

グローバル・ガバナンス循環とヘテラルキー・システムの進化

一 国際経済社会に対する国際ビジネス・アプローチ

東京国際大学

門田 清

はじめに

第2次グローバリゼーションを経て、現在、新しいグローバル化段階にあると思われるが、成熟化した国際社会に対し、先進国化を進める新興諸国は数多く存在する¹。また、そうした諸国の経済成長の速さには目を見張るものがあるが、人口動態との関係で考えたとき、順調に成長過程を辿っているかは定かでない。新興経済群の経済成長過程では、それぞれの比較優位を見極め、その国にあった政策を展開しつつ、人口ボーナスをうまく生かし、先進国化を成功裡に進める必要がある。各国の比較優位はその国の歴史的過程から醸成されるものであり、他国との動的、相対的關係から適切に見極められる必要があるし、他国との連携が噛み合わなければ、互いにそして全体として効果的な成長につなげることは難しい。他方で、ミャンマーの内紛やロシアによるウクライナ侵攻といった事態も生じている。そうした事態に対しても国際社会的枠組みからの適切な対応によって、全体として順当な成長の軌道に乗せていくことが、新興経済群はもちろん、その成長から恩恵を受ける先進国経済にとっても重要な課題であると言える。民間側へのシフトも伴い、内向的様相を強めつつ、段階的に進められるグローバリゼーションでは、第1ステージから第2ステージへと、内・外向的もしくは内・内向的に、そして新しい南北関係の下に、グローバル/リージョナル情報インフラ的、地域分散・産業的、中央集権・産業的な役割への編成を伴いながら²、地域都市を主体とした経済社会に集約されていっているように感じられる。

そうした状況を踏まえ、本稿では、段階的に進むグローバリゼーションをガバナンスの観点から俯瞰的に捉え、人口動態からくる時間的制約要因下でのグローバル枠組みの提示を試みたいと考える。成熟化した国際社会には、残された時間も限られていると考えられるが、デジタル化の進展の中で、国際経済社会がどのような仕組みを機能させ、どのような方向に向かっているのか明らかにし、新興経済群の先進国化とそこでの課題について明確にしておくことが、これからの国際経済社会、国際関係を考えるうえで重要であると考えられる。

そこで、本稿では国際経済社会全体を一つの社会的イノベーション・生産システム（グローバル社会的イノベーション・生産システム³）として、これがヘテラルキーとヒエラルキーの相互循環過程⁴から構成されると考えることとする。ヒエラルキーについては、風土構

¹ 国際経済における経済的重心のシフトと新興経済群の台頭、社会的結束に向けた取り組みについては、OECD 開発センター（2011;訳書）、OECD 開発センター（2013;訳書）を参照。

² 田口芳昭（2015）は、企業の取り得る組織・ガバナンス体制として、中央集権モデル、地方分散モデル、ホールディング・モデルの三つに類型している。

³ ここでは、Amable,B.（2005;訳書）を参照し、Amable et al.(1997)で提示したとされる社会的イノベーション・生産システムをグローバル社会全体に適用している。この考え方は、拙稿（2017）でも論じているが、本稿では、各グローバル化段階で機能するシステムとして論じている。

⁴ ヘテラルキーについては Hedlund による概念であり、Hedlund,G.（1986）、Hedlund,G.（1993;訳

造に基づく棲み分け関係を土台に据え、ヘテラルキーとヒエラルキーの相互循環により知識の創造が進められる状況を想定する。こうした循環過程は、これまでも段階的グローバリゼーションの中で観察されてきたと思われるが⁵、現在、その内向化した局面でよりシステム的に進められるのではないかと思われる。また、この循環システムは入れ子構造をより個別化し、プラットフォームを積層化させることで、いわば連峰的な山脈構造を形成するものでもある。また、野中（1992）の知識創造プロセスのSECIモデルにも関係するものであり、共同化を起点に暗黙知と形式知の相互循環が進み、プラットフォームの階層化が促されていると考えられる。

また、公平性とその効果性、効率性の観点から考えたときに、グローバリゼーションは最終局面も全体的に達成されることが望ましいと考えられる。現在、先進諸国では人口オオナス化が進み、成長を牽引する人口ボーナスの局面は新たな台頭をみせる新興経済群により享受される方向にある。国際社会も成熟化を遂げている現在、世界全体で先進国を主体としたグローバル・サービス・ポートフォリオを共有すると考えれば⁶、その中に新興経済群を取り込みながら持続可能な成長を進めるグローバル経済社会の姿を描くことができるのではないかと考える。

