

法政大学学術機関リポジトリ

HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

現代の国際ビジネスの潮流変化

著者	渡部 亮
出版者	野村アセットマネジメント研究開発センター
雑誌名	ファンドマネジメント
ページ	4-13
発行年	2009-12-25
URL	http://hdl.handle.net/10114/6558

現代の国際ビジネスの潮流変化

法政大学

渡部 亮

【要旨】

現代の国際ビジネスは国際金融危機、新興国の台頭、地球温暖化、高齢化、新型インフルエンザ、核拡散・多発テロなど多岐にわたる問題に直面している。これらの諸問題を、16世紀以降の資本主義や株式会社制度の歴史に即して位置づけると、重商主義への回帰、株主資本主義の変質、ネットワークの外部不経済性、カルチャーの重要性といった潮流変化が浮かび上がる。資本主義が崩壊するとは考えられないが、国際ビジネスは今後とも上記の諸問題への対応を迫られるであろう。日本企業としても、潮流変化の方向を見据えた戦略立案と執行が不可決である。

1. 重商主義と重農主義の交替

近代西欧の歴史は、国家政府主導型の重商主義と民間主導型の重農主義の繰返しであった(図表1参照)。重農主義は physiocracy の訳語だが、現代流には経済自由主義と訳すべきであろう。physio は自然を意味するギリシャ語に由来し、農業の意味はない。

まず宗教改革、ルネサンス、大航海時代の後、1500年から1700年ころまでの200年間には法、貨幣、言語を共有する民族国家が形成され、版図を確定するための国家間競争が展開された(重商主義の時代)。その後1700年から1850年の150年間には、英国で民主主義革命と産業革命が起こり、経済自由主義の気運が高まった。個人を基礎的経済単位とする分業生産体制が発達し、分権的な意思決定が行われる市場経済システムが次第に形成された(重農主義の時代)。

次いで1850年ころから1950年ころまでの100年間には、英米で近代的な株式会社制度が確立し、会社を基礎的経済単位とする取引が発達し

た。19世紀末には、米独日露といった当時の新興国が台頭し、国家政府が民間経済を政治目的で動員し、お互いに競い合う重商主義に回帰した。そして20世紀前半には二度にわたって世界大戦が起きた。

第二次大戦後、米英経済はインフレ、国際収支赤字、失業といった三重苦に陥ったが、1980年代以降、民営化、規制緩和、グローバル化を利用して立ち直り、1950年から2000年までの50年間の最後には、市場経済システムの絶頂期が訪れた。

その意味で1950年から2000年までの50年間は、経済自由主義(重農主義)の時代であった。

<四つのメガトレンド>

しかし、市場経済システムは21世紀に入り金融資本市場の不安定性、地球環境悪化、少子高齢化、情報技術(IT)化といった四つのメガトレンドに直面し、新しい行動基準やルールが必要となった。

少子高齢化や地球環境悪化といった問題は市場メカニズムだけでは解決できないと考えられ

【図表1】 重商主義と重農主義の交替

～1500年 (近代以前)	封建制：慣習経済と統制経済 家計が基礎的経済単位、単純再生産（過去の反復）、自給自足
移行期	ルネサンス、宗教改革、大航海：ポルトガルのエンリケ航海皇子の支援、1492年コロンブス米国大陸発見 1450年前後ヨハン・グーテンベルグ印刷術発明
1500～1700年 (200年間)	重商主義：国家政府主導型経済 英国の政治学者フランシス・ベーコン（1561～1621年）「社会は進歩する」 1600年東インド会社、1648年ウェストファリア条約（国民国家の形成：法、貨幣、言語の統一）、 自作農の家計を基礎的経済単位とする市場経済取引の萌芽
移行期	1688年名誉革命、1689年権利の章典 1689年ジョン・ロック『統治二論』：所有権思想 1694年イングランド銀行創設
1700～1850年 (150年間)	重農主義：民間主導型経済の確立、個人を基礎的経済単位とする市場経済 レッセフェール（自由放任主義）：元祖経済自由主義 第一次産業革命と民主主義革命：ブルジョワ階級の形成 1776年アダムスミス『国富論』、米国独立、1789年フランス革命 1801年ロンドン証券取引所創設：ロンドン金融資本市場の発達 1800～1814年ナポレオン戦争とウィーン議定書→ボックス・ブリタニカ 1833年銀行勅令法：イングランド銀行券が法貨に、公定歩合の導入 1844年共同出資会社法（英）、ピール銀行条例：中央銀行制度確立 1846年穀物法改正（英）：輸入関税引き下げ
移行期	1851年：ロンドン万国博覧会 米、露、独、日（JARGs）の台頭、元祖グローバリゼーション 産業の総帥の時代（米）
1850～1950年 (100年間)	重商主義：国家政府主導型経済、会社を基礎的経済単位とする市場経済 第二次産業革命と巨大国家間の抗争、英国の長期デフレ（1873～1896年） 第一次世界大戦、1917年ロシア革命、米国の大不況（1930年代） 第二次世界大戦
1950～2000年 (50年間)	経済自由主義の黄金期：1990年ソ連東欧圏の崩壊と米英経済躍進 第三次産業革命と規制緩和、グローバリゼーション
移行期	4つのメガトレンド（地球環境劣化、少子高齢化、IT化、金融資本市場不安定化）、 国際金融危機の多発
2000～2025年 (25年間)	重商主義：国家政府主導型経済の復活 政府の介入による国際金融危機からの脱却
2025～2037.5年 (12.5年間)	経済自由主義：BRICsの市場経済化？ BRICsが4つのメガトレンドに挑戦？
移行期	
2050年以降	先進国の人口成長停止、持続可能経済への移行？

