連製品を生産していた工場を買収し、当該工場が行っていたアメリカ海軍の仕事をそのまま引き継いだ。以後6年半の間に当該工場では、アスベストの危険性に関する公的調査が5回行われた。しかし調査は、それまでの労災補償関係で議論されてきた、ある一定体積の空気中にアスベストの繊維がいくら浮遊しているかに関する計測に終始し、労働者が実際に吸引する量については計測しなかった。また公共機関が調査に入ったということが、当該工場の安全性を保証しているかのように、工場に有利に利用されることもあった。

他方、1970年の12月に連邦議会は職業安全健康法 (Occupational Safety and Health Act) を成立させた。この法律によれば、連邦政府は、州際のかなる事業にも適用されうる職業安全健康基準を強制的に開発・設定できることになった。具体的にそれを司る NIOSH (National Institute for Occupational Safety and Health) は、工場に立ち入り調査する権限を有していた。そして彼らは工場の労働条件を公開する (disclosure) ことを最大の執行手段とした<sup>(17)</sup>。この権限の下に、NIOSH はタイラー工場を立入検査したが、極めて重大な健康被害が労働者の間に広がっていることを発見した。そしてそれをグラスの地方 IOSH に連絡したが、ここでも地方事務所の職員のミスから、工場側に210ドルの罰金を課すことで検査業務を終了してしまっ<sup>(18)</sup>た。しかしこの事件に狼狽した経営者側は1972年にタイラー工場を閉鎖した。当該工場で長期間働いていた労働者は健康障害を抱えたまま解雇されてしまった。

彼らタイラー工場の労働者に訴訟の道を開いたのは、当時26才のバロン (Frederic Baron) 弁護士であった。このタイラー工場の訴訟でこれまでの事例と異なる点は、402A 条で導入された製品利用者に対する厳格責任では当該工場の労働者を

---

(17) *Ibid.*, p.80.

(18) *Ibid.*, p.81.

救済できないという点、逆言すれば、雇用主を訴えられない点にあった。何故なら彼らはアスベスト製品を直接・間接に利用していたわけではなく、アスベスト製品そのものを生産していたために、「利用者」ではなかったからである。そこでそれでも製造物責任法で訴訟を起こすには、タイラー工場で用いていたが、その会社・工場では作っておらず他の会社から供給されていた欠陥商品 (defective product) を見つけだす必要があった。バロン弁護士はその原材料供給先を見いだしてヤンドル (Herman Yandle) を始めとする数人の労働者を原告として1974年に訴訟に踏み切った。そしてその他の多くのタイラー工場の労働者も訴訟を起こし、集団訴訟へと踏み切ろうとしたが、担当判事は、全員が同じ量のアスベストを吸い込んだのではないので、集団訴訟を起こすには発見事実 (discovery) を更新する (renew) よう促した<sup>(19)</sup>。結局、個人の訴訟となった。

しかし実は、アスベストの原材料をタイラー工場に売却していた会社は、アメリカの会社ではなく本社はイギリスやサウス・アフリカにあった。だがイギリスには製造物責任法はなく、訴訟には困難があった。そこで召喚状 (subpoena) によって関係者を召喚することが検討された。召喚されたイギリスの会社ケイプ・インダストリー社 (Cape Industries Ltd.) の担当医師ゲイズ (Richard Gaze) は、ピッツバーグ・コーニング社が、UNARCO 社からタイラー工場を買う以前に、アスベストは危険であることをピッツバーグ・コーニング社に対し忠告したと証言した。またゲイズはケイプ・インダストリーに入社した初日からアスベストの危険性について知っていたと証言した<sup>(20)</sup>。

さらに、これら外国会社のアスベストのアメリカへの輸送には、アメリカ合衆国政府が関与していたので、原告弁護士たちはアメリカ合衆国政府を巻き込

---

(19) *Ibid.*, p.83.

(20) *Ibid.*, p.87.

むことを企図し、政府担当の者がアスベスト産業を調査し、労働者に害があることが判明しておきながら、健康問題が公になることを恐れて、労働者や労働組合には何等警告を与えなかったことを立証した。<sup>(21)</sup>

秘密のうちに両者は1977年に和解したが、その条件の交渉には、双方の弁護士と国の弁護士とが立ち会い、解決点を金額的に計った。国は当初支払を認めなかったが、最終的には支払を認めた。しかし責任は認めなかった。和解の後、原告側弁護士は当該訴訟の過程で得たいかなる発見事実も、次にくる訴訟の原告には手渡さないようにという点について合意するように、ステガー判事(Judge Stegar)によって依頼された。そしてこのことに原告弁護士が同意したために、ピッツバーグ・コーニング会社の秘密を述べたゲイズの発言等は以後5年半、箝口されてしまった(gag order)<sup>(22)</sup>。このことは以後5年間ピッツバーグ・コーニング社を製造物責任で相手取り訴訟を起こした原告側に極めて不利になった。そして以後の訴訟でピッツバーグ・コーニング社は、1964年のセリコフ研究以前はアスベストの有害性を知らなかったという最高技術水準抗弁で通した。再度上述の証言がコーニング社を相手取った訴訟に利用されるようになるのは、1983年になってからである。<sup>(23)</sup>

1978年にこのタイラー工場事件はアメリカ中の注目を集めた。原告側のヤンドル(Herman Yandle)は130,000ドルを受取り、また原告弁護士も一躍有名になりまた金額的にも潤った。<sup>(24)</sup>

---

(21) *Ibid.*, p.89.

(22) *Ibid.*, p.92. Gag Order とは、悪評に満ちた裁判で、被告が不利な状況に追い込まれるのを避けるために、裁判所から、弁護士や証人に対して、リポーターと裁判について議論しないように(詳細を明確にしないように)と発せられる命令である。こうした命令は被告に公正な裁判を保証するために必要であると考えられた。H.C.Black, *Black's Law Dictionary*, Fifth Edition, St.Paul, West Publishing Co., 1979. p.610, Gag Order の項を参照。

(23) Paul Brodeur, *op. cit.*, p.92.

## II-5. 新たな証拠<sup>(25)</sup>の発見

1970年代には多くの訴訟がアスベスト関連製品製造会社に対して起こされたが、そこでの審理の過程で、被告のアスベスト会社にとっては不利な多くの新しい事実が発見されていった。

まずはジョン・マンビル社のスミス (Kenneth Smith) 医師の発言が重要である。スミスが1940年代に開かれた医学シンポジウムで、仲間の医師に対して、ジョン・マンビル社は1930年代からアスベストの害について動物実験をしていたこと、イギリスではアスベスト関連製品製造会社の労働者の肺癌による死亡率が高いことを自分は知っていること、等を語った事実が公表された。

またあるアスベスト関連製品製造会社が1930年頃から、アスベストの危険性について研究・実験をしていると年次報告書に記載していた事実も見いだされた。

アスベスト関連製品製造会社であるレイベストス・マンハッタン (Raybestos-Manhattan) 社の社長シンプソン (William Simpson) は、原告弁護士の召喚状によって、自社が1930-40年代に外部に委託して労働者の健康調査やアスベストの危険性についての動物実験を行っていた資料の公表を余儀なくされた。これはシンプソンの父親サムナー・シンプソン (Sumner Simpson) が残していた資料であり、以後アスベスト訴訟で「サムナー・シンプソン書類」として知られるようになり、決定的証拠 (smoking gun) となった。

---

(24) しかしタイラー工場では、労働者である夫以外に、直接アスベスト粉塵を吸引しなかった妻・子供もまたアスベスト肺症にかかっていった。夫の仕事着の洗濯等を通してアスベスト粉塵を吸引していたのであった。ヤンドルの母親もまた1983年にアスベストが引き起こす典型的疾患である悪性中皮腫 (mesothelioma) で死去した。ちなみに、前述のボレルもまた、クリスマスには子供のためにアスベストの粉を粉雪がわりに家に持ち帰っていたという。

(25) *Ibid.*, Chapter Four, を参照。

ジョン・マンビル社に雇用され、1920年代後半から30年代の事情に通じたランザ (Anthony Lanza) 医師は、ジョン・マンビル社にアスベストの危険性を警告したが、会社側に警告が無視された事情、また当時すでに、アスベスト肺症での訴え (当時は塵肺との区別が明確ではなかった) が多くなっていることに会社も気づいて、対抗策を講じてアスベストの危険性を社会に知らせないことに懸命であったこと、を証言した。しかしこうした会社側の戦略はある程度成功するとともに、第2次世界大戦が勃発し、戦時需要から依然としてアスベストが主として造船産業部門で利用され続けていった。再度アスベストの危険性がアメリカで注目されるのは、第2項でみたトンプレイトの訴訟を待たなければならなかった。

多様な証拠資料が発見されるに及んで、1977年の訴訟では、ジョン・マンビル社は最高技術水準抗弁を修正するに至った。その修正論理は、アスベストそのものが、それを原材料として用いる工場の労働者に有害であることは1930年代から知っていたが、それから作られた製品を使う断熱工にまで有害であるということは1964年のセリコフ医師の調査まで知らなかったという論理であった。<sup>(26)</sup> この訴訟のマンビル社側の証人は、政府の医療関係でも重要な職にあったコウチン (Paul Kotin) 医師であったが、彼は、1940年代当時としてはアスベストは、配管工等にとって、それほど危険ではないと思われていたと証言し、今の知識から過去を批判 (monday-morning quarterbacking) してはいけないと主張した。またジョン・マンビル社は表示・警告責任があったのではないかとの質問に、酒醸造産業は酔っぱらい運転にまで責任はないのと同じでアスベスト関連製品製造会社に責任はないと答弁した。<sup>(27)</sup> そして原告は破れた。

---

(26) *Ibid.*, p.129.

(27) *Ibid.*, p.130.



## II - 6. 修正最高技術水準抗弁の打破<sup>(28)</sup>

続いてアスベストだけを使った製品でなくても、製品の一部にアスベストが含まれている製品を使っても危険であることを、アスベスト関連製品を生産していた会社が1964年以前から知っていたか否かという点が、以後のいくつかの訴訟の争点になった。1976年のチャールストンでのバウムガードナー(William Baumgardner) 訴訟に注目すると、モトレイ(Ronald Motley) 弁護士が原告側弁護士となり、コウチン医師とその論理を受け継ぐウイルソン(Lively Wilson) 弁護士が被告側に立った。そして企業側に有利なように訴訟は運ばれた。その被告弁護士側の論理は、1964年までは確かにアスベストそのものの危険性がある程度認識していたが、それが15%程度しか含まれていないアスベスト断熱材を使っていた断熱工までが危険であるということは知らなかったという、前述の修正最高技術水準抗弁の論理であった。モトレイ弁護士は前述のスミス証言等が利用できずに、敗訴<sup>(29)</sup>した。

この敗訴を教訓にモトレイ弁護士は、1978年にウイルソン弁護士の修正最高技術水準抗弁を打ち破るべく新しい発見をする。それは共同受注体(contract unit)の労働者の労災補償法の初期の記録の中に、アスベスト被害の記録を見いだしたことである。その中に Hyatt v. Armstrong Cork 事件の記録を発見した。当該記録の中では、ウイルソンの修正最高技術水準抗弁でいわれていたよりもはるかに詳しく会社は、1950年代からアスベスト製品の被害を知っていたのであった。モトレイ弁護士は召喚状でアームストロング・コーク社(Armstrong Cork Co.)に会社の contract unit の従業員の1953-76年の資料提出を求め、そして資料を得た。モトレイ弁護士が行った再審の被告側弁護士はまたしてもウイルソン弁護士であり、彼は同様の抗弁と証人を使った。そしてまたモトレ

---

(28) *Ibid.*, Chapter Five, を参照。

(29) *Ibid.*, pp.135-137.

イ弁護士は破れた。上告も認められなかった。

しかし新局面を迎えた。ギレンウォーター（Paul Gillenwater）弁護士がモトレイ弁護士と同様に、召喚状でアームストロング・コーク会社に資料提出を求めると、今度は労災補償法の原告の名前だけでなく、訴訟の訴状（complaint）の内容を窺い知ることのできる資料を送付してきた。それによってジョン・マンビル社は1964年よりも遙か前に、アスベスト製品による訴訟を起こされ、弁護士を雇って法廷で争っていたことが判明した。<sup>(30)</sup>

1978年には1964年のセリコフ調査報告以来、再度アスベスト肺症が全国的注目を受けることになった。アメリカ全土でアスベストを吸引した人の数が第2次世界大戦以来増加しており、皆、発病の危険性があることを示す報告書をカリフォルニア州が改めて発行したためである。特に喫煙とアスベストの吸引が結びつくと、極めて高い肺癌発生確率になると警告した。<sup>(31)</sup>

また原告側に立つアッシュ（Karl Asch）弁護士は、1980年代に入って、マンビル出身のフェンウィック（Millicent Fenwick）弁護士が提案し、ジョン・マンビル社と関連をもった弁護士が草案した the Asbestos Health Hazards Compensation Act を批判した。その法律は、損害賠償金を国が支払うというものであったが、アッシュはアスベスト病の原因を作った人が負担すべき費用を何故アメリカ納税者が支払う必要があるのかと批判した。<sup>(32)</sup>しかし類似した内容の法案は以後何度か議会に提示され、多くのアスベスト訴訟の最終的帰結として多くの者が想定し始めた。

ブライス（James Price）判事は、ライベストス・マンハッタン社とジョン・マンビル社の間で交わされた通信書簡（correspondence）は、訴訟を恐れて従業

---

(30) *Ibid.*, p.138.

(31) *Ibid.*, p.141.

(32) *Ibid.*, p.141. あるいは、品田充儀，前掲論文，334－335頁。

員や大衆に対して情報を公表することを抑制するために1930年代において当該産業が行った意識的努力を窺わしめるものであるとして、被告側の最高技術水準抗弁にも関わらず、contract unit の病害訴訟の大量の証拠はアスベストを含んだ断熱製品は断熱工の病気を実際に引き起こしたと製造者に注意を喚起せざるを得ないような証拠を構成している、と裁定 (rule)<sup>(33)</sup> した。サムナー・シンプソンの書類と contract unit の病害の証拠が出回るにおよんで、ジョン・マンビル社はコーチンを証人から外した。

さらにモトレイ弁護士は別の追加的な証拠を発見した。それは1947年に書かれたヘメオン (Hemeon) レポートというものである。当該報告書の中ですでに、1立方フィート当たり50万以下の粉塵ならば労働者の健康に問題はないとするこれまでの一般粉塵を念頭に置いた労災認定基準に固執すると、各アスベスト関連製品製造会社の工場で長期間働いている人には、病気が発生することがあるという警告がなされていた<sup>(34)</sup>。ボレル裁判以来、ジョン・マンビル社は1立方フィート当たり50万以下なら安全だと聞いていたという主張を展開してきたのであるが、この報告書によって、その根拠はなくなった。

またさらに、ギレンウオーター弁護士は、1957-8年当時のジョン・マンビル社のマンビル健康管理委員会のメモを入手した。そのメモは、ジョン・マンビル社が病気の従業員に対しては、詳しい情報を流さないでおこうとする会社ぐるみの政策を採ったことを窺わせるものであった。当該委員会には、いくつかの訴訟でジョン・マンビル社側の専門家証人になっているシュックラー (Clifford Sheckler) も含まれていた<sup>(35)</sup>ので、彼の証人としての信用は喪失してしまった。

南アフリカのシェパー (Gerrit Schepers) 医師は、1949年頃、南アフリカで

---

(33) *Ibid.*, p.142.

(34) *Ibid.*, p.143.

(35) *Ibid.*, p.146.

のアスベスト積み出し場の多くの子供がアスベスト肺症にかかっていることを知って、アメリカへ研究に来たが、アスベスト産業にマイナスになる点をレポートに書かないよう依頼されたことと証言した。さらにアメリカで職を得たシェパー医師は、ジョン・マンビル社の従業員がアスベスト肺症に犯されていることを調査・報告していた。その記録は彼の家の地下室にあった。シェパー医師は1955年にアスベストを15%ほど含んだ絶縁体でもアスベスト肺症にかかりうることを論文で発表していたのであるが、この事実は重要であった。これは100%アスベストしか危険でないというこれまでの論拠を崩すものであった。<sup>(36)</sup>

さらにはアスベスト断熱材であるカイロ (Kaylo) の危険性を綴った書類が発見された。このカイロ書類は、1940年代からアスベスト断熱材を作っていた会社が断熱材でも危険であることを承知していることを示していた。

## II-7. 一層の展開<sup>(37)</sup>

さらにジョン・マンビル社にとって状況を不利にする証拠、すなわちアスベストあるいはアスベスト製品の危険を単に知らなかったのではなく、積極的に隠ぺいしていたという事実を示す証拠が多く発見された。そしてカリフォルニア州では詐欺的隠ぺいと過失 (fraudulent concealment and negligence) でアスベスト関連製品製造会社が訴えられ、その判決では、単なる損害賠償 (compensatory damage) 額に加えて、新しく、懲罰的賠償 (punitive damage) 額がアスベスト関連製品製造会社側に加算されるようになり、ジョン・マンビル社を始めとする被告側にとっては、これまでとは比較にならないほど巨額の財務的損失を被ることになり始めたのである。「アスベスト製造物責任訴訟では、他の製造物責任訴訟よりも加罰的 (懲罰的) 賠償が認められる傾向にある。・・・公判

<sup>(36)</sup> *Ibid.*, p.148.

<sup>(37)</sup> *Ibid.*, Chapter Six, を参照。

に至った場合の95%が賠償金・解決金を受けており、最高230万ドル、中央値で12万3千ドル、平均25万5千ドルであった。<sup>(38)</sup>」

また、巨額の賠償責任がアスベスト関連製品製造会社に対して生じるに及んで、当該会社に保険を売却していた保険会社と製造会社との間にも訴訟が頻発するようになった。争点は一般的にいて会社側からみた場合、時効の起算点の確定であり、保険会社側からは保険の免責時期の確定であった。アスベスト肺症は潜伏期間が長いために、例えば労働者がアスベスト粉塵に晒されていた時期に労働者が雇用されていた（当該会社に保険を売却していた）製造会社（保険会社）に責任があるとするのが暴露原則（the Exposure Theory）と呼ばれ、発病した時点で労働者を雇用していた（当該会社に保険を売却していた）製造会社（保険会社）に責任があるとするのが発症原則（the Manifestation Theory）である。通説はない。しかし保険会社はアスベスト訴訟の賠償額を製造会社に支払っていたのでは、保険産業自体が成立しなくなるとして、支払を拒むようになった。また新たな保険をアスベスト関連会社に売却しなくなったのである。このことも、アスベスト関連製品製造会社にとっては大きな問題となった。

さらにアスベスト問題は政治的展開を見せる。1980年代前半の大統領選挙で民主党の大統領候補指名を争うことになるハート（Gary Hart）議員とモンデール（Walter Mondale）議員がいずれも、このアスベスト災害問題に言及することになる。まずハート議員はジョン・マンビル社との選挙資金での直接的つながりから、アスベスト訴訟の賠償金は国家によって負担されるべきとの法案を提示するが、当該法案はジョン・マンビル社を助ける「ジョン・マンビル落

---

(38) 林弘子，前掲論文，53頁。またアスベスト訴訟にかかる多くの裁判関連費用は社会的にも注目的であり，アメリカの代表的シンク・タンクであるランド・コーポレーションに1979年に設置された民事裁判研究所はアスベスト訴訟に関する調査研究を行い，1983年に『アスベスト訴訟の費用』，84年に『アスベスト訴訟の賠償額と紛争解決費用』を出版している。林弘子，前掲論文，52頁。

下傘法」であるとの批判を受けた。他方、モンデール議員はハート議員との対抗関係から、アスベストの犠牲者側に味方し、彼らの訴権を奪わないとする政治姿勢をとったが、自らの陣営中にジョン・マンビル社のロビイング活動を行って所得を得ていた者がいたことが判明して、態度を変えた。

以上本節でみてきたように、アスベスト災害は歴史上最悪といわれる産業災害であり、中でもアスベスト産業中最大の会社であったジョン・マンビル社の動向は、まさにアメリカ中の注視的であった。

### III FASB ステイトメント No. 5 と偶発債務の確定

本節では、前節でみたようなアスベスト訴訟の展開過程で、多くの訴訟の被告となったジョン・マンビル社の対応策及びその過程での当該企業の会計的問題の一つについて考察する。

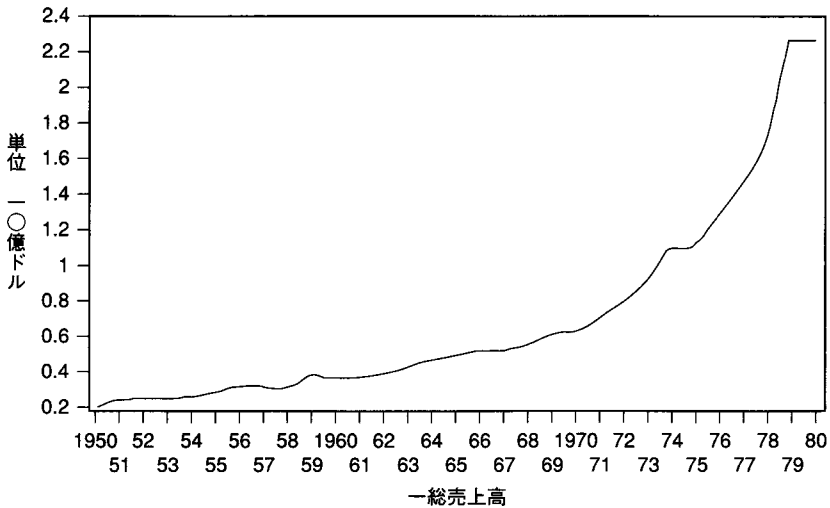
#### III-1. 1980年前後のジョン・マンビル社の経営動向

ジョン・マンビル社はアスベスト訴訟では、いわゆるディープ・ポケット<sup>(39)</sup>とみなされ、アスベスト病患者である原告側から多くの訴訟の被告として選定された。事実、第I図をみても明らかなように、ジョン・マンビル社は1950年から30年間でも総売上高（連結ベース）が急速な伸びをみせている。財務的にはいわゆる優良企業なのである。産業としてもアスベストは断熱材として物理的に極めて好都合の特質を備えており、1945年頃には年間50トンほどの需要であったものが、1970年頃には400万トンにも上る市場へと成長している<sup>(40)</sup>。

---

(39) アメリカの訴訟では、原告側は訴える対象（被告）が、財務的に余裕を持っているか否かを見極めた上で被告を選定する。したがって財務的に余裕のある企業は製造物責任訴訟でも被告とされやすいのである。財務的に余裕があることを「深いポケット」(deep pocket) を持っているとして表現している。

(40) 品田充儀，上掲論文，294頁。



第1図 Johns-Manville 総売上高の推移

ここに一つの問題点がある。それはジョン・マンビル社は財務的優良企業であったために、多くのアスベスト肺症の労働者によって被告として訴えられたのであり、そして前節でもみたように、アスベスト災害も、そして会社自体も社会的に注目されるに及んで、裁判で不利な和解をしたり、敗訴する確率も高くなり、徐々にその賠償額が懲罰的側面も加味されて増大していったという点である。そこでジョン・マンビル社の首脳は、これから先の将来、自社が被告になって負担しなければならない裁判費用そして和解・敗訴したときの損害賠償額等を計算して、新たな対応策を考えた。1970年代後半のことである。その結果、二つの政策を実施した。まず第一は、組織的にリストラ(restructuring)を行い、会社資産のうち、アスベスト損害賠償裁判から事業活動用の資産をシールドするという対策をとった。そのため自ら生産も行っていたジョン・マンビル社に代えて、純粋持株会社であるマンビル社を設立したのであった。その

傘下にアスベスト関連事業及び問題対策のみに当たる会社としてジョン・マンビル社を位置づけようとした。1981年のことである。さらに第二は、そのまま事業を続けるよりも、一度倒産して、新たな訴訟の被告となることを整理・制限する道をも選んだのであった。そこで会社は、1982年に連邦破産法第11章に基づいて、会社更正の申請を行うという政策を選択した。

この二つの政策はアスベスト災害に対する個別企業による損害賠償という形になった製造物責任規制問題あるいは一種の環境問題に対して、資本主義的企業の採る典型的政策として注目に値する。

### リストラ

1981年、同じくアスベスト関連製品製造会社であったノースアメリカン・アスベスト社（North American Asbestos Corporation）に対して、アスベスト疾患で死去した労働者のハモンド未亡人（Charlotte Hammond）への懲罰的賠償金の支払が命じられた。125,000ドルの損害賠償と375,000ドルの懲罰的賠償金であった<sup>(41)</sup>。このハモンド未亡人事件の後、多くの懲罰的損害賠償が認められ始めた。そこでの法的基礎には厳格責任に加えて、作為的違法行為（willful and wanton misconduct）が根拠になった。1981年の別のフィラデルフィアでの裁判では、ジョン・マンビル社に対しても懲罰的損害賠償が発生した。そこでの根拠は厳格責任と過失であった。さらにほぼ同じ時期に、モラン（Edward Moran）によって起こされた裁判で、ジョン・マンビル社は、35万ドルの単なる損害賠償と50万ドルの懲罰的賠償との支払を命じられたが、この件はウォール・ストリート・ジャーナルでも注目され、以後、懲罰的賠償は着実に増大していった。

こうした状況下で、ジョン・マンビル社は政府と保険会社を巻き込んだ社会問題として賠償問題を解決しようとしたが失敗し、孤立状態になった。そこでジョン・マンビル社の取りうる対応策といえば、原告弁護士によって皮肉を込

---

(41) Paul Brodeur, *op.cit.*, p.220.



めて提言されたもののうちの一つでしかなかった。

彼ら原告弁護士が提言した政策としては、まず、素早く決着がつくかも知れないような訴訟でも、ジョン・マンビル社が取えて審理に応じることによって、裁判所の審理進行を止めることができるというものであった。また審理を遅らせたり、開示 (disclosure) 手続きを遅らせたり、逆評決 (adverse verdict) を要求することでアスベスト病患者に対する支払を大幅に遅らすことができるとも考えられた。最良の場合には、裁判システムが麻痺して、議会はジョン・マンビル社が法的・財務的困難性を逃れうるような法律を通過させるかも知れない可能性があった。最悪の場合でも、時間稼ぎができて会社再建のための新方策を考えることができるのであった。<sup>(42)</sup>

こうした利点を考慮した新方策の第一は、これまでの製造会社や販売会社を統括する、新親会社で持株会社のマンビル社 (Manville Corporation) を作ることであった。具体的には5つの子会社と54の孫会社を統括する新会社の設立であった。5つの子会社とは以下のものである。

- 1) Manville Building Material Corporation
- 2) Manville Forest Products Corporation
- 3) Manville International Corporation
- 4) Manville Products Corporation
- 5) Johns-Manville Corporation

この再建築の目的について、前述したように、マッキニー (John Mckinney) 社長は、ジョン・マンビル社から、アスベスト関連事業以外の資産や人を分離させるためであるといった。<sup>(43)</sup> すなわち不法行為の責任から事業用資産を守るためであった。この間の状況は、アニュアル・レポートにも触れられている。い

---

(42) *Ibid.*, p.255.

(43) *Ibid.*, p.256.

わく「会社リストラは、・・・資産管理の改善をいっそう押し進め（to promote improved asset management）、マンビル社が複数の事業で成り立っていることを大衆により多く気づいてもらうため（to increase public awareness of the businesses comprising Manville Corporation）である」<sup>(44)</sup>と。この文言からもわかるように、第一の課題は会社資産が過度にアスベスト訴訟に流れることを防止することにあつたが、持株会社マンビル社を頂点として、各機能・事業ごとに子会社の任務を明確化し、マンビル社は決してアスベストのみを製造・販売する会社ではないことを印象づけようとしたことにある。当該再建は1981年10月29日に発表された。

#### 破産法申請

さらにリストラ以後も、1982年の多くの裁判でマンビル社に下された懲罰的賠償は次々と記録やぶりであつた。そこで1982年9月に、マンビル社は第6巡回裁判所に控訴し、「懲罰的賠償の支払は憲法で保障された正当な法手続きを逸脱しており、会社は同類の訴訟で何度も懲罰を受けている」と主張したほどである。<sup>(45)</sup>

そこでマンビル社は第2段階の対抗策を採つた。それは1982年8月に1978年改正の連邦破産法第11章に基づいて、会社更正申請を行うことであつた。しかしマンビル社が破産法上の申請をして会社更正計画を受理されるまでには、越えるべき財務的問題が2つあつた。一つは上記のように、ジョン・マンビル社そしてマンビル社は財務的には優良企業であるということであつた。一貫して利益を計上していた会社が破産法の適用を受けることは原則としてないのである。<sup>(46)</sup>そこで考えられたのが、財務会計基準審議会（Financial Accounting Standard Board; FASB）が規定する偶発損失（Loss Contingency）あるいは

---

(44) *Manville Corporation Annual Report*, 1981, p. 2.

(45) Paul Brodeur, *op.cit.*, p.223.

偶発債務 (Contingency Liability) の計上<sup>(47)</sup>である。当該金額が適正に見積もられ計上されれば、マンビル社は過度ではないが負債超過 (insolvency) になり、破産法第11章の適用が支障なく受けられ、以後の再建計画の審理も容易に運ぶと考えられた。

ここでの会計的問題はいうまでもなく、偶発損失・債務の認識・計上問題である。FASBはそのステートメント No.5で偶発事象の会計処理を定めているが、その中で偶発損失について以下のように定めている。

#### 偶発債務 (loss contingency) の発生

偶発損失は、以下の2つの (a, b) の条件の双方が満たされたときにおいてのみ、所得に対してチャージされ発生計上されるべきである。

a. 財務諸表の公表前に利用可能となった情報によって、最新の財務諸表の作成日においてすでに資産が侵食されてしまっていた、あるいは負債が発生してしまっていたということが高い確率でありうることである (probable) ということが分かる。

b. 損失の金額が合理的に見積もられ<sup>(48)</sup>うる。

そしてこの問題と表裏一体である偶発債務の計上については、多くの場合、偶発損失の発生は負債の記録となって現れる。・・・

負債の定義についてはまた一般的に、経済的義務 (economic obligation) の金額が、それが負債として記録される前に既知であるか、あるいは合理的見積

---

(46) 厳密には1978年改訂の連邦破産法では、破産法上の申請 (自発的申立) の要件に企業が債務超過であることを挙げていない。したがって財務的に優良であっても破産法上の申請をすることは合法的であった。ただし、多くの利害関係者あるいは破産裁判所判事等を納得させられるか否かは別である。

(47) 財務会計基準審議会 (Financial Accounting Standard Board) の意見書第5号では、偶発事象の計上について規定している。FSAB, *Statement of Financial Accounting Standards No. 5, Accounting for Contingencies*, 1975.

(48) FSAB, *op.cit.*, phrase 8.

(estimation) によって確定されることが必要とされる。例えば：

〔負債は〕受領した現金、受領した非現金資産やサービスの確定した価格、あるいは帰すべき金額がより正確に測定できない場合には明確な特徴をもった見積によって測定される。

負債の金額は計算あるいはより綿密な見積りの対象でなければならない。<sup>(49)</sup> 以上の規定内容からわかるように、偶発債務の金額を確定するには、FASBの具体的規定である上記の第8パラグラフに従えば、損失の発生が確実で、かつ、合理的にその金額が見積もらなければならない。そしてそれに連動して、大方の場合、偶発債務が計上されることになる。しかし偶発債務・損失計上の本来の会計的意図は、最終確定して計上されたときにはその影響が過度に大きいために、予め、予告的に計上し、費用処理して当期の収益から留保しておくという点にもある。具体的処理は、

（借方）偶発債務引当金繰入損 xxx （貸方）偶発債務引当金 xxx  
 となる。ところがマンビル社あるいは前身のジョン・マンビル社の財務諸表では、こうした具体的会計処理は採られていない。一貫して偶発債務の合理的確定ができないという脚注を記載しているのみであった。

いま一つの問題は、偶発債務の計上が正当であるとして、その金額が過度に見積もられると、今度は破産法第7章が適用され、破産(liquidation)に追い込まれることになる。そこで破産法第11章は適用されるが、第7章の適用は免れる程度の金額の偶発債務・損失の計上が最大の会計的課題となった。こうした会計的操作を必要としたのは、当該破産法上の申請は、その目的の第一が、将来のアスベスト訴訟費用の軽減を狙っていたためである。ところが多数の裁判の被告であった当該会社にとっては、この確定を行うことはたいへんな困難を伴う作業であった。そこで最適な偶発債務・損失の計算をめぐって多くの弁護

(49) *Ibid*, phrases 69, 72.

