

# 第 1 章

## 東アジアの産業発展と ビジネス・ネットワークの役割

### はじめに

1980年に入りモノ、資本、サービス（情報）など国際取引きの急激な自由化と、生産活動の国際化とりわけ多国籍製造企業による世界市場の統合を特色とするグローバリゼーションが急速に進んだ。この結果、発展途上地域のなかでも東アジアは、多国籍企業の投資と貿易戦略の再編の「主たる場」になった。多国籍企業の分業の世界化（グローバル・ネットワーク）あるいは分業の地域化（リージョナル・ネットワーク）が急速に形成されるに伴って、東アジア各国は投資と貿易の好循環による経済発展軌道にのり高成長を達成した。しかしその一方で各国産業・企業（とりわけ中小企業とその集積地）は、自由化と工業生産地図のめまぐるしい変化に伴う新たな事業機会とリスクの双方に直面したことから、その対応が企業の最大の課題となった。東アジアのみならず世界のすべての国の企業は、グローバル化に伴うリスクを克服し、ネットワーク型産業社会に迅速に対応する必要性に迫られているが、とりわけ、地場企業特に中小企業の近代化が遅れている東アジアでは、ネットワーク型産業社会のなかでどのように地場企業特に中小企業の育成と近代化を進め、工業発展を持続させるかが大きな課題となり、産業クラスター（下請企業や供給企業など支援産業）の形成を通じた分業（ネットワーク）の活性化、

既存ネットワークへの参加条件の整備などが重要な政策目標となった。特に97年夏以降の経済危機の発生は、各国中小企業とその集積地に最も大きな影響を与えており、グローバリゼーションに伴うリスクや不安定化に迅速に対抗できる経営体力の強化と、分業の強化（ビジネス・ネットワークの構築）の必要性を痛感させたといえる。

以上のような問題意識をふまえ、本章では以下の二つの課題を取り上げる。はじめの一つは、ビジネス・ネットワークの役割をグローバリゼーションというコンセプトのなかで検証すること、もう一つは、これまでの東アジアの産業発展の要因を、ネットワークを通じて分析し今後のネットワーク型発展の展望のための課題を明らかにすることである。

## I グローバリゼーションとビジネス・ネットワークの役割

### 1. なぜビジネス・ネットワークが注目されたのか

モノ、資本、サービスなど企業活動の自由化、規制緩和による相互依存関係の拡大、情報技術の革新、民間企業活動の世界化（特に生産活動の国際的な展開）による市場統合などを特色とするグローバリゼーションは、貿易・投資の拡大を通じて世界経済、産業、企業に計り知れない新たな発展の機会をもたらしている。しかしその反面、グローバリゼーションによる世界的な需要と供給パターンの急速な変化、競争の激化は、各国、産業、企業の既存の地位を脅かす大きな要因でもある。各国はグローバリゼーションのプラスの側面を享受するためさらに自由化・規制緩和を進展させており、その下で各国の産業、企業も組織構造、戦略行動の見直しを急いでいる。各国、産業、企業が目的としているのはグローバリゼーションによる大競争がもたらすリスクに対して、それぞれの競争優位を守ろうとする取組みである。その取組みの一つとして注目されているのが、「企業ネットワーク」、「ネットワーク

の経済性、連結の経済性」など、ビジネス・ネットワークの構築とその世界的な展開、およびその積極的な活用である。

例えば、マイケル・ポーター<sup>(1)</sup>は、「企業にとって競争優位を確保あるいは競争劣位を相殺するために必要なのは、各国間に活動を分散的に配置する方法と活動間の調整能力である」と述べており、伊丹<sup>(2)</sup>は、国際競争の激化への対応として、企業間の競争の重要性を指摘するとともに、「分権的な生産システム」「柔軟な分業と集積」の重要性を強調している。

一方、経済学の分野でも、ビジネス・ネットワークの重要性が認識されはじめた。すなわち、これまでの市場に依拠した伝統的経済学では十分な対象とされなかった産業組織、企業組織、そして組織を構成するさまざまな要素の相互補完性（組織のコーディネーション）などが注目され、組織（供給側）と市場（需要側）の相互関係に視点をあてた「組織と制度の経済学」、あるいは新古典派成長理論では外生変数とされてきた企業能力、イノベーション（技術革新）、さらに経験による学習・知識の蓄積によって生ずる外部経済効果などを内生変数に組み込んだ「内生的成長理論」が、新しい経済成長理論として注目された。

経済学の分野において、企業能力や組織、組織を構成する諸要素間の相互補完性が注目された背景には、近年の東アジア諸国の急速な工業発展という現実、あるいは冷戦体制の崩壊により資本主義システムが勝利したものの、情報技術の革新とグローバリゼーションの進展によって、資本主義システムのなかでの競争優位をめぐる競争が激化している現状などを、伝統的経済学では理論化できなくなったためである。

なかでも、資本主義システム間の競争の激化という現実には、コスト削減や新規市場への早期参入などを目的とした経営改革が、もはや一企業だけの問題ではなく一国の産業組織、経済組織の問題であるという認識を高めた。このため組織間の補完性（ビジネス・ネットワーク）の形成が重要な課題となったのである。