(出所) McNeill, W. H., [1963] Rise of the West をもとに筆者作成

るし、金融資本市場の不安定化は金融機関の放漫経営に反省を迫まっている。さらに IT 化は、ネットワークの外部不経済問題を引き起こした。

そこで主要国政府は、財政資金を投じて窮状打開をはかるとともに、国益重視の立場から経済システムの再設計に動き出している。実際 09 年 9 月のピッツバーグ主要 20 カ国・地域 (G20) 首脳会議では、金融規制監督の見直しや、国際収支の不均衡是正が課題として取り上げられた。

<重商主義への回帰>

2000 年以降 2025 年ころまでの間、世界経済は混乱を続け、重商主義の方向へ回帰するであろう。あからさまな保護主義は自粛するとしても、新興国台頭の中で黒字国責任論が再浮上し、国際的な資金フローに何らかの制約を課す方策も検討され始めた。中国を始めとする新興国が自国通貨の為替相場をドルなどにベッグするのも、一種の重商主義的政策といえるから、米英の対外債務問題や金融規制監督の見直しとあわせて、新興国の為替相場制度や社会保障制度などが議論の焦点となるであろう。

重商主義に回帰するとすれば、市場経済にお

ける株式会社の位置付け、国家と会社との関係、株式会社 (法人) と労働者や市民 (自然人) との関係も変わるかもしれない。従来の米英型経済自由主義 (アングロサクソン・モデル) では、国家政府、民間企業、市民社会 (労働者) の間に一定の距離関係 (腕の長さの関係) があると考えられてきた。それにたいしてドイツを始めとする大陸欧州型の社会的市場経済主義 (ラインランド・モデル) では、政府、企業経営者、労働者の各代表が一堂に会して賃上げ率などの経済政策目標を決め、一度決まった目標は各代表が労働組合などの所属母体に持ち帰り、その実行を徹底させた。こうした集団決定方式は、コーポラティズム (企業国家主義) とも呼ばれた。

アングロサクソン・モデルは、個人主義や分解主義といった米英固有のカルチャーを基盤とするから、それが一朝一夕に変わることは考えられないし、また現在の EU に格別の成長戦略や構造改革戦略があるわけでもない。したがってラインランドモデルが世界の主流を握るわけでもないであろう。しかし、国家政府が民間経済に関与する重商主義はコーポラティズムに近い。

重商主義への傾斜は、市場と会社の関係や株

【図表 2】 身分関係・契約関係・信認関係

	身分関係 (封建制)	契約関係 (市場経済)	信認関係 (会社制度)
関係発生の原因と性格	運命的関係: 相互に依存、 安全の保障	自立的関係: 利益は相反、 安全の保障はない	信頼関係: 委任者が受任者に利益の擁護と 安全保障を要請する
関係者の権限	上下の依存関係、 不自由	対等かつ平等、 自由かつ独立	依頼と配慮の関係
法的裏付け	(特になし) 慣行によって身分関係の正当性 保証	契約法 (契約履行義務)、 独禁法 (独占的権力の排除)	会社法 (受任者の権力濫用防止)