本稿は、拙稿（2020）で水平・垂直統合経済モデルとして描く持続可能なグローバル経済社会システムを補完するものであり、こうした人口動態に基づくシステム的な循環モデルを扱うが、その先に展望される生態論的ガバナンス下の長期競争均衡状態における進化論的ガバナンスとヘテラルキーについて、シェアリング・エコノミー、マス・カスタマイゼーションとの関連で論じていく。ヘドランドは脳を一種のヘテラルキーとして述べているが⁷、グローバル経済社会システムも常に進化過程にあり、そうしたヘテラルキーの連綿と続くグローバルな進化過程として論を展開する。また、生態論的ガバナンスと進化論的ガバナンスという二つの側面を持つ国際経済社会、グローバル経済社会は⁸、人口動態に即し棲み分け国際分業と生態論的ガバナンスを新興経済群にまで拡張させる形で、進化論的ガバナンスを展開させるが、国際的垂直統合経済を水平化させていく過程も、サービス・ポートフォリオ・ガバナンス（SPG）として論じている。デジタル技術も進展し、AI化、ロボット化も進んでいる。資源豊富な新興経済群は直接的な対象としなくとも、新興経済群が、先進国と対等な立場で経済発展を希求する世界において、生態論的ガバナンス主体の進化論的ガバナンスに収斂される過程で、人口動態的成長機会を生かし比較優位に即した活動を滞りなく展開できるよう、その過程を統治し統制することが重要であると思われる。

書）に詳しい。この相互循環過程は、野中（1990）に基づくが、拙稿（2001）でも扱っている。

⁵ Baldwin,R.（2019,翻訳）参照。

⁶ PPMの国際版については、藤沢武史（1988）に詳しい。本稿では、海外市場の魅力度を人口動態に関連付けて論じている。また本稿では、基本的にサービスはプロダクトを含む概念としている。

⁷ ヘドランド（1998;訳書）参照。人体についても同様に考えることができる。

⁸ 生態論、進化論は一條・野村総研（2017）の考えに基づく。ここではこれに基づきガバナンスを二つに分けて論じるが、進化論的な考え方は、青木（2011）でも理論化が試みられ、Gereffi,et.al.(2005)、猪俣（2019）でも論じられていると考えられる。

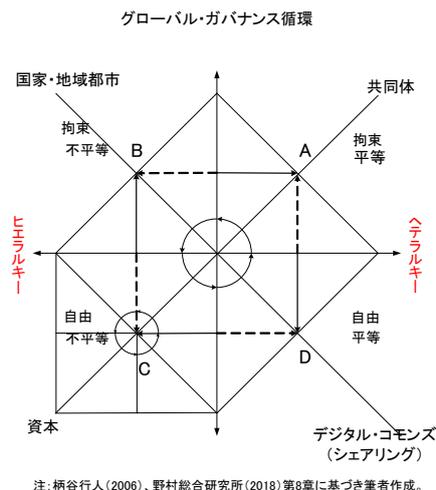
1. 21世紀におけるグローバル・ガバナンス循環

1.1. グローバル・ガバナンス循環とヘテラルキー・システム

本稿では、グローバル・ガバナンス循環が進展していく中で、ヘテラルキー・システムがどのような方向に進化しているのか考察していく。第2章、及び第3章では、水平・垂直統合経済モデル、SPGモデルを用いた考察を行うが、これを行うに当たり、成熟化段階にある国際経済社会がグローバル・ガバナンス循環においてどのような意味を持っているのか確認することとしたい。また、ガバナンス概念については、民間主体のものを想定し、「国民が政府に負託し、政府は国民に負託されるという両者の間のある種の契約的な緊張関係を含意とするガバナンス、自発的な個人によって担われる多元的な社会で、自己責任で行動する個人とさまざまな主体が協同して、これまでとは異なる「公」を創出していくようなガバナンス」⁹とする考え方と基本的に共通している。

図1には、グローバル経済社会での進化論的ガバナンス循環が示されている。これは段階的に進むグローバル化を説明するものであるが、ここではヘテラルキーとヒエラルキーの相互循環過程として示してある。図では、右側をヘテラルキー、左側をヒエラルキーとしている¹⁰。ヒエラルキーは、階層的であり個別化の過程を通して分権化を伴い不確実性を低減させることになるが、そこでの社会構成体は、共同体の中で支配性を確立した国家や地域都市等の支配共同体（B領域）と、これにより責任権限の委譲を受け、その統制の下に活動を行う資本家（及び企業）（C領域）となる。そして、完全競争状態に至り均衡状態となると、個人の自律性と共通善の下で、自由市場を通して人間の社会的責任が追及されるものとなるが、この両体系をヘテラルキーと呼ぶこととする。そこでの社会的構成体は自由で平等な交換様式を目指し構築されるコモンズ（D領域）と、これを起点に形成されるコミュニティ

図1. グローバル・ガバナンス循環



⁹ 21世紀日本の構想「日本のフロンティアは日本の中にある一自立と協治で築く新世紀」 p. 16、<https://www.kantei.go.jp/jp/21century/houkokusyo/1s.pdf> 2022年2月16日アクセス。