## 2. ビジネス・ネットワークとは何か

「ビジネス・ネットワーク」とは、企業が調達、生産、販売、研究開発などの諸機能を営む際に形成される企業間関係を指し、「企業と市場を結ぶ中間組織」、あるいは「組織内取引きと市場取引きとの中間取引きの場」と定義されている<sup>(3)</sup>。このような中間組織の形態にどのようなものがあるかに関しては多くの議論がある。日本の戦時統制期と戦後復興期を対象とした山崎、橘川の日本の中間組織の類型区分によれば<sup>(4)</sup>、大企業間の水平的な長期取引き、大企業と中小企業間の下請け取引き、商社や卸を仲介者とする流通取引きなど取引き関係に基づくもの以外にも、取引き関係が部分的な企業集団や、取引き関係がない業界団体なども含まれるとしている。しかし、グローバル化の時代に注目されている中間組織とは、下請けや流通など単純な取引き関係を越えた創造的（イノベティブ）な中間組織であり、中村<sup>(5)</sup>はこれを「自立した主体性ある企業の緩やかな連結」と述べている。

「ネットワークの経済性」とは、ビジネス・ネットワークを通じて行われる共同生産や新たな価値の創造、あるいは産業の融合化などの相乗効果によって、参加企業すべてが外部資源を効果的に活用することによって、それ以前より多くの利益を上げることが指すだけでなく、参加企業すべての力でまったく新たな情報、知識、価値の創造を通じて、新たな需要（市場）を生み出す経済をいう。このためビジネス・ネットワークは、「組織された市場」とも呼ばれ、ネットワーク化の効用は、規模の経済性だけでなく範囲の経済性の確保を通じて、各国経済・産業・企業に大きな利益を与える。同じように「連結の経済性」も、生産、情報、流通などの各面において新たな結合が生じることによって、相乗効果が生み出される経済を指す。この結果、ビジネス・ネットワークは、そのネットワークに参加する企業が多いほど、そして参加企業の専門性が高いほど相乗効果による外部効果が大きく、そのようなネットワークを数多く内包した経済ほどダイナミズムが高い経済といえる。

既述した日本の例をみるように、これまでいずれの国においてもその時代環境に適応したビジネス・ネットワークが形成され、それ自体が成長、成熟、衰退のサイクルをたどる一方、ネットワーク間の競争、新たな連結や融合といったさまざまな動きが起こることによって、一国の経済や産業組織、企業組織に大きな影響を与えてきた。1960年代以来の日本の急速な産業発展と高度経済成長も、日本的なビジネス・ネットワークのダイナミズムがもたらしたものであり、これに関しては、すでに数多くの研究成果が発表されている。

しかしながら、1980年代に入るとすでにみたようにグローバリゼーションの急進、情報技術の革新による取引費用の大幅な低下とそれによる金融活動、商業活動の世界的な拡大など多様な要因によって、ビジネス・ネットワークの形成と連結あるいは融合は、一国内にとどまらず国境を越えてめまぐるしく展開するようになり、それ自身がグローバリゼーションの推進力と見なされるとともに、既存のネットワークを破壊する力ともなっている。

### 3. 多国籍企業ネットワークの拡大とその影響

グローバリゼーションの下で、企業のビジネス・ネットワークは一国内にとどまらず国境を越えて拡大しており、それ自体がグローバリゼーションを促進する主体となっている。そのなかで最もダイナミックに展開しているネットワークは、多国籍企業のネットワークである。多国籍企業は、世界市場を念頭に企画、調査、生産、マーケティング、価格管理、財務金融などあらゆる経営機能を、統合的なネットワークを構築することによって分散化し管理することによって、ネットワークによる競争優位を保持している。とりわけ、多国籍企業は同一企業内・関連企業間のネットワーク化を通じて、製品、中間財、技術、サービス、情報などの各種取引を拡大（市場を通さない取引を拡大）させることにより、製品価格、流通価格の決定権を維持し、国際取引における優位性を保持している。例えばアメリカ商務省によると、1995年の米系多国籍企業の企業内貿易額は、アメリカの全貿易額の約40%を

占めている<sup>(6)</sup>。

アメリカの例にみるように、多国籍企業によるネットワークの世界的な拡大は、貿易と海外生産の面で特に世界経済に大きな影響を与えている。UNCTAD（国連貿易開発会議）の報告<sup>(7)</sup>によると、1997年時点で約5万3000社の多国籍企業が、少なくとも44万8000社の子会社および関連会社を擁しており、これら企業の財とサービスの販売額の伸びは、世界の財とサービスの輸出額の伸びより大きく、97年には9兆5000億ドルに昇る。また子会社、関連会社による海外生産高（付加価値）は2兆1000億ドルにのぼり、世界の粗国内生産高の7%を占めている（表1）。

このように世界経済にきわめて大きな影響力をもつ多国籍企業のネットワークは、製造業とりわけ石油関連産業、食品、化学、自動車、電機など特定の産業に集中していることから、これら産業の発展を新たに志向する諸国特に発展途上諸国は、多国籍企業の既存のネットワークの外で当該産業の発展