(出所) Frankel T., [1983] 'Fiduciary Law', California Law Review, May 1983 および樋口範雄著『フィデュシャリー [信認] の時代』(有斐閣) を参考にして筆者作成

株式会社（法人）とその利害関係者（特に従業員や市民などの自然人）の関係を変化させる可能性もある。この点を明らかにするためには、株式会社制度の歴史を振り返る必要がある。

<身分関係、契約関係、信認関係>

自然人と法人の双方を含めて、人と人の関係には身分関係、契約関係、信認関係の三種類が考えられる（図表2及び出所文献を参照）。近代に移行する前の封建制では、領主と農奴の関係は身分関係であったが、それが市場経済化に伴って次第に対等な個人相互間の契約関係へと変化した。市場は分権的・分散的機構であり、市場取引参加者の相互関係は自由平等であるが、それは競争的な契約関係であるから、取引参加者にとって身の安全の保障はない。

ところが19世紀後半以降になると、近代的な株式会社の出現によって、市場経済の中に信認関係が加わった。この信認関係は、英国で古くから存在した信託を原型とするものである。英国の信託は、一つの資産の上にコモンロー上の所有権（受託者の支配権）と、エクイティ上の所有権（委託者の受益権）という二つ権利を認める点に特徴があった。エクイティ（equity）は「衡平法」を意味し、コモンローの厳格な裁断を補完し、委託者や原告の権利を救済する法体系として発展してきた。コモンローは、一般原則を重視し特例を認めない。しかし、やむをえない事情によって例外的に個別救済しないと正義が貫徹しないような場合があり得る。そうした個別救済に使われたのが衡平法であった。

19世紀中ごろになり、英国では共同出資会社法（1844年）と有限責任法（1855年）が制定され準則主義および登録主義の株式会社制度が確立したが、その際、このエクイティの法理が株主の残余価値請求権の救済といった形で会社制度に応用された。株主権は譲渡可能な有価証券（株式）として流通し、現代では株式がエクイティと呼ばれるようになった。

2. 創業者、経営者、株主、金融業者

人と人との関係性の変化は「株式会社は誰のものか?」という議論にも影響を与えた。19世紀後半から20世紀初頭までの株式会社草創期には、創業者（オーナー経営者）が株式会社の主権者であった。米国ではカーネギー（鉄鋼王）、ロックフェラー（石油王）、モルガン（金融王）、ヴァンダービルト（鉄道王）、フォード（自動車王）といった創業者が産業の総帥（キャプテン・オブ・インダストリー）と呼ばれ実業界で勢力を誇った。

それが20世紀に入り、原料調達から部品製造、加工組立、販売まで垂直統合された巨大企業が誕生し、ビジネススクールで経営者教育が行われるようになった。GMのアルフレッド・スローンのような専門経営者が台頭しその権限が強化されると、今度は経営者と会社の利害関係者との関係が、信認関係というよりも封建制時代の身分関係に近くなった。巨大企業では経営者が強力な権限を発揮したが、利害関係者の身の安全（労働者の場合には雇用）は保証された。

米国の法学者A・バーリと経済学者G・ミーンズの二人が、1932年に『近代株式会社と私有財産』という書物を著し、株主による所有と経営者による支配とは全く別物であるという、株式会社の現実を活写した。そこでは、法人としての株式会社の権利を行使する専門経営者が、身分関係に近い会社制度を築いていた。株主責任は有限であるからこそ株式会社は多数の投資家（株主）から資金を集めることができるが、その半面、経営にたいする株主の関与は薄く、株主が経営者にたいして集団行動を起こすことも稀であった。特に米国の場合には、金融資本が各州に分散し株主の大半が個人株主であったため、こうした傾向が強かった。

<株主資本主義の台頭と変質>

20世紀後半になると、身分関係は居心地のよい依存症カルチャーを生み、経営者による会社

支配が緩みを生むようになった。そこで今度は株主、中でも機関投資家株主や投資ファンドなどが発言権を強めるようになった。「経営者は株主にたいして信認義務を負う」といった会社法の判例があらためて注目されるようになった。信認義務は、忠実義務と善意の管理者の注意義務によって構成され、経営者は株主のために忠実かつ注意深く経営することを求められるようになった。