¹⁰ そこでの交換様式と社会構成体については、此本（2019）第8章、Amable,B.（2005；訳書）第6章第2節、柄谷（2006）を参考にしている。

(A 領域)となる。また、この両者の循環過程が人口動態に即して周辺経済にまで拡張され、全ての国家が先進国化した状態を、完全にグローバル化した段階(フル・グローバルイゼーション)と考えることとする。新興経済群も経済成長し先進国化することで、その集団化と同時に、地域都市、企業、人間に対するその分権化も進み、グローバルに一つの国家的状態に至ると考えられるからである。他方で、21 世紀に入り、国際経済は北側世界と南側世界との新しい関係が主体化している。転換期には、D 領域が確立され、A 領域を経験することで、北側世界の新しい成長の軌道がアメリカ、欧州経済で描かれようとしているが、英国を主体とした共同体主義や米国でのインダストリー・インターネット分野への特化といったように、グローバル・ガバナンス循環を通してガバナンスが市場側(C・D 領域)へとシフトする中、その影響はA 領域、B 領域でも観察されている。また、より集団主義的特性の強い南側世界でも、シンガポールを主体に、これに符合する形での循環過程が始動しているように思われる。他方で、今年1月に発効されたRCEPは中国主体のものであると言われるが、今後、BRICsにおいて中国を起点に情報インフラ的役割から、地域分散・産業的、中央集権・産業的な役割への変遷が観察されることも考えられる。

また、小さな政府を志向するグローバル化の過程では、企業間、人間間での循環過程は、C 領域の現象となるが¹¹、当領域内でのヘテラルキーとヒエラルキーの相互循環を通じたデジタル・コモンズの連綿と続く状態を、本稿では認知平面上での連続的事象として捉え、任意時点での価格システムに支えられた樹状の入籠的体系をヘテラルキー・システムとして、マス・カスタマイゼーション、広義のシェアリング・エコノミーを説明する手段として考えている¹²。本稿では、特に情報社会に続く Society 5.0、NRI によるデジタル資本主義を想定しているが、B 領域及びC 領域を対象に、独占的競争下での長期競争均衡状態(完全競争状態まで含める)での、各個人主義水準下で与えられる多重ヘテラルキーを任意ヘテラルキー・システムとして考察していく¹³。長期競争均衡状態はそれぞれ社会的に理想とされる状態を意味し、多様な社会的活動の目指される理想像として、樹状の分業体系として与えられる。また、そこに至る過程は分権化を通じた価格システム化¹⁴の過程でもあり、長期競争均衡状態は価格に全情報が集約される形で情報も完全に分有されている¹⁵。他方で、棲み分け国際分業において、各国の採る個人主義度にもあらゆる情報が集約されていると考えられるが、こうした長期競争均衡状態はその下で国内的・国際的に与えられるのである。

¹¹ 拙稿(2001)、拙稿(2002)では、転換期を経た知識創造過程でのヘテラルキーとヒエラルキーの相互循環について論じている。特に後者では、e-Japan 戦略、情報システム形成との関連でまとめている。

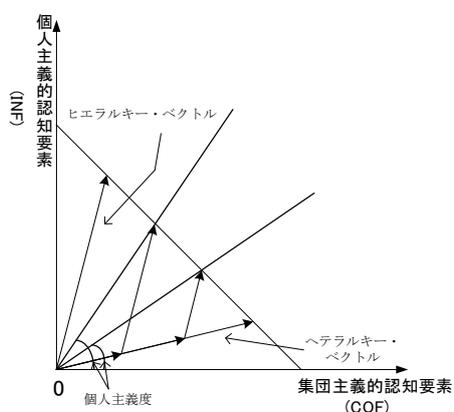
¹² 野村総研(2018)第4章「所有からアクセスへ—シェアリング・エコノミーの登場」で扱う広義のシェアリング・エコノミーと考え方は共通している。本稿では認知平面上で連続的にこれを表現している。

¹³ 拙稿(2017)でも同様の競争均衡状態を仮定している。そこでは、競争均衡状態における細密化過程と共時的国際分業を論じている。

¹⁴ 本稿では、価格システムをヘテラルキー・システムにおける「情報が分有化され価格に集約された」総合的な価格体系として考えている。

¹⁵ 経済制度である企業と市場を通して活用される組織化手段、ヒエラルキーと価格システムの関係については、Hennart, J.F. (1993; 訳書)に基づいている。