表1 直接投資と国際生産関連データ

	投資額（10億ドル）		年平均伸び率（%）			
	1996	1997	1986～90	1991～95	1996	1997
対内投資	338	400	23.6	20.1	1.9	18.6
対外投資	333	424	27.1	15.1	-0.5	27.1
対内投資残高	3,065	3,456	18.2	9.7	12.2	12.7
対外投資残高	3,115	3,541	21.0 <sup>2)</sup>	10.3	11.5	13.7
国際M&A <sup>1)</sup>	163	236	21.0	30.2	15.5	45.2
海外関連企業販売額	8,851 <sup>3)</sup>	9,500 <sup>3)</sup>	16.3	13.4	6.0 <sup>3)</sup>	7.3 <sup>3)</sup>
同粗生産額	1,950 <sup>3)</sup>	2,100 <sup>3)</sup>	16.6	6.2	7.7 <sup>3)</sup>	7.7 <sup>3)</sup>
同総資産額	11,156 <sup>3)</sup>	12,606 <sup>3)</sup>	18.3	24.4	12.0 <sup>3)</sup>	13.0 <sup>3)</sup>
GDP（要素価格）	28,822	30,551 <sup>4)</sup>	12.1	5.5	0.8	6.0 <sup>4)</sup>
粗固定資産投資額	5,316	5,393 <sup>4)</sup>	12.5	2.6	-0.1	5.0 <sup>4)</sup>
ロイヤルティー・ フィーの受取額	53	61 <sup>4)</sup>	21.9	12.4	8.2	15.0 <sup>4)</sup>
財・サービスの輸出	6,245	6,432 <sup>4)</sup>	14.6	8.9	2.9	3.0 <sup>4)</sup>

（注）1）過半数株式取得のみ。2）1987～90年。3）1995年の実績で推計。4）推計。  
（出所）UNCTAD, *World Investment Report 1998*, p. 2.

を志向することが困難な状況になっている。このため、多国籍企業ネットワークの世界的拡大によって、世界的規模での企業間競争が激化しているだけでなく、産業発展に影響力をもつ多国籍企業のネットワークの誘致をめぐる国家間の競争が激化している。しかしながら、多国籍企業ネットワークによる世界市場の統合も必ずしも直線的には進まない。多国籍企業ネットワークの分離あるいは融合は日常的に起きている。競争条件の変化、ニーズの多様化、新たな技術革新などによって多国籍企業ネットワークも不断に変化しているのである。

一方、これまで地理的および産業分野的専門性の強化を目的に構築されてきた中小企業のネットワークは、柔軟性、小規模性などの経営特質と専門化された技術・技能をもつ企業間の緩やかな連結であり、市場ニーズの多様化、競争条件の激変などに対抗するというよりは積極的に適応することによって優位性を保持してきた。このため現在ではこのような特質をもつ中小企業のネットワークが改めて注目されている。

中小企業のネットワークの優位性に関して、ピオリとセーブル<sup>(8)</sup>が、すでに1980年代初めにアメリカ型の大量生産モデルの拡大をふまえた、多国籍企業による世界市場の統合化に対して、小規模企業による柔軟な専門家ネットワークによる生産体制（クラフト的生産体制）の優位性に注目し、「産地（工業コミュニティ）」の役割を強調している。同様に、日本でも中村<sup>(9)</sup>は、これからの世界で優位性を維持するのは、企業の「規模」ではなく、独立性、独創性などといった企業の「質」と述べ、中小企業の枠を突破し発展した中堅企業の存在に注目し、自立した主体性ある中堅企業間の緩やかな連携の重要性を強調している。

事実、1985年秋の円高以降、日本では大企業の海外移転、製品輸入の増大、系列企業の選別などによって、垂直統合的な下請け系列システムの崩壊と空洞化による衰退のリスクに直面した中小企業のなかで、積極的にリスクに対応した企業も多くみられた。対外投資によって国外のビジネス・ネットワークに入る企業や自ら新たなネットワークを構築する企業、あるいは国内でこ

れまでの下請け取引から積極的に離れ、取引先を多角化する企業、新たなビジネス機会や市場の創造、産業集積の活性化、技術革新などを目的に企業同士で水平的なネットワークを形成する企業などである。

## II グローバル・ネットワークと東アジアの産業発展

### 1. 産業発展とビジネス・ネットワークの役割

すでに述べたように、東アジアは1980年代半ば以降、多国籍企業を中心とする世界的なネットワーク化ときわめて密接な関係をもつことによって急速な輸出工業化を成功させ、90年代初頭には「世界の輸出生産基地」と言われるまでになった。この過程で、東アジア諸国には多くの新たな企業群が誕生し、これら新たな企業群による域内投資・貿易の拡大がリージョナルなネットワークの形成を促す要因になった。

各国の初期工業化（特に輸入代替産業）の主体的な担い手として設立された国有企業や財閥企業など大企業群や在来の地場小企業、零細企業に加えて、80年代半ば以来の輸出工業化の発展のなかから、非財閥系大企業、外国子会社、外資との合弁企業、地場中堅企業などが誕生したのである。これら新たな企業群は、主として外国企業との間で、合弁、下請け、生産委託、販売、技術提携などの多様な契約を結ぶことにより、経営能力と供給能力を高め、外国市場という新たな市場を確保することにより急成長したのみならず、自らも域内諸企業と多様な取引関係を結ぶことにより、競争力を向上させていった。

このように、東アジア諸国の急速な輸出工業化の進展は、主として国境を越えて入ってきた多国籍企業のビジネス・ネットワークとの多様な連結によるものであるとして、発展途上国の工業化における外国直接投資や国際分業の役割に注目した研究が活発化したが、その一方で、東アジア特に NIES



諸国における地場企業の急速な近代化と発展、それによる輸出産業の急速な成長という事実をふまえて、東アジア独自の企業組織、企業ネットワークに注目した研究も進んだ。G. G. ハミルトン<sup>(10)</sup>、O. マルコ<sup>(11)</sup>、ミン・チェン<sup>(12)</sup>などによる、アジア（日本、韓国、台湾）の経営システムや企業組織に関する比較研究はその代表的な例である。