一世を風靡した株主資本主義は、J・ウェルチGE前会長が、1981年にニューヨークのピエール・ホテルで、株主価値経営を宣言したことに始まるとされる。それより少し前の79年8月に、ビジネスウィーク誌が『株式の死』という記事を掲載し、会社経営が弛緩した米国経済の危機を報じた。そうした状況を背景として、株主価値（株式市場における会社価値）を重視する株主資本主義が提唱されるようになり、事業リストラや効率化が推進された（図表3参照）。

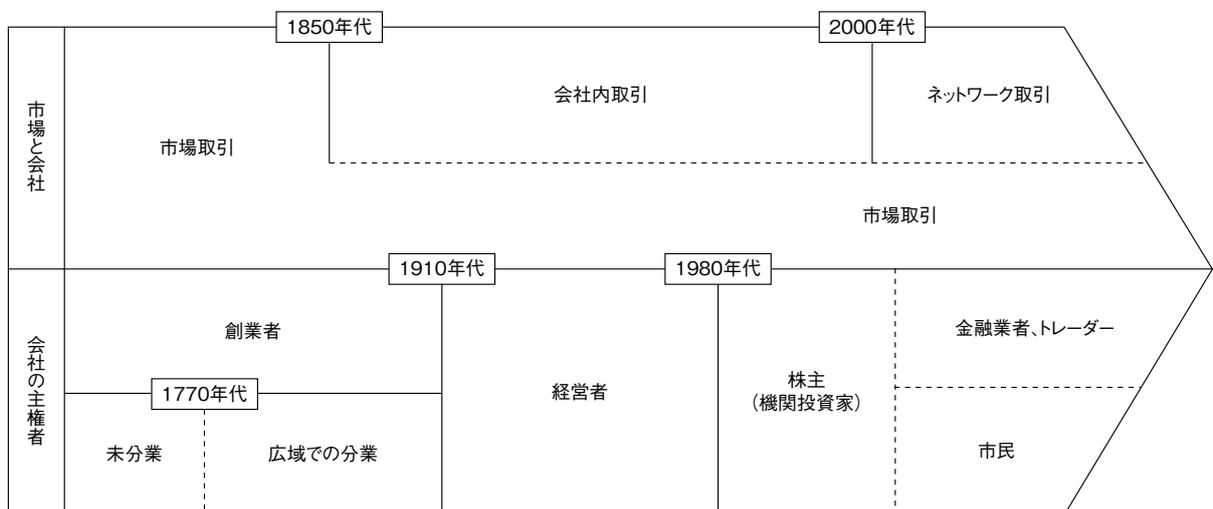
株主価値を重視する会社経営はグローバル・スタンダードとなり、世界経済の効率化にも貢献した。しかし2007年から08年にかけて発生したサブプライム危機は、二つの意味で株主資本主義の変質を露呈するものであった。

変質の第一は、会社と株主との関係が契約関係に見立てられたことである。これはエージェンシー理論という契約論的アプローチの流行によるものであった。たしかに、株主以外の利害関係者（労働者、原材料の供給者、銀行）は、会社との個別契約に基づいて支払い請求する権利を持っている。しかし株主の権利は、他の利害関係者の個別請求権がすべて満たされたあとの最下位に位置する残余価値請求権である。残余価値請求権は、株主と会社の信認関係に基づいた付加価値の分配請求権であり、あえて契約関係と言うのであれば、それは個別契約関係というよりも包括契約関係であった。

<ファンド資本主義>

株主資本主義の第二の変質は、金融業者が大きな権限を持つようになったことである。金融資本市場の発達に伴って、株式だけでなく労働者の年金、保険、経営者報酬、住宅向け融資、頭脳資本といったように、すべてのものが金融資本市場で取引されるようになった。金融資本市場が価値決定の場となり、巨大金融機関の経営者、ヘッジファンドやプライベートエクイティ（PE）ファ

【図表3】 資本主義の変遷史



(出所)筆者作成

ンドのパートナー、証券トレーダーといった金融業者が支配権を握って、大きな利益を得るようになった。その結果「金融業者資本主義」ないし「ファンド資本主義」といった状況が出現した。

これは株式会社制度の基盤である信認関係の希薄化を意味する。上記の金融業者は、本源的資金供給者と本源的資金需要者の間に入って自己勘定で証券売買取引を行うのだが、その場合、収益率を高めるために多額の外部負債を取り入れて短期売買を繰り返す。したがって、かれらは、本源的供給者にたいして受託者責任を負わないし、本源的需要者にたいして信認義務を求める意識も乏しいのである。負債の貸し手と借り手の関係は個別融資契約関係であって、債務が弁済されるかぎり、信認義務は問われない。この点が株主資本主義で想定されていた株主と経営者の関係（信認関係）とは異なる。