図 2. 認知平面における行為主体の個人主義度



本稿では、風土構造下でのこうした過程を認知平面上で二次元的に考えていくが¹⁶、一連の進化過程は、長期競争均衡状態として構造的、直線的に表現される。図2では、ヒエラルキーとヘテラルキーをそれぞれヒエラルキー・ベクトル、ヘテラルキー・ベクトルで表現し、その組み合わせにより、任意行為主体の個人主義度、設計の比較優位と、提供されるサービスの認知要素集約度が表されている¹⁷。これは、持続可能な成長、発展に向けた独占的競争の世界では、ヒエラルキーにも自由の側面、ヘテラルキーにも拘束の側面があり、そうした社会で生活する人間には必ずいずれの側面も擦り込まれていることが想定されている。しかしまた、自由・不平等、拘束・平等のいずれにおいても、拘束・平等と自由・不平等の二つの組み合わせによって表現可能であり、縦軸をヒエラルキー・ベクトル、横軸をヘテラルキー・ベクトルとして、その組み合わせにより、程度の違いを踏まえて表現することが、より一般的であると思われる。そして、拙稿（2020）で示したように、これは人間を主体とした世界を基本として、認知要素平面上の傾き-1の右下がりの直線上には、多様な個人主義的特性を持った人間像と、その集団となるコミュニティや企業、地域都市、国家の姿（像）がその個人主義度によって表される。また、個人主義度は、その主体の特性により居心地のよいと考える価値観を示すものであり、その主体が供給しneedしたいと考えるサービス特性を表すものでもある¹⁸。

Hennart, J. F. (1993; 訳書) はヒエラルキーと価格システムとを経済活動を組織化するための手段とし、これを組み合わせ利用する経済制度として、企業と市場との関係について述べている。また、Hedlund, G. (1986)、Hedlund, G. (1993; 訳書) ではヘテラルキー概念を紹介しているが、本稿ではこの両者の主張を踏まえ、競争原理の中でヒエラルキーの均衡化した状態をヘテラルキー、両者循環における均衡下で経済活動の多重化した状態をヘテラルキー・システムとして論を展開していく。生態論に基づく棲み分け分業も、ボトムアップ

¹⁶ 拙稿（2012）、拙稿（2014）、拙稿（2017）、拙稿（2020）参照。

¹⁷ ここでサービスとは社会的機能、価値を表したもので、モノを含んだ概念である。

¹⁸ 森（2016）ではビジネスカルチャーを「各人がビジネス上で居心地がよいと考える価値観」と定義している。

によるネットワーク組織も設計の比較優位に基づくシステムの対応が重要であるが、これの基づくヘテラルキーとヒエラルキーの相互循環過程を考えていく。Hennart, J. F. (1993; 訳書) で述べることは直線的であるが、これを Harry C. Triandis (2002; 訳書) による個人主義的認知要素 (縦軸)、集団主義的認知要素 (横軸) の 2 要素に依拠し、認知平面を使い表現する。また、人間の生活する二元論的な世界はこの 2 要素を使い広く表現可能であるが、原点から伸びる放射状の直線の傾きで任意行為主体の個人主義度が表現されている。各行為主体については、人間の安全保障世界の国際的にアナーキーな状態を基本とし、国家を支配的存在とした Win-Win 関係、入れ子的関係が想定されている。ヘテラルキー概念は、Simon (1962) のヒエラルキーと併せ、Dionysius (1981; 翻訳) による最古のヒエラルキー概念を基に、知識のヒエラルキーをも踏まえ定義される概念である。Hedlund はまた進化論的ガバナンスを想定していると考えられるが、このヘテラルキー概念は、分権化も進み人口動態に基づき新興諸国が成長の牽引役を担う現在の国際経済、そしてグローバル化した多国籍企業活動にそのまま当て嵌めて考えることができるが¹⁹、フル・グローバリゼーション、世界一体での理想的社会像に向けた取り組みを通して、ヘテラルキー・システムの一層の進化が観察されていくものと思われる。

1.2. 収穫逓増過程とヘテラルキー・システム

以上から、経済活動の多重化したシステムとして、ヘテラルキー・システムを考えることになるが、現在、顧客中心主義が追求される中、顧客側の個別化された活動ニーズや課題でビジネスが分類され、モノを作る作らないといった分類も意味を失い、産業の境界も曖昧化、全ての産業がソリューション産業化していつている²⁰。また、サービス表現モデルの一つとして劇場アプローチがよく使われるが、コトづくりからモノづくりまで、どちらに軸足をおき重心をどこにおいているかで、演劇を通じた表現も多様なものとなる²¹。ここでは、共鳴し合うビジョン下での、補完的専門家集団となるネットワーク組織²²を通じた分業関係を想定しているが、この分業関係の下にヘテラルキーとヒエラルキーの相互循環過程は作用する。各相互依存的な分業主体間では、それぞれにおいてその実現に向けた取り組みが進められることになるが、互いに漸次的に調整を進めながら共通のビジョンが実現されていくことになる。そして、そうした相互依存的な工程間での分業主体間の関係は、安定化に伴い統合的状态から分権的状态へとシフトし価格システムが支配的となるが、その過程では競争原理により各工程主体も多様化し、多様な組み合わせにより多様なサービスが提供されることになると思われる。