また世銀<sup>(13)</sup>は、1993年に出版した『東アジアの奇跡』のなかで、東アジアのいくつかの国では、政府が市場の失敗を補完する調整機関を設立しコンテキスト・ベースで「企業間の協調と競争」が発生し、国際市場に参入することができたことを東アジアの急速な経済発展の要因の一つとして上げた。しかしながら、同報告での世銀の分析は、市場や政府の役割に重点がおかれすぎており、企業と市場の関係、企業能力と企業組織間関係、自由化や規制緩和の組織変化に与える影響など、制度経済学や内生的成長理論が主張した分析が十分なされたとはいえないという批判が起きた。この批判に答えるかのように、原洋之助<sup>(14)</sup>は、経済・社会構造および経済発展段階の多様性で特徴づけられてきた東南アジアでも、すでに植民地時代以前に商業ネットワークの広範な活動によって地域経済が活性化していたことを改めて強調すると同時に、80年代以降の東アジア経済の急速な発展は、自由化によって域内経済の相互競争が活発化するなかで、伝統的な商業ネットワークが再活性化し、外から入ってきた新たなネットワークと連携することによって、東アジア経済の統合化が進んだためと分析している。すなわち原の分析によれば、東アジア地域は伝統的にネットワーク社会であり、多様性の連結（ネットワークの経済性）こそが、これまでの東アジア経済のダイナミズムの源泉の一つであることを明確にした。

ただし、東アジア諸国では、中小企業間のネットワーク化を通じて、あるいは強力なネットワークへの参加によって、急速に発展した中小企業、中小性産業がある反面、後述するように多くの中小企業と産業がいまだ発展の機会から取り残されているのが現状である。

## 2. 東アジア地域におけるビジネス・ネットワークの 形成プロセスとその要因

1960年代以来今日まで、東アジア地域ではこれまで世界のどの地域にもみられなかったような地殻変動ともいべき構造変化が連鎖的に起きた。日本を嚆矢として、NIES 諸国、ASEAN 諸国、中国の順に、この20年の間にそれぞれの経済発展段階にそって産業構造変化（一次産業から二次産業へのシフト）が連鎖的に起きると同時に、それぞれの地域で産業構造の高度化（労働集約産業から資本集約産業・技術集約産業へのシフト）が進展したのである。この地域の構造転換と高度化を牽引したのが、貿易と外国投資を主体とした製造業ネットワークの形成とその重層的な発展である。

東アジアにおいて、初めに国際市場において競争上の効果を発揮する本格的な製造業ネットワークの形成をリードしたのは日本企業である。日本企業によるネットワークの拡大が初めに及んだのは NIES 諸国であった。円ドルレートの変動、生産コストの上昇を背景に、日本の輸出産業が1960年代から70年代初めにかけて、繊維・雑貨などの労働集約産業や電機機械など組立型機械産業の生産拠点を、対外投資を通じて NIES 諸国に移転させた。この時期の日本と NIES 諸国間のネットワークの特徴は、親会社と子会社（合弁会社）間の生産工程の分業、いわゆる生産重視型企業内ネットワークである。生産設備や原料・材料の調達、販売など生産以外の国際取引ネットワークの構築には、日系商社や外国人バイヤーなどが介在した。この時期、日本のネットワークが、生産重視型企業内ネットワークにとどまった原因としては、直接投資の主体が経営体力の弱い中小企業であったことに加えて、NIES 諸国では支援産業が未成熟であり企業間ネットワークの形成が促進される段階にはいたっていなかったことがあげられる。

日本の中小企業のネットワークの導入によって、NIES 諸国は、円高と低生産コスト、日本からの生産技術と生産設備の導入を基に、輸出製品の拡

大・再生産が可能となり、1970年代末には「国際組立加工基地」としての地位を確立し、輸出工業化の継続的な発展の基礎を築いた。この過程で NIES 諸国では新たな企業の誕生（韓国の財閥企業、台湾や香港の中小企業、シンガポールの国有企業や政府系企業）により関連産業、支援産業の発展が促された。この結果、現在では日本、NIES 諸国との間のネットワークは、生産重視型という基本はふまえながらも、企業内ネットワークから企業間ネットワークの形成が進展しつつある。

次いで1980年代に入ると、NIES 諸国の成功をふまえて輸出工業化による経済発展を志向する ASEAN 諸国、中国が、自由化・規制緩和によって外国投資の誘致を積極化した。NIES 諸国に次ぐ ASEAN、中国の輸出工業化への転換は、世界の目を東アジアに向けさせることになり、製造業のみならず多様な分野への外国投資が東アジアに集中した。日本企業に加えて物流や金融面で国際的な優位性をもつ華人企業や、調達や販売など国際的なマーケティングと生産技術で優位性を誇る多国籍企業を大量に受け入れることにより、日本企業による生産重視型ネットワークに加えて、金融ネットワーク、流通ネットワークなど多様なネットワークが ASEAN、中国に波及した結果は、これら地域は80年代末には NIES に代わる輸出生産基地となった。