士と医師団が雇用され、多くの可能性ある数値が吟味された。アスベスト訴訟に関する偶発債務・損失の金額を確定するためには、(将来の訴訟件数)×(和解の単価)の計算が必要であるが、双方の条件について専門家間で検討されている。そして最後に19億ドルの負債が確定された。この具体的金額はマンビル社の自己資本規模等が参考にされた。こうした会計上の金額は、連邦破産法上要求されている開示文書 (disclosure statement) の中の会計書類上必要であった。

そこで最後の作業は、こうした数値を FASB のステイトメント No. 5 に合致しているとの証明を発行してくれる公認会計士の選定であった。しかし、それまでジョン・マンビル社の証券取引関連監査はクーパー・リブランド (Cooper & Lybrand) 会計事務所が行っていたが、当該監査法人は上でも述べたように、8期連続で「ジョン・マンビル社のアスベスト訴訟に関わる負債は合理的には算定できない<sup>(50)</sup>」と、SEC に対する報告書 (Form-10K) で述べていた。そこで当該企業の首脳は、ジョン・マンビル社と古くからの関係があったモルガン・ギャランティー (Morgan Guaranty) 社の公認会計士であった、プライス・ウオーターハウス (Price-Waterhouse) 会計事務所のビクスビー (Robert Bixby) にこの証明を頼んだ。彼はこれを引き受けた。当該開示書類には証券取引諸法の適用は除外されていたので、SEC に提出した財務諸表の会計処理と異なっても問題はなかった。監査論でいう、オピニオン・ショッピングの典型的例である。結果、マンビル社は破産法第11章の申請が受理されることになった。マンビル社は「歴史上もっとも裕福な倒産会社<sup>(51)</sup>」になったのである。

#### 会社更正申請後の動向

破産裁判所のリブランド (Burton Lifland) 判事は、概ねマンビル社側に同

---

(50) *Johns-Manville Corporation, Annual Report*, 1981, p.15.

(51) Paul Brodeur, *op.cit.*, p.271.

情的であった。そこでマンビル社は破産法下の多くの「特典」を利用することができた。その第一は、破産法申請によって、再建計画が可決決議(acceptance)されるまでは、係争中のアスベスト訴訟あるいは損害賠償支払が中断(stay)することになるということであった。再建計画の提出は申請後120日以内ということになっているが、破産裁判所判事は、これを申請後6回延長許可している。マンビル社の政策は成功し、破産申請後も会社の株式は証券市場で取引されていたが、一年後には株価は12倍にもなった。会社更正申請後は配当は支払われていなかった。マンビル社の当初の会社更正計画はアスベスト訴訟のみを取り扱う抜け殻会社(shell company) M 1と、アスベスト訴訟とは無関係になるよう資産をシールドした会社 M 2を設立するという内容であった。しかしそれには多くの反対があった。続いて再建計画委員会の中心であったジャミソン(John Jamieson)の再建計画案が提示された。それはマンビル社が中心になって保険会社も出資して基金を創設するという内容であった。アスベスト病患者への補償は当該基金から行うというもので、補償に不満のある患者は訴訟を起こす権利が認められていた。マンビル会社側の妥協であった。この案は破産裁判所のリフランド判事にも支持され、判事からアスベスト訴訟の将来原告の代表として任命されたシルバーマン(Leon Silverman)によって再度提言され、最終的には申請後約3年間が過ぎる直前に会社再建計画はシルバーマンの内容で可決決議された。その間約3年は、アスベスト病患者への賠償支払もまた途絶えてしまっていたのである。

#### IV 新マンビル社の会計情報公開

第II節での会社側の政策からもわかるように、ジョン・マンビル社は、アスベスト肺症に関する会社側の過去の記録等については秘密にしてきた。しかしこと会計情報公開政策に関しては、1979年までは、かなり積極的にアスベスト関連事業を印象づける内容であった。ところが実は、こうした会計情報公開政

策をとり続けたジョン・マンビル社は1980年に、費用削減策も考慮して、会計情報公開政策で、突然、簡便な報告書形式に切り替えた政策を打ち出した。ところが倒産して会社更正を行う過程で、ジョン・マンビル社が1980年に提示した簡素化した報告書を、新会社マンビルになって、再度転換して、外観的にもかなりの厚みのある年次報告書（Form 10-Kを含む）を公表し始めたのである。たとえば簡易政策の時期（2年間）には平均的なアニュアル・レポートの頁数は25頁前後であったのに対して、新マンビル社2年目の会計情報公開政策では、Form 10-Kを含めて、80頁程度のアニュアル・レポートを公表し始めている。そこで外観以外にも内容の点でどの点の詳細度が高まったか検討してみよう。

まず旧来の詳しい報告書形式であった1979年のアニュアル・レポートの目次を参照してみよう。

1. 財務データ・ハイライト (Financial Highlights)
2. 社長メッセージ (Chairman Message)
4. 80年代初めのJ-Mの戦略 (J-M's Strategy for the Early 80's)
22. アスベストの近況 (Asbestos Update)
24. 5年間の財務データ要約 (Five-Year Summary)
28. 事業活動概観 (Review of Operations)
34. インフレ・価格変動に関する補足情報 (Supplemental Information on Inflation and Changing Prices)
40. 連結貸借対照表 (Consolidated Balance Sheet)
42. 連結損益計算書・連結収益再投資計算書 (Consolidated Earnings and Earnings Reinvested)
43. 連結財政状態変動表 (Changes in Consolidated Financial Position)
44. 連結財務諸表脚注 (Notes to Consolidated Financial Statements)
52. 取締役組織 (Executive Organization)

## 54. 株主情報（Shareholder Information）

1 頁目に株主関係の種々のデータが1978-79年について要約され、続いて主要事業部門ごとの収益と利益が同期間について表示されている。その後は23頁までは各事業活動についての近い将来における経営戦略の説明が、文章と1頁大写真を多用することによって、なされる。さらに24頁からは1975-79年までの損益計算書が表示される。しかし収益から売上原価、販売費及び一般管理費、開発試験研究費が差し引かれ営業利益が、さらに利子費用と法人税が差し引かれて当期純利益が計算されるという極めて単純なデータである。さらに事業活動ごとの収益・営業利益・減価償却・有形資産増加分・資産についての1976-79年の4期間の数値データ、各国ごとの収益・営業利益・資産が同様に1976-79年の4期間の数値データで示されている。各事業活動ごとの収益と営業利益等が2年間の変動を説明しながら表記されている。さらに連結会計データが続いて表示される。46頁目に偶発事象の問題が触れられ、アスベスト訴訟で当社が多くの被告あるいは共同被告である点が述べられ、最高技術水準抗弁で訴訟を戦っている旨が表記されている。さらには「経営側の意見では、訴訟からくどのような究極的な債務も、会社の連結財政状態や経営成績に重大な逆効果をもってはいない<sup>(52)</sup>」と強気で結んでいる。全体で54頁建ての報告書である。

ところが1980年のジョン・マンビル社はかなり簡略なアニュアル・レポートを公表することになる。いわく「今年、株主向けアニュアル・レポートに新しいアプローチを採り始めた。我々の新しいアプローチによれば、投資家に対しては、彼らにとって最も有用な情報のみを含んだより短い報告書を提供することになろう。このことによって会社にとってそして究極的には株主にとって費用削減になり、同時に公開されるデータの質を改善することにもなるのである。加えて四半期報告書が重要な出来事の展開を素早く株主に伝えるために拡張さ

<sup>(52)</sup> *Johns-Manville Corporation, Annual Report, 1979, p.46.*



れるであろう。どうか1980年のアニュアル・レポートについての感想を聞かせて下さい。<sup>(53)</sup>」具体的に会計データに関しては、大幅な削減はないが——というよりも従来からアメリカの会計データは、特に日本の有価証券報告書等と比較すれば、省略する点がないほど簡略であるが——、上記1979年の目次でいえば、「80年代初めのJ-Mの戦略」という説明箇所が省略されているといえよう。すなわち将来に関する経営者側の文章と写真による説明が省略されているといえよう。全体で23頁建てである。

このアニュアル・レポートの傾向は、1980-81年の間にジョン・マンビル社からマンビル社へとリストラを完了しても、依然として続いており、1981年の新マンビル社のアニュアル・レポートは1980年のジョン・マンビル社のそれと極めて類似した構成になっている。いわく、「昨年、皆様方の各々はジョン・マンビル社の株主として、伝統的な型から乖離したアニュアル・レポートを受け取った。この新しいアプローチは、投資家としてのあなた方に最も意味のある情報のみを含んだより短い報告書を提供することであった。このことは会社の費用削減にもなりまた同時に、公開データの質の改善にもなった。アニュアル・レポートを補足するために、あなた方が重要な展開事項に遅れないですむように拡張された四半期報告書が提供され始めた。このアプローチに対するあなた方の反応は概ね良好であった。再構成された会社組織の新しい親会社であるマンビル社も続いてこのアプローチを採用し続けるものである。<sup>(54)</sup>」全体で24頁建てである。

ところが、マンビル社として連邦破産法第11章に基づいて、会社更正を申請した1982年のマンビル社のアニュアル・レポートは、ある意味で再度詳細な報告書に復帰しているともいえよう。すなわち、Form 10-Kに基づいてSECに提

---

(53) *Johns-Manville Corporation, Annual Report, 1980, p. 1.*

(54) *Manville Corporation, Annual Report 1981, p. 1.*

供した報告書をアニュアル・レポートと一緒に編集し直して配布するという手段を採るのである。

それでは何故この時期、アニュアル・レポート編集の上からも費用増加につながる公開政策に踏み切ったのであろうか。それはアニュアル・レポートの表紙に解答があるように思われる。表紙に象徴的に書かれた7つの文章をみてみよう。

- 1) 1982年・・・それは大いなる挑戦とその完成の年である。
- 2) アスベスト訴訟の偶発債務が発生したので、マンビル社は債権者と原告を平等に取り扱うべく破産法第11章により会社更正を申請せざるをえなくなった。
- 3) 生産性改善と費用管理に多大の進歩があった。
- 4) 事業活動範囲の再検討；適切な投資引揚げと買収がなされた。
- 5) ファイバー・グラス、木材製品、防湿加工が主要な中心事業になりつつある。
- 6) 異常項目の調整前には、マンビルの事業活動は不況にも関わらず利益をあげている。
- 7) 資産処分、資産損傷等の過年度異常損益調整項目、その他の異常費用項目が1億3,700万ドルになる。

以上のことがまさに本アニュアル・レポートで、会計的数値と文章の両情報でマンビル社の経営側が主張したい点であったと思われるのである。こうした短文による示唆をアニュアル・レポートの表紙に記載するということは、極めて異例の政策である。

1) については、これまでいくつかの手段で会社をリストラしようとしていたのであるが、その最も重要な手段である会社更正申請を行い、救済決定されたという意味で、この点をレポート中で説明することが重要な意味をもってくる。

2) については、まさに会計データを用いて、一方で会社資産はアスベスト訴訟にも耐えられることを示し、他方で企業の本来的事業活動に支障なく、かつある程度の収益をあげているということを示す必要があった。

3) については、投資家に対して経営努力をしている点のみせる必要があった。

4), 5) については、マンビル社が徐々にこれまでのアスベストに頼った事業活動から脱皮することを目指している事実を提示する必要があった。そのために不要な事業部門の資産を売却し、新しい事業活動のために他企業を買収<sup>(55)</sup>しているということ、会計データをもって示す必要があったのである。

6) についてはマンビル社の本来的事業活動がかなり好調であることを提示したかったのであろう。

7) については、アスベスト訴訟関係で掛かった費用が異常損失であることを示したかったのであろう。事實は、これから長期間に渡ってマンビル社は、先述のアスベスト病患者賠償・救済基金にかなりの支出を行うのみならず、株式のかなりの割合を同基金に拠出する必要が生ずることになる。

以上のようなマンビル社の会社更正努力を、株主を始め債権者、裁判原告、政府機関等に説得するために、マンビル社は2年前に費用削減のために転換した会計情報公開政策を、詳細なものに再転換したと考えられるのである。

## V 結語

本稿では、製造物責任訴訟の注目すべき例として、アメリカ社会で一大問題となったアスベスト訴訟の展開過程をまず概観した。そしてそうした社会的にも注目される問題の中で、中心的会社としてジョン・マンビル社、マンビル社

---

(55) 例えば会社更正の時期に、マンビル社はダイヤモンド事業への進出を企図していた。Paul Brodeur, *op.cit.*

の直面した問題とその対応策を辿ってきた。特に我々会計研究者の関心事は、アスベスト問題に対するマンビル社の対応政策の中でも会計政策の在り方である。一つは証券取引諸法に基づく会計規制とは異なった次元での要求から、しかも当該規制はこれをクリアーする必要が生じ、証券取引諸法に基づく公認会計士とは異なった公認会計士を選任し、ことさら FASB の規定を遵守しようとしていた。

いま一点注目すべきは、直面した問題に対する自らの対応を社会に対して説得するという観点から、一度縮小したアニュアル・レポートを再度拡張するという政策を採るに至ったことである。またアニュアル・レポートの主要主張点をレポートの表紙に記載して注意を喚起するという手法すら用いていた。

このように会計特に会計情報公開は、形式上は対株主・投資家向けの報告ではあっても、実質的には対社会報告になっており、また会計情報公開は現代企業社会にあつては、多様な対社会問題との関連で、規定されている可能性が高いのである。

ちなみにアスベスト訴訟は、マンビル社が破産申請をして将来原告に対する支払を制約したことを受けて、1986年頃から新しい動向を示すようになる。それは製造物責任法を基礎に労働者のアスベスト疾患に対する訴訟を行うということから、アスベストを用いた各種構造物の被害に対する訴訟すなわち所有権損害賠償請求が起こされるようになるということである。この訴訟では、これまでの人間を対象とした訴訟を遙かに上回る賠償額が提示されている<sup>(56)</sup>。さらに世界各国でアスベストの利用が禁止され、また政府次元での種々の規制法・救済法が制定されることになる。

---

56) 林弘子、前掲論文を参照。

参 考 文 献

- [ 1 ] H.C.Black, *Black's Law Dictionary*, Fifth Edition, St.Paul, West Publishing Co., 1979.
- [ 2 ] Paul Brodeur, *Outrageous Misconduct - The Asbestos Industry on Trial*, Pantheon Books, New York, 1985. 雑誌 *New Yorker* に記載された論文を収録したものである。
- [ 3 ] Johns-Manville 社及び Manville 社のアニュアル・レポート。
- [ 4 ] 國生一彦, 「アメリカ破産法入門」, ①, ②, ③, ④, ⑤, ⑥, 補講, 『手形研究』, ① No.355 (1984年 6 月号), ② No.356 (1984年 7 月号), ③ No.357 (1984年 8 月号), ④ No.358 (1984年 9 月号), ⑤ No.359 (1984年10月号), ⑥ No.360 (1984年11月号), 補講 No.362 (1984年12月号)。
- [ 5 ] 小森瞭一, 「破産法」(1)(2), 『会計ジャーナル』, (1)1985年 4 月号, (2) 1985年 5 月号。
- [ 6 ] 品田充儀, 「アメリカにおけるアスベスト訴訟の現状と課題」, 『神戸法学雑誌』, 第38巻第 2 号, 1988年 9 月。
- [ 7 ] アーサー・M・ジョンソン著, 田中啓一訳, 『アメリカ政府と企業』, 勝利出版社, 1971年。
- [ 8 ] 寺田瑛子, 「アメリカのアスベスト対策」744号, 『法律時報』, 第61巻第 2 号, 1989年。
- [ 9 ] 林弘子, 「製造物責任から所有権損害賠償請求へ—アメリカにおけるアスベスト訴訟の動向—」, 『週刊 社会保障』, No.1556, 1989年10月 9 日。
- [10] 安田総合研究所, 『製造物責任—国際化する企業の課題—』, 有斐閣, 1989年。

# 日本の経常収支黒字問題について\*

井澤 秀 記

## I はじめに

わが国の経常収支黒字は、第1表のように、1991年以降拡大してきている。92年の経常収支は、1,175億5,100万ドル（前年比61.2%増）と過去最高を記録し、対名目国内総生産（GDP）比3.2%と86年以来の高い比率になっている。そのうち日本の対米経常収支黒字は、444億6千万ドルで、全体に占める割合は91年の54.9%から37.8%に低下しているものの、対米貿易収支黒字をみると、502億4,900万ドルと前年比15.7%増加している。92年に米国は624億ドルの経常赤字を出していることから、日米包括経済協議において、日本の経常黒字の対GDP比率を3年以内に2%以下に低下させるよう要求が出ている。大幅な経常収支黒字を背景に、円高による貿易不均衡是正圧力や欧州通貨の混乱による逃避通貨としての円買いによって、93年8月16日に円レートは、1ドル=100円台に突入した。

最近の日本の経常収支黒字問題を巡っては、論壇においても、小宮氏と赤羽氏の間で論争が続いている。小宮氏は、日本の貯蓄－投資インバランスが経常収支黒字の原因であり、これは為替レートや市場開放とは関係がなく、内需拡大を掲げた「前川レポート」は誤りであったと主張している。これに対して、

---

\* 本稿は、文部省科学研究費（奨励研究A）課題番号05730026「金融の国際化と経常収支不均衡下における経済政策の運営に関する理論的・実証的研究」の交付を受けた研究の一部である。ここに、記して感謝する。

第1表 国際収支表

(単位 百万ドル)

項目 Item	経常収支								長期資本 収支 (a)(d)	基礎的収支 (d)	短期資本 収支 (a)(b)(d)	誤差脱漏	総合収支	金融勘定					
	Current Balance	貿易収支		貿易外収支		移転収支	Long-term Capital	Basic Balance						Short-term Capital	Errors& Omissions	Overall Balance	(c) Balance of Monetary Movements	外貨準備増減 Gold&Foreign Exchange Reserves	その他 Others
		Trade Balance	輸出 Exports	前年比 Changes from previous year	輸入 Imports														
昭和57年	6,850	18,079	137,663	△ 7.9	118,584	△ 7.7	△ 9,848	△ 1,381	△ 14,989	△ 8,119	△ 1,578	4,727	△ 4,971	△ 4,971	△ 5,141	170			
58年	20,799	31,454	145,468	5.7	114,014	△ 4.7	△ 9,106	△ 1,549	△ 17,700	3,099	23	2,055	5,177	5,117	1,234	3,943			
59年	35,003	44,257	168,290	15.7	124,033	8.8	△ 7,747	△ 1,507	△ 49,651	△ 14,646	△ 4,295	3,743	△ 15,200	△ 15,200	1,817	△ 17,017			
60年	49,169	55,986	174,015	3.4	118,029	△ 4.8	△ 5,165	△ 1,652	△ 64,542	△ 15,373	△ 936	3,991	△ 12,318	△ 12,318	197	△ 12,515			
61年	85,845	92,827	205,591	18.1	112,764	△ 4.5	△ 4,932	△ 2,050	△ 131,461	△ 45,616	△ 1,609	2,458	△ 44,767	△ 44,767	15,729	△ 60,496			
62年	87,015	96,368	224,605	9.2	128,219	13.7	△ 5,702	△ 3,669	△ 136,532	△ 49,517	23,865	△ 3,893	△ 29,545	△ 29,545	39,248	△ 68,785			
63年	79,631	95,012	259,765	15.7	164,753	28.5	△ 11,263	△ 4,118	△ 130,930	△ 51,299	19,521	2,796	△ 28,982	△ 28,982	16,183	△ 45,165			
平成元年	57,157	76,917	289,570	3.8	192,653	16.9	△ 15,526	△ 4,234	△ 89,246	△ 32,089	20,811	△ 22,008	△ 33,286	△ 33,286	△ 12,767	△ 20,519			
2年	35,761	63,528	280,374	4.0	216,846	12.6	△ 22,292	△ 5,475	△ 43,586	△ 7,825	21,468	△ 20,877	△ 7,234	△ 7,234	7,842	608			
3年	72,901	103,044	306,557	9.3	203,513	△ 6.1	△ 17,660	△ 12,483	37,057	109,958	△ 25,758	△ 7,831	76,369	76,369	8,073	84,442			
4年	117,551	132,348	330,850	7.9	198,502	△ 2.5	△ 10,112	△ 4,685	△ 28,459	89,082	△ 7,839	△ 10,451	71,602	71,602	295	71,897			

- (a) △は資本の流出（資産の増加および負債の減少）を示す。
- (b) 金融勘定に属するものを除く。
- (c) △は対外支払ポジションの悪化（資産の減少および負債の増加）を示す。
- (d) 現先取引は、短期資本収支へ計上。

(出所) 日本銀行国際局「国際収支統計月報」(1993年5月)

当時経済企画庁で「前川レポート」作成に係わった赤羽氏は、経常収支黒字は内需拡大や市場開放による輸入の増加で解決することができると真っ向から対立している。われわれは、マンデルの2国モデルを用いて金融政策と財政政策による内需拡大および市場開放が経常収支に及ぼす効果を理論的に分析する。

次節で、まず経常収支に関する会計上の諸関係を整理し、経常収支の決定とその調整メカニズムに関するアプローチを示す。III節において、マンデルの2国モデルを用いて内需拡大および市場開放が経常収支に及ぼすマクロ効果を分析する。最後にIV節において、結論を述べる。

## II 経常収支に関する会計上の関係

まず、国民所得勘定より、

$$\text{国内総生産 (GDP)} = \text{消費} + \text{投資} + \text{政府支出} + \text{輸出} - \text{輸入}$$

$$\text{国民総生産 (GNP)} = \text{GDP} + (\text{海外からの要素所得} - \text{海外への要素所得})$$

$$= \text{消費} + \text{投資} + \text{政府支出} + \text{経常収支} \quad (1)$$

したがって、

$$\text{貯蓄} - \text{投資} + \text{税金} - \text{政府支出} = \text{経常収支} \quad (2)$$

また、国際収支勘定より、

$$\text{経常収支} = \text{貿易収支} + \text{貿易外収支} + \text{移転収支} \quad (3)$$

$$\begin{aligned} \text{経常収支} + \text{長期資本収支} + \text{短期資本収支} + \text{誤差脱漏} &= \text{総合収支} \\ &= \text{金融勘定} = \text{外貨準備増減} + \text{外国為替公認銀行の対外純資産増減} \end{aligned}$$

$$\text{したがって、経常収支} = \text{対外金融資産増 (減)} - \text{対外金融負債増 (減)} \quad (4)$$

さらに、資金循環勘定より、

$$\begin{aligned} \text{海外部門の資金不足 (余剰)} &= \text{個人} \cdot \text{法人} \cdot \text{公共部門の資金余剰 (不足) の合計} \\ &= \text{貯蓄} - \text{投資} \end{aligned} \quad (5)$$

以上の関係は、事後的恒等式であるため、そこから因果関係を導くことはできない。一定の説明式を想定することによって経常収支の決定とその不均衡の



調整メカニズムを、以下の4つのアプローチに整理することができる。

(i) 弾力性 (elasticity) アプローチ

(3)式において、為替レートの変化は、輸出入の変化を通じて貿易収支や経常収支を変化させる。わが国の輸出数量の価格弾力性は、実証的に-0.3程度に低下しており、円高に対して短期的には、Jカーブ効果によりドル換算の輸出額は大きく膨らむことになる。

(ii) アブソープション (absorption) アプローチ

(1)式より、経常収支は、国民総生産(所得)から消費、投資および政府支出といったアブソープション(内需)を差し引いた残差として表される。経常収支の黒字は、国内総生産(したがって所得)が総支出を上回ったことを意味する。

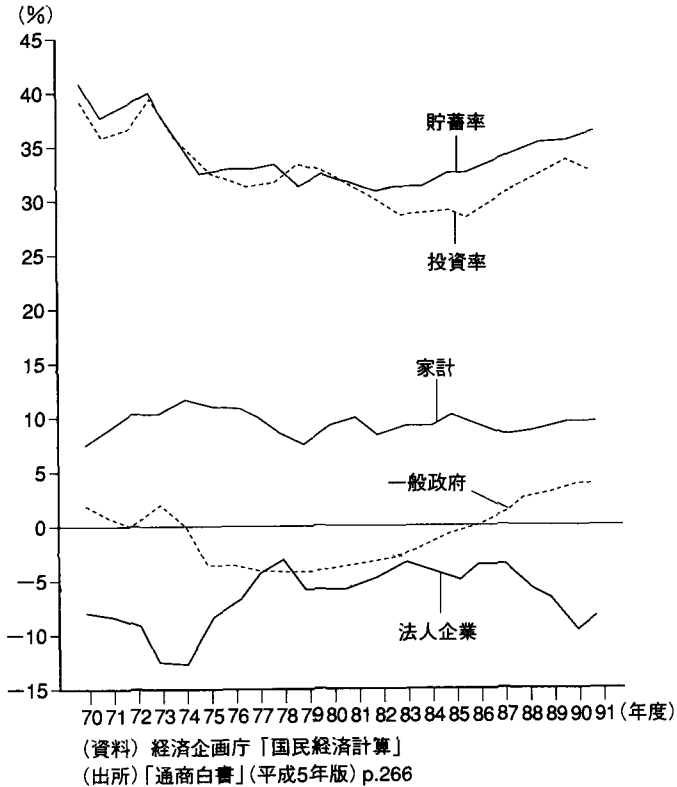
(iii) 貯蓄・投資アプローチ

(2)式より、経常収支は、国民経済計算上は事後的に貯蓄-投資差額に一致し、また、(5)式で表されるように、海外部門の資金過不足にも一致する。

第1図には、日本の粗貯蓄率と粗投資率(この差は経常収支の対GDP比に等しい)、および部門別の貯蓄超過(これらの合計は海外部門の資金不足に等しい)が描かれている。最近の経常収支黒字の拡大は、家計部門の貯蓄率が一貫して安定しているのに対して、バブル崩壊後の法人部門の投資超過が縮小していることが背景にある。中央・地方政府に社会保障基金を合わせた一般政府部門では、高齢化社会の到来に備えた社会保障基金によって貯蓄超過になっている。(ただし、1994年の資金循環では、一般政府部門は資金不足に転じている)。

小宮(1992,93)は、貯蓄率や投資率は為替レートや輸入障壁の変化の影響を受けないため、中長期的に完全雇用下における「趨勢的」ないし「構造的」経常収支は、市場開放をしても変化しないと主張している。80年以降のわが国の金融の国際化を背景に、相対的に貯蓄率の高い日本が資本輸出国となったことが、日米間の持続的な経常収支不均衡の原因であると結論している。

第1図 日本の貯蓄率と投資率及び部門別貯蓄超過(GDP比)



(iv) 資本フロー (capital flow) アプローチ

変動相場制度の下で資本が国際的に自由に移動すると、国際的ポートフォリオの変化により、経常収支は、(4)式のように対外純資産の増減(純資本フロー)に一致する。資本移動や投機が存在すると、為替レートは経常収支を均衡させるようにはもはや決定されない。1980年代後半に経常収支黒字を上回って長期資本が日本から海外へジャパン・マネーとして流出していたのが、バブル崩壊後の91年には流入に転じ、92年には長期資本収支赤字に戻ったものの、経常収

支黒字を大きく下回り、為銀が海外に短期負債の返済を行って資金が還流するという構造に変化している。

### Ⅲ マンデルの2国モデルによる分析

ここで、マンデル（1964）の2国短期モデルをもとに、金融政策および財政政策による内需拡大、および市場開放による外生的な輸入の増加が、所得や經常収支に及ぼすマクロ効果を分析する。

$$I(r) - S(y) + G - T + B(y, y^*, e) = 0 \quad (6)$$

$$I_r < 0, S_y > 0, B_y < 0, B_{y^*} > 0, B_e > 0$$

$$I^*(r^*) - S^*(y^*) + G^* - T^* - B(y, y^*, e) = 0 \quad (7)$$

$$I^*_{r^*} < 0, S^*_{y^*} > 0$$

$$M = L(y, r) \quad L_y > 0, L_r < 0 \quad (8)$$

$$M^* = L^*(y^*, r^*) \quad L^*_{y^*} > 0, L^*_{r^*} < 0 \quad (9)$$

$$r = r^* \quad (10)$$

ここで

I:投資

r:利子率

S:貯蓄

y:所得

G:政府支出

T:税収入

B:経常収支

e:為替相場（¥/\$），当初 e=1と仮定

M:マネーサプライ

外国の変数には，\*が付けられている。

変動相場制度下で内生変数は，y, y\*, r, r\*, および e である。

(6),(7)式は，自国（日本）ないし外国（米国）の財市場の需給均衡条件を表す。(8),(9)式は，自国ないし外国の貨幣市場の需給均衡条件を表す。(10)式は，完全な資本移動を仮定し，また単純化のため，為替相場の予想減価率について静学的期待を仮定している。さらに，物価は一定である。

(i) 金融政策の効果

$$dy/dM = [s^*L^*_r + L^*_{y^*} (I_r + I^*_r)] / \Delta > 0$$

$$dy^*/dM = -sL^*_r / \Delta < 0$$

$$\Delta = \{L_y L^*_{y^*} (I_r + I^*_r) + s^* L_y L^*_r + s L^*_{y^*} L_r\} < 0$$

公開市場操作（買いオペ）によるマネーサプライの増加は，自国通貨の減価を通じて貿易収支を改善し，自国の所得を増加させる一方，外国の所得を低下させる。この2国モデルでの結果は，マンデル（1963）の小国モデルでの金融政策の近隣窮乏化政策と基本的に同じである。

(ii) 財政政策（国債発行によるファイナンス）の効果

$$dy/dG = L^*_{y^*} L_r / \Delta > 0$$

$$dy^*/dG = L_y L^*_r / \Delta > 0$$

マンデルの小国モデルでは財政政策は所得に対して有効ではなかったが，2国モデルにおいては双方の国の所得にプラスの効果を持っている。また，

$$dB/dG = - [L_y L^*_{y^*} I^*_r + s^* L_y L^*_r] / \Delta < 0$$

より，財政支出の増加は，経常収支にマイナスの効果を持っている。内需拡大は，理論上は，経常収支黒字を削減する。<sup>(1)</sup>

(iii) 市場開放による外生的輸入増加 (dx) の効果

$$dy/dx=0,$$

$$dy^*/dx=0$$

より、輸入数量規制の除去などによる日本の米国からの輸入の外生的な増加は、両国の所得を変化させない。de/dx>0, dB/dx=0より、輸入の増加によって為替相場が減価し、輸出が増加することによって当初の輸入の増加が相殺され、経常収支が変化しないからである。

輸入の増加がつねに経常収支を減少させるという考えは、他の条件を一定とした場合の部分均衡分析であって、貯蓄－投資差額と経常収支が同時決定される一般均衡分析においては、為替レートなどの内生変数の変化を通じて経常収支の減少につながらないことを認識すべきである。

#### IV 結び

キンドルパーガー (1968) の国際収支発展段階説 (balance of payments by stages of development) によれば、日本は経常収支が黒字で債権国であることから、未成熟の債権国 (young creditor) の段階にあり、経常収支が均衡する成熟した債権国 (adult creditor) への移行期にあるといえよう。「経済白書」(昭和59年版) によれば、19世紀半ばから第一次世界大戦までのイギリスは、経常収支が黒字で長期資本収支が赤字という構造であり、経常収支の対 GNP 比は3

- 
- (1) これに対して、家計や企業が各主体の予算制約下で最適な経済行動を選択するという「異時点間の最適化アプローチ (intertemporal optimizing approach)」では、一時的な (temporal) 政府支出の増加は、恒常所得を変化させないため、国内貯蓄を減少させて経常収支を悪化させる一方、債券発行による永続的な (permanent) 政府支出の増加は、「リカードの等価定理」が成立するならば、将来の増税を意味し、家計貯蓄 (消費) がその分増大 (減少) し経常収支は変化しないことになる。(詳しくは、Frenkel and Razin (1992) を参照。)

%以上であった。戦後は投資収益収支が黒字の債権取崩し国 (mature creditor) になっている。また、アメリカについていえば、第一次大戦により債権国になり、第二次大戦後から1970年までの経常収支の対 GNP 比は0.6%にすぎなかった。そのアメリカも80年代の半ばには純債務国に転落した。また、ドイツは東西統合により経常収支が赤字になり、旧東ドイツの経済復興のための資金需要が高まり、高金利をもたらしている。先進国の中では日本のみが大幅な経常収支黒字であるが、今後高齢化社会を迎えて貯蓄率が低下することを考えると、中長期的に見れば経常収支黒字は持続しないであろう。

経済学的には、米国の経常収支赤字は、米国の財政赤字、貯蓄率の低さ、輸出努力の不足が要因であり、日本に責任はないかもしれない。また、日本の経常収支黒字を対 GNP の一定範囲に抑えるという結果重視の数値目標は一方的で、管理貿易をしない限り達成不可能である。しかし、失業の輸出、市場の閉鎖性といった欧米からの批判に対して、このような教科書的な説明をしても十分納得させることはできず、深刻な政治経済問題に発展している今日、内外価格差を理由に、日本市場を開放するよう要求が高まるであろう。

米国においては財政赤字削減案（94年度財政調整法案）が可決され、94年度から5年間に政策努力をしなかった場合に比べ4,960億ドルの財政赤字が削減され、98年度には単年度で1,700億ドル程度になる見通しである。これにより、日本に対する経常収支黒字削減の数値目標要求が高まると予想される。財政難により内需拡大のためのマクロ経済政策として日本ができることとできないことを明確にし、まずは、ウルグアイ・ラウンドにおける例外なき関税化、市場開放の姿勢を示すことが必要である。しかし、前節で議論したように、輸入額自体は増加するであろうが、必ずしも経常収支黒字の縮小につながらないことも認識しておかなければならない。これに関する実証分析は、別稿に譲ることにする。

参 考 文 献

- [1] Artis M., and T. Bayoumi, "Global Financial Integration and Current Account Imbalances," in Alogoskoufis G., and L. Papademos, eds., *External Constraints on Macroeconomic Policy: the European Experience*, Cambridge University Press (1991), pp.10-37.
- [2] Frenkel J., and A. Razin, *Fiscal Policies and the World Economy*, 2nd ed., MIT Press (1992)
- [3] Genberg H., and A. Swoboda, "Saving, Investment and the Current Account," *Scandinavian Journal of Economics*, vol.94, no.2, pp.347-366 (1992)
- [4] Kindleberger C., *International Economics*, 4th ed. (1968)
- [5] Mundell R., "Capital Mobility and Stabilization Policy under Fixed and Flexible Exchange Rates," *Canadian Journal of Economics and Political Science*, vol.29, no.4 (November,1963) pp.475-485.
- [6] ———, "A Reply: Capital Mobility and Size," *Canadian Journal of Economics and Political Science*, vol.30, no.3 (August, 1964) pp.421-431.
- [7] 赤羽隆夫, 「前川レポート第2弾の時—小宮教授に反論する」日本経済新聞 経済教室 (1993年1月15日)
- [8] ———, 「小宮隆太郎氏への再反論—逆立ちした黒字・貯蓄超過論議」週刊東洋経済 (1993年8月28日) pp.94-98.
- [9] ———, 「IS バランス論の誤解」日本経済研究センター会報(1993年11月1日号) pp.12-19.
- [10] 植田和男, 『国際収支不均衡下の金融政策』東洋経済新報社 (1992)
- [11] 鬼塚雄丞, 「日本に資本輸出国の責務」日本経済新聞 経済教室 (1993年7月17日)
- [12] 経済企画庁編, 『経済白書』1993年版
- [13] 小宮隆太郎, 「「前川レポート」は誤りだった」, 『異説日本経済』pp.29-47, 日本経済新報社 (1992)
- [14] ———, 「貿易黒字の誤解」, 日本経済新聞 やさしい経済学(1993年5月7日—13日)
- [15] ———, 「経常黒字減らしは必要か？」週刊東洋経済 (1993年7月10日号) pp.56-64.
- [16] ———, 「経済収支問題は趨勢的な問題」日本経済研究センター会報, (1993年11月1日号) pp.4-10.
- [17] ———, 「核心に触れる批判なし「小宮理論」は標準的学説」週刊東洋経済 (1993年12月4日号) pp.54-58.