また、水平統合経済において完全に比較優位化し比較劣位化段階に入った分野は花形分

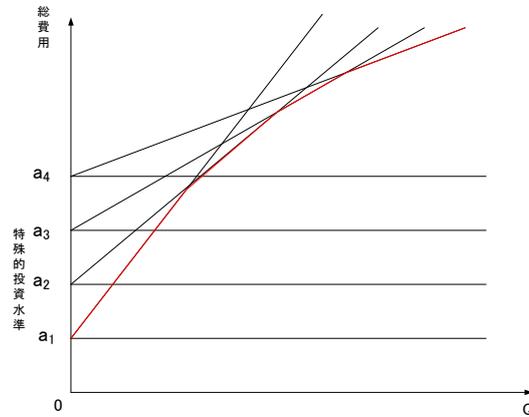
¹⁹ Hedlund, G. (1993) では、多国籍企業を対象にこれが論じられている。

²⁰ 駒村 (2018) を参照している。

²¹ 新井・下村 (2006) 参照。本稿では、アズ・ア・サービスの展開に劇場アプローチを適用している。

²² 森 (2016) では、多国籍企業のケースで、基本となるビジネスカルチャーの下に、複数のビジネスカルチャーを状況によって使い分けることで異文化協調力を強化することが必要であると説いている。

図 3. 進化論的ガバナンスと規模に関する収穫逡増



野となり、当分野に比較優位を有する新興国に対して投資が行われる一方で、新規挑戦分野の開拓、当分野への資源シフトが進められることになる。そして、先進国での比較劣位化過程でも、国内の集団主義的な企業の間で、比較優位企業の台頭、比較劣位化、新規比較優位分野へのシフトが繰り返されながら全体的な活動の縮小化が進むことになると考えられる。第3章では、PPMの概念を水平・垂直統合経済モデルに重ね合わせ、先進国の観点から新興経済群の国際分業の水平化の過程²³に対するガバナンスを、サービス・ポートフォリオ・ガバナンス (SPG) として展開する。そこでは、成熟化した国際社会を構成する先進国、新興国、後発国において、ティアⅠ分野 (先進国の比較優位分野)、ティアⅡ分野 (新興国の比較優位分野)、ティアⅢ分野 (後発国の比較優位分野) 間の先進国主体のサービス・ポートフォリオを考えることになるが、この分野類型は本稿全体を通して適用される。なおここでの議論は、Baldwin, R. (2019) によるアンバンドリングの考え方も重なるが、第3のアンバンドリングはティアⅠを中心としながらも、ニュー・グローバリゼーションについては、ティアⅡにも関係しているため、アンバンドリングによる説明は基本的に省略することとする²⁴。なお、人口動態により、世界全体を、新興経済群まで含めた一国内的状況として考えることができるとすれば、Baldwin, R. (2019) で展開されるグローバティクスは、このSPGにそのまま適用できる重要課題となる。

ここで、ネットワーク組織による収穫逡増過程を考えると、図3に示すように、特殊的投資水準を漸次的に拡大させつつ限界費用を低減させる形で²⁵、生産水準拡大における包絡線

²³ 拙稿「訳者あとがき」(OECD開発センター(2019;訳書))、拙稿(2020)でも先進国を主体としたPPMに新興国を組み込み論を展開しているが、本稿では、特に、人口動態を踏まえ、新興経済群が先進国化するまでの過程に焦点を当てている。

²⁴ ティアは、ERIAのアジア総合開発計画2.0での工業化段階を上るための各種政策を総括した概念として使われており(木村(2015)参照)、ここでもこの表現を使用しているが、工業化段階を示すティアに対する定義は異なっている。経済産業省(2020)でも指摘されるように第3のアンバンドリングによりフェイス・トゥ・フェイス・コストも低下しており、個別主義的な日本企業を中心にティアⅡでのコスト低下も進んでいる。

²⁵ 長谷川(1988)、猪俣(2019)を参考にしているが、猪俣(2019)同様、特殊的投資水準は単位当たりのものではない。また、一次同次、規模に関して収穫一定を仮定している。

を生産費用の漸次的に低減する収穫逡増現象として考えることができる。ここでは、一貫して長期競争均衡状態を想定しているが、市場成長に伴う投資規模拡大の一方で、マーシャル的外部経済により、経験・学習効果を通じた限界費用の低下作用が働き、規模に関して収穫逡増が創出されると考えるのである。また、これは、市場化の方向への進化論的ガバナンスを説明するとともに、多様化、緻密化による差別化弾力性と価格弾力性を通して漸次的に需要の拡大に寄与するものでもある²⁶。21世紀に入り社会性と併せ市場性を備えたプラットフォームを見出し、そこで存在感を示し得るかが問われるようになったが、ヘテラルキー・システムを通じたマス・カスタマイゼーションはこれを補完し、スケールメリットを提供するものとなる。これは独占的競争の中でもセイの法則が働くことを示唆するものであり、インダストリー4.0においても人工知能により一人ひとりのユーザー嗜好や消費傾向をビッグデータ分析し、これをマス・カスタマイゼーションと連動させながら需給を一致させる仕組みづくりが進められている²⁷。また、スケールメリットの観点からは、ネットワークを通じたローカル市場の一大規模市場への統合効果も重要であり、日本でも今後リニア整備による市場統合効果を通して市場性確保が支援されるものと思われる²⁸。他方、雇用確保が前提となるが、グローバル化と併せ、AI化、ロボット化による生産性向上を統合的分配につなげることが市場性の強化につながると考えられる。日本ではメンバーシップ型雇用を主軸としたジョブ型雇用で、主観的指標を用いたボーナス給の客観的指標化、固定給化をこうした技術により段階的、継続的に下支えていくことが重要となろう²⁹。そして、ネットワーク組織による技術革新の成果分配では、投資インセンティブの確保だけでなく、賃金上昇による需要と供給、成長と分配の好循環の創出が経済成長には不可欠であり³⁰、マクロ政策による最終購買力支援も活用し、持続的な経済の成長につなげていく必要がある。課題先進国であり集団主義国である日本であるが、まずは市場性あるプラットフォームをしっかりと確保し、総合的施策により新しい成長を描いていく必要がある。