一方、ASEAN、中国の急速な輸出工業化の成功は、輸出立国として先行していた日本、NIES 諸国の産業組織、企業組織に再編を迫る大きな圧力となった。このため、日本と NIES 諸国の産業と企業は、国内において「国際分業の展開」を前提に、経済構造改革、産業・企業組織の再編を余儀なくされ、競争力を喪失した産業を対外投資を通じて外に押し出す一方、国内では大規模なリストラ、系列の見直し、製品輸入の促進などによるコスト構造の是正、技術革新などの課題に取り組みはじめた。この結果、日本のみならず NIES 諸国からの対外投資がこれら地域にさらに増大した。1990年代に入ると、ASEAN 諸国でも労働コストの上昇や国内市場の制約などから、対外投資を通じた経済発展を模索しはじめ、ASEAN 域内投資と対中投資が拡大した。

東アジアにおける連続的な産業構造転換による外国投資と国際貿易の拡大を形成要因とした製造業ネットワークは、自由化や情報化の進行、産業基盤の整備などネットワーク形成の条件が整備されるに伴い、物流ネットワーク、国際金融ネットワークなどとの連結によってより強化され、産業発展により貢献する一方、多種多様なネットワークの形成を促した。過去10年間、東アジア全体が世界平均を大幅に上回る年平均8%という高度経済成長を達成してきたことは、東アジアが「ネットワークの経済」を享受してきたことを示している。

### 3. 東アジアにおける日系企業ネットワークの現状と特色

多種多様なネットワークが活動する東アジアで、これまでのところ各国経済、産業発展に最も貢献してきたのが製造業ネットワークであるが、このなかで大きな存在を占め、かつネットワークの巧みな活用によって国際競争力を高めてきたのが日本産業、企業のネットワークである。すでにみたように、1960年代のNIES諸国に対する中小企業の直接投資の急増によって始まった日本企業の製造業ネットワークの形成は、80年代半ば以降、円高と東アジア各国の外資導入政策をはじめとする企業活動に対する規制緩和と自由化に伴い急増した。特に各国における自由化・規制緩和は、企業が各国の生産要素（特に低コスト労働力や天然資源）と世界市場、および企業の競争基盤である生産設備、技術・ノウハウ、企業間関係など本国での企業活動のほぼ全系列を直接投資と貿易を通じて連結することを可能としたことから、ネットワーク形成の最も大きな要因になった。

ただし、これら製造業ネットワークも、多くは次にみるように現在までのところ企業内分業あるいは産業内分業にとどまっており、先進国間でみられるような相互依存型の水平分業段階に到達しているものはまだ少ない。日本企業の製造業ネットワークは、市場と産業の組み合わせからみて、次の三つに類型化することができる。

第1は、全世界を市場とする情報機器や音響機器などの電子機械やカメラなど精密機械産業である。これら産業分野では、企業は品目別に生産拠点を集中化させ、本国とは水平分業を行っている。また、主要生産拠点または地理的に近い場所（シンガポール、香港）にハブ機能を設置し、調達・販売・R&Dなどグローバル生産・販売に必要な全活動を全世界とのネットワークによって連結している。

第2は、市場が当該国あるいは域内である家電、半導体などの電子部品、輸送機械、鉄鋼、化学などの産業である。これら産業では、主要原材料、中核部品の主たる調達先、商品設計、技術は本国にあり、東アジアでは最終組立あるいは川下の最終製品の生産が行われる垂直分業が多く、現地産業・企業との分業関係は薄い。ただし、現地（域内）需要の増大と現地（域内）調達、現地企業との工程間分業が進展し、それに伴って家電産業などではこれまでの垂直分業から水平分業へと変化しつつある。また、調達、販売、アフター・ケアのための域内ネットワークの構築も進展している。

第3は、日本が主たる市場である繊維・衣料、資源加工産業、雑貨産業などである。これら産業では、日本の商社、流通業者、材料メーカーなどの仲介を通じて中小企業と現地の企業（特に中小企業）との分業関係、現地関連企業（供給企業や流通企業）との各種の取引き関係も活発である。これら産業では、日本の役割は商品企画・設計、価格・品質管理に特化している。

以上三つの異なるタイプの製造業ネットワークの存在から次の3点が、ネットワーク形成の前提条件であることがわかる。第1点は、企業にとって有益な（イノベティブな）ネットワークを形成させる要因が、需要の全般的な成長と製品需要の多様化であるということである。電子機器、精密機器はグローバル製品であり国際的な需要の伸びとそこでの競争が、企業に本節1項のようなネットワークの形成を促したといえる。また2項の家電産業に代表されるように、当該国、域内での需要の成長や需要の多様化がネットワークの高度化をもたらす要因となっている。

第2点は、供給企業や支援企業などの企業集団の存在である。ビジネス・

ネットワークとはすでにみたように、企業が生産、調達、販売、研究開発などの機能を営む際に形成される企業間関係であるためである。

第3点は、3項の事例にみるように、労働力、資源などに比較優位がある産業の場合、中小企業といえども、市場と企業を連結する仲介者（外国企業、商社、外国人バイヤーなど）の介在を通じて、ネットワーク（分業・協業）の国際化による発展の機会が広がるということである。この場合、ネットワークを維持・強化するためには、関係企業がそれぞれ新たな価値の創造を共通の目的として、自社の専門性を高めるとともに、情報の交換による信頼性の維持を基礎に、変化に対応できるようネットワークの調整が迅速にできることが条件であることはいうまでもない。