- [18] ——・千明誠,「経常収支不均衡と経済政策」,須田美矢子(編)『対外不均衡の経済学』第7章 pp.261-284,日本経済新聞社(1992)
- [19] 須田美矢子,「やはり「前川リポート」は誤り」,『異論日本経済』part2, pp.211-232,日本経済新聞社(1993)
- [20] 通産省編,『通商白書』1993年版
- [21] 日本銀行,「平成4年の資金循環」日本銀行月報(1993年7月)



# GATT・MFAの経済的効果

後藤 純一

## 1. 序

繊維・衣服産業が、多くの国々の経済開発において、重要な役割を果たしてきたのは周知のとおりである。古くは、日本、イギリス、アメリカなどの工業化の初期段階において大きく貢献してきたし、現在でも開発途上国の生産・輸出においてきわめて重要な位置を占めている。しかし、経済開発における重要性にもかかわらず繊維・衣服貿易は、さまざまな制限にさらされてきた。つとに1935年には、日本がアメリカへの繊維輸出に対し自主規制（VER）を余儀なくされているし、また、第2次世界大戦後全般的な貿易自由化が進むなかで、繊維・衣服貿易のみが依然として厳しい制限を受けているのである。たとえば、1961年には綿製品の国際貿易に関する短期協定（STA）が導入され、繊維・衣服製品貿易は、GATTの原則に反する特別の数量制限を課せられた。また、1973年には、多国間繊維協定（MFA）が締結され、制限は綿製品だけではなく、合成繊維、羊毛製品にも拡大された。MFAは、GATT原則に反するにもかかわらず、その枠組のなかで5度更新され、現在も引き続いている。

本稿は、こうしたMFAに関するサーベイ論文であり、以下では、まず、繊維・衣服貿易とMFAの歴史と現状を概観したのち、輸出国、輸入国双方に対するMFAの経済的効果についての従来の研究を検討することによって、MFAに対するより深い理解のためのフレームワークを提供することにする。

## 2. 繊維・衣服貿易の現状

1987年には世界全体での繊維・衣服貿易額は1400億ドルを越え、これは工業製品全体の貿易額の約10%となっている。繊維・衣服製品は労働集約度が高く開発途上国が比較優位を有しているため、表1にみるように、全世界の輸出に対する開発途上国からの輸出のシェアは、工業製品全体では18%にとどまっているが、繊維・衣服製品では50%を超えており、特に衣服製品については65%強となっている。

また、開発途上国の輸出において繊維・衣服製品の重要性は非常に高いようである。表2をみると開発途上国からの輸出の28%が繊維・衣服製品であり、全世界平均におけるシェア(9.7%)を大きく上まわっているのがわかる。

さらに、繊維と衣服とではその輸出先に大きな差が見られるのが注目される。表3をみると、繊維製品については輸出の約半分が開発途上国に向けられているのに対し、衣服製品についてはそのほとんどが先進国向けということがわかる。Keesing and Wolf (1980)によれば、衣服製品の先進国市場への依存が強い理由は、衣服製品に対する開発途上国の国内市場が非常に小さいこと、また、途上国自体によって課せられた衣服製品輸入に対するMFA制限が厳しいことなどといわれている。

先進国への繊維・衣服製品を輸出している開発途上国の数は多いが、実際に

表1 全世界の輸出における開発途上国のシェア

	1976	1980	1987
繊維・衣服製品	32.2	40.6	52.0
繊維	26.0	30.0	36.4
衣服	43.1	57.7	65.6
工業製品	9.4	13.2	18.1

(出所) United Nations trade statistics.

は、香港、韓国、台湾などの限られた国が輸出全体の大部分を占めている。しかし、表4をみると、これら3大輸出国のシェアが次第に低下しているのがわかる。その原因としては(1)労働集約財である衣服生産において比較優位が中国など低賃金の開発途上国へ移ったこと、(2)MFA制限が次第に3大輸出国に

表2 工業製品の輸出における繊維・衣服製品のシェア

	(%)		
	1976	1980	1987
全世界の輸出			
繊維・衣服製品	9.4	9.1	9.7
繊維	5.9	5.0	4.5
衣服	3.5	4.1	5.2
開発途上国の輸出			
繊維・衣服製品	32.2	27.9	28.0
繊維	16.2	11.4	9.1
衣服	16.0	16.5	18.9

(出所) United Nations trade statistics.

表3 輸出先別による開発途上国の繊維・衣服製品輸出の割合

	(%)			
輸出先	1965	1973	1978	1983
繊維				
先進国	58.2	62.3	51.6	49.9
開発途上国	41.8	37.7	48.4	50.1
衣服				
先進国	79.3	90.0	85.8	87.3
開発途上国	20.7	10.0	14.2	12.7

(注) 旧ソ連、東欧は含まない。

(出所) I.L.O.

表4 特定の開発途上国から先進国への繊維・衣服製品の輸出

(%)

輸出国	繊維		衣服	
	1973	1984	1973	1984
アジア三大輸出国 <sup>a</sup>	29.3	26.8	67.7	61.1
中国	11.6	17.8	2.6	8.7
その他のアジア諸国 <sup>b</sup>	29.2	22.4	7.7	13.4
ラテンアメリカおよび カリブ海諸国 <sup>c</sup>	7.2	9.2	2.7	3.2
その他 <sup>d</sup>	22.7	23.8	19.2	13.6
合計	100.0	100.0	99.9 <sup>e</sup>	100.0

a. 香港, 韓国, 台湾

b. バングラデッシュ, インド, インドネシア, パキスタン, フィリピン, スリランカ, タイ

c. アルゼンチン, ブラジル, コロンビア, コスタリカ, ドミニカ共和国, タヒチ, ペルー, ウルグアイ

d. ギリシャ, ポルトガル, スペイン, トルコ, ユーゴスラビア

e. 四捨五入のため合計は100にならない。

(出所) Cline 1987, P.141

集中するようになってきたこと, などが指摘されている。

また, 開発途上国の衣服輸出は厳しい関税, 非関税障壁の存在にもかかわらず増大してきているということが注目に値する。表5は, 主たる繊維・衣服輸入国における関税率を示している。GATT 東京ラウンドを通じて, 工業製品に対する関税率は大幅に低下したが, 繊維・衣服に対する関税率は依然として高い水準にとどまっている。ちなみに, 東京ラウンド終了後の繊維・衣服に対する関税率は工業製品全体の約3倍となっている。

さらに, 繊維・衣服製品の関税率は製品の加工段階に応じて増加する傾向がみられる。表6からわかるように, 繊維に対する平均関税率は約1%であるが, 衣服では20%を超えている。特に, オーストリアやフィンランドなどで衣服に対する関税率が非常に高くなっているのが注目されよう。

加えて, 開発途上国からの繊維・衣服製品輸入に対しては, 関税のみでなく

さまざまな非関税障壁が課せられている。表7をみれば、輸入額全体に占める非関税障壁の対象となる輸入額の割合は、繊維・衣服製品では工業製品全体の

表5 繊維・衣服製品に対する関税率(東京ラウンド以前および以後)

(%)

	繊維・衣服製品		工業製品	
	以前	以後	以前	以後
アメリカ	23.5	19.0	7.0	5.0
カナダ	24.0	21.5	13.5	8.5
日本	14.0	11.5	10.0	5.5
EC	15.0	11.5	8.5	6.0
オーストリア	30.5	30.0	14.5	12.5
フィンランド	30.0	29.0	7.5	6.0
スウェーデン	13.0	12.5	6.0	4.5
スイス	10.5	8.5	3.5	2.5
平均	20.1	17.9	8.8	6.3

(出所) GATT 1984, P.68

表6 東京ラウンド以後の繊維・衣服製品の関税率

(%)

	繊維	糸	布	衣服
アメリカ	3.5	9.0	11.5	22.5
カナダ	3.0	13.0	21.5	24.0
日本	0.5	6.5	9.5	14.0
EC	0.5	7.0	10.5	13.5
オーストリア	0.0	7.0	23.5	37.0
フィンランド	0.5	6.5	28.5	39.0
スウェーデン	0.5	7.5	13.0	14.0
スイス	0.0	3.5	8.5	11.0
平均	1.1	7.5	15.8	21.9

(出所) GATT 1984, P.69

2倍から3倍となっているのが注目される。開発途上国からの繊維・衣服製品輸入が広範な非関税障壁の対象となっているのは、MFAの存在によるところが大きい。

表7 非関税障壁の対象となる輸入の割合, 1983年

(%)

	繊維・衣服製品			工業製品		
	合計	先進国からの輸入	開発途上国からの輸入	合計	先進国からの輸入	開発途上国からの輸入
アメリカ	57.0	31.1	64.0	17.1	16.5	18.6
EC	52.0	15.6	68.9	18.7	15.2	29.9
日本	11.8	11.0	13.0	7.7	9.7	4.4

(出所) Noguees, Olechowski, and Winters 1986

### 3. MFAの歴史

MFAは繊維・衣服に対する貿易制限のフレームワークのみを提供し、実際の制限は二国間での合意に基づく数量割当制限によって与えられる。そのためMFA制限の厳しさは個々の二国間制限協定の存在と運用如何にかかっている。しかし、従来の研究によれば、MFAの制限は次第に包括的かつ厳しいものになっているようである。

GATTの報告(1984年)によれば、MFA第I期は繊維・衣服産業における貿易の「相対的自由化」の時期とされており、この期間にMFA第2条に基づいて多数の制限が廃止された(MFA以前の制限のフェーズ・アウト)。MFA第I期には、過去の制限を廃止し、一定の原則にのっとった制限が導入されたわけである。

しかし、MFA第II期(1978年1月から1981年12月)はECの主張によってかなり制限的なものとなった。MFA第I期には、開発途上国からの輸出が厳しい

規制を行っているアメリカから EC へシフトしたため、後者における輸入が激増することとなった。この EC における輸入の急増は第 1 次石油危機後の景気後退・高失業と時を同じくしたため、MFA 加盟国の大部分が MFA の単なる延長を望むなかで、EC のみが強硬な姿勢をとったのである。MFA 延長に関する議定書においては、一定の場合に一定の条項から相互に合意された「合理的な乖離 (reasonable departure)」を認めるという規定が導入された。議定書によれば「合理的な乖離」は一時的な措置のはずであったが、実際には長期にわたって続けられる例が多発した。

MFA 第 II 期における「合理的な乖離」条項が頻繁に発動されたため、輸出国たる開発途上国からの異議が急増し、MFA 第 III 期(1982年 1 月から 1986年 7 月)の延長に関する議定書では「合理的な乖離」条項は削除された。しかし、代替措置として、未消化割当枠の「急増防止条項」が設けられたのが注目に値する。GATT 繊維委員会によれば、MFA 第 III 期を通じて制限の程度はさらに厳しいものとなっていったようである。

MFA 第 IV 期(1986年 8 月から 1991年 7 月)にも、制限はより広範かつ厳しいものとなっていった。「合理的な乖離」条項は再び導入され、制限の対象となる製品のカバレッジも拡大され、シルク混合繊維などを含むものとなったのである。

1991年以降、MFA は GATT ウルグアイ・ラウンドの一部として交渉されており、ウルグアイ・ラウンド合意までの経過措置として、原状のまま 2 度延長されている。

#### 4. MFA の輸入国に対する経済的効果

本稿の主たる目的は MFA が繊維・衣服の輸出国たる開発途上国にどのような影響を及ぼすかを検討することであるが、輸入国に対する影響も同様に重要であるため、まず輸入国に及ぼす影響について簡単に振り返ってみよう。輸入

制限が実施される場合、その根拠として国内労働者の保護がしばしば挙げられるが、これまでの研究の多くは MFA などの輸入制限は輸出国を害するだけでなく、輸入国にとっても有害であるという点で一致しているようである。

#### (1)消費者コスト及び国内雇用創出

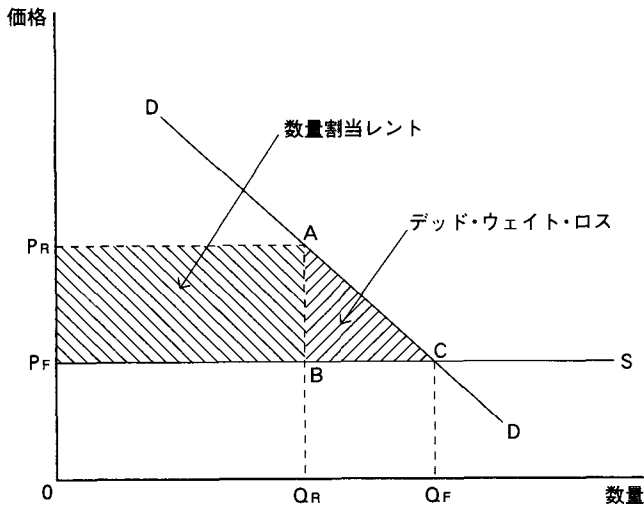
MFA が輸入国の消費者にどのような影響を及ぼすかを取り扱った研究の多くは、こうした輸入数量割当によって国内雇用がどのように変化したかについての検討も行っている。これらの研究は、MFA 制限は輸入国の消費者に多大なコストを与えている反面、国内雇用創出に対する効果は比較的小さいということと一致しているようである。したがって、MFA は外国からの競争に対して国内労働者を保護する方策としてはあまり賢明でないようである。

MFA の消費者コストに関する研究の代表的なものとしては、Cline (1987), Hufbauer, Berliner, and Elliotte (1986), Tarr and Morkre (1984), Jenkins (1980), Spinanger and Ziets (1986a) などが挙げられる。これらの研究は、モデルが依存する弾性値の値やその他の外生変数の値など細部は異なるものの、基本的な方法論は同様なものである。これらの研究の依存する分析フレームワークを図示すると図1のようになる。図1は外国からの供給の弾性値は無限大であるという仮定の下に、価格と数量との関係を図示したものである(外国からの供給が無限に弾力的であるという仮定は議論の簡便化のために用いたものであり、同様な結論は通常の右上がりの供給曲線の下でも当てはまるということと言うまでもない)。図1において、自由貿易の下での均衡点はCであり、そこでは価格  $P_F$  で数量  $Q_F$  が輸入される。ここで、数量割当が実施され輸入数量が  $Q_R$  に制限されたと仮定しよう。この場合自由貿易価格  $P_F$  のもとではBCの超過需要が発生する。したがって、この超過需要を解消させるため価格は上昇しなければならない。数量割当の下での均衡点はAであり、そこでは価格  $P_R$  の下で  $Q_R$  が供給されるわけである。斜線を施した  $P_R P_F BA$  は数量割当レントを



示している。MFAに基づく数量割当は輸出国によって運用されるため、この数量割当レントは通常輸出国に移転されるものと考えられている。輸入国の消費者はこうした輸出国に移転された数量割当レントに加えて別の損失をも被るようである。図中で斜線を施した三角形ABCがこの更なる損失部分でありデッド・ウェイト・ロスと呼ばれている。このデッド・ウェイト・ロスは輸入国の消費者によっても輸出国によっても捕捉されず、完全に失われるものである。図1は輸入される繊維・衣服製品の需要と供給の状況を示したものであるが、輸入繊維製品に対する制限はこうした輸入製品の価格に影響を及ぼすばかりでなく、輸入国の国内で生産される製品の価格にも影響を及ぼすものである。というのは通常の場合、輸入される繊維・衣服製品と国内で生産される繊維・衣服製品とはしばしば代替財の関係にあり、輸入数量割当に基づく輸入繊維製品の価格上昇は国内で生産される繊維製品の価格上昇にもつながるからである。

図1 数量割当の効果



上記のような方法論の下に、先に引用した諸研究はMFAに基づく輸入数量割当が輸入国の消費者にどの程度のコストを及ぼしたかについての推計値を示している。これらの推計値の主なもの表8に示されている。消費者コストの実際の値はその研究が対象としている範囲やもとなる具体的な仮定などで異なっているが、繊維・衣服製品に対する輸入制限が消費者に多大なコストを及ぼしているという点では一致しているようである。

上述したように、多くの研究はさらに輸入制限によって国内雇用がどの程度創出されたかについての推計も行っている。これらの研究の方法論は非常に単純明解なものである。まず第1に輸入制限によって輸入数量が減少した結果、国内生産がどの程度増加したかについての推計値を求める。第2に雇用者1人当たりの国内生産額を求める。そして、この国内生産の増加分を雇用者1人当たりの平均生産量で除することによって、輸入制限によって増加した国内雇用の数を求めることができる。表8にみるように、輸入制限によって創出される雇用者数は比較的少ないようである。つまり、救われた雇用者1人当たりについて消費者が支払ったコストは42,000ドルから57,000ドルと推計されており、これは米国の繊維・衣服産業における雇用者の平均賃金を大きく上回るもので

表8 繊維・衣服製品の輸入制限の効果に関する研究結果

	Cline (1987)	Hufbauer Berliner&Elliott (1986)	Tarr&Morkre (1984)	Jenkins (1980)	Spinanger &Zietz (1986*)
対象年	1985	1986	1983	1979	MFA 第II期間
対象範囲	アメリカの繊維・ 衣服製品輸入	アメリカの繊維・ 衣服製品輸入	香港からの特定の衣服製品 に対するアメリカの輸入	カナダの衣服 製品輸入	ドイツの繊維・ 衣服製品輸入
制限の形態	関税と数量割当	関税と数量割当	数量割当	関税と数量割当	数量割当
消費者コスト	\$20.3billion	\$27billion	\$0.38-\$0.5million	\$400million	DM600-700million
救われた雇用者数(人)	434,200	640,000	9,000	n.a.	n.a.
救われた雇用者1人 当たりの消費者コスト	\$47,000	\$42,000	\$42,000-\$57,000		

(出所) 参考文献

ある。さらに、消費者は輸入制限が続く限りこうしたコストを毎年支払わなければならないが、外国からの競争によって失業した労働者はやがて他のところに新たな職を見つけることができるという点にも注目しなければならない。

## (2) 利潤及び所得分配

輸入制限は当該製品およびその代替財の価格上昇をもたらすため、MFAに基づく輸入制限は国内生産者の利潤に対しても大きな影響を及ぼすことになる。たとえば、Jenkins（1980）は繊維・衣服製品の輸入に対する関税と数量割当の結果として、1979年現在、カナダの国内生産者は2億4千万ドル相当の利益を得ており、これは消費者コストの約半分に匹敵するものであるという推計結果を得ている。

さらに、輸入制限を支持する議論の根拠の一つとして繊維・衣服産業に雇用される労働者の賃金は比較的低いものであるからこれに対する輸入制限はこうした労働者の賃金を相対的に上昇させ、その結果より公平な所得分配を実現するというものがある。こうした議論の妥当性を評価するため、Cline（1987）はMFA輸入制限のインパクトを5つの所得階層ごとに推計している。この研究の中でClineは、雇用増加及び賃金上昇に基づく利益と、繊維・衣服製品の価格の一般的な上昇に基づくコストとを、各階層ごとに比較している。その結果によれば、通常的印象とは逆に、輸入制限による繊維製品の価格上昇は高所得者層の利益になり、低所得者層にとっては有害であるとされている。したがって、彼の研究によれば、繊維・衣服製品の輸入制限は所得分配を公平にするのではなく、より不平等な所得分配につながるということになる。

## 5. MFAの輸出国に対する短期的経済効果

MFAは開発途上国に対して差別的な制限を課すものであり、また、すでに見たようにMFA制限は非常に長く続けられているため、短期的・長期的に輸出

国たる開発途上国に大きな影響を及ぼすものである。まず第1に MFA による制限は輸出収入の減少及び数量割当レントの移転というかたちで制限された輸出国に直接的な影響を及ぼす。第2に MFA 制限は特定の国のみに課せられるため、繊維・衣服製品貿易パターンにも影響を及ぼす。たとえば、MFA 制限を課せられた国の犠牲のもとにこうした制限に服さない国の輸出が増加するといったことが主張されるわけである。第3に MFA 制限は、輸出総額ではなく輸出数量に上限を設けるものであるため、輸出内容のアップグレードをもたらすものである。第4に香港などの制限された輸出国から中国などへの海外直接投資は、MFA による制限を回避しようという目的のために増加してきたといわれており、こうした新興工業国から発展段階の遅れた国への海外直接投資はアジア、ラテンアメリカ等の経済開発に貢献してきたとされている。第5に MFA は既存の輸出国のシェアを固定しようとするものであり、したがって新規参入を制限するものであるといった主張もなされている。以下これらの諸点について、MFA が輸出国に対してどのような影響を及ぼしているかを検討してみよう。

#### (1)失われた輸出機会およびレント移転

失われた輸出機会とレント移転に関する分析のフレームワークは、基本的には既に見た輸入国に対する効果の分析と同様である。図1 (233ページ)において数量割当が実施される前の自由貿易下における輸出額は  $P_F OQ_F C$  で表すことができ、数量割当後の輸出額は  $P_R OQ_R A$  で表すことができる。したがって、数量割当による輸出国の輸出収入の減少分は両者の差ということになる。理論的には、制限によって輸出数量が減少することも増加することも可能であるが、一般的に実証研究は MFA 数量割当後に輸出収入は減少するというを示している。

多くの実証研究は MFA 制限によって減少した輸出国からの繊維・衣服製品の輸出額が非常に大きいものであるという結果を得ている。たとえば、UNCTAD

（1986）は、現存する繊維・衣服製品に対する制限がすべて取り除かれた場合には、開発途上国から EC、日本、アメリカへの繊維製品の輸出額は96%上昇して150億ドルになると推計している。こうした96%の上昇分のうち、約60%はMFA制限に代表されるような非関税障壁の除去から生じるものである。同様に Kirmani, Molajoni, and Mayer（1984）の研究は、関税及び非関税障壁が全て除去された場合には、開発途上国から OECD 主要国に対する輸出額は、繊維製品については82%、衣服製品については93%増加すると推計している。さらに、Whalley and Trela（1988）の研究は一般均衡論的フレームワークに基づいて、MFA 制限は輸出額を減少させる反面、レントを移転させるものであるが、前者は後者を大きく上回るものであり、したがって、開発途上国は総額110億ドルの損失を被っていると推計している。

この様に、多くの研究はMFAが繊維・衣服製品の輸出機会を大きく減少させるという結果を得ているが、こうした考え方に疑問を投げかける研究も存在するようである。例えば、Hughes and Krueger（1984）の研究は、1970年代以降、MFA 制限が一貫して強化されてきたにもかかわらず、開発途上国からの繊維・衣服製品の輸出は大きく伸びているという事実に着目している。つまり、Hughes and Krueger はMFA などさまざまな制限のなかで開発途上国からの繊維・衣服製品の輸出が一貫して増加していることに注目し、MFA 制限の輸出減少効果に疑問を提示しているわけである。

輸出機会減少だけでなく、開発途上国に移転された数量割当レントの大きさに関する実証研究もかなり存在している。これらの研究は、MFA に基づく個々の数量制限は輸出国によって運用されるものであるため、数量割当レントの全額が輸出国に移転するという仮定の下に推計を行っている。こうした仮定を用いて、例えば Tarr and Morkre（1984）は、一定の繊維・衣服製品に対するアメリカの制限によって香港に移転されたレント額は2億1830万ドル、換言すればアメリカの消費者コストの2分の1から3分の2であるという推計結果を得

ている。同様に Hamilton(1986a)は、香港が1981年から1983年にかけての EC に対する輸出から獲得した数量割当レントは3億2千万ドルであり、1982年から1984年の間にアメリカへの輸出から獲得した数量割当レントは7億3千万ドルであるという推計結果を得ている。こうしたレント収入は1982年と1983年の香港の GDP の0.7%から1.7%に匹敵するものであり、1982年の香港の衣服産業の総付加価値額の10%を越えるものである。さらに Pelzman(1988)は、繊維・衣服製品の詳細なカテゴリーごとに数量制限の関税相当額についての推計を行い、アメリカから輸出国へ移転された数量割当レントの総額は数百万ドルにのぼると報告している。

上記に引用した研究の多くは、輸出国に移転された数量割当レントの総額は非常に大きいものであるが、失われた輸出機会はこれを大きく上回るものであるという結論で一致しているようである。Balassa and Michalopoulos (1985)の研究によれば、失われた輸出機会と数量割当レント額との比率はアメリカ市場においては前者が後者を9倍上回っており、EC市場においては7倍上回っていると推定している。しかし、これらの比較は輸出国に対するネットでの利益や損失を正しく表しているとは言えないようである。つまり上記の研究は MFA 制限の下では輸入割当レントは100%輸出国に移転すると仮定しているが、この仮定の妥当性には疑問が残るのである。たとえば、開発途上国からの繊維・衣服製品輸出業者はしばしば零細企業であり、これが輸入国の巨大な流通業者と対峙する場合には、そこでの価格交渉によって輸出国に移転されるはずのレントの一部分は輸入業者によって獲得される場合も少なくないと考えられる。したがって、レントが一部しか輸出国に移転されないとすれば、ネットでの途上国の損失はさらに大きいものとなるわけである。

## (2)貿易転換効果 (Trade Diversion)

MFA は多くの差別的な数量制限によって構成されるものであるため、貿易パ

ターンに対してもさまざまな影響を及ぼす。つまり制限を強く受けている国からの輸出が減少し制限の少ない国からの輸出が増加するというわけである。Keesing and Wolf (1980) も指摘するように、MFA 制限は開発途上国のみにも適用されるものであるため、先進工業国からの輸出を増加させ開発途上国からの輸出を減少させるというかたちでの貿易転換効果をもたらすものである。こうした貿易転換は先進国と開発途上国との間でのみ生じるものでなく開発途上国間でも見られる。

MFA 加盟国の数は非常に大きいものであるが(MFA 第Ⅲ期においては42か国)、個別の制限は輸出国と輸入国との間の二国間協定によって定められるため、実際に制限を受けている国の数はこれよりはるかに少ないものである。MFA に基づく制限を強く受けているのはアジア地域を中心とする主要輸出国であり、ラテンアメリカ諸国などは制限をあまり受けていない。表9にみられるように香港や韓国などの主要輸出国はMFAによって非常に大きな制限を受けているが、ラテンアメリカ諸国に対する制限は比較的小さい。加えて、香港や韓国などに課せられた数量制限枠はそのほとんどが消化されているが、コロンビアやメキシコなどの数量制限消化率は50%に満たないものである。また、ロメ協定

表9 特定国におけるMFA数量割当のカバレッジ率と割当消化率

(%)

	カバレッジ率 <sup>a</sup>		消化率 <sup>b</sup>	
	対アメリカ	対EC	対アメリカ	対EC
コロンビア	40.1	63.5	43.5	35.5
香港	75.7	94.7	100.0	79.0
韓国	76.4	95.1	96.2	89.4
メキシコ	45.4	6.4	38.6	9.8

a. 輸出合計に対するMFA制限に服する輸出の割合

b. MFA割当量に対する実際の輸出額の割合

(出所) GATT 1984

の規定によれば ACP (アフリカ, カリブ海, 太平洋) 諸国はその原材料が国産または EC からの輸入品である場合には EC による MFA 数量割当制限の適用を受けないことになっている。さらに, 最近アメリカによって定められた「スーパー807条項」は, カリブ海諸国からの繊維・衣服製品輸入に対する MFA 制限の適用を免除している。つまり, アメリカの原材料によって加工された衣服製品は MFA 制限を受けることなくアメリカに逆輸入できるというわけである。このように, MFA による数量割当制限は, GATT19条に基づくグローバルな数量割当とは異なり差別的な性質を持つため, 開発途上国のうちあるものは他国に対する MFA 制限により利益を受けているという主張がしばしばなされている。たとえば Cable (1981) はラテンアメリカや東ヨーロッパなどの競争力の弱い輸出国は MFA によって市場シェアを保障されていると述べている。同じように Wolf は差別的な数量割当は国内生産者とともに制限を受けない輸出国の利益につながるものであるとしている。