所有から使用への転換は、本来的な社会的価値創造への転換でもあり、産業境界の曖昧化を伴って、マス・カスタマイゼーションを進展させている³¹。プロダクト・イノベーションからサービス・イノベーションへの重点シフトを進め、顧客主体の下に領域を拡張し、領域を超えてスケール・メリットが追求されている。また日本企業の間でも、生産活動そのものをサービス/プラットフォームとして展開し、その上でマス・カスタム化を進める動きが進

²⁶ 今井／総合研究開発機構（1991）第I部序文参照。

²⁷ 小川（2015）を参照。またセイの法則との関係については、今井／総合研究開発機構（1991）第I部序文も参照している。

²⁸ 例えば、今井／総合研究開発機構（1991）第I部序文では、19世紀末のアメリカで新ネットワークにより一つの巨大市場に統合されたことが指摘されている。また、リニア中央新幹線建設促進期成同盟会を参照（<http://www.linear-chuo-shinkansen-cpf.gr.jp/jitugen.html> 2022年2月20日アクセス）。

²⁹ 藤田友敬（2008）に基づく。「NHK日曜討論」2022年2月13日も参照している。

³⁰ 今井／総合研究開発機構（1991）第I部序文、Amable,B.（2005、翻訳）を参照している。

³¹ 駒村（2018）を参照している。

んでいる³²。現在、観られる動きは広い意味でのシェアリング・エコノミーであり、顧客中心主義の下、多様なニーズを効率的に満たすヘテラルキーを進化させていくことになる。また、デジタル・トランスフォーメーション（DX）も推進されているが、IT を使い「分解する力」「組み合わせる力」を駆使し、多様な製品、ソリューション・サービスが創出されている³³。

野中（2021）は、社会的存在である人間は、絶えず変化する文脈に棲み込み、感情移入し、共感し、「いま・ここ」で、五感を通じて暗黙知を直接つかむことにより、新しい知識の創造は始まるとしている³⁴。任意ヘテラルキー・システム下での共感を起点にヒエラルキーを通じた知識の創造によりプラットフォームの階層化も進められるのであるが、また任意個人主義水準でのヘテラルキーの下では、モジュール化された工程を多様に組み合わせることで、多様な嗜好、多様なニーズが満たされることになる。

2. 21 世紀の資本主義と水平・垂直統合経済モデル

2.1. Society 5.0 とヘテラルキー・システム

ヘテラルキー・システムは、水平・垂直統合経済モデルによって表現される。これは、個人主義度を軸にして労働・資本平面を組み合わせたものであるが、長期競争均衡における工程間分業やシェアリング・エコノミー、マス・カスタマイゼーションを概略的ではあるが俯瞰的に示すことができる。本章では、21 世紀に入り、日本経済から世界に発信されている未来社会のコンセプト、Society 5.0 とヘテラルキー・システムとの関わり、社会的価値創出を担う組織的特徴、その下に展開されるバリューチェーンの国際化について考察していく。

段階的グローバリゼーションでは、個別化プロセスによりガバナンス領域は狭まり、普遍主義的特性の強い国家からプラットフォーム的役割にシフトしていくことが考えられる。また、一般的に、共通善の実現が問われている現在、個人主義的主体程、パーパス志向的であるのに対し、集団主義的主体程、アイデンティティを重視する傾向があると言える³⁵。北側世界において集団主義的とされる日本でも理想的社会像に向けた需要側からの発想が必要とされる中、モノづくりに軸足を残しつつ社会的価値づくりが進められている。製品の優秀さで競争優位を築いてきた日本企業であるが、プラットフォームビジネスへの転換を図り、アズ・ア・サービス型成長へのシフトが進められている³⁶。個人主義的国家程、コトづくりに軸足を移した展開を見せるが、オープンな企業間関係の下に個々の強みを生かした協働を通して、パーパス実現を図る傾向が強いと言える。互いに共鳴し合うビジョン下での