### III ネットワーク型産業社会からみた東アジアの中小企業の現状と課題

#### 1. 東アジアの中小企業の現状

前節までにみてきたように、東アジアの多くの産業は多種多様なビジネス・ネットワークの働きを通じて国際市場に深く浸透している。しかし、国際市場における競争条件は激しく変化しており、持続的な産業発展のためには変化に迅速に対応でき、競争に勝つことのできるイノベティブなネットワーキングの重要性が指摘されている。このようなネットワーキング形成の試みとして、東アジア各国では、中小企業の近代化とそれを通じた産業クラスターの形成が大きな政策課題となっている。しかしながら、これらの試みは必ずしも大きな効果を上げていない。その原因を各国の中小企業の現状からみてみよう。

表2、3は、東アジア諸国経済に占める中小企業の地位と、主たる活動分野をみたものである。中小企業の定義が同一ではないため安易な国別比較は

表2 各国経済に占める中小企業の地位

(%)

	事業所数	従業員数	生産額	輸出額	(調査年)
韓 国	99.0	69.1	47.9	n.a.	(1994)
台 湾	96.1	80.0	33.0 <sup>1)</sup>	50.0	(1994)
シンガポール	94.7	46.4	29.4	21.3	(1996)
タ イ	98.6	73.5	n.a.	n.a.	(1994)
マレーシア	92.6	40.2	19.6	n.a.	(1994)
インドネシア	99.3	61.4	58.2	n.a.	(1993)
フィリピン	98.6	50.0	26.3	n.a.	(1988)
中 国	98.6	n.a.	56.6 <sup>2)</sup>	n.a.	(1996)

(注) 1) 売上高。2) 付加価値。

(出所) 「アジア中小企業の現状に関する調査研究, 平成9年度」(財)中小企業総合研究機構。

できないが、いずれの国でも中小企業は、先進諸国と同様事業所数と雇用において大きな地位を占めている。しかし、生産額でみると、先進国間のみならず各国間に大きな格差がみられる。例えば、インドネシア、中国、韓国の中小企業は、国内生産における地位はかなり高いが、マレーシア、シンガポール、フィリピンではかなり低い。

国内生産における地位の相違は、中小企業の活動する製造分野と販売先の

表3 中小企業の主たる製造業分野

	製 造 業 分 野
韓 国	機械設備、衣類・毛皮製品、家具、ゴム・プラスチック製品
台 湾	金属製品、食品、プラスチック製品、機械、電子・電機
シンガポール	印刷、木製家具、プラスチック製品、機械・金属
タ イ	食品・飲料、タバコ、非鉄金属、陶器、繊維・衣料
マレーシア	食品・飲料、金属製品、機械機器、木材製品、繊維・衣料、金属加工
インドネシア	建設資材、食品・飲料、繊維・衣料、皮革加工、木材製品・家具、雑貨
フィリピン	食品・飲料、木製品、繊維・衣料、プラスチック加工、各種雑貨
中 国	食料品、タバコ、繊維・衣料、機械、金属

(出所) 表1と同じ。

相違を反映しているものと思われる(表3)。すなわち、マレーシア、フィリピン、タイの中小企業は、主として国民生活に必要な日常消費財の生産を主たる活動分野としており、生産財や輸出に関連する産業が少ない。これに比べて、台湾、韓国、中国の中小企業は、繊維・衣料産業などを筆頭に輸出生産者として、あるいは主要産業への供給業者として重要な役割を果たしているものと推定される。

東アジア各国の国内経済に占める中小企業の地位の相違が、何によって生じたのかを明らかにすることは容易ではない。大企業との相対的關係、社会的・文化的差異から派生した経営意識の相違、国内経済の規模などこれまでもさまざまな要因分析が行われている。

ただし事後的ではあるが、中小企業が発展している国では、中小企業に対する制度上の支援体制が整っており、市場も相対的に円滑に機能しているということはいえよう。このような国では、中小企業は融資や基幹設備のみならず情報や技術、原料や設備、熟練労働力などに対するアクセスが可能で、技術や経営を改善し近代化と輸出化に成功する企業が多い。しかし台湾、香港などごく一部の国を除いて、アジアの中小企業の多くは、すでにみたように、国内の消費需要を満たす供給者あるいは雇用の受け皿と位置づけられ、保護の対象となっているものの、制度上の支援は十分とはいえなかった。

例えば、韓国、シンガポールでは、輸出工業化あるいは重化学工業化の振興のため、融資や税制面での優遇など制度上の支援は、大企業や外国企業に対して集中的に与えられたが、中小企業はその対象からはずされていた。また、1980年代後半に輸出工業化へ転換したタイ、マレーシアの中小企業は、上記の国々と同じような状況のなかで外国企業や輸入急増によってその存立基盤を脅かされた。

しかし、国際分業、域内分業の形成が進み、市場経済化が浸透するのに伴って、各国では、中小企業に対する認識が大きく変化した。中小企業を徐々に保護の対象から外しただけではなく、中小企業に対する積極的な支援体制を整備しはじめたのである。その背景には、産業クラスターの形成や地方雇



用の創出、国際収支の改善などによって、中小企業の育成と近代化が不可欠であるという認識の下での政策の転換だけではなく、アジア NIES 諸国特に台湾や香港における近代的な中小企業の台頭と、中小性産業の輸出工業化の成功に触発された中小企業や、情報化の進展や規制緩和などの環境変化を巧みに活用し、内外の需要増大に対応しようとする中小企業が現われてきたためである。これら中小企業は、主として大企業（外国企業）との間の取引ルートを開拓することによって、国内消費向け生産者から輸出生産者へ、あるいは小規模な供給業者や下請け業者として発展の可能性を見い出そうとしている。