Keesing and Wolf (1980) は1950年代末から1960年代にかけてのデータを用いて貿易転換が起きたという結果を得ている。つまり, 日本が1950年代にアメリカに対する繊維・衣服製品の自主規制を発表するや否や香港がこの間隙を埋めるべく輸出を著しく伸ばしてきたのである(表10参照)。さらに, Wolf (1987) によれば1981年から85年にかけて, アメリカ市場においては厳しい MFA 制限

表10 アメリカに対する綿製品輸出額

(100万 U.S.ドル)

	1956	1961
日本	84.1	69.4
香港	0.7	72.0
その他のアジア諸国	15.3	25.0
その他	54.2	36.9
合 計	154.3	203.3

(出所) Hunsberger 1964



を受けているアジアの三大輸出国からの輸入は年率10%以下の上昇にとどまったのに対しその他の開発途上国からの輸入は22%、ヨーロッパからの輸入は33%も伸びているという事実を見いだしている。

しかしながら、アジア三大輸出国からの輸入の伸び率がその他の開発途上国からの輸入の伸び率を下回っているという事実は、必ずしもこれがMFAによってもたらされたということの意味するものではない。つまり、伸び率の違いは比較優位のシフトによってもたらされたかも知れないからである。Erzan, Goto, and Holmes (1989) はMFAに基づく貿易転換がどの程度であったかについての推計結果を報告しているが、これによれば、MFA制限を受けていない開発途上国が制限を受けている開発途上国の犠牲の下に増やした輸出は10%に過ぎないとされている。さらに、MFA制限は繊維・衣服製品貿易の現状のパターンを固定しがちであるため、比較優位のシフトをかえって遅らせることもある。こうした効果や海外直接投資に基づく貿易転換については、以下経済開発に対する長期効果の項で改めて述べることにする。

### (3)アップグレード（高品質化）

多くの研究によればMFAのような数量制限は輸出製品のアップグレードをもたらすとされている。厳密に理論的にみれば数量制限はアップグレードにもダウングレードにもつながるということがLeffler (1982)の研究に示されている。しかし、実際のデータに基づいた多くの実証研究によれば、こうした数量制限はアップグレードをもたらす場合がほとんどのようである。

たとえば、Clineは輸出数量の伸びと実質価格の伸びとを比較してアップグレードを検証している。つまり、彼の研究によればMFAが締結される前の1961年から72年にかけては実質価格の伸びが比較的緩やかだったのに対し、MFAが締結された直後（1972年から77年）には実質価格が急上昇しているのである。同様にWolfは1981年から84年のデータを用いて、香港、韓国、台湾などの制限

を受けている輸出国からの繊維製品輸入の単位価格は急上昇しているものの、日本、ヨーロッパ諸国や制限を受けない開発途上国からの単位価格はドル高のためかえって低下したということを見出ししている。

しかし、こうしたアップグレードについての議論に疑問を投げかける研究がないわけでもない。たとえば、Tarr and Morkre が述べているように、MFA などの数量制限の有無に関わらず、技術進歩や労働の質の向上のため輸入製品の質は時間とともに上昇してくるものである。輸出製品の質は時間とともに上昇するものであるため、上記の諸研究の結果は必ずしもこうしたアップグレードが MFA 制限によってもたされたものであるとはいえないというわけである。

## 6. MFA の輸出国に対する長期的経済効果

すでにみたように繊維・衣服製品に対する国際的制限が1961年に開始されて以来30年以上が経過しており、しかも近い将来こうした制限が撤廃されるといふ兆候はみられない。このように MFA 制限は永続的性格を有するため開発途上国の経済開発に対しても重大な影響を及ぼしているようである。

### (1) 海外直接投資

たとえば、Kumar and McLeod (1981) の研究によれば MFA は制限を強く受けている国から比較的制限の弱い国に向けての海外直接投資を促進したとされている。つまり、香港、韓国などの主要輸出国が MFA 制限は半永久的に続くものであるという認識を持った場合、他の制限を受けていない国へ向けての海外直接投資を増加させるわけである。たとえば、香港の繊維・衣服製品生産者の多くは中国など他のアジア諸国へ向けての海外直接投資を積極的に行ってきた。そして、こうした投資の多くは、MFA 制限や関税を事実上回避するために行われているのである。筆者がドミニカ共和国を訪れた際のヒアリング調査によれば、近年アジアの主要生産国からの海外直接投資が急増しているが、こ

これは主としてMFA制限によるものであり、アジア輸出国に対するMFA制限がなければドミニカ共和国やジャマイカなど比較的高コスト生産国に向けての投資は低水準にとどまっていたであろうと推測される。

こうした海外直接投資は、技術移転などを伴うことも多く、受け入れ国の経済開発を促進させる場合が多い。しかしながら、MFAはこうした投資受け入れ国からの輸出が急増することを許容してないようである。たとえば、韓国からの投資によってバングラデッシュが衣服生産を急増させ輸出も増加させた際、先進工業国はバングラデッシュと二国間協定を結び、その輸出を抑制したのである。

## (2)新規参入の阻止

ある意味ではMFAは繊維・衣服貿易パターンの現状を固定しようとするものであり、比較優位の変化による貿易パターンの変化を抑制する効果を持つものである。歴史的にみれば、繊維・衣服製品に対する比較優位の変化により貿易パターンが変化してきた事例が多く見受けられる。例えば、日本は明治維新以来、生糸や綿製品の輸出によって経済発展を遂げてきたが、日本の資本蓄積が進み賃金率が上昇するにつれてその生産は資本集約財へと変化してきた。これに応じて、香港や韓国などが繊維・衣服製品に対する比較優位を獲得してきたわけである。Keesing and Wolfの主張によれば、現在もしMFAの制限がなかったとすれば、比較優位が日本から香港や韓国のアジア主要生産国に移りそれとともに後者の輸出が急増してきたのと同様に、香港、韓国などのアジア主要生産国から他の開発途上国へ比較優位が移り、こうした発展段階の遅れた開発途上国からの繊維・衣服製品輸出がより急激に伸びていったはずである。しかし、MFA制限により、貿易パターンが固定されたため依然として香港、韓国、台湾などのアジア主要生産国からの輸出が大きなシェアを占めているというわけである。

MFA が、比較優位のシフトに基づく貿易パターンの変化を妨げるのは次の2つの理由による。まず第1に数量制限レントの存在によって香港や韓国などは繊維・衣服製品生産の比較優位が他の開発途上国へシフトした後も生産を続けることが可能になる。第2にMFAは新規参入を直接的に抑制する効果がある。この第2の新規参入抑制の代表的な事例としては前節に述べた1980年代におけるバングラデッシュを挙げることができる。バングラデッシュは世界で最も貧しい国のひとつであり、これに対する開発援助は巨額にのぼっている。しかし、韓国からの投資によってその衣服輸出は、1979年にはゼロに等しかったものが、8年後の1987年には5億ドルに達したのである。しかし、アメリカなどはバングラデッシュに対してMFAに基づく二国間制限協定を締結させることに成功した。この結果として当時バングラデッシュに700以上もあった衣服工場のうち300以上が閉鎖に追い込まれた。このように貧しい国に対してMFA制限が課せられた例はバングラデッシュにとどまるものではなくスリランカなどほかにも多数存在する。

Keesing and Wolfも述べているように、貿易制限というものはほとんどの場合有害であるが、MFAのような恒久的な制限は新規参入の抑止という形で、比較優位シフトに基づく国際分業形態の変化を抑制するため、より有害であるといえそうである。

## 7. 結語

以上、繊維・衣服貿易の現状及びMFAの歴史を概観した後、MFAが輸出国に対しどのような影響を及ぼすかを検討してきた。最後にその要点をまとめて小論を締めくくることにしたい。まず、MFAは繊維・衣服製品の輸出国たる開発途上国に対し、短期的には次の4つの効果を及ぼすものである。つまり、(1)輸出機会の喪失、(2)数量制限レントの移転、(3)制限を強く受けている国から制限の弱い国への輸出数量のシフト(貿易転換)、(4)輸出品のアップグレード、

がそれである。このうち(2)の数量制限レートの移転は輸出国たる開発途上国にとってプラスになるものであるが、多くの研究によればこの移転された数量制限レートは失われた輸出機会に比べればはるかに小さいものである。さらにMFAは恒久的に継続されているため輸出国の経済開発に対し長期的な影響を及ぼしている。MFA制限によって、制限を強く受けている国から制限の弱い国へと海外直接投資が進み、後者の経済開発を促進するという正の効果も否定できないが、多くの研究によればMFAはさまざまなかたちを通してほとんどすべての国の経済開発を阻害しているようである。

既に述べたように現在のウルグアイ・ラウンドの交渉の中で、MFAを撤廃し、繊維・衣服貿易に対してもGATT原則を適応しようとする試みがなされている。最近の状況を見るとウルグアイ・ラウンドが成功するか否かについては予断を許さないところであるが、本稿でみたように、MFAが輸入国ばかりでなく輸出国たる開発途上国に対しても多大な悪影響を及ぼしていることに鑑みれば、繊維・衣服製品貿易の自由化は急務の課題であると言えよう。

#### 参 考 文 献

- [1] Balassa, Bela, and Constatin Michalopoulos, 1985, "Liberalizing World Trade," *World Bank Discussion Paper* (VPERS4), Washington, D.C.
- [2] Cable, Vincent, 1981, "An Evaluation of the Multifibre Arrangement and Negotiating Options," *Commonwealth Economic Paper* 15, London.
- [3] Cline, W.R., 1987, *The Future of World Trade in Textiles and Apparel*, Washington, D.C. : Institute for International Economics.
- [4] Erzan, Refik, Junichi Goto, and Paula Holmes, 1989, "Further Evidence on the Restrictiveness and Other Trade Effects of MFA on Exports of Developing Countries in the 1980s," *Conference paper*, Stockholm.
- [5] GATT (General Agreement on Tariffs and Trade), 1984, *Textiles and Clothing in the World Economy*, Geneva.
- [6] ----, 1987, *Updating the 1984 GATT Secretariat Study : Textiles and*

*Clothing in the World Economy*, Geneva.

- [ 7 ] Goto, Junichi, 1989, "The Multifibre Arrangement and its Effects on Developing Countries," *World Bank Research Observer* 4, no.2 (July) , Washington, D.C.
- [ 8 ] ----, 1990, *Labor in International Trade Theory*, Baltimore, MD: The Johns Hopkins University Press.
- [ 9 ] Hamilton, C.B. 1986, "An Assessment of Voluntary Restraints on Hong Kong Exports to Europe and the U.S.A." *Economica* 53 (August) : 339-50.
- [10] Hufbauer, G.C., D.T. Berliner, and K.A. Elliott, 1986, *Trade Protection in the United States: 31 Case Studies*, Washington, D.C.: Institute for International Economics.
- [11] Hughes, Helen, and A.O. Krueger, 1984, "Effects of Protection in Developed Countries on Developing Countries' Exports of Manufactures," In R.O. Baldwin and A.O. Krueger, eds., *The Structure and Evolution of Recent U.S. Trade Policy*, Chicago: University of Chicago Press.
- [12] International Labour Office, 1987, *The Impact on Employment and Income of Structural and Technological Change in the Clothing Industry*, Geneva.
- [13] Jenkins, G.P. 1980, *Costs and Consequences of the New Protectionism*, Cambridge, MA : Harvard Institute for International Development.
- [14] Keesing, D.B., and M.H. Wolf, 1980, *Textile Quotas against Developing Countries*, London: Trade Policy Research Center.
- [15] Kirmani, Naheed, Pierluigi Molajoni, and Thomas Mayer, 1984, "Effects of Increased Market Access on Exports of Developing Countries," *IMF Staff Papers* 31, no.4 (Dec.): 661-84.
- [16] Kumar, Krishna, and M.G. McLeod, 1981, *Multinationals from Developing Countries*, Lexington, MA : Lexington Books.
- [17] Leffler, K.B. 1982, "Ambiguous Changes in Product Quality," *American Economic Review* 75 (December) : 956-67.
- [18] Pelzman, Joseph, 1988, "The Tariff Equivalents of the Existing Quotas under the Multifiber Arrangement," (mimeo) Department of Economics, George Washington University, Washington, D.C.
- [19] Spinanger, Dean, and Joachim Zietz, 1986, "Managing Trade but Mangling the Consumer: Reflections on the EEC's and West Germany's Experience with the Multifiber Arrangement," *Aussenwirtschaft* 41 (January) : 511-31.
- [20] Tarr, D.G., and M.E. Morkre, 1984, *Aggregate Cost to the United States of*

- Tariffs and Quotas on Imports*, Washington, D.C.: Federal Trade Commission.
- [21] UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) , 1986, *Protectionism and Structural Adjustment*, Geneva.
- [22] Whalley, John, and Irene Trela, 1988, "Do Developing Countries Lose from the MFA?" (mimeo) Department of Economics, University of Western Ontario, London, Ontario.
- [23] Wolf M.H. 1987, "Handmaiden under Harassment: The Multifibre Arrangement as an Obstacle to Development," In Herbert Giersch, ed., *Free Trade in the World Economy : Towards an Opening of Markets*, Boulder,CO:Westview Press.

# ISDN 時代の PCE<sup>(1)</sup>

宮 崎 耕

## 1 はじめに

1980年代後半以降、デジタル通信技術を応用したデータ通信環境が急速に整備され、従来、専用回線や公衆電話回線を使って WAN を形成していた企業ユーザは、高速デジタル回線や ISDN を効果的に使い分けることによってコストパフォーマンスの高い通信システムの構築を進めた。

また、組織単位で LAN の導入を進めてきた研究・開発ユーザは、デジタル回線を利用してインターネットを構築し、各自の WS (ワークステーション) から全世界の WS に直接アクセスし、高速でコストのかからないメッセージ交換やデータ転送を可能にする環境を整備した。

多くのコンピュータユーザが新しいデータ通信環境を活用し、その恩恵を享受している中で、個人 PC ユーザのデータ通信の形態は、ここ10年間ほとんど変化していない。旧態依然として、公衆電話回線を使ったホスト局アクセス方式の PC 通信での、メッセージやデータの交換が行われている。

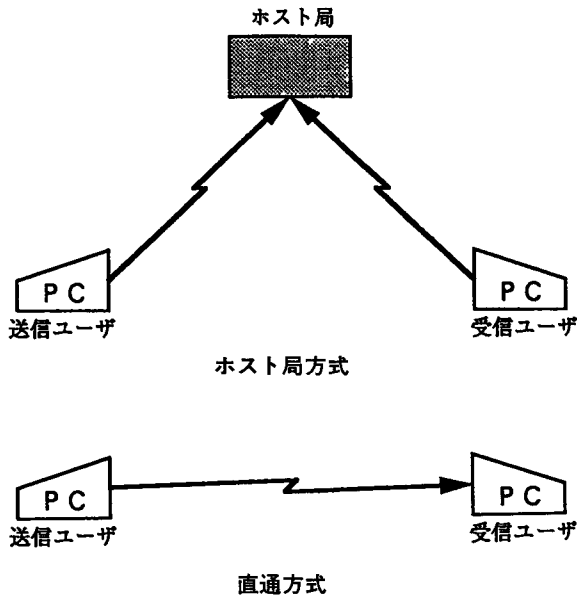
現在の主流は、送り手と受け手がリアルタイムで交信を行う直通方式である。送り手と受け手がそれぞれホスト局に接続して、間接的に交信を行うホスト局方式は垂流となり、個人ユーザの PC 通信特有のものとなってきている。(第 1

---

※ 本稿を作成するにあたって、定道宏教授 (神戸大学) と布上康夫教授 (甲南大学) から貴重なコメントを頂き、ここに謝意を表する。

(1) Personal Communication Environment





第1図 PCコミュニケーションの接続形態

図)

直通方式では、電話やファクシミリと同じように、送信者からのメッセージやデータがリアルタイムで受信者自身のPCに直接届けられるのに対して、ホスト局方式では郵便私書箱や伝言ダイヤルサービスのように、メッセージの送信者だけでなく受信者もまたホストコンピュータにアクセスしなければならない。<sup>(2)</sup>

本稿では、メッセージ交換、データ転送の利便性および通信、計算機資源の利用効率の両面で優れた直通方式の通信形態が個人のPCコミュニケーションで

---

(2) 受信メッセージの有無さえホストコンピュータにアクセスしない限り分からない。したがってユーザは定期的にホストコンピュータにアクセスしてメールボックスをチェックすることが必要となる。

積極的に利用されない原因を検討し、ISDNを活用したデジタル通信時代にふさわしいPC通信環境の具体像を提示する。

## II 直通型PCコミュニケーションの問題点

個人PCユーザが直通方式の通信形態を積極的に利用しない主たる原因として、つぎの2点を指摘することができる。

1. ホスト局方式に比べ通信コストが割高となる。
2. 相手ユーザ不在時にはメッセージ交換が不能である。

### 1. 通信コスト

ホスト局方式では、ユーザの通信コストを低減するため通常つぎのような方策がとられている。

#### ①アクセスポイントの設置

各地にアクセスポイントを設置し、アクセスポイントからホストコンピュータまでの通信コストをホスト局側の負担として、ユーザには最寄りのアクセスポイントまでの通信コストだけを負担させる。

#### ②DDX-Pへの接続

ホストコンピュータをDDX-<sup>(3)</sup>Pに接続し、ユーザにはDDX-<sup>(4)</sup>TPを利用して接続させる。

DDX-TPは通信距離による料金差がほとんどなく、接続時間と転送データ量に応じた課金方式となっているため、特に遠距離間の通信ではかなりのコスト低減効果がある。

これらの通信コスト低減策が施された結果、直通方式がホスト局方式よりも

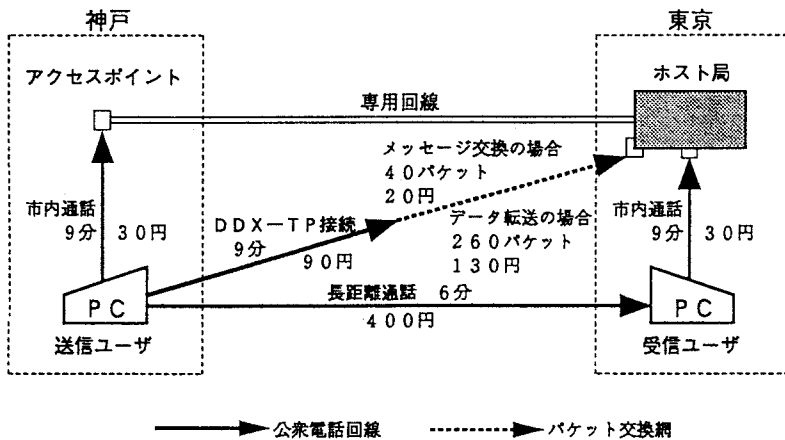
---

(3) Digital Data eXchange-Packet：第1種パケット交換サービス

(4) DDX-Telephone Packet：第2種パケット交換サービス

通信コストの面で有利なケースは、送信ユーザと受信ユーザが同一 MA<sup>(5)</sup> に含まれる場合など、極めて限られたものとなる。

例えば、神戸ー東京間で(1)断続的に計20行のメッセージ交換を行った場合、(2)連続的に30KBのデータ転送を行った場合——の通信コストを比較するとそれぞれつぎのようになる。(第2図)



**通信コストの算出条件**

通信時間：直通方式では6分間、ホスト局方式ではログイン、ログアウト等の手続きに要する時間を考慮して9分間。

パケット数：メッセージ交換については、1行を1パケット(128オクテット)として計20パケット、データ転送については、所要パケット数240パケット(=30×1024/128)にホスト局でのログイン、ログアウト等の手続きに要するパケットとして20パケットを加算している。

通信コストは1993年3月末現在のNTTの平日昼間料金で算出した。通信回線の基本料金やホストコンピュータの利用料金は含んでいない。

第2図 通信コストの比較

(5) Message Area：単位料金区域

直通方式ではメッセージ交換,データ転送ともに400円の通信コストがかかるのに対して,ホスト局方式ではアクセスポイント利用の場合はどちらも<sup>(6)</sup>60円,送信ユーザがDDX-TP利用の場合でも,それぞれ140円,250円となり,コスト負担の軽減効果が確認できる。

## 2. 相手不在時のメッセージ交換

ホスト局方式では,メッセージやデータはホストコンピュータに蓄積されるので,ホストコンピュータが稼働状態であれば,受信ユーザの状態にかかわらず(たとえ相手がPCの電源を切っている)いつでもメッセージやデータを送信しておくことができる。これに対して直通方式では,相手PCが交信可能な状態でない場合(例えば,相手が不在でPCの電源が切られている)にはメッセージやデータを送信することができない。<sup>(7)</sup>

### III パケット通信網利用による通信コストの低減効果

さまざまな通信形態でPCコミュニケーションを行った場合の通信コストはつぎのとおりである。(第1表)

送信側PCと受信側PCをパケット通信網(DDX-P,INS-<sup>(8)</sup>P)によって直結した場合の通信コストは,計20行の断続的なメッセージ交換ではわずか10円,30KBの連続的なデータ転送でも120円に抑えられる。

メッセージ交換を行った場合の通信コストは,ホスト局方式でアクセスポイ

(6) ホスト局方式では,受信ユーザ側の通信コストにも留意しなければならない。

(7) この点については,留守番電話機,自動受信機能付きファクシミリなどPC通信以外の直通方式の通信ですでに実現されている着信に対する自動応答機能を受信側ユーザが具備することで対応しなければならない。この問題に関しては別稿(宮崎 耕「INS-P(Dチャンネル)を利用したPCファイルリンクシステム」-参考文献[6])に委ねる。

(8) Information Network System-Packet

第1表 通信コスト比較一覧表

(単位：円)

接続形態			通信コスト											
			20行の断続的なメッセージ交換					30KBの連続的なデータ転送						
			送信側		受信側		合計	送信側		受信側		合計		
接続料 通話料	パケット 通信料	接続料 通話料	パケット 通信料	接続料 通話料	パケット 通信料	接続料 通話料		パケット 通信料						
DDX-P,INS-P	直通	DDX-P,INS-P		10			10		120					120
DDX-P,INS-P	ホスト	DDX-P,INS-P		20		20	40		130			130		260
アクセスポイント	ホスト	DDX-P,INS-P	30			20	50	30				130		160
DDX-P,INS-P	ホスト	アクセスポイント		20	30		50		130	30				160
アクセスポイント	ホスト	アクセスポイント	30		30		60	30			30			60
DDX-TP	直通	DDX-P	60	10			70	60	120					180
DDX-P	直通	DDX-TP	60	10			70	60	120					180
DDX-TP	ホスト	DDX-P,INS-P	90	20		20	130	90	130			130		350
DDX-P,INS-P	ホスト	DDX-TP		20	90	20	130		130	90	130			350
DDX-TP	ホスト	アクセスポイント	90	20	30		140	90	130	30				250
アクセスポイント	ホスト	DDX-TP		30	90	20	140	30			90	130		250
DDX-TP	ホスト	DDX-TP	90	20	90	20	220	90	130		90	130		440
電話回線	直通	電話回線	400				400	400						400

※算出条件は、第2図と同一である。

ントを利用した場合の6分の1、公衆電話回線を利用した直通方式の場合と比べると実に40分の1であり、データ転送を行った場合の通信コストも、ホスト局方式で送受信側のどちらかがDDX-TPを利用した場合の約半分、公衆電話回線による直通方式の10分の3に抑えられる。

パケット交換サービスでは、通信時間に関係なく転送されたデータ量あたりで通信料金が課金されるため、通信コストの低減効果は、データ密度が低い断続的なデータ通信で顕著となる。

通常、個人間のPCコミュニケーションでは、大量のデータの連続的な転送よりも、メールやチャットなどの断続的なメッセージ交換が主流であることを考慮すると、パケット交換サービスを利用することによって、多くの個人PCユーザが、通信コスト面でホスト局方式より有利な直通方式による通信環境を手に入れることができると考えられる。

#### IV 各種パケット交換サービスの比較

NTT（日本電信電話株式会社）が提供しているパケット交換サービス<sup>(9)</sup>は、パケット網への接続方法によって、① DDX-P、② INS-P、③ DDX-TP の3つに大別できる。（第2表）

第2表 NTTのパケット交換サービス

サービス種別	DDX-P	INS-P	DDX-TP
パケット網との接続方法	直結	ISDN 経由	電話網経由
サービス開始	1980年7月	1990年6月	1985年4月

以下、これら3つのサービスを通信品質及び通信機能、コストの面から比較考察し、各サービスの特徴を明らかにする。

##### 1. 接続可能端末

異なるパケット交換サービスを利用している相手との間の接続はつぎの範囲で可能である。（第3表）

第3表 相互接続可能端末一覧表

着信端末 発信端末	DDX-P	INS-P	DDX-TP
DDX-P	○	○*	○
INS-P	○*	○	×
DDX-TP	○	×	×

\*：ただし、DDX-Pの76年版X.25端末とは通信できない。

DDX-TPでは、相手がDDX-Pユーザに限定されており、INS-PとDDX-TPの間、およびDDX-TP相互間では通信できない。

(9) NTT以外の第一種電気通信事業者でパケット交換サービスを提供しているのは、現在のところ地域系のCTC（中部テレコミュニケーション）1社のみであり、個人でパケット交換サービスを導入する場合は通常NTTのサービスを利用することになる。

## 2. 通信品質

各パケット交換サービスの通信品質と通信機能、利用条件はつぎのとおりである。(第4表)

第4表 パケット交換サービスの主要スペック

サービス種別 品質・機能等	DDX-P		INS-P*1		DDX-TP
	48Kbps	9,600bps	Bチャンネル	Dチャンネル	
回線速度	48Kbps	9,600bps	64Kbps	16Kbps	1,200bps*2
最大パケット長	4,096オクテット	4,096オクテット	4,096オクテット	256オクテット	256オクテット
パケット多重化	最大248チャンネル	最大93チャンネル	最大248チャンネル	最大124チャンネル	不可
端末多重化	不可	不可	不可	最大8台	不可
マルチリンク	可	可	不可	不可	不可
着信課金受付	可	可	可	可	可
国際接続	可	可	可	可	不可
接続可能端末種類	ITU-T X.25 76,80,84年版	ITU-T X.25 76,80,84年版 およびNPT	ITU-T X.25 80,84年版	ITU-T X.25 80,84年版	NPT (一般端末)
データパケット 転送遅延時間	223ms	313ms	450ms	450ms	/
瞬断に対する耐力	12.5秒	14.0秒	1.0~1.5秒	1.0~1.5秒	
他トラヒックの影響	なし	なし	あり	あり	
トラヒックの定常値	3.0パケット/秒	3.0パケット/秒	0.22パケット/秒	0.22パケット/秒	
VC接続時の発信条件	なし	なし	2秒間に3回未満	なし	
VC接続時の着信条件	なし	なし	同時着信最大数4	同時着信最大数4	

\*1：基本インタフェースサービス (INS ネット64) を前提としている。

\*2：ただし、標準パソコン (JUST-PC) 手順では、2,400bps および4,800bps での接続が可能である。

DDX-Pのマルチリンク機能<sup>(10)</sup>とINS-P(Dチャンネル)の端末多重化機能<sup>(11)</sup>はそれぞれのサービスに特有の機能であるが、個人ユーザのデータ通信の場合、これらの機能が必要となるケースは稀で、実質的にはDDX-PとINS-Pに通信機

(10) 複数の物理回線に同一の回線番号を割り当てて、1回線のように利用する接続形態。

(11) 1本のDチャンネルに最大8台の端末を接続して、それぞれの端末ごとに別々の相手と同時に通信ができる機能。

能面での差異はないといえる。

通信品質, および利用面では, 他のトラヒックの影響を受けない DDX-P が INS-P より優れており, 信頼性の高いサービスとなっている。

DDX-TP には, 回線速度が極端に遅いという問題がある。

### 3. 通信コスト

パケット通信料はサービスの種類を問わず一律となっており, その金額はパケット長に応じてつぎのように定められている。(第5表)

第5表 パケット通信料

(単位:円)

通信地域間距離		100km 以下				100km 超			
		平日昼間 (8時~19時)		平日夜間 及び休日		平日昼間 (8時~19時)		平日夜間 及び休日	
パ ケ ッ ト 長	128オクテットまで	0.40	0.40	0.24	0.24	0.50	0.50	0.30	0.30
	256オクテットまで	0.80	0.40	0.48	0.24	1.00	0.50	0.60	0.30
	512オクテットまで	1.20	0.30	0.72	0.18	1.50	0.38	0.90	0.23
	768オクテットまで	1.80	0.30	1.08	0.18	2.20	0.37	1.32	0.22
	1024オクテットまで	2.30	0.29	1.38	0.17	2.80	0.35	1.68	0.21
	1280オクテットまで	2.80	0.28	1.68	0.17	3.40	0.34	2.04	0.20
	1536オクテットまで	3.20	0.27	1.92	0.16	3.90	0.33	2.34	0.20
	1792オクテットまで	3.60	0.26	2.16	0.15	4.40	0.31	2.64	0.19
	2048オクテットまで	4.00	0.25	2.40	0.15	4.90	0.31	2.94	0.18
	2304オクテットまで	4.30	0.24	2.58	0.14	5.30	0.29	3.18	0.18
	2560オクテットまで	4.60	0.23	2.76	0.14	5.70	0.29	3.42	0.17
	2816オクテットまで	4.90	0.22	2.94	0.13	6.10	0.28	3.66	0.17
	3072オクテットまで	5.20	0.22	3.12	0.13	6.50	0.27	3.90	0.16
	3328オクテットまで	5.50	0.21	3.30	0.13	6.80	0.26	4.08	0.16
3584オクテットまで	5.70	0.20	3.42	0.12	7.10	0.25	4.26	0.15	
3840オクテットまで	6.00	0.20	3.60	0.12	7.40	0.25	4.44	0.15	
4096オクテットまで	6.20	0.19	3.72	0.12	7.70	0.24	4.62	0.14	

※1 契約者回線番号ごとのパケット通信料の月額が10万円を超える場合, 10万円を超える部分について10%の割引が適用される。



網掛けの部分は128オクテットあたりに換算した料金を示している。このように256オクテットを超えるロングパケット利用時には割安な料金が適用されるため、ロングパケットの利用ができないINS-P(Dチャンネル)とDDX-TPは、パケット通信料に関して不利である。

DDX-TPでは、パケット通信料とは別に通信時間に応じて接続通信料が課金されるため、他のパケット交換サービスに比べ通信コストが割高になる。<sup>(12)</sup>(第6表)

第6表 DDX-TPの接続通信料

(通信時間3分までごと)

符号伝送速度 (bps)	200	300	1,200	2,400	4,800
料金 (円)	20	20	30	30	30

4. 固定コスト

パケット交換サービスを利用する場合の月額固定コスト(基本料金)はつぎのとおりである。(第7表)

第7表 パケット交換サービスの月額固定コスト(住宅用)

サービス種別		DDX-P		INS-P		DDX-TP
		48Kbps	9,600bps	Bチャンネル	Dチャンネル	
回線使用料(住宅用) INS-P使用料 機器使用料(DSU)		46,230円	26,230円	2,830円	2,830円	1,550円*
				3,500円	1,000円	
		3,700円	3,700円	1,700円	1,700円	
計		49,930円	29,930円	①8,030円	②5,530円	③1,550円
既存回線を活用する場合の追加コスト	既存回線がISDNの場合			INS-P使用料 3,500円	INS-P使用料 1,000円	
	既存回線が電話の場合			①-③ 6,480円	②-③ 3,980円	