³² 小宮昌人・岩崎はるな（2021年2月号）参照。

³³ 疋田時久（2019）を参照している。

³⁴ 野中（2021）、p.286 を参照している。

³⁵ 野中（2021）p.270、佐宗（2019）参照。

³⁶ 立本・生稲（2020）参照。

協働は、進化的な過程を通して漸次的に役割を固定化し、プロセスを重視したものへと転換、集団主義的国家ではモノづくりに軸足をおいたものとなると考えられる。

日本では、国を挙げて Society 5.0 が推進されている³⁷。これは、サイバー空間とフィジカル空間を高度に融合させたシステムにより経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会であるとされる。Society 5.0 で実現する社会では、IoT (Internet of Things) で全ての人とモノがつながり、様々な知識や情報が共有されることで、分野横断的連携が促進されるとともに、人工知能 (AI) によりローカルでの限定合理性も克服され、ロボットや自動走行車などの技術により年齢や障害などによる労働や行動範囲面での制約も克服、劇場アプローチで言えば、演劇表現や劇場へのアクセスがより自由に行えることになる³⁸。そしてこれを通して、少子高齢化や、地方の過疎化、貧富の格差などの課題も克服され、社会の変革を通じて、これまでの閉塞感を打破、希望の持てる社会、世代を超えて互いに尊重し合える社会、一人一人が快適で活躍できる社会を実現できるとされている。

また、Society 5.0 とは創造社会であり、「デジタル革新と多様な人々の想像・創造力の融合により、社会の課題を解決し、価値を創造する社会」である。したがって、社会的ニーズを満たし、課題解決につながるビジョンを設計、想像、計画、実行し、創造する社会であり、認知平面との関係で CPS (サイバー・フィジカル・システム) を考えれば、それはヘテラルキー・システムそのものとなる。ヒエラルキーからヘテラルキー・システム、価格システムへの重心シフトの中で、CPS は多様な様相を見せられると思われるが、インテグラル型アーキテクチャーに設計の比較優位を有する日本では、人によるエンジニアリング活動までも対象として、知的熟練の効率的醸成を通して、より効果的、効率的な改善活動につなげていくための「デジタル・トリプレット」も提唱されている。これは従来のデジタルツインが物理世界、サイバー世界から構成されているのに加え、技術者や作業者がデジタルツインを活用し生産システムの改善、価値を高める活動を行う場となる「知的活動世界」を加えた考え方である³⁹。

2.2. フロント・バック組織とヘテラルキー・システム

国際経済社会や多国籍企業では、進化論的に周辺の立地へと中心性をシフトさせながら、ヘテラルキーを機能させている。一水平・垂直統合経済として国際経済社会の縮図的な存在である多国籍企業では、例えば、アクセンチュアのフロント・バック組織にそうした仕組みを見出すことができる⁴⁰。そこでは連結役と市場メカニズムを利用してフロントエンドとバックエンドを連結させ、フロントエンドを買い手、バックエンドを売り手とし、振替価格を

³⁷ Society 5.0 については、内閣府、経済団体連合会 (2018) を参照している。

³⁸ サービス・モデルとしての劇場アプローチについては、新井・下村 (2006) 参照。

³⁹ 梅田靖著「製造業のデジタル化(中) 自動化とカイゼンの両立を」『日本経済新聞』経済教室、2022年2月1日を参照。

⁴⁰ 長谷川 (2013) 参照。

用いて需給を調整するが、需要者、供給者の境界曖昧化の中⁴¹、外部の市場価格も使い社外企業にまでバリューチェーンを拡張させている。プロジェクトチームが連結役として見える手（ヒエラルキー）により一連の工程間分業を統制しつつ、見えざる手の活用により効率性が確保されているのであるが、これは、長期競争均衡において水平・垂直統合経済モデル（企業レベル）に帰結する。水平統合経済での本国プラットフォーム・モジュールの国際的、複層的なサーバー・クライアント展開と各市場での多様なアプリケーション・モジュールの開発に対し、それぞれの市場を起点とした多重ヘテラルキーを水平・垂直的に価格システムが支援することになる。また、人口動態に合わせ新興諸国に成長の牽引役がシフトしていく中で、小川（2015、p. 348）は、オープン&クローズ戦略に基づく知的財産マネジメントを、自社のコア領域の徹底防衛、コア領域からオープン市場へ向かう伸びゆく手（ヒエラルキー）の形成であると述べているが、水平・垂直統合経済モデルの長期競争均衡では、ヘテラルキー・システムの中で特定のヘテラルキーが選択されることになる。

1980年代には米・欧でオープン・イノベーションの時代に入り、コンセンサス標準化が進むこととなった⁴²。立本（2011）は、コンセンサス標準化は複数企業間の協調設計活動であり、完成した標準規格はオープン領域とクローズド領域とに二分され、オープン領域は新規参入を促進する競争促進的なものである一方、クローズド領域は新規参入を阻害する反競争促進的効果を多く含み、先進国企業と新興国企業との国際分業が促進されるとしている⁴³。次章で扱う SPG では、これは主にティア I 分野とティア II 分野間の現象であると考えられるが、クローズド領域とオープン領域との間に、コア領域からオープン領域を制御するインターフェース領域が介在する形で⁴⁴、各分野でのオープン・イノベーションが推進されていると考えられる。そして、各分野でのコア領域を主体とした本国でのプラットフォーム展開と新興国市場へのアプリケーション展開を通して、新興国企業による製品差別化分業の漸次的水平化が進み、新興国企業を取り込んだフラグメンテーションが進められていると考えられる。