またヘッジファンドやPEファンドの多くは、会社法に準拠した株式会社ではなく、投資事業有限責任組合（有限責任パートナーシップ）であり、原投資家を特定少数の富裕層に限定することによって、1940年投資会社法の適用除外とされてきた。また株式会社形態の金融機関の場合にも、経営者自身がストックオプション行使によって株主となり、株主有限責任原則を利用して大きなリスクとリターンを追求するようになった。特に預金取扱業務を併営する巨大金融機関の場合には、預金保険制度や最後の貸し手（中央銀行）といったセーフティーネットが存在するため、経営者がモラルハザードに陥った。というのは、経営者（＝株主）が大きなリスクを犯した結果会社が損失を抱えても、個人的な責任は限定的だという暗黙の想定があったからである。すなわち、大きなリターンが得られれば経営者報酬が増えるし、逆にリスクが顕在化して破綻しかけても、中央銀行の緊急融資や財政当局（納税者負担）によって救済されるという想定である。

＜金融と政治の癒着＞

さらにファンドのパートナーを含む金融業者は、その資金力（政治献金）を利用して政府や議会を動かし、金融規制緩和を推進させた。金融業が国際化する中で、金融業者はマスメディアも巻き込み制度裁定の脅しをかけたため、規制監督当局が市場間競争にハマってしまった¹。規制監督当局は、秩序維持という政府自身の役割を放棄し、「軽いタッチの規制」によって「レモン（欠陥商品）」を放置した。換言すれば、市場秩序維持や開示義務を徹底させるべき米国証券取引委員会（SEC）や英国金融サービス機構（FSA）などの規制監督当局（レギュレーター）が資本市場振興役（プロモーター）になってしまった。

こうしたことは、政府、民間企業、市民社会（労働者）との間に一定の距離があると考えられてきたアングロサクソン・モデルでも、癒着関係が存在していたことを意味する。結局、今回の国際金融危機は、他者との関係性が希薄な金融業者がチェック・アンド・バランスの埒外で自由放任を謳歌した結果の大惨事であったといえる。そのため信認関係を強化し、金融機関のコーポレートガバナンスの不備を是正する必要性が、現在再び問われている。

3. ネットワークの外部不経済

2007～08年の国際金融危機は、ネットワークの外部不経済というあたらしい問題も提起した。外部不経済性とは、自由な市場経済活動が予期せぬ副作用を引き起こし、それが第三者に及ぶことを意味する。今回の金融危機ではネットワーク取引によって、その予期せぬ副作用が思わぬ速度と広がりをもって拡散した。その結果、システムリスク（システム自体に由来し、そのシステム全体を揺るがすようなリスク）問題が発生した。

¹ Peston, R., [2008] Who Runs Britain?

<金融危機の歴史>

市場経済システムには金融市場の不安定性というアキレス腱が存在する。このこと自体は古くから知られていた。実際、金融危機の実態を分析すると、その大半は過去にすでに経験済みのことである。たとえば多額の負債を利用した不動産投機は、1980年代の日本のバブル期を含めて、過去に何回も経験した。極度の楽観や悲観によって引き起こされる異常な相場形成も、株式や不動産などが取引される投資資産市場に特有な現象として古くから指摘されていた。投資資産は将来収益にたいする請求権だが、将来は不可知の世界であって完全に予想することはできない。そのため将来に関する熱狂的期待が一瞬のうちに絶望に転じることもある。こうしたことはJM・ケインズが『雇用・利子および貨幣の一般理論』のなかで指摘していた。

しかし、ネットワーク経済への移行によって、危機は想像を絶するスピードで連鎖的に拡散するようになった²。ネットワーク経済では、結節（ノード）の無限連鎖によって、瞬時のうちに情報が拡散的に伝播する。世間は狭くなり、長い跳躍によって近接した結節をショートカットし、ローカルな衝撃が遠隔地の結節に直接伝播する。特にネットワークの中心に位置する結節（ハブ）に衝撃が及ぶと、末端の結節（スポーク）にまで瞬時のうちに衝撃が伝播する。2008年9月のリーマンブラザーズとAIGの破綻は、金融危機の連鎖的波及が現実のものであることを示した。中心的結節に位置する巨大金融機関の存在が、取引相手リスクというあたらしい形のシステムリスクを惹起した。従来のシステムリスクは、決済機構に参与する預金取扱銀行に固有のものだと考えられていたが、預金を受け入れてなくてもシステムリスクを引き起こすことが分かった。