\*各サービスとも屋内配線をNTTからのレンタルとする場合には、屋内配線使用料として60円が必要となる。

\*: 5級局に収容されている場合。

(12) 第1表参照。

INS-PとDDX-TPは、それぞれISDNと電話網からパケット網に接続するものである。表中最下段に示した金額は、既にこれらの回線を利用している場合に、パケット網への接続のために追加的に必要となる料金である。

既にISDNを利用している場合は、月額1,000円の追加料金だけでINS-P(Dチャンネル)を利用することができる。また、DDX-TPの利用にあたっての追加的な料金は一切不要である。

DDX-Pの月額固定コストは、個人ユーザ向きとはいえない金額である。

## 5. 導入コスト

パケット交換サービス導入時に必要な費用はつぎのとおりである。(第8表)

第8表 パケット交換サービスの導入コスト

サービス種別		DDX-P		INS-P		DDX-TP
		48Kbps	9,600bps	Bチャンネル	Dチャンネル	
施設設置負担金 契約料		102,000円 800円	102,000円 800円	③72,000円 800円	③72,000円 800円	⑤72,000円 800円
基本工事費		4,500円	4,500円	4,500円	4,500円	/
屋内配線工事費		3,800円	3,800円	3,800円	3,800円	
機器配線工事				4,500円	4,500円	
機器工事費(DSU)		6,000円	6,000円	8,500円	8,500円	
取扱所交換設備工事 パケット利用関連工事		16,000円	16,000円	④2,000円	④2,000円	
計①		133,100円	133,100円	96,100円	96,100円	72,800円
既存回線 を活用する 場合の 追加 コスト	既存回線が ISDNの場合	/	/	基本工事費+ ④3,000円	基本工事費+ ④3,000円	/
	既存回線が 電話の場合			①-③ 24,100円	①-③ 24,100円	
DCE*①②		362,000円*②	198,000円*③	180,000円*④	99,800円*⑤	19,800円*⑥
合計①+②		495,100円	331,100円	276,100円	195,900円	92,600円

\*1：DDX-PではPAD、INS-PではPAD付TA、DDX-TPではモデムが対応する。表示した価格は、1992年10月現在「日経データコム」(日経BP社)において性能・機能一覧表に掲載されているもののうち、最も安価な機種種の定価である。

\*2：カナダEDA Instruments(日商エレクトロニクス)、MPX.25000 mini-PADシリーズFlash,1990年5月発表

\*3：岩崎通信機(岩通データシステム)、パケット通信ユニットPX-1,1990年10月発表

\*4：日本電気、DATAX iZ7200A,1991年12月発表/出荷

\*5：三双電機、ALEX-64,1991年10月発表/1991年12月出荷

\*6：アイワ、PV-M12,1990年9月出荷(同価格で他に3機種あり)。

DDX-P は、導入コストの面でも個人ユーザには不向きである。

他方、DDX-TP は、既に電話回線とモデムを持っているユーザならばわずか800円で導入することが可能である。

6. 各種パケット交換サービスの価格性能比較

以上の比較結果を整理するとつぎのようになる。(第9表)

第9表 各パケット交換サービスの比較

種 別	DDX-P		INS-P		DDX-TP
	48Kbps	9,600bps	Bチャンネル	Dチャンネル	
相互接続可能性	◎	◎	○	○	×
通信品質・機能	◎	◎	○	○	△
通信コスト	◎	◎	◎	○	△
固定コスト	×	×	△	○	◎
導入コスト	×	×	△	○	◎
既設回線の活用	×	×	○	○	◎
通話モード併用	×	×	○	◎	○

※記号説明 ◎：特に優れている，○：優れている，△：やや劣っている，×：劣っている

さらに、各パケット交換サービスの特徴をまとめるとつぎのようになる。(第10表)

第10表 各パケット交換サービスの特徴

サービス種別	パフォーマンス	コスト	適用回線
DDX-P	高機能・高品質・高信頼性を確保	導入コスト、固定コストともに高価	大規模ネットワークの基幹回線、ホスト回線
INS-P	一般的なニーズに対応可能な基本的機能・品質を具備	低廉なコストで導入、維持することが可能	大規模ネットワークの足回り回線や中小規模ネットワークの構築用回線
DDX-TP	DDX-Pへの接続に必要な最小限の機能のみ	極めて安価に導入でき、固定コストは不要	DDX-Pホストへ接続する端末ユーザのための簡易データ回線

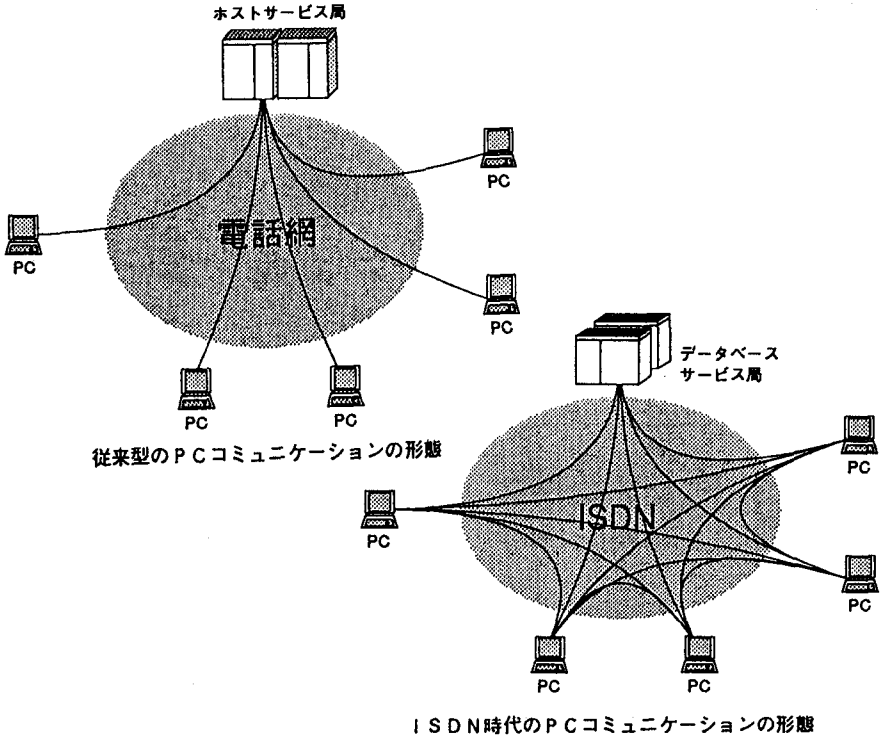
## V おわりに

昨今の通信インフラの革新に対応して、多くのシステムが水平分散的な広域ネットワークの形成を進める中で、未だに垂直集中型のホスト局方式が主流となっている PC コミュニケーションの世界は、時代の趨勢に取り残された感がある。

ホスト局方式が PC ユーザに支持され続けている要因の一つは通信コストの有利性である。このことが個人の PC 通信環境の向上を遅らせる結果となっている。送受信 PC 間でダイレクトにメッセージ交換やデータ転送を行う効率的で利便性に富んだ直通方式を普及させるためには、パケット網の利用による通信コストの低減が不可欠である。

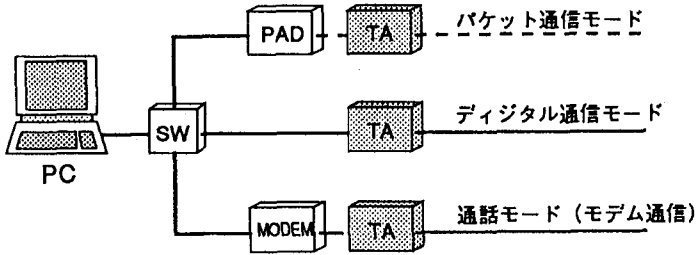
従来から提供されている DDX-P と DDX-TP の 2 つのパケット交換サービスは、コスト面と性能面で個人ユーザの要求を満たすものではなかったが、1990 年 6 月に開始された「INS-P」は、パケット通信網の基本的機能と品質を低廉なコストで提供するコストパフォーマンスの高いサービスであり、個人ユーザに実用的なパケット通信利用の道を拓くものである。

個人 PC ユーザの間で INS-P の導入が進み、パケット網を利用した通信が普及すれば、「個人のパソコン通信＝ホスト局方式」という従来常識は払拭され、既に企業ユーザや組織 LAN ユーザの間では一般的な「直通方式＝エンドツーエンド型」の通信環境が PC コミュニケーションの世界でも整備されることになる。(第 3 図)



第3図 ISDN時代のPCコミュニケーション

ISDNには、パケット通信モードのほかデジタル通信モードや通話モードがある。(第4図)



第4図 ISDNの通信モード

ISDN の諸機能を活用すれば、

- (1)比較的短いメッセージの断続的な交換にはパケット通信モード (INS-P)
- (2)大量のデータの連続的な転送にはデジタル通信モード (INS-C)
- (3)電話網に接続された相手とのモデム通信には通話モード

というようにデータ通信の特性に応じて各モードを効果的に使い分けることが可能であり、デジタル通信時代にふさわしい理想的な PC コミュニケーション環境へと発展させることが可能である。

#### 参 考 文 献

- [1] D. A. Marchand, F. W. Horton, Jr., "Infotrends : Profiting from Information Resources", John Wiley & Sons, Inc., 1986  
(栗原史郎他訳, 『インフォトレンドー情報とビジネス戦略ー』, オーム社, 1989年)
- [2] 飯沼光夫他, 『情報経済論』, 有斐閣, 1987年
- [3] 日本電信電話(株)パケット通信事業本部,  
『NTT Packet News』, 1991年~1992年  
『パケット通信サービス導入ポイントガイドブック』, 1991年  
『パケット通信ガイド/品質編』, 1992年
- [4] 日本電信電話(株) ISDN 推進部, 『INS ネット販売マニュアル』,  
一二三書房, 1991年。
- [5] 日経コミュニケーション別冊, 『通信サービス利用ガイドブック'93』,  
日経 BP 社, 1992年。
- [6] 宮崎 耕, 「INS-P (D チャンネル) を利用した PC ファイルリンクシステム」  
国民経済雑誌, 第166巻第 6 号, pp.87-104, 1992年。

※この研究は、文部省科学研究費補助金ー研究成果公開促進費(データベース) [申請番号: 64 (平成 5 年度)], 試験研究 (B) (2) [課題番号: 04553001] の交付を受け、また神戸大学と(株)日立製作所との共同研究として実施したものである。

# BBSによる日本貿易統計データベースシステムの利用

中原 昭 宏

## 1. はじめに

本システムは、汎用コンピュータ上に構築した「日本貿易統計データベースシステム」(文献1)を、ワークステーション(SUN製SPARC Station 2 [ホスト名:sirius])のリレーショナルデータベース管理システム「Empress」上に移行・再構築したデータベースである。本データベースは、sirius上での利用だけでなく、公衆回線を使用してワークステーション(日立製2050/32 [ホスト名:janus])上のBBS「SK-BBS2」を経由して、パソコン端末からの利用も可能としている。

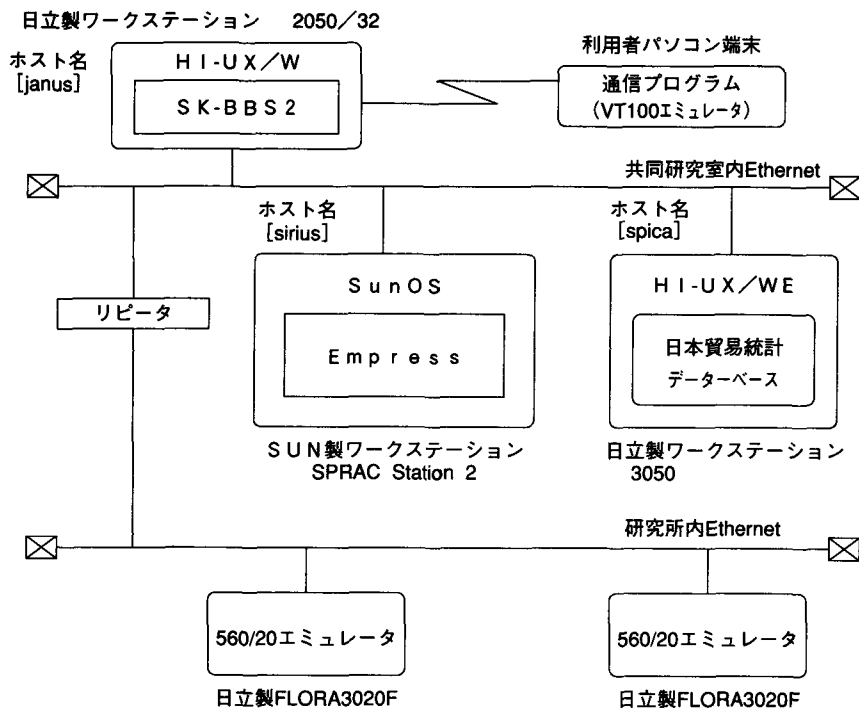
以下では、本データベースシステムのシステム構成、日本貿易統計データベース、パソコン端末からの日本貿易統計データベースの利用及びダウンロードについて論ずる。

## 2. システムの構成

Empressのあるホスト名siriusと日本貿易統計データの実データが格納されているホスト名spicaとBBSのホスト局であるjanus及び利用者のパソコン端末は、図1のように接続される。また、研究所内Ethernetと共同研究室内のEthernetとはランテック製リピータ(CR-2001)で接続されている。

利用者は、パソコン端末から通信プログラム(たとえば、「まいと〜く」)を用いてjanusにログインし、BBS「SK-BBS2」(文献6)を経由して、sirius上の貿易統計データベースを容易に利用することができる。

図1 システムの構成図



### 3. 日本貿易統計データベース

日本貿易統計データは、補助記憶装置の大きいワークステーション（日立製 3050 [ホスト名：spica]）上に実データを格納し、NFSにより利用することにした。

DBMS（データベース管理システム）については、操作性の観点からリレーショナル型データベースが最適であると考え、EMPRESS SOFTWARE 社製「Empress」を採用し、データベースを構築した。



日本貿易統計データベースには現在、輸出品目名テーブル(1)及び輸入品目名テーブル(1)、国名テーブル(1)、輸出品目別・国別貿易統計テーブル(15)及び輸入品目別・国別貿易統計テーブル(15)、輸出品目別・国別貿易統計テーブル(年次データ)(1)及び輸入品目別・国別貿易統計テーブル(年次データ)(1)の合わせて35のテーブルが作成されている。

①輸出品目名テーブル (exportitem) 及び輸入品目名テーブル (importitem)

(財) 日本関税協会サービス事業部発行の1991年版商品名テーブルより、データを整理して作成した。

表 1 輸出品目名テーブル (exportitem)  
輸入品目名テーブル (importitem)

欄 名	データタイプ	内 容
code	char	商品名コード
goods	char	商品名 (英文)
hinmei	kanji	商品名 (邦文)

(注) 欄名の  はインデックスが作成されていることを示す。

表 2 国名テーブル(NATION)

欄 名	データタイプ	内 容
code	char	国コード (3桁数字) 関税局
codej	char	国コード (3桁数字) JIS
code2	char	国コード (2桁英字) JIS
code3	char	国コード (3桁英字) JIS
kokumei	kanji	邦文国名
name	char	英文略名
country	char	英文国名

(注) 欄名の  はインデックスが作成されていることを示す。

②国名テーブル (nation)

関税局独自の3桁の国名符号及びJISの国コードからも国名が引けるように作成した。

③輸出品目別・国別貿易統計テーブル (exportnn) 及び輸入品目別・国別貿易統計テーブル (importnn)

大蔵省関税局から毎月発行される品目別・国別貿易統計データ (現在1978年～1992年) を使用し、各月のデータを年単位で商品コード及び国コード

表3 輸出品目別・国別貿易統計テーブル (export78～export92)  
 輸入品目別・国別貿易統計テーブル (import78～import92)

欄名	データタイプ	内 容
item	char	商品名コード
nation	char	国コード (3桁数字) 関税局
unit1	char	第一単位
unit2	char	第二単位
volume1__01	longinteger	1月 第一数量
volume2__01	longinteger	1月 第二数量
amount__01	dollar	1月 価額 (千円)
2月～11月 (1月と同一形式)		
volume1__12	longinteger	12月 第一数量
volume2__12	longinteger	12月 第二数量
amount__12	dollar	12月 価額 (千円)
tvolume1	decimal	第一数量合計
tvolume2	decimal	第二数量合計
tamount	decimal	価額合計 (千円)

(注) 欄名の  はインデックスが作成されていることを示す。

毎に整理し、数量及び価額についてはその年の合計値を求め欄を作成した。

- ④輸出品目別・国別貿易統計テーブル (年次データ) (exparty) 及び輸入品目別・国別貿易統計テーブル (年次データ) (importy)

大蔵省関税局から毎月発行される品目別・国別貿易統計データ (現在1978年～1992年) を使用し、商品コード及び国コード毎に数量と価額の年次データを作成した。

各テーブルの形式は表1～4のようにになっている。

#### 4. 日本貿易統計データベースの利用

本システムは、パソコンから janus の BBS「SK-BBS 2」を経由して sirius へ接続し、日本貿易統計データベースの利用を可能としている。Ethernet 上の janus から sirius への接続は、「SK-BBS 2」のメニューの中に組み込まれて

表 4 輸出品目別・国別貿易統計テーブル(年次データ)(exparty)  
輸入品目別・国別貿易統計テーブル(年次データ)(importy)

欄 名	データタイプ	内 容
item	char	商品名コード
nation	char	国コード (3桁数字) 関税局
unit1	char	第一単位
unit2	char	第二単位
tvolume1	decimal	第一数量合計
tvolume2	decimal	第二数量合計
tamount	decimal	価額合計 (千円)
nen	integer	年度

(注) 欄名の  はインデックスが作成されていることを示す。

おり、利用者は LAN の構成を意識することなく容易に sirius 上の日本貿易統計データベースを利用することができる。

日本貿易統計データベースの利用は、リレーショナルデータベースの標準言語である SQL を使用して行うことができる。

以下ではパソコンで通信ソフトウェア「まいと〜く」を使用し、まず、janus にログインし（文献 1，2），次に「SK-BBS 2」のメニューから sirius に接続し、日本貿易統計データベースを利用するまでの処理について述べる。（図 2）

また、日本貿易統計データベースの検索実行例は付録に示す。

## 図 2 日本貿易統計データベースの使用例

- ①まず、パソコン端末から電話をかけて janus にログインする。
- ② BBS のメインメニューが表示される。

```
神戸大学世界経済総合データベースへようこそ!!

Menu No.000 ----- 神戸大学世界経済総合データベース -----
  1：統計データベース      2：掲示板                3：個人メール
  4：個人ファイル          5：ネットワーク他      6：使い方
番号を選んで下さい。(QQ：終了)：1
```

↓

- ③日本貿易統計データベースを選択する

```
Menu No.100 ----- 統計データベース -----
  1：世界マクロ経済データベース      2：日本貿易統計データベース
  3：計量経済モデルベース
番号を選んで下さい。(Q：終了)：2
```

↓

④ sirius に接続される

```
Trying...
Connected to sirius.
Escape character is '^]''.
Strict carriage return / null on input.
Standard mapping on output.

SunOS UNIX (sirius)
login : XXXXXXXX
Password : *****
Last login : Sat May 22 10 : 03 : 35 from janus
sirius %
```



⑤ 日本貿易統計データベースの検索を select コマンドで行う。

```
sirius % ms trade/trade1
EMPRESS V2.4
(c)エンプレスソフトウェアー Inc.1985, 1986, 1987
* select nen, tvolume2,unit2,tamount, kokumei, hinmei, sum
(tamount) where importhy a,importitem b,nation c where a.item =
b.code and a.nation = b.code and a.item match '2709*' group by a.
nation order by a.nation, a.nen into pager;
nen          tvolume2   unit2          tamount   kokumei
          hinmei
1981        9526843    KL           ¥475,706,771.00  中華人民共和国
          石油及び歴青油 (原油)
1982        10592433    KL           ¥580,277,146.00  中華人民共和国
          石油及び歴青油 (原油)
          :
          :
1991        39919      KL           ¥741,119.00     ニュージーランド
          石油及び歴青油 (原油)
1992        188297     KL           ¥3,493,866.00   ニュージーランド
          石油及び歴青油 (原油)
```

```
SUM (tamount) = 4234985.00
* exit
sirius %
```



- ⑥ sirius の接続を終了する。

```
sirius % logout
Connection closed by foreign host.
```



- ⑦ メインメニューに戻る。

```
Menu No.100 ----- 統計データベース -----
1 : 世界マクロ経済データベース      2 : 日本貿易統計データベース
3 : 計量経済モデルベース
番号を選んで下さい。(Q:終了):Q
```



- ⑧ BBS の終了を選択する。

```
Menu No.000 ----- 神戸大学世界経済総合データベース -----
1 : 統計データベース      2 : 掲示板      3 : 個人メール
4 : 個人ファイル          5 : ネットワーク他  6 : 使い方
番号を選んで下さい。(QQ:終了):QQ
```

## 5. ダウンロード

本システムはSQLによって検索した結果をパソコン端末にMS-DOS形式でダウンロードすることができる。利用者はパソコン端末で、たとえば「エクセル」などを使用して、表やグラフを作成することができる。

以下に検索した結果をダウンロードするまでの例を述べる。(図3)

## 図3 ダウンロードの使用例

- ①日本貿易統計データベースの検索を select コマンドで行う, 検索結果を /tmp/data1 へ CSV 形式で出力する。

```

sirius % ms trade/tradel
EMPRESS V2.4
(c)エンプレスソフトウェア Inc.1985, 1986, 1987
* set MSValsep to",,;";
* select nen,tvolume2,unit2,tamount,kokumei,hinmei,sum
(tamount) from importhy a,importitem b,nation c where a.item =
b.code and a.nation = b.code and a.item match '2709*' group by a.
nation order by a.nation, a.nen into dump " /tmp/data1" ;
* exit
sirius %

```

↓

- ②/tmp/data1をホスト名 janus の/tmp/data1へ転送する。

```

sirius % ftp janus
Connect to janus
220 janus FUSION FTP server (Version 3.1.7) ready.
Name (janus : xxxxxxxx) : xxxxxxx
331 Password required for xxxxxxxx.
Password : *****
230 User xxxxxxxx logged in.
ftp> put /tmp/data1 /tmp/data1
200 PORT command ok.
150 Opening data connection for /tmp/data1 (128.1.0.50,1622).
226 Transfer complete.
local : /tmp/data1 remote : /tmp/data1
33103 bytes sent in 0.14 seconds (2.3e+02 Kbytes/s)
ftp> bye
221 Goodbye.
sirius %

```



- ③ sirius の接続を終了する。

sirius % logout

Connection closed by foreign host.



- ④メインメニューに戻る。

Menu No.100 ----- 統計データベース -----

1 : 世界マクロ経済データベース      2 : 日本貿易統計データベース

3 : 計量経済モデルベース

番号を選んで下さい。(Q:終了):Q



- ⑤ネットワーク他を選択する。

Menu No.000 ----- 神戸大学世界経済総合データベース -----

1 : 統計データベース      2 : 掲示板      3 : 個人メール

4 : 個人ファイル      5 : ネットワーク他      6 : 使い方

番号を選んで下さい。(QQ:終了):5



- ⑥ダウンロードを選択する。

Menu No.500 ----- ネットワーク他 -----

1 : apollo への接続      2 : sirius への接続      3 : spica への接続

4 : ダウンロード      5 : ログイン一覧      6 : パスワードの変更

7 : 端末タイプの変更

番号を選んで下さい。(Q:終了):4





⑦ 端末へのダウンロードを開始する。

端末ソフトを XMODEM 手順のダウンロードモードにして下さい。



⑧ 端末側で XMODEM の受信を行う。

Xmodem 受信 data 1.csv  
受信中：1  
Disk：2574300



⑨ メインメニューに戻る。

Menu No.500 ---- ネットワーク他 ----  
1：apollo への接続      2：sirius への接続      3：spica への接続  
4：ダウンロード      5：ログイン一覧      6：パスワードの変更  
7：端末タイプの変更  
番号を選んで下さい。(Q：終了)：Q



⑩ BBS の終了を選択する

Menu No.000 ---- 神戸大学世界経済総合データベース ----  
1：統計データベース      2：掲示板      3：個人メール  
4：個人ファイル      5：ネットワーク他      6：使い方  
番号を選んで下さい。(QQ：終了)：QQ

## 6. むすび

本システムは、ワークステーション上に日本貿易統計データベースを構築することにより、汎用コンピュータでは容易に実現できなかった、各ワークステーションで構築した統計データベースを一元管理し、あたかも一つのデータベースであるかのようにする分散型データベース利用システムの構築を進めるものである。

## 参 考 文 献

- [1] 中原昭宏「日本貿易統計データベースシステム」経済経営研究年報, 第42号, 1992年.
- [2] 中原昭宏「BBS ソフトと DBMS ソフトを結合したデータベース利用通信システムの開発」経済経営研究年報, 第40号 (II), 1990年.
- [3] 宮崎耕「世界マクロ経済統計データベースシステム」経済経営研究年報, 第40号 (II), 1990年.
- [4] 定道宏「SQL と時系列データベースについて」国民経済雑誌, 第164巻, 第5号, 1991年.
- [5] 『Empress 日本語マニュアル』EMPRESS SOFTWARE 社, 1989年1月.
- [6] 『BBS ホストプログラム SK-BBS 2 取扱説明書』日立ソフトウェアエンジニアリング, 平成元年7月.

※この研究は、文部省科学研究費補助金—研究成果公開促進費（データベース）

[申請番号：64, 代表者：定道 宏], 試験研究 B (2) [課題番号：045530001, 代表者：定道 宏] の交付を受け、また神戸大学と㈱日立製作所との共同研究として実施したものである。

## 付録 日本貿易統計データベースの検索実行例

(1)輸入品目名テーブル (年次データ) から, 1981年~1992年のサウジアラビアからの原油の輸入量を検索する。

```

sirius%select kokumei,nen,tvolume2,tamount,sum (tamount),hinmei from impor-
ty a,importitem b,nationc where a.item=b.code and a.nation=c.code and a.
nation='137' and a.item match '2709*' order by a.nen into pager;

```

kokumei	nen	tvolume2	uni
t2	tamount	hinmei	
サウジアラビア王国	1981	77337350	KL
¥3,730,739,460.00		石油及び歴青油 (原油)	
サウジアラビア王国	1982	82297081	KL
¥4,354,053,752.00		石油及び歴青油 (原油)	
サウジアラビア王国	1983	68090117	KL
¥3,080,016,780.00		石油及び歴青油 (原油)	
サウジアラビア王国	1984	67932175	KL
¥2,926,324,767.00		石油及び歴青油 (原油)	
サウジアラビア王国	1985	44838277	KL
¥1,952,110,570.00		石油及び歴青油 (原油)	
サウジアラビア王国	1986	32160309	KL
¥536,514,561.00		石油及び歴青油 (原油)	
サウジアラビア王国	1987	39521987	KL
¥635,503,312.00		石油及び歴青油 (原油)	
サウジアラビア王国	1988	34142764	KL
¥417,248,357.00		石油及び歴青油 (原油)	
サウジアラビア王国	1989	36201303	KL

¥501,668,023.00	石油及び歴青油（原油）			
サウジアラビア王国		1990	44456459	KL
¥866,021,201.00	石油及び歴青油（原油）			
サウジアラビア王国		1991	53886569	KL
¥855,862,116.00	石油及び歴青油（原油）			
サウジアラビア王国		1992	60067274	KL
¥883,589,458.00	石油及び歴青油（原油）			
SUM (tamount)	=	20739652357.00		

(2)輸入品目名テーブル（年次データ）から、1988年～1992年のフランスからの乗用自動車の輸入量を検索する。

sirius % select kokumei,nen,tvolum2,tamount,sum (tamount),hinmei from importy a,importitem b,nationc where a.item=b.code and a.nation=c.code and a.nation='137' and a.item match '28442\*' a.nen between 1988 and 1992 group by a.nation order by a.nation a.nen into pager;

kokumei	nen	tvolum2	uni
it2	tamount	hinmei	
フランス共和国	1988	1	NO
¥2,807,000	雪上走行用に特に設計した車両及びゴルフカーその他これに類する車両		
フランス共和国	1988	592	NO
¥367,203.00	乗用自動車（ピストン式火花点火内燃機関を搭載したもの） （シリンダー容積が1,000立方センチメートル以下のもの）		
フランス共和国	1988	1282	NO
¥1,359,455.00	乗用自動車（ピストン式火花点火内燃機関を搭載したもの）		

(シリンダー容積が1,000立方センチメートルを超え1,500立方センチメートル以下のもの)

フランス共和国 1988 5435 NO

¥8,029,644.00 乗用自動車 (ピストン式火花点火内燃機関を搭載したもの)

(シリンダー容積が1,500立方センチメートルを超え3,000立方センチメートル以下のもの)

フランス共和国 1988 11 NO

¥708,194.00 乗用自動車 (ピストン式火花点火内燃機関を搭載したもの)

(シリンダー容積が3,000立方センチメートルを超えるもの)

フランス共和国 1988 1 NO

¥983.00 乗用自動車 (ピストン式圧縮点火内燃機関を搭載したもの)

(シリンダー容積が1,500立方センチメートル以下のもの)

フランス共和国 1988 28 NO

¥33,934.00 乗用自動車 (ピストン式圧縮点火内燃機関を搭載したもの)

(シリンダー容積が1,500立方センチメートルを超え2,500立方センチメートル以下のもの)

フランス共和国 1989 7 NO

¥35,096.00 雪上走行用に特に設計した車両及びゴルフカーその他これに類する車両

フランス共和国 1989 3 NO

¥1,016.00 乗用自動車 (ピストン式火花点火内燃機関又はピストン式圧縮点火内燃機関を搭載したものを除く。)

フランス共和国 1989 626 NO

¥421,108.00 乗用自動車 (ピストン式火花点火内燃機関を搭載したもの)

(シリンダー容積が1,000立方センチメートル以下のもの)

フランス共和国 1989 2808 NO

¥2,878,281.00 乗用自動車（ピストン式火花点火内燃機関を搭載したもの）

（シリンダー容積が1,000立方センチメートルを超え1,500立方センチメートル以下のもの）

フランス共和国 1989 10276 NO

¥18,104,491.00 乗用自動車（ピストン式火花点火内燃機関を搭載したもの）

（シリンダー容積が1,500立方センチメートルを超え3,000立方センチメートル以下のもの）

フランス共和国 1989 8 NO

¥79,084.00 乗用自動車（ピストン式火花点火内燃機関を搭載したもの）

（シリンダー容積が3,000立方センチメートルを超えるもの）

フランス共和国 1989 104 NO

¥114,848.00 乗用自動車（ピストン式圧縮点火内燃機関を搭載したもの）

（シリンダー容積が1,500立方センチメートルを超え2,500立方センチメートル以下のもの）

フランス共和国 1989 2 NO

¥66,925.00 乗用自動車（ピストン式圧縮点火内燃機関を搭載したもの）

（シリンダー容積が2,500立方センチメートルを超えるもの）

フランス共和国 1990 549 NO

¥414,799.00 乗用自動車（ピストン式火花点火内燃機関を搭載したもの）

（シリンダー容積が1,000立方センチメートル以下のもの）

フランス共和国 1990 3330 NO

¥4,019,243.00 乗用自動車（ピストン式火花点火内燃機関を搭載したもの）

（シリンダー容積が1,000立方センチメートルを超え1,500立方センチメートル以下のもの）

フランス共和国 1990 2 NO

¥6,920.00 乗用自動車（ピストン式火花点火内燃機関又はピストン式圧縮点火

内燃機関を搭載したものを除く。)