しかし東アジアの中小企業の多くは、資本力、経営能力、技術水準、人材の質、マーケティング能力など、経営資源のすべての点で先進諸国の中小企業に比べて大きく劣っているのが現状である。このため、各国政府の果たす役割はきわめて大きく、中小企業のニーズに即した効果的な中小企業政策の採用が期待されている。現在までのところ、各国は特別融資など制度上の支援によって中小企業の近代化を促進する一方、国外中小企業との連携（合併企業の設立）を通じて不足する経営資源（特に中間技術やマーケティングノウハウ）の補完と産業クラスターの形成を目的に、海外の中小企業の直接投資を大企業以上に優遇する政策をとっている。例えば、マレーシアは、1996年に中小企業の近代化、高度化を目的に直接的な金融・技術支援を実施する中小企業開発公社を設置するとともに、インダストリアル・リンケージ・プログラム（ILP）を策定し、電子・電機、輸送機、一般機械など機械産業分野における企業間連携（産業クラスター）を推進するため、内外の参加外企業に対して減税措置を講じている。

## 2. 工業化の社会的能力と台湾、韓国の産業発展

中小企業のニーズに即した効果的な中小企業政策の実施に加えて、海外からの中小企業の導入は、発展途上国にとって中小企業の育成、近代化にとっ

て重要な手段である。しかし日本の例をみるように、中小企業の存続と発展は、中小企業自身の不断努力と政府の積極的な施策がうまくマッチしてはじめて達成されるものである。すでに記したように、東アジアには、すでに環境変化に対する高い適応能力をもち、外部企業との柔軟な連携関係（ネットワーク）を構築することによって、その適応力をより高めようとする企業家精神をもった中小企業が数多く登場し、産業発展の担い手として大きな役割を果たしている。規制緩和・自由化による市場機能の活性化、新たな事業機会の創出、競争条件の発生など社会経済体制の変化が、中小企業の近代化を促すとともにもともとあった分業が行われていた中小企業によりイノベティブなネットワーク化を構築しようという意欲を興させたのである。

このような社会経済体制の変革、企業家精神と企業間の結合能力と、産業発展との関連性を明らかにしようと試みたのが、末廣<sup>(15)</sup>である。末廣は、東南アジア（特にタイ）の急速な産業発展の要因を明らかにするため、各国の工業化に向けた主体的な能力を「工業化の社会的能力」という言葉で表現している。末廣の示す工業化の社会的能力とは、(1)政府の能力（テクノクラートと政府・官僚組織）、(2)経営者の企業家精神と企業組織、(3)労働者・技術者の熟練形成と生産管理組織の三つである。

しかし、工業化の社会的能力が発揮されるためには、どのような条件が必要なのだろうか。すでに述べたように、どの国のどの時代にもその国のその時代の政治、経済、社会関係に見合った高い企業家精神をもった経営者や企業組織が存在する。それでは経営者意識や企業組織が、国、産業・企業の比較優位と密接な関連をもつようになるにはどのような条件が必要なのだろうか。末廣は、日本や台湾、韓国などによる隣国効果（対外的契機）と国際環境をその条件としてあげている。

そこで東南アジアや中国において、今後グローバリズムのなかで競争力をもつネットワーキングにはどのような条件が必要なのかを明らかにするため、台湾と韓国のビジネス・ネットワークの比較によってみてみよう。

服部・佐藤<sup>(16)</sup>によれば、韓国、台湾のビジネス・ネットワークの性格は

大きく異なる。その相違は、政府の介入度（産業政策）、市場構造、産業組織・企業組織の相違に基づいている。政府の規制に関しては、韓国は強く台湾は弱い。市場構造は、韓国は寡占的で台湾は競争的である。産業組織は、韓国は大企業（財閥）中心であり、台湾は中小企業中心である。これらの相違から、韓国の企業ネットワークの特徴は、財閥企業による企業内ネットワーク（財閥企業のグループ化）であり、財閥製造業の内製率の高さがそれを示している。企業内ネットワークの形成を促した仲介者は政府であった。韓国では輸出志向政策とともに輸入代替、国産化を志向する産業政策が採用され、企業内取引きを円滑化するための各種のインセンティブが特定の財閥にのみ供与されたのである。この結果、韓国では中小企業の発展余地が著しく狭められ、日本のような大企業との下請け分業の発展や、中小企業間のネットワーク形成を阻害し、産業構造に歪みをもたらすことになった。

一方、中小企業が発展し、政府の規制が弱く、市場構造も競争的な台湾では、中小企業同士の分業（ネットワーク）が活発であるだけでなく、中小企業の海外投資によるネットワークの国際化も進んでおり、輸出産業の持続的発展と新たな輸出産業の発展をリードしている。すでに述べたように、中小企業間ネットワークは多様な協調関係を生み出すことで、新たな事業機会を生みだしたり、変化への迅速な対応を可能にし参加企業のリスクを低減する。このため、規模の経済性の追求にとどまった韓国の財閥企業ネットワークとは異なり、台湾企業のネットワークは範囲の経済を享受することができた。範囲の経済獲得のために、ネットワーキングに外国人パイヤー、外国商社、華人の流通ネットワークなど、外部の仲介者とそのネットワークの活用度が高いのも台湾の特色である。

韓国、台湾のネットワークを比較して明らかになったことは、市場構造、産業構造に歪みをもたらす政策が、中小企業の発展とそのネットワーキングに大きな影響を与えるということである。