ネットワークの外部不経済性やシステムリスク問題は、金融業だけでなく、グローバルなサ

プライチェーンを展開する製造業でも、進出先国での自然災害や政情不安に起因する物流障害によって起こり得ることである。しかもひとたび生じた破綻を自動的に修復するメカニズムが、ネットワークやシステムに内蔵されていない。そこが厄介である。

<システムリスク対策>

金融システムの外部不経済問題にたいしては、米欧とも中央銀行が中心となって、金融資本市場全体の健全性監督を強化しようという動きがある。具体的には、大手金融機関の流動性基準と自己資本基準を強化し、信用供給を制御しようというのである。これは、大規模かつ集中的な満期変換（短期借り長期貸し）によって生まれるシステムリスクを抑止するというものであり、基準強化に伴うコストは金融機関に負担させる（内部化させる）。しかし問題は、金融危機脱却のために金融機関の利益回復が最優先課題とされているため、コスト負担増や規制強化を先送りする可能性が出ていることである。またひとたび利益が回復すれば「喉元過ぎれば」のたとえどおり、基準強化の実施がむずかしくなることも考えられる。

経済自由主義は、市場という分権的・分散的機構の中に会社という中央集権的・位階的組織を置くことによって機能してきた。ところが情報技術革新によって、会社取引はネットワーク取引というあらたな市場取引に再分解された。その結果、市場の遠心力が強まり危機が拡散する一方、経営者と株主など利害関係者間の信認関係が希薄化し、会社経営の求心力が弱まった。そのことは金融機関経営において特に顕著であった。

4. 生産者と消費者の関係変化

金融危機の勃発による米英のマクロ経済弱体化は、金融機関経営を含めたミクロの会社制度

² Haldane, A.G., [2009] 'Rethinking the Financial Network', Speech delivered at the Financial Student Association, Amsterdam on April 28 2009を参照。http://www.bankofengland.co.uk/publications/speeches/2009/speech386.pdf

再構築を促すことになるであろう。会社経営の目的自体も地球環境悪化、少子高齢化といったメガトレンドの中で、単なる成長や効率追求ではなく、消費者効用（満足）の充足にシフトするであろう。またIT化やネットワーク経済化は、生産者（会社）と消費者（市民）との関係性も変化させ、双方向の対話がいつそう重視されるであろう。それに伴って人の心やカルチャーといった問題が重要になるであろう。これが現代ビジネスのもうひとつの潮流変化である。

<経営管理の歴史>

近代の会社経営は、1900年代にFW・テイラーが、工員の動作研究によって時間管理や品質管理に工学的手法を導入したことに始まる（第一次生産管理時代）。これがフォードの大量生産方式（フォードイズム）に応用され、部品の標準化や流れ作業が本格化した。原材料調達から部品製造、加工組立、物流、販売まで垂直統合した巨大企業としてUSスチールやGMなども躍進した。

第二次世界大戦後になると、定時定型の組織人の時代が到来し、60年代初頭にはD・マグラガーによってセオリーX（性悪説）とセオリーY（性善説）の考え方が提唱された。生産管理や品質管理は、セオリーX型社員を想定したトップダウンの縦型経営管理であった。しかしそれは作れば売れた供給不足時代の会社経営であり、マーケティングは生産に付随した副次的行為に過ぎなかった。それが供給不足から供給超過に一転し、生産者は消費者のニーズをくみ上げる必要性に迫られた。そこで消費者行動の研究によるマーケティング管理の時代となり、新製品開発、価格設定、流通効率化、宣伝広告など能動的なマーケティングが始まった。会社によって統御可能な要因と統御不可能な要因とに分け、前者の要因を徹底的にコントロールするようになった。この統御可能要因とは、60年にJ・マッカーシーが提唱したマーケティング・ミックスの考え方であり、製品戦略（product-mix）、価格戦略（price-mix）、

販売促進戦略（promotion-mix）、流通戦略（placement-mix）の総称（4P）である。ただしこの段階では、消費者は操作可能なマス（集団）として捉えられており、個別の消費者ニーズを充足させるという発想はなかった。