フランス共和国	1990	11409	NO
¥24,689,957.00 乗用自動車 (ピストン式火花点火内燃機関を搭載したもの) (シリンダー容積が1,500立方センチメートルを超え3,000立方センチメートル 以下のもの)			
フランス共和国	1990	12	NO
¥2,959,876.00 乗用自動車 (ピストン式火花点火内燃機関を搭載したもの) (シリンダー容積が3,000立方センチメートルを超えるもの)			
フランス共和国	1990	93	NO
¥132,332.00 乗用自動車 (ピストン式圧縮点火内燃機関を搭載したもの) (シリンダー容積が1,500立方センチメートルを超え2,500立方センチメートル 以下のもの)			
フランス共和国	1990	1	NO
¥5,037.00 乗用自動車 (ピストン式圧縮点火内燃機関を搭載したもの) (シリンダー容積が2,500立方センチメートルを超えるもの)			
フランス共和国	1991	2872	NO
¥3,456,239.00 乗用自動車 (ピストン式火花点火内燃機関を搭載したもの) (シリンダー容積が1,000立方センチメートルを超え1,500立方センチメートル 以下のもの)			
フランス共和国	1991	6391	NO
¥14,143,084.00 乗用自動車 (ピストン式火花点火内燃機関を搭載したもの) (シリンダー容積が1,500立方センチメートルを超え3,000立方センチメートル 以下のもの)			
フランス共和国	1991	8	NO
¥708,562.00 乗用自動車 (ピストン式火花点火内燃機関を搭載したもの) (シリンダー容積が3,000立方センチメートルを超えるもの)			

フランス共和国	1991	144	NO
<p>¥178,451.00 乗用自動車（ピストン式圧縮点火内燃機関を搭載したもの）            （シリンダー容積が1,500立方センチメートルを超え2,500立方センチメートル以下のもの）</p>			
フランス共和国	1991	33	NO
<p>¥17,055.00 乗用自動車（ピストン式火花点火内燃機関を搭載したもの）            （シリンダー容積が1,000立方センチメートル以下のもの）</p>			
フランス共和国	1991	1	NO
<p>¥3,888.00 乗用自動車（ピストン式火花点火内燃機関又はピストン式圧縮点火内燃機関を搭載したものを除く。）</p>			
フランス共和国	1992	32	NO
<p>¥16,081.00 乗用自動車（ピストン式火花点火内燃機関を搭載したもの）            （シリンダー容積が1,000立方センチメートル以下のもの）</p>			
フランス共和国	1992	1048	NO
<p>¥1,403,711.00 乗用自動車（ピストン式火花点火内燃機関を搭載したもの）            （シリンダー容積が1,000立方センチメートルを超え1,500立方センチメートル以下のもの）</p>			
フランス共和国	1992	4772	NO
<p>¥8,627,809.00 乗用自動車（ピストン式火花点火内燃機関を搭載したもの）            （シリンダー容積が1,500立方センチメートルを超え3,000立方センチメートル以下のもの）</p>			
フランス共和国	1992	4	NO
<p>¥53,012.00 乗用自動車（ピストン式火花点火内燃機関を搭載したもの）            （シリンダー容積が3,000立方センチメートルを超えるもの）</p>			
フランス共和国	1992	4	NO
<p>¥11,448.00 乗用自動車（ピストン式圧縮点火内燃機関を搭載したもの）</p>			



(シリンダー容積が1,500立方センチメートルを超え2,500立方センチメートル以下のもの)

SUM (tamount) = 93050573.00

(3)輸入品目名テーブル (年次データ) から, 1988年~1992年の濃縮ウランの輸入量を検索する

```

sirius % select kokumei,nen,tvolume2,tamount,sum (tamount),hinmei from
importy a,importitem b,nationc where a.item=b.code and a.nation=c.code and a.
nation='137' and a.item match '28442*' a.nen between 1988 and 1992 group by a.
nation order by a.nation a.nen into pager;

```

kokumei	nen	tvolume2	un
it2	tamount	hinmei	

グレートブリテン及び北部アイルランド連合王国	1988	296	KG
------------------------	------	-----	----

¥60,386.00 ウラン235を濃縮したウラン及びプルトニウム並びにこれらの化合物並びにウラン235を濃縮したウラン,プルトニウム又はこれらの化合物を含有する合金, ディスパーション (サーメットを含む。), 陶磁製品及び混合物 (核分裂性同位元素を除く)

グレートブリテン及び北部アイルランド連合王国	1989	0	KG
------------------------	------	---	----

¥6,986.00 ウラン235を濃縮したウラン及びプルトニウム並びにこれらの化合物並びにウラン235を濃縮したウラン,プルトニウム又はこれらの化合物を含有する合金, ディスパーション (サーメットを含む。), 陶磁製品及び混合物 (核分裂性同位元素)

グレートブリテン及び北部アイルランド連合王国	1989	0	KG
------------------------	------	---	----

¥6,704.00 ウラン235を濃縮したウラン及びプルトニウム並びにこれらの化合物並びにウラン235を濃縮したウラン,プルトニウム又はこれらの化合物を

含有する合金，ディスパージョン（サーメットを含む。），陶磁製品及び混合物（核分裂性同位元素）

グレートブリテン及び北部アイルランド連合王国 1990 3 KG

¥24,153.00 ウラン235を濃縮したウラン及びプルトニウム並びにこれらの化合物並びにウラン235を濃縮したウラン，プルトニウム又はこれらの化合物を含有する合金，ディスパージョン（サーメットを含む。），陶磁製品及び混合物（核分裂性同位元素を除く）

グレートブリテン及び北部アイルランド連合王国 1991 28175 KG

¥4,053,137.00 ウラン235を濃縮したウラン及びプルトニウム並びにこれらの化合物並びにウラン235を濃縮したウラン，プルトニウム又はこれらの化合物を含有する合金，ディスパージョン（サーメットを含む。），陶磁製品及び混合物（核分裂性同位元素を除く）

グレートブリテン及び北部アイルランド連合王国 1992 53273 KG

¥9,170,624.00 ウラン235を濃縮したウラン及びプルトニウム並びにこれらの化合物並びにウラン235を濃縮したウラン，プルトニウム又はこれらの化合物を含有する合金，ディスパージョン（サーメットを含む。），陶磁製品及び混合物（核分裂性同位元素を除く）

SUM (tamount) = 13321990.00

ベルギー王国 1992 0 KG

¥9,002.00 ウラン235を濃縮したウラン及びプルトニウム並びにこれらの化合物並びにウラン235を濃縮したウラン，プルトニウム又はこれらの化合物を含有する合金，ディスパージョン（サーメットを含む。），陶磁製品及び混合物（核分裂性同位元素）

SUM (tamount) = 9002.00

フランス共和国 1988 15 KG

¥22,847.00 ウラン235を濃縮したウラン及びプルトニウム並びにこ

これらの化合物並びにウラン235を濃縮したウラン、プルトニウム又はこれらの化合物を含有する合金、ディスパージョン（サーメットを含む。）、陶磁製品及び混合物（核分裂性同位元素）

フランス共和国 1988 386645 KG

¥41,919,172.00 ウラン235を濃縮したウラン及びプルトニウム並びにこれらの化合物並びにウラン235を濃縮したウラン、プルトニウム又はこれらの化合物を含有する合金、ディスパージョン（サーメットを含む。）、陶磁製品及び混合物（核分裂性同位元素を除く）

フランス共和国 1989 7 KG

¥13,665.00 ウラン235を濃縮したウラン及びプルトニウム並びにこれらの化合物並びにウラン235を濃縮したウラン、プルトニウム又はこれらの化合物を含有する合金、ディスパージョン（サーメットを含む。）、陶磁製品及び混合物（核分裂性同位元素）

フランス共和国 1989 88603 KG

¥12,822,891.00 ウラン235を濃縮したウラン及びプルトニウム並びにこれらの化合物並びにウラン235を濃縮したウラン、プルトニウム又はこれらの化合物を含有する合金、ディスパージョン（サーメットを含む。）、陶磁製品及び混合物（核分裂性同位元素を除く）

フランス共和国 1990 172250 KG

¥29,807,418.00 ウラン235を濃縮したウラン及びプルトニウム並びにこれらの化合物並びにウラン235を濃縮したウラン、プルトニウム又はこれらの化合物を含有する合金、ディスパージョン（サーメットを含む。）、陶磁製品及び混合物（核分裂性同位元素を除く）

フランス共和国 1991 286192 KG

¥34,363,823.00 ウラン235を濃縮したウラン及びプルトニウム並びにこれらの化合物並びにウラン235を濃縮したウラン、プルトニウム又はこれらの化合物を

含有する合金，ディスパージョン（サーメットを含む。），陶磁製品及び混合物（核分裂性同位元素を除く）

フランス共和国 1991 0 KG

¥4,293.00 ウラン235を濃縮したウラン及びプルトニウム並びにこれらの化合物並びにウラン235を濃縮したウラン，プルトニウム又はこれらの化合物を含有する合金，ディスパージョン（サーメットを含む。），陶磁製品及び混合物（核分裂性同位元素）

フランス共和国 1992 0 KG

¥3,890.00 ウラン235を濃縮したウラン及びプルトニウム並びにこれらの化合物並びにウラン235を濃縮したウラン，プルトニウム又はこれらの化合物を含有する合金，ディスパージョン（サーメットを含む。），陶磁製品及び混合物（核分裂性同位元素）

フランス共和国 1992 295989 KG

¥35,796,262.00 ウラン235を濃縮したウラン及びプルトニウム並びにこれらの化合物並びにウラン235を濃縮したウラン，プルトニウム又はこれらの化合物を含有する合金，ディスパージョン（サーメットを含む。），陶磁製品及び混合物（核分裂性同位元素を除く）

SUM (tamount) = 154754261.00

ドイツ民主共和国 1988 128202 KG

¥13,457,607.00 ウラン235を濃縮したウラン及びプルトニウム並びにこれらの化合物並びにウラン235を濃縮したウラン，プルトニウム又はこれらの化合物を含有する合金，ディスパージョン（サーメットを含む。），陶磁製品及び混合物（核分裂性同位元素を除く）

ドイツ連邦共和国 1988 128202 KG

¥13,457,607.00 ウラン235を濃縮したウラン及びプルトニウム並びにこれらの化合物並びにウラン235を濃縮したウラン，プルトニウム又はこれらの化合物を

含有する合金, ディスパーション (サーメットを含む。), 陶磁製品及び混合物 (核分裂性同位元素を除く)

ドイツ連邦共和国 1989 66949 KG

¥8,490,970.00 ウラン235を濃縮したウラン及びプルトニウム並びにこれらの化合物並びにウラン235を濃縮したウラン, プルトニウム又はこれらの化合物を含有する合金, ディスパーション (サーメットを含む。), 陶磁製品及び混合物 (核分裂性同位元素を除く)

ドイツ民主共和国 1989 66949 KG

¥8,490,970.00 ウラン235を濃縮したウラン及びプルトニウム並びにこれらの化合物並びにウラン235を濃縮したウラン, プルトニウム又はこれらの化合物を含有する合金, ディスパーション (サーメットを含む。), 陶磁製品及び混合物 (核分裂性同位元素を除く)

ドイツ連邦共和国 1990 73055 KG

¥11,928,048.00 ウラン235を濃縮したウラン及びプルトニウム並びにこれらの化合物並びにウラン235を濃縮したウラン, プルトニウム又はこれらの化合物を含有する合金, ディスパーション (サーメットを含む。), 陶磁製品及び混合物 (核分裂性同位元素を除く)

ドイツ民主共和国 1990 73055 KG

¥11,928,048.00 ウラン235を濃縮したウラン及びプルトニウム並びにこれらの化合物並びにウラン235を濃縮したウラン, プルトニウム又はこれらの化合物を含有する合金, ディスパーション (サーメットを含む。), 陶磁製品及び混合物 (核分裂性同位元素を除く)

SUM (tamount) = 67753250.00

オーストリア共和国 1989 0 KG

¥469.00 ウラン235を濃縮したウラン及びプルトニウム並びにこれらの化合物並びにウラン235を濃縮したウラン, プルトニウム又はこれらの化合物を

含有する合金，ディスパージョン（サーメットを含む。），陶磁製品及び混合物（核分裂性同位元素）

SUM (tamount) = 469.00

カナダ 1991 41710 KG

¥4,238,312.00 ウラン235を濃縮したウラン及びプルトニウム並びにこれらの化合物並びにウラン235を濃縮したウラン，プルトニウム又はこれらの化合物を含有する合金，ディスパージョン（サーメットを含む。），陶磁製品及び混合物（核分裂性同位元素を除く）

SUM (tamount) = 4238312.00

アメリカ合衆国 1988 558863 KG

¥59,042,188.00 ウラン235を濃縮したウラン及びプルトニウム並びにこれらの化合物並びにウラン235を濃縮したウラン，プルトニウム又はこれらの化合物を含有する合金，ディスパージョン（サーメットを含む。），陶磁製品及び混合物（核分裂性同位元素を除く）

アメリカ合衆国 1988 111 KG

¥21,632.00 ウラン235を濃縮したウラン及びプルトニウム並びにこれらの化合物並びにウラン235を濃縮したウラン，プルトニウム又はこれらの化合物を含有する合金，ディスパージョン（サーメットを含む。），陶磁製品及び混合物（核分裂性同位元素）

アメリカ合衆国 1989 966423 KG

¥104,819,613.00 ウラン235を濃縮したウラン及びプルトニウム並びにこれらの化合物並びにウラン235を濃縮したウラン，プルトニウム又はこれらの化合物を含有する合金，ディスパージョン（サーメットを含む。），陶磁製品及び混合物（核分裂性同位元素を除く）

アメリカ合衆国 1989 5 KG

¥28,129.00 ウラン235を濃縮したウラン及びプルトニウム並びにこ

これらの化合物並びにウラン235を濃縮したウラン, プルトニウム又はこれらの化合物を含有する合金, ディスパーション (サーメットを含む。), 陶磁製品及び混合物 (核分裂性同位元素)

アメリカ合衆国 1990 1011240 KG

¥112,654,025.00 ウラン235を濃縮したウラン及びプルトニウム並びにこれらの化合物並びにウラン235を濃縮したウラン, プルトニウム又はこれらの化合物を含有する合金, ディスパーション (サーメット含む。), 陶磁製品及び混合物 (核分裂性同位元素を除く)

アメリカ合衆国 1990 0 KG

¥5,990.00 ウラン235を濃縮したウラン及びプルトニウム並びにこれらの化合物並びにウラン235を濃縮したウラン, プルトニウム又はこれらの化合物を含有する合金, ディスパーション (サーメットを含む。), 陶磁製品及び混合物 (核分裂性同位元素)

アメリカ合衆国 1991 1049849 KG

¥109,107,459.00 ウラン235を濃縮したウラン及びプルトニウム並びにこれらの化合物並びにウラン235を濃縮したウラン, プルトニウム又はこれらの化合物を含有する合金, ディスパーション (サーメットを含む。), 陶磁製品及び混合物 (核分裂性同位元素を除く)

アメリカ合衆国 1992 1041612 KG

¥115,491,097.00 ウラン235を濃縮したウラン及びプルトニウム並びにこれらの化合物並びにウラン235を濃縮したウラン, プルトニウム又はこれらの化合物を含有する合金, ディスパーション (サーメットを含む。), 陶磁製品及び混合物 (核分裂性同位元素を除く)

SUM (tamount) = 501170133.00

# 大企業の新規事業開発における 日本的経営の役割<sup>\*</sup>

金 龍 烈

## 1. はじめに

ここ数年間、経済環境の急激な変化にともない既存事業の成熟化に直面した多くの大企業では、今までの事業分野から離れた新しい分野への進出といった積極的な新規事業開発がしきりに試みられている。

ところが、今日の日本企業がこうした新規事業開発を進めるにあたって、官僚的になりがちな大企業の風土に加え、個人よりは集団を、競争よりは調和を、創造よりは適応を強調する日本的経営の影響が大きなネックになるとも言われている。具体的には、オペレーション志向とグループダイナミクス重視の要素が強く、インクリメンタルな環境適応に慣れてきた日本的経営の下では、既存事業から離れた新規事業開発のようなラディカルなイノベーションがなかなか起こりにくく、そのための企業家精神を発揮するのもかなり難しいと見られている。

---

\* 本稿は、筆者の博士論文(『企業家精神と日本的経営—新規事業開発を中心にして』神戸大学大学院経営学研究科, 1993年3月)に基づいてその主たる内容を述べたものである。本稿や博士論文の作成にあたり、神戸大学経済経営研究所の吉原英樹先生からご指導いただいたことを記して感謝する。もちろん、ありうべき誤謬は筆者の責任である。



一般に、大企業の中でしかも日本的経営の下で、新規事業開発のイノベーションが実現しがたいということに関しては、次のようないくつかの仮説が前提になっている。

- ・大企業の中には本業への慣性、変化への抵抗があるから、いきなり大きな流れを変えるのは大へん難しい。仮に無理やりに変えようとしてもなかなか付いてこないことがある。

- ・新規事業の分野は既存事業と違うのが一般的であって、今まで培ってきた経営資源があまり役に立たない。したがって既存事業と同じやり方で新規事業を進めるのは非常識であり、まったくの初心者の立場でやらなければならない。

- ・新規事業というのは、いくら事前の計画と準備を徹底的にしても、予想どおりの成果が上らず、既存事業の業績に比べて劣るのが普通である。その結果、社内の非難や反対を浴びることが多い。

- ・日本企業における組織参加の形態は原則的に長期雇用を前提にしている。そのせいで本業にしろ、新規事業にしろ、人並みに頑張ればそれでいいという意識が存在する。

- ・いくら頑張っても新規事業を成功させたとしても、別に特別なインセンティブがあるわけではない。新規事業開発に関しては消極的、保守的な姿勢を見せるのが賢明であるという心構えが定着している。

- ・一般的に平等主義・集団主義の傾向が支配的な組織文化の中では、個性の強い企業家的な個人が自律的な行動を取るのには難しい。新規事業開発に取り組む企業家的な個人はフラストレーションに陥りやすい。

- ・ボトムアップとコンセンサス型の経営を主張する限り、常に変化する外部環境に機動的に対処するのは難しい。結局、インクリメンタルでないラディカルなイノベーションは起こりにくい。

- ・日本企業の新規事業開発においては内部蓄積とシーズ志向が主流である。し

かし、このようなやり方では、新規事業の開発に多くの時間がかかるし、進出する分野にも限界がある。

これらの仮説がすべて当てはまるとはいえないけれども、長い間、相当強く主張されてきたのも事実である。確かに小さなバリエーションの持続的適応に強みを持ってきた日本企業が、事業構造の再構築が問われている最近の急激な環境変化に向かって、企業家精神を発揮することができるかは疑問である。にもかかわらず、現実には数多くの日本企業が様々な形で新規事業開発に取り組んでおり、その中では見事に成功を収めている場合もあれば、予想外れの成果でつまづいている場合もある。それらの会社は新規事業開発の活動を企業家精神の根本原理に沿って、あるいは日本的経営の典型的なやり方に従って進めているわけではないし、いろいろなバラエティーが存在する。

この論文では以上のような問題意識に基づいて、今日の成熟化した日本の大企業の中で進められている新規事業開発の活動を具体的に考察する。これによって、新規事業開発のための企業家精神がいかに関与されており、その際に日本的経営がいかなる役割を果たしているかを分析するのが目的である。

こうした研究目的にしたがって、まず全体の議論のキー・コンセプトになる企業家精神に関する理論的枠組みを整理し、実際の新規事業開発の活動に対する実証分析として行われた3社のケーススタディおよび大量サンプルによるアンケート調査の結果を簡単に要約する。また、今までの実証分析から得られた主な発見事実を上げ、これらの発見事実が大企業の新規事業開発における日本的経営の役割に与えるいくつかのインプリケーションについて詳しく論議する。

## II. 理論的枠組み

最近、急激な環境変化にともなう脱成熟化やリストラクチャリングのような企業革新の一つとして、既存の大企業の中で今までの事業分野から離れた新し

い事業分野への進出という新規事業開発が注目を浴びている。特に、大企業の中での新規事業開発は、既存事業とは異なる分野に向けて、また経営資源の新しい結合を通じて行われるという点で企業家精神と不可分の関連を持っている。この場合の企業家精神は本来の抽象的概念としてではなく、新規事業開発という具体的活動として取り扱われている。

既存の大企業における新規事業開発には、官僚主義やセクショナリズムといった大企業の体質のために企業家的創意性がなかなか生まれにくく、また既存秩序への慣性や変化への抵抗のような組織風土によって企業家的アイデアが途中で挫折してしまう場合が少なくない。反面、大企業の内部には長い間蓄積された経営資源の中でまだ利用されていない余剰の能力があり、優秀な人材や市場及び技術のノウハウなど事業創造のポテンシャルとメリットが備わっている。

このように可能性と困難性を同時に持つ大企業の新規事業開発のためには、大企業の中に旺盛な企業家精神を育てて、それを持続的に管理しなければならない。そうした大企業の新規事業開発における企業家精神を、ここでは「社内企業家精神」(corporate entrepreneurship)という企業家精神の新しい理論として把握することにしよう<sup>(1)</sup>。

この社内企業家精神という概念は、今までよく使われてきた「社内ベンチャー」とか「社内企業家(者)」の用語に比べてそれほど一般化していないので理解しにくい面があるが、社内ベンチャーのような制度や社内企業家の個別活動を含めたより包括的な組織の活動を意味している。この場合、社内企業家精神は既存の大企業の中の企業家的活動(entrepreneurial activities in large firms)

---

(1) アメリカの様々な研究論文では、この用語を“Internal Entrepreneurship”とか“Internal Corporate Entrepreneurship”という言葉で記すことがある。また場合によっては、密接な関係を持つ用語として“Corporate Venturing”という言葉を使うこともある。日本語にはまだ適当な訳語がないので、暫定的に「社内企業家精神」と訳すことにする。

を示していると考えてよい。<sup>(2)</sup>

もともと、新規事業開発に関連する企業家精神は大企業から離れた外部の独立的活動を中心にしており、個人の自律性や創意性を最大に尊重するというイメージを持っている。それに対してここでいう社内企業家精神は、大企業の中でしかも組織活動の一部で行われるという点で今までの既存理論とは違う新しい概念として受け止められる。

大企業の新規事業開発における企業家精神を社内企業家精神としてとらえる場合、その具体的な分析内容はプロジェクト・レベルと全社レベルの二つのレベルに分けることができる。まずプロジェクト・レベルで社内企業家精神を分析するというのは、新規事業を興す個別企業家を中心になって、その社内企業家の企業家的イニシャティブがどのような段階を経てプロジェクト化され、また一つの独立事業にまで発展するかを順次に調査することを意味している。こうしたプロジェクト・レベルの研究は大企業の中で新規事業が創造されるプロセスをはっきり見せてくれる反面、事業創造と関連する一部の組織と活動だけを対象にする可能性がある。これに対して、全社レベルで社内企業家精神を分析する時に、新規事業の開発と関連した会社全体の戦略目標とか組織のいろいろな活動がいかに働くかなども明らかにすることができる。

ここでは、現代の大企業が企業環境の急激な変化に対応して既存事業の活性化を試みると同時に、新しい事業への進出を図ることによって、会社全体の脱成熟化やリストラクチャリングを進めていくことを想定している点から、プロジェクト・レベルより全社レベルで社内企業家精神を分析するのが望ましいと考えられる。もちろん、その分析過程で個別のプロジェクトがどのようなプロ

---

(2) こうした定義は, Churchill, N.C., and L.L., Virginia, "Entrepreneurship Research: Directions and Methods", in Sexton, D.L., and R.W. Smilor eds., *The Art and Science of Entrepreneurship*, Ballinger Publishing, 1986. によっている。

セスを経て事業に至るかも無視するわけにはいかない。

社内企業家精神をプロジェクト・レベルではなく全社レベルで説明しようとする研究の動きは比較的最近のことであり、こうした全社レベルでの社内企業家精神について本格的に触れたのは Burgelman (1983) が代表的である。<sup>(3)</sup>

Burgelman は大企業における社内ベンチャー活動の研究を通じて、全社レベルでの社内企業家精神を「戦略プロセスモデル」という具体的なモデルを使って理解する枠組みを呈示した。このモデルは多角化した大企業の社内ベンチャーに関するプロセスモデルを、戦略決定の側面からとらえて作り直したということで戦略プロセスモデルと呼ばれている。このモデルでは、個人の戦略行動 (strategic behavior)、組織の状況の決定要因 (context determination)、会社全体の戦略概念 (concept of strategy) の三つの間の相互作用によって戦略プロセスが行われることを示している。

この Burgelman の戦略プロセスモデルは、会社全体のレベルで既存事業から離れた新規事業開発のような社内企業家精神の活動が行われる過程を詳しく説明している点で優れた視角を提供している。したがって本研究においては、基本的にこの Burgelman の戦略プロセスモデルをベースにし、後のケーススタディやアンケート調査の実証分析のための準拠体系として、社内企業家精神の具体的な活動を分析する概念的枠組みを設定することにした。

Burgelman の戦略プロセスモデルでは、大企業の新規事業開発における社内企業家精神の具体的な活動を個人の戦略的行動とそれを取り巻くコンテキスト要因及び会社全体の戦略概念の三つの階層的なカテゴリーに分けて把握しようとしている。この論文の研究でもそうした分析体系にならって今日の成熟化し

---

(3) Burgelman,R.A., “Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study”, *Management Science*, Dec.1983及び“A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context and the Concept of Strategy”, *Academy of Management Review*, Aug.1983.

た大企業の中で行われる社内企業家精神の活動要素を、「推進者のコミットメント」「組織のコンテクスト」「会社の戦略志向」という三つのレベルに分けることにする。

このように社内企業家精神の要素を三つのレベルに分けるのは、大企業の新規事業開発に関わる企業家精神は、単に新規事業開発をめぐる旺盛な意欲と情熱を発揮する企業家的個人の活動ではなく、その推進者の企業家的活動をサポートするあるいは妨げる組織のコンテクストとか新規事業開発を含めた全体の方向づけを決める会社の戦略志向との関連で現れる活動であるからである。

社内企業家精神の活動要素を、推進者たる企業家の企業家的活動とともに、その企業家が企業家的機能を遂行するのに関わる組織と戦略の要因も考慮に入れてとらえる場合、ここでいう社内企業家精神の活動は単なる個人企業家の心理属性や行動特性としてではなく、新規事業開発の全般的な活動と関係があるあらゆるレベルで行われる組織現象として理解しなければならない<sup>(4)</sup>。

### III.分析結果の要約

前での理論的枠組みにもとづいて、日本企業の中で新規事業開発に意欲的に取り組んでいる大阪ガス・クボタ・川崎製鉄の3社のケーススタディと、多数のサンプルを対象としたアンケート調査が行われた。以下では、ケーススタディとアンケート調査の分析結果を新規事業開発の進め方、新規事業開発の成果、新規事業開発のプロセスにかかわる企業家精神の要素などのポイントを中心に述べることにしたい。

#### 1. 大阪ガス

---

(4) このような見解は、Guth, W.D., and A. Ginsberg, "Corporate Entrepreneurship" (Guest Editor's Introduction), *Strategic Management Journal*, 1990, Special Issue. でも支持されている。

大阪ガスは、大へんな勢いで次々と新規事業に進出してきており、最近になっていくつかの中核会社を中心に様々な分野の新規事業を再編すると同時に、もっと大きく育てていこうとしている。

大阪ガスの新規事業開発によって生まれた関連会社の数は調査時点で65社に上っており、現在では80社に近いともいわれている。<sup>(5)</sup>大阪ガスの新規事業開発は意欲的に行われているのである。それらの新規事業あるいは関連会社の中には、売上げや利益の面でいろいろなバラエティーに富んではいるものの、失敗のために撤退を余儀なくされたのはほんの僅かに過ぎない。<sup>(6)</sup>全般的にかなり良好な成果を上げているといえる。

では、このような活発かつ堅実な新規事業開発が可能になった要因は何であろうか。多角化あるいは新規事業開発についての明確な戦略志向、推進者たちのコミットメント、新規事業開発のための組織的な仕組みが整っていたこと、の3点を上げることができる。

また、大阪ガスの新規事業開発の特徴は「小さな試みの連続」というキーワードで表現することができる。はじめから大きなスケールで勝負をかけるのではなく、とにかくできることから徐々にやっていくというアプローチが主流になっている。新規事業開発の具体的な指針として基本的にこのようなアプローチをとっているから、本業の事業分野からいくら離れても何か新しいもの、価値があるもの、やりたいものなら何でもどんどんやってみるようには許可が得られる。また、こうした新規事業が失敗になっても会社全体としてはあまり影響がない。さらに、小さいことからやってみるアプローチでは、大阪ガスの新規事業開発の特徴として上げられる「やりたい人にやらせる」とか「かなり自由

---

(5) 「大阪ガス：ダボハゼ型子会社群の再編に本腰」『週刊東洋経済』、1991年7月20日号。

(6) 調査時点（1991年上半期）まで、二社が撤退したとされている。

な雰囲気や広がっている」状況が出現しやすいという付随的な効果も、期待される。

要するに、大阪ガスでは新規事業に携わる人々が非常に生き生きとしており、それを支持する組織雰囲気や管理システムが存在しているのである。

## 2. クボタ

100年の歴史を持つクボタは農機・パイプの既存事業の成熟化にともない、将来の第3の柱になる新規事業に目を転じ始めた。その一つとしてクボタは、アメリカのベンチャー・ビジネスとの戦略的提携を通じて3次元グラフィックス・ワークステーションというコンピュータ事業及びその周辺事業に進出し、独立立ちの事業に育つように積極的な資源展開を行っている。

クボタの新規事業開発は、自ら「落下傘型」という戦略概念を作りながら強力なリーダーシップを発揮している三野重和社長（現会長）や、事業開発の初期段階から中心的な役割を果たしている吉田昌弘専務（当時）など、少数の核心メンバーによってスピーディかつ戦略的に進められている。その反面、コンピュータ事業の実質的な推進者となるべきミドル・レベルの旺盛な活躍と熱意はそれほど目立たない。

このようにトップ・ドリブンの性格が強いクボタのコンピュータ事業は、短期間のうちに事業の立上がりに成功しているといえるかもしれない。しかし、その後の予想せぬ出来事やマーケットの不振で期待どおりの成果が上がらず、激しくなりつつある市場競争と持続的な資源投入の要求で苦しんでいる。特に、提携先のアメリカのベンチャー・ビジネスの一方向的な合併・解散が相次ぎ、大きな投資損失を被るなど、一部では「誤算の事業」ともいわれるくらい新規事業の難しさに直面している。

クボタにおけるコンピュータ事業の展開を一言で表現するには、「トップ・ドリブンのスピーディな事業展開」というキーワードが適切であろう。即ち、本業の成熟化への危機意識から企業変革の戦略志向が強調される中で、社長をは



じめとするトップ・レベルの主導で新規事業が展開されており、アメリカのベンチャー・ビジネスとの戦略的提携によって短期間のうちにまったく新しい分野のコンピュータ事業に乗り出したのである。

一方、クボタが新規事業開発に臨む基本姿勢は、手掛ける新規事業の規模と技術属性の面で大阪ガスとは大きな相違を見せているので、大阪ガスのように自由な雰囲気ですりたい人にやらせるわけにはいかない。また、大阪ガスが採択している「小さなことからやってみて段々大きくする」ようなアプローチはとっていない。むしろ当初の事業目的にしたがって大型の投資を行い、<sup>(8)</sup>クボタ全体の企業変革の糸口になるコンピュータ事業に集中的な資源の展開を進めている。

ただ問題は、トップの意欲は強いが、その意欲が全体の組織構成員に幅広く共有されず、ミドル以下がそれに付いていかないままで、トップとミドルの間に乖離が存在しているところにあるといえよう。

### 3. 川崎製鉄

川崎製鉄では長い間の鉄鋼事業の低迷から立ち直り、新しい成長機会を模索するというリストラクチャリングの一環として、従来からのいろいろな多角化部門に加えてLSI事業という飛び地の事業分野にチャレンジし、緻密な事業展開で大掛かりの勝負をかけている。