しかし、ネットワークが産業の比較劣位化に伴い変容するように、韓国・台湾のビジネス・ネットワークも変化している。変化の最も大きな特色は、

ネットワークの国際化と外部の競争力のあるネットワークとの連結あるいは融合である。

企業ネットワークの国際化でも、韓国と台湾では異なる展開をみせた。台湾の場合は、対外投資と貿易を通じて東アジアの低賃金国の企業との間に新たな生産分業ネットワークを形成する例が非常に増えており、当該国の中小企業の発展に大きく貢献している。新たな生産分業ネットワークの形成には、華人ネットワークや外国人バイヤーなど仲介者が大きな役割を果たしていることはいうまでもない。一方、韓国企業のネットワークの国際化は、財閥企業の企業内ネットワークが対外投資を通じて国境を越えたにすぎず、そこで新たなネットワークを形成する余地は台湾に比べると未だに限定されている。

台湾、韓国両国企業のネットワークとその後の展開の差異は、東南アジアなど中小企業と中小企業性産業の発展に力を入れている国に対して、「工業化の社会的能力」を引き出すにはどうすべきかという教訓となっているといえる。

## おわりに

これまでにみてきたように、東アジアの高度経済発展は、多国籍企業特に日本企業の産業特に製造業ネットワークの重層的な形成とこれらネットワーク間の競合・連結によって生じた産業ダイナミズムによるものであった。また、中小企業のネットワークも、輸出産業の発展ばかりか製造業ネットワークの形成に重要な役割を果たしてきた。しかしながら、1996年以降の輸出競争力の低下、それに続く97年7月以降の通貨・金融危機の発生は、製造業ネットワークによる産業ダイナミズムの低下と、情報ネットワーク、金融ネットワークなど新たに影響力を強めはじめたグローバル・ネットワークによるリスクに、これらネットワークが十分対応できなかったことを示したといえる。現在、多くの国が巨額の対外債務を抱えた上、投資と貿易の収縮によっ

て過去に例をみない経済危機に直面している。投資と貿易の収縮によって製造業ネットワークも大きな影響を受けているものの、東アジアの潜在的成長力に対する期待は大きく、危機を契機に企業は改めて生産拠点におけるコスト削減のみならず、現地調達率の引上げや技術移転・人材育成などによるネットワークの強化に力を入れている。このような企業の対応に呼応するように、各国政府も部品等の周辺産業への支援、貿易の自由化などにより側面からネットワークの強化を支援している。

中長期的には、製造業ネットワークと情報や金融ネットワークの融合をはかり世界の潮流に合致したイノベーティブなネットワークを構築すること、ネットワークの管理体制を構築することが企業にとって大きな課題となろう。

- 注(1) マイケル・ポーター「グローバル産業における企業の競争優位」(土岐申, 中辻萬治, 小野寺武夫, 戸成富美子訳『国の競争優位』上巻, ダイヤモンド社, 1992年) 80~89ページ。(原題: Porter M. E., *The Competitive Advantage of Nations and their Firms*, New York: Free Press, 1990)
- (2) 伊東元重「企業と市場」(伊丹敬之・加護野忠男・伊東元重編『日本の企業システム 第4巻 企業と市場』序章, 有斐閣, 1993年)。
- (3) 今井賢一・伊丹敬之「組織と市場の相互浸透」(同上書, 第1章)。
- (4) 橋川武郎「中間組織の変容と競争の寡占構造の形成」(山崎広明, 橋川武郎編集『日本経営史4 「日本的」連続と断絶』岩波書店, 1995年)。
- (5) 中村秀一郎「中堅企業の発展」(伊丹敬之・加護野忠男・伊東元重編『日本の企業システム 第4巻 企業と市場』第10章, 有斐閣, 1993年)。
- (6) U. S. Department of Commerce, *Survey of Current of Business*, February 1997.
- (7) UNCTAD, *World Investment Report 1998*, New York, August 1998.
- (8) マイケル・J・ピオリ/リチャーズ・F・セーブル『第二の産業分水嶺』山之内靖訳, 筑摩書房, 1993年。(原題: *The Second Industrial Divide*)
- (9) 中村秀一郎「中堅企業の……」。
- (10) Gary G. Hamilton and Nicole Woolsey Biggard, "Market, Culture and Authority: A Comparative Analysis of Management and Organization in the Far East," Program in East Asian Culture and Development Research, Working Paper No.1 Univ. of California, Davis, July 1986.

- (11) Marco Orru, Nicole Woolsey Biggard, Gary G. Hamilton, *The Economic Organization of East Asian Capitalism*, Sage Publications, Inc. California, 1997.
- (12) ミン・チェン著『東アジアの経営システム比較』長谷川啓之・松本芳男・池田芳彦訳, 新評論, 1998年。(原題: *Asian Management Systems. Chinese, Japanese and Korean Style of Business*)
- (13) 世界銀行『東アジアの奇跡——経済成長と政府の役割』海外経済協力基金開発問題研究会訳, 1994年。(原題: *The East Asian Miracle: Economic Growth and Public Policy*)
- (14) 原洋之介『アジア・ダイナミズム: 資本主義のネットワークと発展の地域性』NTT出版, 1996年。
- (15) 末廣昭「アジア工業化のダイナミズム」20世紀資本主義II (工藤章編『覇権の変容と福祉国家』第5章 東京大学出版会, 1995年)。
- (16) 服部民雄・佐藤幸人『韓国・台湾の発展メカニズム』アジア経済研究所, 1996年。