米国でマーケティングが盛んに論じられるようになったところ、日本製品が繊維、鉄鋼、電機、自動車といった順に米国市場に進出し、安くて品質が良ければマーケティングをしなくても売れることを証明した。そこで米国企業は、日本のQCサークルや改善運動、カンバン方式による在庫管理など日本型経営を学び、90年代にかけて業務再構築を開始した。ビジネスプロセス・リエンジニアリング（BPR）が始まり、バリューチェーン（会社の価値創造連鎖）を原材料購入、部品生産、加工組立、物流、販売、保守サービス、財務経理、人事などの個別業務活動に細分化して再構築した。自社の事業ドメイン（得意領域）を明確化し、本業や核となる業務活動に資源を集中する一方、価値を生まない活動からは撤退したり、外部の専門業者にアウトソースしたりするようになった。

<マーケット・インが主流に>

しかしバリューチェーンを再構築しようというBPRは、生産するの人も、販売するの人も、消費するの人もという意味で、人間の重要性を看過していた。日本製品は、安くて品質が良ければマーケティングしなくても売れることを証明したが、その背景には、セオリーY（性善説）をベースとする総合主義や共同体主義のカルチャーが存在したのである。そうした意味で、BPRは人の重要性やカルチャーといった観点から問い直された。

そこであらためて第二次マーケティングの時代が始まった。すでに生産者と消費者の関係性が変化し、生産者優位の時代から消費者優位の時代になっていたため、「ユーザー・イノベーション」や消費者（consumer）と生産者（producer）を合成した「プロシューマー（prosumer）」といった言葉が流行した。生産者（メーカー）と販売業

者（小売業者）の関係も変化し、家電量販店やウォルマートなど販売業者の交渉力が強まった。

生産者側ではホリスティック・マーケティング（全社総合的マーケティング）が提唱され、顧客ニーズをもとに全社一丸となって製品を作る企業戦略が採用された。顧客情報が会社経営の鍵を握るようになり、プロダクト・アウトのプッシュ方式ではなく、マーケット・インのプル方式が主流になった。消費者優位の時代になり、マーケティングは販売活動から生産活動まで巻き込む広範な活動となった。日本でもパナソニックの薄型テレビ世界同時一斉立ち上げや、ななめドラム洗濯乾燥機が、マーケティング部門が主導権を握る形での新製品開発の成功例として話題となった。また生産現場でも、生産に携わる労働者を重視するセル方式などが導入された。

5. カルチャーが注目される理由

消費者の心を捉えるマーケティングに関連して、国や地域によるカルチャーの違いが注目されるようになった。消費者が、たとえば食品を買う理由として安さ（価格）、品質（製品）、便利さ（地の利や速さ）、認知度（ブランド）などの要素がある（前述の4P）。それに加えて「好みの物を消費する楽しさ」といった要素も重要であろう。この「楽しさ」は宣伝広告（販売促進活動）によっても触発される面もあるが、食欲という人間にとって最も基本的な欲望がどうして特定の食品の購入に結びつくのかはブラックボックスであり、宣伝広告だけで決まるものではない。宣伝広告の費用対効果分析はむずかしく、「宣伝広告費の半分は無駄だが、どちらの半分が無駄なのかよく分からない」という冗談さえある。特に金融商品などの場合には、購入金額が自動車並みもしくはそれ以上に高額であるにもかかわらず、商品相互間の差別化がむずかしく、また広告の効果も測定しにくい。

消費者が楽しさを感じるのは、安さ、品質、便利さといった即物的な要素だけでなく、個々の消

費者のニーズが的確に充足されるからである。そしてニーズや心理は相当程度、国や地域、出身階層、年齢などに固有なカルチャーによって左右される。サービス商品の場合には特にそうである。

<国際ビジネスとカルチャーの壁>

現代の国際ビジネスは、グローバル化によってひとつの市場に統合されたが、たとえば米国流のマーケティングが、日本のカルチャーの壁を乗り越えることができるかどうかといった問題も浮かび上がった。米英の個人主義や普遍主義のカルチャーでは個性が強調される半面、均質で標準的な商品が好まれる。それにたいして日本の共同体主義や個別主義のカルチャーでは、群れて真似する習性が強い半面、多様に目先を変えて小分けした商品が好まれる。そこで米国でヒットした商品が日本でもヒットするのか、そういう問題意識が生まれた。マクドナルドのハンバーガーは世界的に浸透したが、米国の大型スーパーが日本の小売市場を席卷した例はまだ少ない。これには流通制度の違いなどの要因も関係しているが、ひとつには、多品種の中から少量を選んで買う日本人の購買カルチャーに、米国流の少品種大量販売方式がマッチしないからであろう。