川鉄におけるLSI事業の展開プロセスは、まず社内のシーズのないところへの新規参入のためにアメリカのベンチャー・ビジネスとの提携を結んで当面の

---

(7) クボタのコンピュータ及びその周辺事業は、スターテント社の解散以後もミックス社の合併・解散という事態を迎え、かなり苦しい事業展開に直面している。その点でクボタの新規事業開発を誤算のケースとして取り上げる観点がよく見られる。代表的には、「誤算の研究：クボタ」『日経ビジネス』1992年8月31日号を参照。

(8) クボタでのインタビューによると、大掛かりの新規事業に進出する場合一番よくないのは、事業展開に要る資金など経営資源を徐々に投入するやり方であるという。

足掛かりを築いた後、そこからのノウハウをベースにもっと大きなスケールで、またもっと広い範囲で自社事業としての本格展開を図るという二つのステップに分けられる。

川鉄がこうした合弁事業と独自事業を含めた全体の LSI 事業に進出するかしないかをめぐって、社内で1年間くらい活発な議論が展開された。それは LSI 事業が今までの新規事業投資とは違ってかなりの投資規模にのぼるという点とともに、既存の鉄鋼事業からあまりにも離れた馴染みのない事業分野であったという点が原因であった。LSI 事業への強い反対があったにもかかわらず、新規事業のプロジェクト・チームに携わっていたミドル・マネジャーたちの新規事業への情熱と愛着が実り、LSI 事業の案件は最終のゴーサインを得て、本格的なスタートを切ったのである。

LSI 事業への参入に関する社内の検討と議論が終わった後、残るのは一生懸命に頑張っこの新規事業を成功させることであった。新規事業の推進者たちはトップの目に見えない理解と後援の下で、既存事業とのカルチャーの違い、合弁事業の調整の難しさ、対外交渉と社内説得の壁などの障害を克服し、新規事業のための新しいパラダイムの創造、他の競争企業との徹底的な差別化の追求などを通じて旺盛な企業家精神を発揮している。

川鉄の LSI 事業の成果についてみると、LSI ロジックとの提携による合弁企業は生産に専念するとか相手が1社に絞られているなどのこともあって、設立まもないうちに黒字を計上している。ところが、自社工場の建設と稼働からはまだ満足しうる水準の成果が出ていないし、依然としてマーケティングの問題が解決されていない。川鉄の LSI 事業は、「徹底した議論と総力傾注」のキーワードで特徴づけることができる。やるかやらないかに関して徹底的に議論し、やることで結論が出た以上、総力を傾けてやるしかないという姿勢が見られる。そのために川鉄の LSI 事業は全社的な戦略上の地位が非常に高く、他の本社部門も積極的な支持を示していると同時に、新規事業に携わる推進者たちのコミ

ットメントがきわめて高い。

#### 4. アンケート分析

アンケート調査を通じて、大企業の中でしかも日本的経営の下で新規事業開発のための企業家精神がいかに関与されており、その際日本的経営はいかなる役割を果たしているかを分析することにしたい。<sup>(9)</sup>

アンケート調査の分析で明らかになったことの一つは、今日の成熟化した日本企業では既存事業の脱成熟化や会社全体のリストラクチャリングをめざして、本業から離れた新規事業の開発にかなり意欲的に取り組んでいることである。昭和60年代以来、1社当たり約15の新規事業に進出しているのである。前のケーススタディで積極的な新規事業開発を展開している3社は決して例外ではないことがわかる。

次に注目できることは、新規事業開発の成果はそれほど華々しくないことである。調査対象企業の約半分くらいが今までの新規事業の業績を「成功とはいえない」と答えている（成功である82社、成功とはいえない81社）。また、意欲的に進出した新規事業の中で途中で撤退や中止を余儀なくされたケースも多い。平均的に1社当たり15の新規事業に進出し、その中で少なくとも三つの新規事業から撤退している。なお、新規事業開発の全般的な成果を売上・利益・社内活性化など六つの基準で集計した結果、新規事業の成功率は35.8%に止まっている。

新規事業開発の際に重視する様々な考慮要因の中では、「新しい市場・技術に

---

(9) 日本の大企業（東証・大証の上場企業を中心に一部未上場企業をふくむ）の中で新規事業開発に取り組んでいる353社にアンケート質問票を郵送し、174社から有効回答を得た（有効回答率49%）。アンケート調査の質問のテーマは、新規事業開発の推進者、組織、戦略、成果の4つである。なお、このアンケート調査の集計表およびアンケート結果の分析については次を参照。金龍烈、吉原英樹「新規事業開発の過程と成果」（本年報に収録）。

関する知識」「会社の確固たる方針」「企業家精神に溢れる人材」「推進者たちのヤル気」などの指摘が最も多かった。反面、「担当者に対する報償制度」「既存事業部との関係」「社内の管理システム」等の要因は、新規事業開発の障害要因や成否の決定要因としてそれほど重要でない。とりわけ、新規事業の推進者に対して特別な報償制度が備わっていないことが新規事業推進の障害になると答えたのは171社のうち12社、全体の7.0%に過ぎなかった。

各社が新規事業開発に臨む理由ないし動機については、「既存事業の成熟化」「将来の成長機会」が圧倒的に多く(41.1%, 35.0%)、「余剰資源の活用」「組織風土の活性化」はそれほど高くなかった(17.8%, 6.1%)。新規事業の進出分野としては、ニーズ(47社)よりシーズ(58社)、非関連(20社)より関連(95社)、販売・サービス(32社)より技術・製造(86社)の分野が選ばれている。

新規事業開発のプロセスにかかわる推進者・組織・戦略の三つのレベルの中で、まず新規事業の中心的な推進者の役割に関しては、新規事業の開発プロセスにおいて一人の個人あるいは何人かのグループの推進者の存在がかなり高く評価されている。各社にはそれぞれ中心的な推進者が存在しており、その推進者が発案する事業案件を中心に新規事業が進められている。ところが、各自の推進者が自ら手を上げて新規事業に参加する場合は非常に少なく(4.0%)、大半は会社から命じられて新規事業に取り組むことになっている(64.4%)。一旦、新規事業開発の任務を命じられ、新規事業に取り組んでからは、その職務に限定的にかかわるのではなく(4.0%)、特別の理由がない限り新規事業開発にロングスパンでかかわることになっている(44.5%)。

新規事業開発に取り組む推進者のコミットメントという点からみると、新規事業への一体感はそれほど高くないのに対して、新規事業の性格に絡む仕事の変化から高いコミットメントが注がれることになっている。また、大企業の中で新規事業に取り組むことに対して、大半の企業は大きなメリットがあると見ている。新規事業の推進者に与えられるインセンティブとしては、経済的なイ

ンセンティブがほとんどない反面、非経済的なインセンティブが多くあることが明らかにされた。といっても新規事業に携わり実際の権限が増えるというより、取り組む仕事の特徴がインセンティブの源泉になっている。一方、新規事業の推進に際し与えられる自律性は大きくなるのに対して、新規事業の報告の手続きはあまり少なくならないのも明らかになった。結局、新規事業の推進者のコミットメントが大いに発揮されており、その際のインセンティブは仕事そのものあるいは仕事と直接的に関連がある職務要因にあることが特徴として上げられる。

次に新規事業開発をめぐる組織状況と関連してみると、事業開発組織の有無と位置づけに関して半分くらいの企業で独立した組織があり、全体の中での位置づけも高い(47.1%)。事業開発組織が果たすマネジメント上の役割については、「反対・非難からの保護・支援」や「経営資源の動員をめぐる社内の説得・交渉」の役割が極めて重要視されている。こうした答えを裏付けるように、新規事業の推進には「若干の反対と抵抗があったけど、決定的な障壁にはならなかった」のが多く(67.8%)、新規事業のプロジェクトが「ほとんど単独で行われた」より(30.6%)「社内の関連部門から協力や交流を得た」のが多くなっている(37.6%)。

新規事業の評価基準については、「はっきりした評価基準がありきっちりチェックをする」企業より(11.5%)、「はっきりした評価基準はなくあまり厳しくチェックしない」と答えた企業が多い(36.2%)。新規事業の業績に関する考え方では、「新規事業といえども計画どおり業績を上げるべき」というのが多くなっている(40.2%)。また、新規事業の失敗への姿勢をみると、「どんな場合であっても失敗は許されない」のはほんの僅かに過ぎなく(4.0%)、「積極的な試みのあげく失敗になるのは認められる」といった企業が全体の半分以上を超えている(58.0%)。失敗後の処遇においても、「処罰はないにしても個人的には大きな傷になる」より(8.6%)、「適正な失敗は責任を問わないのでほとんど影響が

ない」の方が多くなっている(25.3%)。全体的に新規事業開発に関する組織の面で、マネジメントサポートやスポンサーシップの役割が非常に発達しているのがうかがえる。

最後に新規事業開発に関する戦略志向の面では、まず会社全体のレベルで新規事業開発の戦略概念を他の戦略代案に比べてはっきりする傾向があるが、会社が掲げる戦略と実際に組織成員によって認識される度合いには若干のずれがあることが明らかになった。また、トップ・マネジメントは新規事業への長期的な視野と自らの戦略的介入によって一定の役割を果たしており、新規事業開発のための資源動員に関しても内部組織や系列会社及び戦略的提携や買収合併など内部と外部の資源を適当に活用している。

しかし各社が手掛ける新規事業の規模は、ほとんどの企業で「本業に比べてほんの僅かに過ぎない」となっており(71.1%)、新規事業に携わる人の水準も「できるだけエースの人材を投入する」のは16.7%に過ぎなく、「他の事業と別に変わらない」か「あまりはっきりしていない」といったのが大半である。このような姿勢は、新規事業の狙いにおいても「あくまでも本業の停滞を補う立場にある」のが多く(34.7%)、「将来に本業に代わって会社全体を引っ張っていく」のはそれほど多くない(19.7%)、という結果にも現れている。一方、会社の戦略志向と関連した新規事業開発の仕組みでは、「とりあえず小さいことからやってみて成果がよければ段々大きくする」というアプローチが半分を越えており(58.6%)、「最初から大きなスケールで手掛けて勝負をかける」アプローチは全体の中で8社に過ぎなかった。事業化を完了した新規事業は、既存事業部の中に統合されるのは非常に少なく(10.8%)、だいたい新しい事業部になるか別会社として設立されることが多い(47.3%, 41.9%)。要するに、新規事業開発の戦略志向という観点から見ると、多くの会社が全社的なレベルで総力をかけて新規事業開発に取り組むという姿勢に欠けており、リスクの少ない分野への消極的な資源展開で臨んでいる傾向が強いといえよう。

#### IV.主な発見事実

ここではケーススタディとアンケート調査の分析から明らかになった発見事実について述べることにする。

##### 【発見事実1】

##### —新規事業開発への積極的な取組み—

今日の成熟化しつつある日本企業の中では、本業から離れた積極的な新規事業開発がどんどん行われており、新規事業開発の戦略・組織・展開プロセスなどのあらゆる面でかなり意欲的な姿勢が見られる。もちろん、具体的な新規事業の進め方、企業家精神が発揮されるパターン、新規事業開発の実質的な成果などにおいては様々なバラエティーがある。

この論文で取り上げている新規事業開発は、消極的な脈絡での多角化展開あるいは新規事業進出と根本的に意味を異にしている。従来、労働の長期雇用と年功昇進をベースにしてきた日本企業は、環境変化にともなう余剰人員の対応策として、また既存の事業活動から産み出された未利用資源の有効な活用のために<sup>(10)</sup>、本業の周辺分野を中心に新規事業を開拓してきた。

最近の積極的な新規事業開発は、①既存事業の脱成熟化と会社全体のリストラチャリングをめざして、②本業から離れた将来の成長分野に向けて行われている点に大きな特徴がある。こうしてみると、本業中心の事業展開に慣れてきた日本企業が、本業から離れた新規事業開発を進めるのは難しいという従来の通説が必ずしも当てはまるとはいえないであろう。

実際に前の分析結果では、大阪ガスが本業のガス事業とはまったく関係のない数多くの新規事業にどんどん進出しており、クボタと川鉄でも成熟化した既存事業に代えて新しい成長分野の新規事業を戦略的に推進していることが明ら

---

(10) 未利用資源の発生と活用については、伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社、1989年が詳しい。

かになった。またアンケート調査でも、回答企業の多くがかなりの勢いで既存事業の延長線上ではない新規事業開発を進めていることがわかった。

このような活発な新規事業開発をもたらした要因には、基本的に既存事業の成熟化及び本業の危機意識が前提になっているが、それだけでは説明し切れない部分が残る。即ち、大阪ガスの例に見るように同じガス業界の中でもとりわけ新規事業開発に熱心であるとか、成熟化の進み具合がよく似ている企業であるにもかかわらず相対的に新規事業開発が進んでいる企業と進んでいない企業に分けられるなど、プラス $\alpha$ の要因が作用していると考えられる。

そのプラス $\alpha$ の要因としては、まずトップの先見性と戦略的ビジョンが上げられるが、またそのような会社の戦略志向とともにそれを実際に組織の中に組み込み具体的な活動に結び付ける組織の仕組みが大切である。いくら会社の戦略志向ができていても組織の仕組みがそれを具体化しない限り、新規事業開発への旺盛な取組みは期待できない。

## 【発見事実2】

### 一新規事業の成果の低迷一

今日の日本企業がいかに新規事業開発に意欲的な姿勢を示していても、実際に新規事業開発から得られる成果はそれほど成功とはいえない。3社のケーススタディとアンケート調査の結果を見る限り、新規事業開発の成果は決して満足しうる水準ではないのである。

大阪ガスの数多くの新規事業の中で赤字を出しているのはほとんどなく、設立まもない数社を除いた大部分の関連会社は利益を上げている。しかし、一つ一つの新規事業の売上げや利益の水準は本業のガス事業に比べるとまだ低い。また川鉄のLSI事業では、合弁事業の場合、事業開始後まもないうちに早くも黒字に転じているが、独自事業についてはまだ事業の成否を判断することができない。クボタのコンピュータ事業は、一応立上がりには成功したとしても、その後の事業運営において予想外の障害要因で苦戦を強いられている。アンケ



ート調査では、半分以上の回答企業が新規事業の成果が不振であるとの厳しい状況を報告している。

このような新規事業開発の成果の低迷に関しては、前のケーススタディとアンケート調査の分析を通じて次の二つのことがいえる。

まず、新規事業は独り立ちの事業に育つまで10年から15年がかかるという前向きな姿勢がある。多くの企業では、新規事業開発からすぐに優れた成果を上げるのを最初から期待しておらず、当分の間、予想しなかった出来事や環境変化で新規事業がつまずいても、簡単に撤退とか方向修正の検討に取り掛かることはない。むしろ辛抱づよく新規事業の成果が軌道に乗るまで見守っている。

二番目に、新規事業開発から得られるものには新規事業の業績だけでなく、新しい分野のマーケットや技術に関する「経営資源の蓄積」とか、新規事業へのチャレンジと失敗への対応に関わる「組織風土の変化」のような効果があるという考え方がある。こうした積極的な考え方の中では、しばらくの間、新規事業の成果が上がらず、追加の投資が要するなど直接的な業績がよくなくても、それが将来への発展力として結び付くならば、それなりに大きな意味があると判断する。

以上のような新規事業開発の成果に対する寛大な姿勢は、長期的な視野に立って企業の存続と成長を最優先の価値として尊重する日本的経営の特徴と密接な関連を持っていると考えられる。

### 【発見事実3】

#### —多くの失敗—

上の新規事業開発の成果とも関係があるもう一つの発見事実は、日本企業の新規事業開発には失敗が多いことである。ここでいう失敗とは、プロジェクトの検討段階における様々な試行錯誤を意味するのではなく、事業化の承認を受けて一つの新設会社あるいは事業部（既存事業から離れた積極的な新規事業開発の場合は、ほとんど外部の別会社として設立するのが一般的である）に独立

した後、事業運営の途中でやむをえず撤退や中止になることを意味している。

新規事業開発の失敗という点からは、大阪ガス・クボタ・川崎製鉄の3社のケースはかなり例外に属していると考えられる。実際にこれらの3社では、今までのところ進出後、撤退を余儀なくされたのはごく僅かにすぎなく、まだ大きな失敗を経験していない。しかしアンケート調査では、回答企業は平均的に15の新規事業に進出し少なくとも三つの新規事業から撤退したことが明らかになっている。極端な例としては50件から40件の撤退や150件の新規事業のうち100件の撤退を記録したケースもある。

このような多くの失敗と関連して重要なのは、失敗への積極的な姿勢と失敗からの学習効果という二つの点であろう。

まず失敗への姿勢という観点から見ると、3社のケーススタディとアンケート調査から全力を尽くして新規事業に取り組んだ結果、失敗になることに対してはあまり厳しく追及しておらず、むしろ何もせずに結果がないよりは失敗してもいいから積極的にチャレンジした方が望ましいというポジティブな姿勢が明らかになった。

次に失敗からの学習という点では、実際のプロセスにおいて新規事業の成功からだけでなく、失敗からの学習によって新規事業開発に関する新しい知識・情報が得られるということが強調される。つまり、失敗こそ新規事業開発の原動力になる貴重な経験なので、多くの失敗を繰り返しその失敗からの学習効果に基づいて新規事業の新しいパラダイムが生まれるというのである。

今日の日本企業では、こうした多くの失敗にもかかわらず新規事業開発のペースを落とすことなく、どんどん続けていくところに大きな特徴が見られる。また具体的な対応において失敗に対する個人的な責任を問わないのも特徴であるといえよう。

#### 【発見事実4】

—推進者のコミットメント—

日本企業の新規事業開発に関するケーススタディとアンケート調査を通じて、推進者たちの新規事業への意欲・情熱・愛着などコミットメントが非常に高いことが明らかになった。もちろん、推進者のコミットメントが発揮される条件と具体的なパターンは新規事業の規模や戦略的地位によって異なる。

推進者たちの旺盛なコミットメントは、3社のケーススタディの中でも特に大阪ガスと川崎製鉄のケースで顕著に見られる。大阪ガスの場合、新分野チャレンジ制度あるいは事業開発部での発案によって採択された新規事業のプロジェクトを実質的な提案者に任せて、自由にやらせる仕組みの中で、新規事業への活発なコミットメントが発揮されている。また川鉄のケースでは、長い間のチャレンジ精神を背景に徹底した議論を通じて進出したLSI事業をめぐる、ミドル・マネジャーたちが猛烈なコミットメントで新規事業に取り組んでいる。

アンケート調査の分析でも、回答企業の各社において推進者たちのコミットメントが非常に高いことが明らかになっている。

日本企業の新規事業開発における高いコミットメントに関しては、大阪ガスと川崎製鉄の代表的なケースのパターンで分けてみることができる。まず大阪ガスにおけるコミットメントのパターンでは、手掛ける新規事業の規模があまり大きくなく、一つ一つの新規事業が会社全体の戦略で占める地位がそれほど高くない場合、新規事業の推進者が容易に新規事業にチャレンジし、最大の自律性と自己責任の下で、様々な企業家的活動を展開する。また、川鉄のLSI事業のように今までの流れを変えるような重大かつ大掛かりな新規事業開発の場合、会社全体の大きな戦略転換のために自分たちが選ばれ、企業家的役割を果たしながら会社の期待に応じ、自分の夢を実現していくということで、強いコミットメントが現れる。

この二つのタイプは、発揮されるコミットメントの性格と意味は違うが、新規事業開発を進める際に推進者たちのコミットメントが最も重要なドライビング・フォースになるという点では一致している。

[発見事実 5]

—非経済的なインセンティブと大企業の有利性—

日本企業の場合、新規事業開発の推進者に対するインセンティブの意味が欧米企業のそれとだいぶ違う。また日本企業では、推進者たちにとってインセンティブとして受け止められる誘因の要素が多い。

ケーススタディとアンケート調査によると、日本企業の新規事業開発のプロセスには新規事業の推進者に対する特別の経済的な報酬はほとんど見当たらない。実際に、新規事業の業績にともなう成功報酬はもちろん、昇進や昇格の面でも既存事業の制度となんら区別がない。<sup>(11)</sup>にもかかわらず、新規事業の推進者たちが活発なコミットメントを発揮することになる原動力は何であろうか。

日本企業における新規事業開発のインセンティブとして明らかになった一つは、新規事業の推進者たちが目に見える経済的報酬より目に見えない非経済的誘因をもっと高く評価しているという点である。新規事業の非経済的なインセンティブとしては、①自分がやりたいことをやらせてもらう、②新規事業の推進者にほとんど任せてくれる、③仕事の権限や自由に使える経営資源の範囲が広がる、④会社の期待に応じ上司や同僚から認めてもらう、⑤全体の事業運営に関する経営の知識と経験が得られる、などがある。これらの非経済的なインセンティブの要素が日本企業の新規事業開発に大きな原動力として作用しているのである。

また、こうした非経済的なインセンティブとともに新規事業開発への積極的な取組みをもたらす要因としてもう一つ欠かせないのは、新規事業開発に関する大企業の有利性である。即ち大企業の中には、①長い間蓄積された市場・技術のノウハウや新規事業のための余裕の資金と熟練の人材など未利用の資源が

---

(11) 大滝清一「社内ベンチャー活動の日米比較」『専修経営学論集』第39号、1985年を参照。

用意されている、②そのため様々な試行錯誤や失敗があっても耐える余地がある、③大企業の名声や信頼が新規事業の展開に間接的に役立つ、といった有利な条件が備わっている。こうした点から見ると、大企業の中で新規事業を起こすのが必ずしも独立のベンチャー・ビジネスに比べて不利でなく、むしろ安全かつ有利であるかも知れない。またその分、成功の確率も高くなる可能性がある。

### 【発見事実6】

#### －戦略志向によるコミットメントの誘発－

日本企業において新規事業開発への高いコミットメントは、会社の明確な戦略志向によって誘発される。したがって新規事業に対する意欲的なコミットメントを確保するには、まず会社の戦略志向をはっきりさせる必要がある。その反面あまりにもトップ主導で新規事業開発が行われると、むしろ推進者たちのコミットメントがそれについていけない。

日本企業の新規事業開発における企業家精神のパターンと関連する特徴の一つは、推進者たちのコミットメントが非常に高いが、それはあくまでも会社の戦略志向によって誘発されたという点である。もちろん、会社の事前的なガイドがなくても、創意性に溢れる企業家的個人が有望な事業代案を探して事業化に成功する場合もありうる<sup>(1)(2)</sup>。しかしそのような例は本業の周りの分野での小さな事業に限定されるのが一般的である。新規事業の分野が本業から遠ければ遠いほど、また新規事業の規模が大きければ大きいほど、新規事業開発へのコミットメントは会社の戦略志向に依存しているのである。

このような特徴は、前のケーススタディとアンケート調査で明らかにされている。つまり、ケーススタディの各社で新規事業開発が本格的に議論され始めたのは、2000年ビジョンとか長期プランのような戦略ビジョンあるいは「総合生活産業」「事業の構造改革」「複合経営体制」などの戦略概念が提示されてからである。また推進者たちが新規事業にコミットする具体的なきっかけは、新

規事業開発の部門が社内に正式に設立されたことから与えられている。さらにアンケート調査の分析では、新規事業の推進者たちが自らの積極的な問題提起によってではなく、会社の戦略指針にしたがって新規事業に取り組むことになったというのがはっきり示されている。

一方、推進者たちのコミットメントを導き出すために会社の戦略志向がいかに重要であっても、新規事業開発のプロセスがあまりにもトップ中心で進められる場合は、逆に推進者のコミットメントは発揮されないことがある。トップ自らが猛烈な推進者になって新規事業を推進することになると、ミドル・マネジャーは自分たちが企業家的活動を展開する意欲を喪失し、トップの強力な意志に一方的に従う戦略行動を見せかねない<sup>(13)</sup>。最も理想的なのは、明確な戦略志向の下でミドル・レベルの推進者たちにコミットメントの機会を与え、トップはそのコミットメントを間接的に支援するいわば「後援者」の役割を果たすことであろう。

#### 【発見事実7】

##### —会社の戦略志向と最初の飛躍の重要性—

既存事業から離れた積極的な新規事業開発のようなラディカルなイノベーションのためには、なによりも会社の戦略志向が重要である。しかし一般的には日本企業の中で新規事業開発に関する戦略志向はそれほど明確でない。

アンケート調査では、既存事業から離れた新規事業への積極的な取り組み、新規事業の戦略概念の明確性、トップの関与などの変数で会社の戦略志向のレベルを調べてみたところ、全体的にかなり低い水準であることが明らかになっている。ケーススタディに挙げられた3社は、それぞれ若干のバラエティーは

---

(12) こうした新規事業の例としては、日本農産工業株式会社のヨード卵事業が上げられる。(沼上幹・神田博「信念が産んだヨード卵」『月刊クルート』1990年6月号)。

(13) クボタのケースにこのような特徴が見られる。

あるものの、新規事業開発を会社全体の確固たる戦略として指定し、それにしたがう具体的な指針を提供するという戦略志向の面が比較的が発達している事例と考えることができる。

今まで日本企業は小さなバリエーションの持続的適応といったインクリメンタルなイノベーションに、曖昧な戦略概念と自由な戦略行動をもって対応してきた。ところが、事業構造の根本的な再構築が問われる今日の企業環境の下で、既存事業から離れたまったく新しい事業を推進していくには、まず会社の戦略志向をはっきりしなければならない。

会社の戦略志向の形成と強化に関連してケーススタディから参考になるのは、今までの流れから逸脱した最初の飛躍（あるいは突出）が非常に重要であるという点である。つまり、従来の関連事業への多角化や付随的な新規事業開発の伝統を一気に変え、既存事業と関係のない分野へ、本格的な新規事業開発を進めていくためには、最初の試みがうまくいくことがなによりも決定的に重要である。

実際に、この最初の飛躍がきっかけになって、その後の新規事業開発に弾みがついていくのが普通である。最初のチャレンジを成功させることが大切であるというのが、ケーススタディの各社で共通的に強調されているのである。この点で、大阪ガスの多くの新規事業の中でオージーロイヤルの飛躍と成功がもつ意味は大きく、クボタと川崎製鉄のコンピュータ事業やLSI事業が将来どのように展開していくかが両社の今後の新規事業開発に重要な意味を持っているといえよう。

## V. インプリケーション

以下では、新規事業開発に見られる様々な企業家精神の要素が日本の経営の諸側面に対していかなるインプリケーションを持つかについて考えてみることにする。

## 1. 日本的経営のメリット

### (1)コミットメントの高さ

日本企業の新規事業開発に関わる社内企業家精神の三つのレベルの中で、最も大きな役割を果たしているのは推進者たちのコミットメントである。ここでなによりも関心を引くのは「終身雇用制や年功序列制など従業員の地位の安定と平等な待遇が根幹になっている日本的経営の下で、なぜ推進者たちは情熱的なコミットメントを注ぐのか」という問い掛けである。

このような問い掛けに対しては二通りの解答が考えられる。まず一つは、もともと日本企業の従業員は会社への帰属感や貢献意欲が高く、それが新規事業開発というイノベーション活動にも反映されていると見る考え方である。もう一つは、日本企業の従業員が新規事業開発のような特別な意味を持つイノベーション活動に携わる時には大きなコミットメントが沸いてくるという考え方である。この二つの考え方については、ある一方が正しく他方が間違っているというよりは、両方が互いに密接な関連を持ちながら日本企業の新規事業開発における高いコミットメントの現象を説明してくれると思われる。

#### ①一般的なコミットメント

日本企業の従業員が一般的な状況の中でも高いコミットメントを示すことに関しては三つの説明がありうる。まず、ハーシュマン(1970)が提示した「発言と退出のオプション」によって、<sup>(14)</sup>日本企業の従業員におけるコミットメントの高さを説明できる。つまり、日本企業の中では組織の構成員が選択しうる二つのオプションのうち比較的選択の余地が限られている退出のオプションより、発言のオプションが選択される可能性が高い。この発言オプションの具体的な活動として高いコミットメントが生み出されるのである。

この論理に従うと、日本企業の従業員は目に見えないが明らかな存在として意識される退出障壁の下で、退出メカニズムにとって代わる何らかの発言方法としてコミットメントを高める仕組みに慣れているといえる。



次に、加護野忠男・小林孝雄（1989）は「資源拠出と退出障壁」という独特な取引の思想に着目して、日本企業の従業員と企業との関係に存在するコミットメントの論理をうまくとらえている。<sup>(15)</sup>即ち、日本企業の終身雇用制や年功序列制を支えるシステムとして生産性と賃金の間にいわゆる「見えざる出資」の資源拠出が上げられる。その見えざる資源拠出の働きで従業員の会社に対する一体感・所有意識・貢献意欲・成長志向など企業行動の特徴が現れるというのがここでのコミットメントの論理である。

日本企業の従業員に見られる高いコミットメントの構造や原因を説明する理論の中で、前のハーシュマンの理論がどちらかというコミットメントの消極的な側面を説明しているとするならば、後の見えざる出資に関連する理論はより積極的かつダイナミックな側面に注目していると考えられる。

一方、これらの二つの理論とは若干違う観点として、日本企業における高いコミットメントの原因を日本企業の集団圧力に求める説明がある。この説明によると、チームワークと調和を重視する集団主義的な日本企業の中では、従業員たちのコミットメントがその個人の勤労意欲とか忠誠心によって決まるのではなく、他の従業員の行動とか集団のノルマによって影響を受けるといふ。

しかし、このように従業員のコミットメントが集団的な雰囲気とかピアグループとの調和に攻められて仕方なく現れる現象と見る観点は、日本企業の様々なイノベーション活動に関わる自発的コミットメントを説明するには物足りない

---

(14) Hirschman, A., *Exit, Voice and Loyalty*, Harvard University Press, 1972. (三浦隆之訳『組織社会の論理構造—退出・告発・ロイヤルティ』ミネルヴァ書房, 1975年)

(15) 加護野忠男・小林孝雄「資源拠出と退出障壁」今井賢一・小宮隆太郎編『日本の企業』東京大学出版会, 1989年;伊丹敬之・加護野忠男・小林孝雄・榎原清則・伊藤元重『競争と革新—自動車産業の企業成長』(第9章「見えざる出資:従業員持分と企業成長」)東洋経済新報社, 1988年。

いところが多い。むしろこの見解は、最近、ストレスや過労死など日本的経営の疲弊を訴える批判的な視角の強い根拠になっていると思われる。<sup>(16)</sup>

## ②新規事業開発におけるコミットメント

上にあげた一般的なコミットメントが新規事業開発という特別な活動においてどのような意味を持つかについて考える際に、まず新規事業開発の活動が他の日常活動と違う特異なものであるかどうかをはっきりしなければならない。今日の日本企業における新規事業開発の活動は他の日常活動とずいぶん違う。新規事業開発の活動が他の日常活動に比べて特異なのは、次の二つの理由に集約される。

まず一つは、既存事業が成熟しているからこそ、その事業分野とは関係のない新しい分野に成長の機会を求めるという点である。二つには、既存事業から離れた新しい事業分野へ進出する場合、その分野に関して事前にわかっていないという点がある。したがって、今まで培ってきたノウハウや知識がほとんど役に立たないのはもちろん、むしろ逆の効果をもたらす可能性がある。そのため、これまでとは違うやり方を採択しなければならない。

このように他の日常活動とは異なる新規事業開発の活動を営むにあたって、新規事業の推進者たちはなぜ高いコミットメントを注ぐことになるのか。

まず一つには、新規事業の開発及び育成プロセスにおいてかなり大きな自律性が与えられるという点が上げられる。これは前にも説明したように新規事業に関してはだれもが確実な知識をもっていないし、その新規事業の推進者が最も詳しく知っている。こうした状況の下では、推進者たちに自律性を与え彼らの判断やビジョンに任せてやらせた方が効率的かつ創造的な活動が保証されるのである。

---

(16) 稲村毅・仲田正機編著『転換期の経営学』中央経済社、1992年；内橋克人・奥村宏・佐高信『会社本位主義をどう超える』東洋経済新報社、1992年。

二番目に、一般的に新規事業というのは思わぬ環境の変化や経験不足でどうしても既存事業なみの成果を上げることができなく、会社側としても当分の間には大きな成果を期待しないのが普通になっている。それゆえに、新規事業に関するチェックとコントロールの管理システムがかなりルーズな形で行われるという点を上げたい。

三番目には、大企業の中で新規事業開発に取り組むには豊富な資源が利用でき、またある程度、試行錯誤を続けながらも耐えていける余地がある。したがって、推進者たちが新規事業の案件に関連してさっそく実行に移してみるとか敢えてリスクに挑戦してみるという行動を取りやすいという点が上げられる。

四つ目に最も重要なポイントとして指摘されるのは、成熟化した大企業の新規事業開発に携わる推進者には役割期待の使命感が大いに影響を及ぼしていることである。ここでいう役割期待とは、自分たちがこの新規事業を見事に成功させることによってトップ・マネジメントの期待に応え、会社の脱成熟化やリストラクチャリングの課題に貢献できることを意味する。もちろん、こうした観点が成立するためには、取り組む新規事業の物理的な規模や戦略的重要性がある程度大きいことを前提にしている。普通の場合、新規事業開発の中心的な推進者になるミドル・マネジャーはルーチン化した日常業務の流れから変化を求め、会社全体の方向づけと密接な関連を持つ重要な活動に参加したいという欲求をもっている。この点で、新しく与えられた新規事業開発は彼らから高いコミットメントを引き出すのである。

## (2)インセンティブの奥深さ

日本企業の新規事業開発に関するもう一つの特徴は、新規事業の推進者に対するインセンティブの属性がかなり奥深い意味を持っているという事実である。

新規事業開発のプロセスを通じて推進者たちへの経済的な報酬はほとんどない。そのかわりに仕事からの満足や取り扱う資源範囲の拡大など非経済的なインセンティブが多い。重要なのは、そうしたインセンティブが当事者の推進者

たちにとってどんな意味として解釈されるのかという問題であろう。

というのも、大企業の中で社内ベンチャーのような方式に基づいて行われる新規事業開発に関連してみると、日本企業ばかりでなくアメリカの企業でも中心的な推進者たる社内企業家たちへの金銭的・地位上の報酬がそれほどはつきりしていない。明確なインセンティブの要素が社内企業家たちの新規事業への旺盛なコミットメントを誘引する決定的な条件ではない。また、はっきりした経済的なコンペンセーションプランがあるかどうかと新規事業の業績との間に特別な相関関係も見当たらない。<sup>(17)</sup>

では、日本企業における新規事業開発の推進者たちにとってこうしたインセンティブの特性はどのように解釈されるのか。ケーススタディとアンケート調査からはインセンティブの意味として次の3点を上げることができる。

まず第一に、周知のように年功序列によって従業員のキャリアを管理する日本の経営の下では、携わる仕事の性格や成し遂げた成果の水準によって個別的に従業員を評価することは難しい。したがって、会社の戦略上重要な新規事業のプロジェクトがいかにか成功を収めたとしても、その新規事業の推進者だけを特別扱いするわけにはいかない。またそれは、新規事業の推進者があらゆる注意を払って徹底した努力をしたにもかかわらず、万が一新規事業開発が失敗になった場合も同じである。推進者の個人に失敗の責任を問うことはまずないのである。

このように日本的経営の下での評価体制が基本的に年功序列をベースにしていることを考えるならば、新規事業開発に関わる業績の評価にも特別なインセンティブがあってはならない。また新規事業の推進者たちもそれを暗黙的に認めている。新規事業開発のケースをみると、新規事業の推進者たちが目に見えるはっきりしたインセンティブがないことに対して不満を持ち、フラストレーションに陥ったという証拠はほとんどない。アンケート調査の結果でも、推進者に対する報償制度の不備が新規事業開発の障害要因になるという指摘はほん

の僅かに過ぎなかった。

しかしながら、日本企業の新規事業開発にも実質上いろいろなインセンティブが存在するというのが第二の説明である。前にも指摘したように、日本企業の新規事業開発においては給料・ボーナス・昇進・持株など経済的なインセンティブがない反面、仕事の内容変化や職権範囲の拡大など非経済的なインセンティブが多く存在している。新規事業の推進者が事実上のインセンティブとして高く評価するのは後者の目に見えない非経済的な報酬なのである。

これをもっと詳しく説明すると、新規事業の開発プロセスを通じて最も大きなインセンティブになるのは新規事業開発に携わっていること自体である。成熟化した今日の日本企業が全般的な事業構造の再構築を狙って手掛ける新規事業は、スタートポイントの規模や地位はともかく会社全体のレベルで非常に重要な意味を持つ。その重要な新規事業に携わる推進者たちや回りの人々はそうした事実を高く評価する。また、新規事業の推進者にやりたいことをやらせるとかほとんど任せるというふうには、仕事そのものに関する権限や責任が割り当てられている。それらの仕事環境は今までの日常業務や他の従業員に比べてずいぶん特別な価値として認識される。新規事業開発における真のインセンティブは、仕事そのものに関わる様々な価値や意味に大いに関連しているといえるのである。

第三に、今まで述べてきたような新規事業開発に伴うインセンティブの独特な性格が、日本的経営のシステムの中で精密な整合性を持っているという点を指摘しておきたい。というのは、上にあげたインセンティブの日本的な特徴から、日本企業の従業員の価値観が特異であり日本的経営の本質が西洋のそれと

---

(17) アメリカ企業におけるインセンティブの形態や役割に関しては、Pinchot, G. III, *Intrapreneuring*, Harper & Row, 1985. (清水紀彦訳『社内企業家』講談社, 1985年); Block, Z. and O.A. Ornati, "Compensating Corporate Venture Managers." *Journal of Business Venturing*, Vol.2, no.1, 1987. が詳しい。

根本的に違うとは言い切れない。それにより、新規事業開発のインセンティブをはじめとする日本型の評価メカニズムにはそれなりの合理性があるというのが適切であろう。

こうした主張を支える基本原理は、伊丹敬之(1986)が提示した分散シェアリングの概念から理解できる<sup>(18)</sup>。日本的経営の普遍的原理の新しい特徴として伊丹が考え出した分散シェアリングの評価システムによると、日本企業の中では権限・地位・報酬などの変数が少数の人々に集中するのではなく、いろいろな形で分散したパターンで多数の人々にシェアリングされている。したがって、こうした分散シェアリングの基本原理が働く組織においては、新規事業の推進者たちが非常に重要であり、なおやりがいのある仕事に従事しながら、またその上に目に見える経済的なインセンティブを享受するのは決してフェアーでない。実際に、本研究の調査でもこのような認識が新規事業の推進者はもちろん、他のマネジャーや従業員の中になんかなり一般的に広まっていることが確認された。

## 2. 日本的経営の制約

### (1) 自律的戦略行動の難しさ

まず日本企業の新規事業開発における最初の制約として、一般的にチームワークと調和を重視する日本的経営の下では企業家的個人の戦略行動が大きく制限されるという点が上げられる。つまり、個人よりは集団を、また競争よりは調和を強調する日本的経営の風土では、自ら会社の現在の戦略志向に疑問を抱き自発的な行動を取るような自律的戦略行動が現れにくいのである。

日本企業の従業員が社内企業家精神を要求するラディカルなイノベーションの場面において、自律的戦略行動 (autonomous strategic behavior) ではなく誘導的戦略行動 (induced strategic behavior) を取りがちであると指摘したのは Burgelman (1988) である<sup>(19)</sup>。彼によると、日本企業の中で他の人とかグループ

(18) 伊丹敬之『人本主義企業』筑摩書房、1987年。

の行動パターンとは関係のない自律的戦略行動を取る人は組織のメンバーたちから異端者のように扱われ、全体の戦略プロセスにおいても中心的な役割を果たすことはできない。

実際の日本企業の新規事業開発活動においては、新規事業に携わる推進者たちが自ら会社の現在のドメインに疑いを提起しそれに対応する戦略行動を自発的に展開する余地はきわめて少ない。あくまでも既存事業から離れた新規事業開発へのリストラクチャリングといった会社の戦略志向が明らかになった上ではじめて企業家的な戦略行動を取るのが一般的である。

日本企業の新規事業開発における自律的戦略行動の制約は、新製品開発のようなインクリメンタルなイノベーション活動に頻繁に見られる積極的な戦略行動と対照をなしている。その分、ここで分析の対象になっている新規事業開発のように全体的な事業構造の転換を伴う大きなイノベーションの場合、それに要求される推進者の戦略行動を確保するのが難しいことを物語っている。にもかかわらず、日本企業の新規事業開発に関わる社内企業家精神の要素の中で推進者たちの自律的戦略行動が占める重要性がますます高くなりつつある。その点でこうした自律的戦略行動の制約は、これからの企業革新の成否を問う日本的経営の改善要因として受け止めなければならないであろう。

## (2)戦略的志向の欠如

日本企業の新規事業開発に関わる社内企業家精神の三つのレベルの中で、推進者レベルのコミットメントが非常に高いこととは反対に、会社全体の戦略志向の水準は低い。

こうした発見事実は、一般に日本企業では曖昧な戦略指針と組織の仕組みが

---

(19) Burgelman, R.A., "A Comparative Evolutionary Perspective on Strategy-Making: Advantages and Limitations of the Japanese Approach", in Urabe, K., J. Child, T. Kagono eds., *Innovation and Management: International Comparisons*, Walter de Gruyter, 1988.

発達しているのに対して、アメリカの企業においては明確な戦略概念の下で個人の戦略的行動を導き出すことに頼っているという対象的なパターンを裏付けている。確かに、日本企業の中には会社全体の戦略を日常の活動に結び付ける具体的な指針が乏しく、アメリカ企業に比べて戦略の概念を明確にしない傾向がある。それゆえに日本企業の中では、業務レベルの戦略行動が広範な範囲で行われる余地はあるものの、曖昧な戦略志向の下で新規事業開発の推進者の戦略行動を引き起こす可能性はあまり高くない。

今までの既存事業とまったく関係のない新しい分野への進出といった急進的なイノベーションのためには、なによりもまず会社の戦略ビジョンを明らかにする必要がある。そのためには、新規事業推進の管理システムに明確な戦略指針と強力なトップ・リーダーシップで代表される戦略型経営の要素を取り入れるべきであるという主張がますます広まっている。<sup>(20)</sup>

日本企業の新規事業開発において戦略志向の側面が最も欠けていることは、本研究の調査結果にも如実に現れている。即ち、今日の日本企業の新規事業開発に関するアンケート調査では、新規事業開発に関する会社全体の方向づけやトップ・マネジメントの戦略的コミットメントがかなり低い水準に止まっている。また、会社全体のレベルで戦略的志向の要素を強化しなければならないという指摘が多く見られる。

要するに、今日の成熟化した日本企業は既存事業から離れた積極的な新規事業開発を通じて会社全体の脱成熟化やリストラクチャリングを進める必要性に迫られながらも、まだそれに対する明確な戦略指針をはっきり示しておらず、

(20) このような主張は、Yoshihara, H., "Dynamic Synergy and Top Management Leadership: Strategic Innovation in Japanese Companies", in Urabe, K., J. Child, T. Kagono eds., *Innovation and Management: International Comparisons*, Walter de Gruyter, 1988; 吉原英樹『戦略的企業革新』東洋経済新報社, 1986年; 阿部彰一「新規事業推進と管理システム」『新規事業の開発と起業化の実際』企業研究会, 1991年などが代表的である。



それだけ会社全体のレベルで戦略的に十分コミットしていないのである。

## VI. 結びにかえて

今までの分析を通して明らかになったのは、日本企業の場合、大企業の中でもしかも日本的経営の下で新規事業開発を進めるのが必ずしも不利ではないという点である。むしろ、日本の大企業にはメリットがありうるのである。今後の日本企業の新規事業開発においては、これらのメリットを最大限に生かしながら制約の要因を一つずつ変えていく必要がある。そうすることによって、脱成熟化やリストラクチャリングの企業革新に大きな弾みが見つかる可能性も十分考えられる。

日本には潜在的な企業家によるニュービジネスの設立に欠かせない労働市場及び金融市場の条件がアメリカに比べて整っていない。そのため、大部分の従業員は敢えて大企業からスピノフして独立的なベンチャー・ビジネスを設立するより、できるだけ今の企業に止まりながら新規事業開発に携わる傾向がかなり浸透している。

これらの二つのファクターを合わせて判断すると、日本企業の内部メカニズムと外部コンテキストの下では大企業を中心とした社内での企業家精神が企業成長の原動力になっていると見られる。それに対して、アメリカでは大企業から離れて自らベンチャー・ビジネスを設立する個人的な企業家精神によって経済成長が支えられていると考えられる。

また、こうした命題を暫定的に認めるならば、今までのところ、大企業の中での社内企業家精神による日本企業の成長パターンがベンチャー・ビジネスの個人的企業家精神によるアメリカ企業の成長パターンより効率的であったことになる。また、現在アメリカで深刻な問題になっている「大企業離れ」や「経済の<sup>(21)</sup>アトム化」は、ここでいう企業家精神のパターンの違いから生じているのではないかと推測される。

ただし、上にあげた日本的経営の長所を今後もっと伸ばしていくためには、次の二つの要素を今後の日本的経営のメカニズムに組み込んでいかなければならない。一つは、推進者個人の自律的戦略行動を引き起こすという次元で個性・挑戦・創造など新しい価値を重視する企業家的マネジメント (entrepreneurial management) の要素である。二つには、会社全体のレベルで戦略的志向を強化するという次元で明確なビジョンと強力なリーダーシップを中心とした戦略型経営 (strategic management) の要素である。

---

(21) 日本経済新聞社『セミナー現代企業入門』(第10章「ベンチャー企業の挑戦」) 1990年。

# 研究会記事

## 国際労働研究部会

第5回（平成4年12月8日）

### 経済状況と政党支持

神戸大学教授 三宅一郎

第6回（平成5年1月12日）

### 賃金および労働時間に関する組合モデル

大分大学助教授 大住康之

本稿の目的は、労働時間が労使交渉によって決定され、その結果労働時間の短縮が進むためにはどのような条件（経済状態）が必要であり、またその結果労働時間以外に何が景気調整作用を演じるかなどを分析することである。その枠組みの一つとして二重労働市場の分析手法を用いる。モデルの構成は、次の通り。第一次部門労働市場では、労働者はMcDonald = Solowタイプの組合を結成し企業との交渉に望む。交渉の対象となるのは第一次部門の賃金率と労働時間である。企業側の目的関数は、生産物市場で予想される制約された生産量のもとで第一次部門雇用量及び第二次部門の賃金と雇用量の三変数を戦略変数として利潤最大化からえる期待利潤関数を想定する。一方組合側の目的関数は消費量（所得）と労働時間（余暇）を変数とする各構成員の効用関数の和の形をとる。両者の利得の積を最大にするようにナッシュ均衡解が求められ、賃金率と労働時間が決定される。これをうけて企業は第一次部門雇用量及び第二次部門の雇用量を決定し、同時に逆労働供給曲線を通じてこの部門の賃金率が決定される。従って展開される交渉モデルは、right to manage型に含まれる。

結論として、好況期において、労働時間の生産に関する効率性や雇用の調整コストが大きく、基本的には各組員である第一次部門労働者の態度が労働所得と余暇の代替の弾力性が1を下回るようなレジャー選好的であり、団体としての労働組合の時短選好も賃金選

好に比して強く働く場合、時短が進む可能性が生じる。

そして労働時間が景気調整弁とならない場合、景気の調整機能の役割として第二次部門雇用量の存在が確認される。

詳細は大住、下田(1993)、「賃金及び労働時間に関する組合モデル」『大分大学経済論集』第44巻第6号を参照されたい。

第7回(平成5年2月2日)

## 外国人労働者の就労問題について

神戸大学教授 奥 林 康 司

わが国における国際化の進展や国内の労働力不足を背景として1990年代初頭において外国人労働者の就労問題が社会の関心を集めるようになった。労働力不足の下で勤勉な外国人労働者が中小企業経営者から歓迎される一方、中高年齢者や女子労働者を中心とする労働市場では、外国人労働者の不法就労が問題とされるに至っている。

そこで本報告では、(1)外国人労働者の就労実態はどのようなものであり、何が問題になっているか、(2)日本の外国人労働者対策として外国人研修制度はどのようにになっているかを明らかにしようとしたのである。

外国人労働者は中小企業を中心として、その経営の存続を左右するほどに深く浸透している。1991～2年頃はブラジル、バングラディッシュ、イランからの労働者が企業規模100人未満の中小零細規模に多く就業している。彼らは、不法就労である場合があるが、母国での学歴も高く、経営者からは比較的好意的に評価されている。彼らの住宅や医療への配慮を考えると必ずしも労務費が日本人に比べて格段に安いとはいえないが、中小企業の経営者は人手不足感から彼らの雇用に積極的である。

外国人の不熟練労働者に対してその就労許可に消極的な政府の基本方針と、他方では外国人労働者への依存の妥協態度として、外国人研修制度の拡充が目されている。特に国際協力事業団や海外技術者研修協会は外国人の研修生を多く受入れている。研修生の受入れは日本の技術を海外に移転すると同時に、海外の日本企業の活動を促進する点で有効である。しかし、これらの研修生は不法労働者送出国からは少なく、研修生受入れのミスマッチが生じている点が問題として残っている。

# 国際産業マルチメディア研究部会

第1回（平成5年3月15日）

## マルチメディア情報システムの課題と現状

広島大学助教授 池田 秀人

情報システムは、コンピュータで情報を管理し、それを共有しながら広域的かつ高度に活用しようというもので、今日では、あらゆる分野・業種で、構築され、重要な役割を果たしている。この情報システムを構造的に分解すると、ハードウェア層（端末/PC/WS、ネットワーク、サーバ）、基本ソフトウェア層（OS、言語/DBMS/UI、システムデータ）、応用ソフトウェア（応用プログラム、ユーザデータ）、目的層（効率向上、品質向上、知的支援）の4層になる。

1990年代に入って、これらの各層で1980年代とは異なった動きが始まった。ハードウェア層では、1980年代に次々と新しいモデルを発表して著しい発展をしたマイクロプロセッサチップの技術が、1990年代に入って成長が停滞し、新しく登場したRISCチップにその席を明け渡し、通信分野では、電話回線やイーサネット等の低・中速ネットワークから、FDDI、HIPPI、BISDN等の高速通信が利用可能になり、コンピュータシステムも大型汎用機やベクトル型スーパーコンピュータから、超並列コンピュータに大きく代わりつつある。これに伴って、ソフトウェア層でも変化が起こり、OSは、ハードウェア/メーカ従属のOSから、OSF等のネットワーク思考でかつオープンアーキテクチャのOSに代わりつつあり、ユーザインタフェースもフルスクリーン・チャラクタ・インタフェースからグラフィカル・ユーザ・インタフェース（GUI）に代わった。応用ソフトウェア層では、1980年代活発に開発されたパソコン用ソフト（ワープロ、スプレッドシート、データベース管理システム）は、一定の落ち着きを見せ、それをUNIXベースのワークステーションに移植する一方、分散環境のサポートとマルチメディア情報への拡張に入って来た。データもマルチメディア時代に対応して、電子辞書、電子図鑑、電子地図、電子ジャーナル等の電子出版が活況を呈している他、CD-ROMデータベース、CAIソフト、ゲーム等従来から、コンピュータ可読で配布されていたものも、CD-ROM出版の仲間に加わり、取り扱うデータの中を広げている。そして、最上層である目的層では、1980年代に注目された意志決定支援システム、エンドユーザコンピューティング、オフィスオートメーション、戦略型情報システムが、ダウンサイジングに大きく方向転換された。

しかし、これら各層での変化は、上下層間の整合性を保ってはいない。一般に、進歩は

各層内で独立に行われ、上位の層が、下位の層の技術の評価と整合性を保つ責任がある。従って、上位の層は、時間的には下位の層の変化を少し遅れて取り込むことになる。各層間の時差は、経験的には3年から8年位であると思われる。もちろん、上位の要求が下位の進歩を促す要求先行型の発展局面も無くもないが、今のところ、技術先行型で進んでいる。

従って、今後の情報システムの課題は、現在のハードウェア層で可能になって来た技術（高性能ワークステーション、高速通信、超並列コンピュータ等）を、従来の技術とうまく組み合わせて、うまく使いこなすための基本ソフトを開発し、それを使って、効果的な応用ソフトを開発し、実社会の問題解決や新しい可能性を切り開くことと言える。なかでもマルチメディア情報システムは、その中心課題といえる。

## 国際比較経済研究部会

第6回（平成5年7月15日）

### オーストラリアの外国投資について

神戸大学教授 石垣 健一

第7回（平成5年7月27日）

### 環太平洋経済における相互依存性 ——タイ経済について

神戸商科大学教授 川鍋 襄

タイの1980年代後半の経済成長はめざましいもので、1988年から1990年の3年間には実質GDPは3ケタで成長した。1960年代からタイの経済成長率は高いものであったし、工業化も進んで来たが、1970年代までは、労働人口の8割を占める農業の生産と輸出の拡大が輸入代替工業の製品需要と必要な中間財・資本財の輸入のための外貨供給を支えるという、農業と輸入代替工業による成長であった。ところが1980年代後半には、農業の人口・生産・輸出の割合は急激に減少し農業の経済成長への寄与率は著しく低下した。他方で、1990年には輸出額の3分の2を工業製品輸出が占めているところに現れているように、輸出品工業の成長が著しい。つまり1980年代後半には、中間財・資本財を輸入して豊富・低廉な労

働力によって加工して輸出する輸出工業を軸とした、需要面で海外市場に大きく依存し必要な外貨は工業自信が稼得するという、NICs 型の輸出主導型成長に転換している。タイの貿易・産業政策は、1972年にそれまでの輸入関税とさまざまな優遇措置による輸入代替産業一辺倒のものから輸出産業にも優遇措置を与えて関税による輸出産業の不利を手直しするもの変わったが、その後は1980年代に入っても、関税率はむしろ引き上げられ、輸出産業への優遇も強化されたとは言うものの基本的には輸入代替産業に有利なバイアスは変わっていない。このように輸入の全面的自由化という貿易・産業政策の根本的な転換なしに輸出主導型の高度成長が起こったのだが、そこで最も強く働いている要因は、アジア地域における労働集約的工業製品の国際競争力の構造が NICs に不利にタイに有利に変化したことであろう。

第 8 回 (平成 5 年 11 月 8 日)

## Problems of APEC

オーストラリア国立大学教授 Peter Drysdale

## 国際比較統計研究部会

第 8 回 (平成 5 年 6 月 12 日)

## EC 経済統合の効果

立命館大学助教授 稲田 義久

第 9 回 (平成 5 年 10 月 2 日)

## 環境勘定・環境監査の動向

神戸大学助教授 小幡 範雄

## Asset Markets and Business Stagnation in Japan

神戸大学助教授 小川 一 夫

日本経済は、1986年に始まった戦後二番目に長い好景気の後、深刻な不況局面に陥っている。今回の景気循環の特徴として資産価格の大きな変動が指摘される。本稿は、資産市場の動きが、わが国の景気変動にどのような影響をもったのか、実証的に解明しようとするものである。とりわけ、われわれの関心事は二つある。

第一に、土地が担保価値として果たした役割である。土地の担保価値としての機能は、しばしば指摘される場所であるが、われわれは土地の担保価値についての定量的な分析を試みる。

まず、銀行の中小企業向け貸出と土地を担保とした貸出割合が密接に関連していることが示される。次に法人企業の設備投資関数、土地需要関数、借り入れ関数を計測することにより、企業が保有している土地の資産価値が企業の設備投資行動ならびに借り入れ行動に及ぼす影響を定量的に明らかにする。われわれの計測結果によれば、土地の資産価値は設備投資ならびに銀行借り入れに対して有意な正の効果をもつことが示される。

第二の関心事は、株式価格が企業収益を適切に反映しているのかどうかという株式市場のシグナル機能である。わが国では、この株式市場のシグナル機能が十分に働いているのかどうか実証的に検討を加える。このことはバブルやファZZの存在の有無についての検証にもつながる。われわれは企業の平均  $q$  と限界  $q$  の関係を基にして、企業の実物投資からの将来における収益が株式収益において正しく反映されているのかどうか、実証的に分析する。

われわれの実証結果によれば80年代中頃から90年にかけて平均  $q$  は限界  $q$  を一方的に上回っており、この時期に株式市場のシグナル機能が働いていなかったことを示している。われわれは、さらに株式価格が企業収益を十分に反映していない（平均  $q$  の限界  $q$  からの乖離が存在する）場合に、その乖離が企業の資産選択に対してどのような影響を及ぼすのかについても、検討を加える。多くの場合にこの乖離が実物投資に対してマイナスの影響を及ぼすことが明らかとなる。



## 研究所講演会

日 時	論 題	報 告 者
H.5.6.3	日本経済の高投資率	ブリティッシュ・ コロンビア大学 Keizo Nagatani
H.5.10.6	Growth, Capital Accumulation and Foreign Debt	ニューサウス ウェールズ大学 Ross Milbourne
H.5.10.25	Technology Adoption and Economic Growth in a Developing Country	台湾中央経済研究院 Been-Lon Chen

## 益田基金招へい研究者講演会

日 時	論 題	報 告 者
H.5.4.22 23 27 28	The New Protectionism and the Nature of World Trade Trade Theory and Income Distribution	ロチェスター大学 Ronald E.Jones

## 兼松セミナー

回数	日時	論 題	報 告 者
132	H5.5.12	価格不確実性下でのリカーディアン貿易理論に関するノート	神戸大学助教授 下村和雄
133	H5.5.26	流動性制約の存在について： クロスセクション分析	大阪大学教授 伴金美
134	H5.6.19	◆兼松・六甲台特別セミナー◆ A Geometric Approach to the Stolper-Samuelson Theorem in the $4 \times 4$ Hecksher-Ohlin Model The Results Oriented Trade Policy Marshallian Stability and Economic Theory with Special Reference to International Trade Theory	神戸大学助教授 下村和雄 University of Pennsylvania Wilfred Ethier Southern Illinois University Akira Takayama
135	H5.7.22	磁性体モデルによる日本型システムの分析	京都大学教授 吉田和男
136	H5.7.28	Bargaining for the Licensing of a Technology	京都大学教授 今井晴雄
137	H5.10.7	Price and Quantity Competition : Do Mixed Oligopolies Constitute an Equilibrium?	筑波大学教授 酒井泰弘
138	H5.11.11	研究開発投資と海外生産活動－電気機械器具産業の企業データによる実証分析－	一橋大学助教授 深尾京司
139	H5.11.18	A Hayek-Coasian Theory of Entrepreneurial Capacity	筑波大学助教授 小谷清
140	H5.11.26	◆兼松・六甲台特別セミナー◆ Rational Addiction and Strange Behavior Simple and Complex Dynamics of Markov Equilibria in a Class of Capital Accumulation Games Ergodic Chaos and its Application to Economic Problems	Technische Universität Wien Gustav Feichtinger University of Vienna Gerhard Sorger Universita Degli Studi di Venezia Alfredo Medio

## 執筆 者 紹 介 (執筆順)

- 定道 宏……………教 授 国際経済経営環境部門
- 吉原 英樹……………教 授 国際経営部門  
経営学博士
- 井川 一宏……………教 授 国際経済部門  
経済学博士
- 阿部 茂行……………教 授 国際経済経営環境部門
- 角田 勝……………摂南大学経営情報学部教授
- 西島 章次……………助 教 授 国際比較経済部門
- 山地 秀俊……………助 教 授 国際経営部門
- 井澤 秀記……………助 教 授 国際経済部門
- 後藤 純一……………助 教 授 国際経済経営環境部門
- 宮崎 耕……………助 手 国際経済経営環境部門
- 中原 昭宏……………助 手 国際経済経営環境部門
- 金 龍烈……………招へい外国人研究者

経済経営研究(既刊)目次

第42号 平成5年3月15日発行

- 利害関係者グループの不信解消装置としての社会責任情報開示  
—概念的モデルにもとづく研究の概観—  
…………… 中野 勲
- アメリカにおける情報公開規制の系譜  
—19世紀アメリカ鉄道会社規制再考—  
…………… 山地 秀俊
- 本邦信託銀行の国際化に関する研究 ……………井澤 秀記
- EC統合の域外諸国に対する経済的影響 ……………後藤 純一
- 日本貿易統計データベースシステム ……………中原 昭宏

RESEARCH INSTITUTE FOR  
ECONOMICS & BUSINESS ADMINISTRATION  
KOBE UNIVERSITY

Director: Hideki YOSHIHARA  
Secretary: Syozo SAITO

INTERNATIONAL ECONOMIC STUDIES

International Economics	Prof. Kazuhiro IGAWA Assoc. Prof. Robert Kenneth MCCLEERY
International Monetary Economics	Assoc. Prof. Hideki IZAWA
Maritime Economics	Assoc. Prof. Masahiro TOMITA
International Labor Relations	Prof. Hiromasa YAMAMOTO Assoc. Prof. Kazuo SHIMOMURA Prof. Kouji SHINJO

INTERNATIONAL ENVIRONMENTAL STUDIES

Resource Development	Prof. Shigeyuki ABE Research Assoc. Akihiro NAKAHARA
International Organizations	Assoc. Prof. Junichi GOTO
International Industrial Adjustment	Prof. Hiroshi SADAMICHI Research Assoc. Ko MIYAZAKI Prof. Makoto IOKIBE

INTERNATIONAL COMPARATIVE ECONOMIC STUDIES

Pacific Basin I (Oceanian Economy)	Prof. Kenichi ISHIGAKI Research Assoc. Ryuzo MIYAO
Pacific Basin II (Latin American Economy)	Assoc. Prof. Shoji NISHIJIMA
Pacific Basin III (North American Economy)	Prof. Seiichi KATAYAMA

INTERNATIONAL BUSINESS

Comparative Business	Assoc. Prof. Kenji KOJIMA
Multinational Enterprise	Prof. Hideki YOSHIHARA Assoc. Prof. Mohammad Sikander KHAN
International Business Finance	Assoc. Prof. Hidetoshi YAMAJI

MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS

Business and Accounting Information	Prof. Isao NAKANO
Information Processing Systems	Prof. Komayuki ITOW
International Comparative Statistics	Prof. Yasuo KONISHI Prof. Takeyuki TANI

INTERNATIONAL COOPERATION

Prof. Keizo NAGATANI

DOCUMENTATION CENTER FOR BUSINESS ANALYSIS

Assoc. Prof. Norio OBATA

Office: The Kanematsu Memorial Hall  
KOBE UNIVERSITY  
ROKKO, KOBE, JAPAN

平成6年3月18日発行

編集兼発行者

神戸市灘区六甲台町

神戸大学経済経営研究所

印刷所

錦桜商会

神戸市中央区花隈町21-7

# Annual Report on Economics and Business Administration

43  
1993

## CONTENTS

On Electronical Mailing in the Internetworks .....	Hiroshi Sadamichi
Presidents of Local Nationals at Overseas Subsidiaries .....	Hideki Yoshihara
Process and Performance of New Business Development.....	Kim Yong Yul Hideki Yoshihara
An Analytical Framework of the Forms of Enterprises and Transactions in General Equilibrium .....	Kazuhiro Igawa
South Asia and Japan: Current Status and Perspectives for Further Economic Cooperation .....	Shigeyuki Abe Kazuhiro Igawa
A New View on Information System—Information System Support for Understanding Ill-Structured Problems .....	Masaru Sumita
Economic Reforms in Latin America .....	Shoji Nishijima
Product Liability and Accounting Information Disclosure in the U.S. — in the Case of Johns-Manville Corporation— .....	Hidetoshi Yamaji
On the Issue of the Japanese Current Account Surplus .....	Hideki Izawa
An Analysis of Economic Impacts of the Multifibre Arrangement .....	Junichi Goto
Personal Communication Environment in the ISDN Era .....	Ko Miyazaki
On the Use of the Database System of JAPAN'S Trade Statistics in Bulletin Board Systems .....	Akihiro Nakahara
Role of Japanese Management in New Business Development at Large Companies .....	Kim Yong Yul

RESEARCH INSTITUTE FOR ECONOMICS  
AND BUSINESS ADMINISTRATION  
KOBE UNIVERSITY