<コラボレーションの必要性>

会社の壁、業種の壁、国境の壁は、規制緩和、グローバル化、IT化などによって崩れたが、カルチャーの壁だけは最後まで残るであろう。その壁を乗り越えるためには、生産者と消費者の対話や交流、コラボレーションが重要になるであろう。消費者は受身の顧客ではなく、カルチャーの発信者でもある。一例として、P&G社製の紙おむつパンパースがある。日米間には、赤ちゃんの体格の違いや母親がどのくらい頻繁におむつを交換するかといった習慣の違いがあり、米国製品がそのまま日本で受け入れられたわけではなかった。受け入れられるまでには、メーカー（P&G）と消費者（日本の母親たち）との間で長い対話が

あったはずである。

グローバル化に伴い、自動車や電機など日本の製造業企業も、規模の利益を達成するために海外の同業他社を積極的に買収するようになった。そうした場合、日本企業の理念や経営哲学を海外の顧客や従業員が共有しなければならない。そのため日本企業のカルチャーに普遍性や頑健性があるかどうかにも注目されるようになった。

もちろん消費者ニーズに合致した商品を提供するためには職人芸的技能も必要であり、ネットワーク化は中小のニッチ業者にとって商機のはずだが、生産者の多くは依然として大企業である。実際、経済全体に占める大企業の地位は増大してきた。1978年から2008年までの30年間に、米国のGDPは6倍に増加したが、フォーチュン500社の売上高はこの間に9倍に増加した。消費者と生産者のコラボレーションや研究開発には多額の投資資金を必要とする。そうした資金を投入できるのは、大量販売によって規模の利益を達成し投資資金を回収できる大企業である。

<日本のカルチャーの発信>

ネットワーク化によって、消費者は大量の情報を受信し、みずからのニーズに合った真正で本物の商品を選択できるようになった。また消費者は情報を受信するだけでなく、情報を発信する立場にもなった。特に最近では、消費者が携帯通信機器のクリックひとつでニーズや商品アイデアを発信できるため、双方向での情報受発信が活発化している。その結果、強いカルチャーはネットワークによって伝播拡散し、弱いカルチャーを駆逐するようになった。

鮎、マンガ、カラオケといった日本固有のカルチャーが世界へ発信されるようになったことも、カルチャーへの関心を高めている。カルチャーは、車や電機と並んで、今後日本の戦略的輸出商品を支えるであろう。いやむしろ、8.8億人に達するとされるアジアのボリュームゾーン（年収5000～35000ドルの中間層）の消費者市場では、日本

の電機や自動車メーカーがすでに劣勢に立たされている。というのは、ボリュームゾーンの消費者市場では、韓国、台湾、中国のメーカーが生産する中級品以下の商品が好まれるからである。日本企業としては、日本固有のカルチャーをベースとする製品開発が、生き残りの鍵となっている。

6. 将来展望

19世紀中ごろに確立した経済自由主義は、金融恐慌の頻発に苦しめられた。そのため社会主義や共産主義の経済モデルが、経済自由主義のアンチテーゼとして提起された。1990年前後に旧ソ連東欧圏が崩壊してからは、再び経済自由主義の全盛期となったが、次に訪れたのはシステムリスク顕在化という形のあらたな金融恐慌であった。そこで先進国政府は経済の立て直しに乗り出し、金融制度や株式会社制度の見直しも始まっている。

国際政治経済面では、米欧に加えてアジア新興国をあらたな極とする多極体制が模索されつつある。新興国の経済力が強まり、先進工業国が守勢にまわる中で、欧米諸国の重商主義化がどういった形で落ち着くのが注目される。EUを中核とするG20が集団指導体制を築くか、それとも米国経済が再活性化して主導権を回復するのか、さらにはまた、新興国が独自の統治モデルを構想するのか、しばらくは混とんとした状況が続くであろう。その答えは、2025年以降に中国やインドといった新興国が4つのメガトレンドに挑戦する中で出るであろう。

<執筆者プロフィール>

1970年野村総合研究所入社。同社ニューヨーク、ワシントン、ロンドン駐在後、いちよし経済研究所社長を経て、2002年4月から法政大学経済学部教授。主著に「ワシントン・ゲーム」（TBSブリタニカ）、「アングロサクソン・モデルの本質」（ダイヤモンド）など。