そこで次には、国内から海外への伸びゆく手により統制される工程間分業について、長期競争均衡状態の下で考えてみたい。グローバル経済社会での設計面での比較優位に基づく本国でのプラットフォームの開発、生産は、比較劣位化に合わせ順次、新興国へと展開されていく。そして、垂直的製品差別化分業の下、工程間国際分業の基盤が整備されていくことになるが、そこに展開される工程間国際分業を支える論理を猪俣（2019）に基づき確認しておく。成長の牽引役がより新興の経済へとシフトしていく中、成長段階の違いを活用し、より多くの国を巻き込みフラグメンテーションが進められることになるが、そこでは、スケー

41 駒村（2018）参照。

42 立本・小川・新宅（2011）参照。

43 立本博文著「グローバルスタンダード、コンセンサス標準化と国際分業：中国の GSM 携帯電話導入の事例」2011年4月（『MMRC DISCUSSION PAPER SERIES』No. 347、http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/pdf/MMRC347_2011.pdf）参照。

44 小川（2015）、p. 360.

ルメリットにつながる消費市場の存在が重要であると指摘される。

2.3. ヘテラルキー・システムとグローバル・バリューチェーン

本節では、見えざる手の活用による効率的な経営についてヘテラルキー・システムを通して考えていく。この場合、見える手、伸びゆく手は既に存在するモジュールの組み合わせの選択にのみ関わるものとなるが、先進国と新興国との間の技術移転とキャッチアップにつながる、多様な経済成長段階にある新興経済群を対象としたフラグメンテーション、工程間国際分業にも焦点が当てられる。

水平・垂直統合経済モデルでは、任意個人主義水準下でのグローバルな長期競争均衡状態を想定し、買い手から売り手に対して伸びる工程間分業は水平平面に表現される。また、意思決定、及び実行面で個人主義度の相異に基づき行われる認知平面上での工程間分業についても後の方で検討する。図4には、長期競争均衡状態の要素価格比率一定下での工程間国際分業(図4(a))と先進国、新興国、後発国間で要素価格比率の異なる場合の工程間国際分業(図4(b))のケースが示されている。工程間分業はまず国内で始まり、その後、新興経済群との垂直的製品差別化国際分業を踏まえて国際化していくと考えられるが、その際、先進国では一定の要素価格比率の下、サービスの要素集約度は一意的に与えられるものと仮定する。サービスの技術的条件が、まず先進国内で確定される状況を想定するのである。また、これは、各工程の技術的条件を規定し、各工程の要素集約度も一意的に与えられることを意味するが、図4(a)にこれが表されている。他方で、サービスとその各工程の要素集約度は、先進国内で決定されるのであるが、生産の立地は、先進国の内外、特に成長著しく多様な経済成長段階にある新興経済群の間で決定される。

ここで、資本・労働平面において先進国間では要素賦存比率は同一とし、先進国と新興経済群との関係を中心に考えてみたい(熟練労働・単純労働についても同様に考えることができる)。先進国、新興経済群との間で生産関数は同一、需要条件も同一である場合、生産

図4(a) 要素価格比率一定下での
工程間国際分業

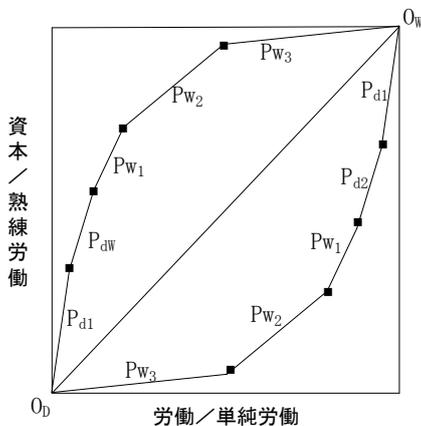
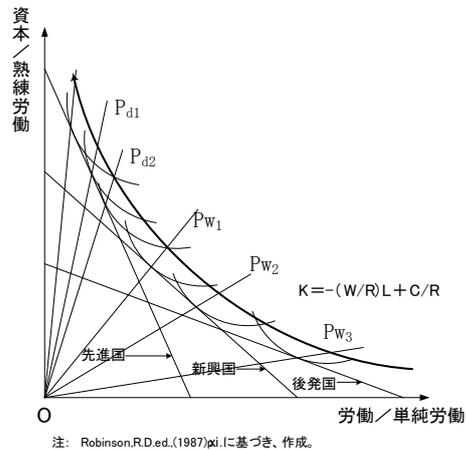


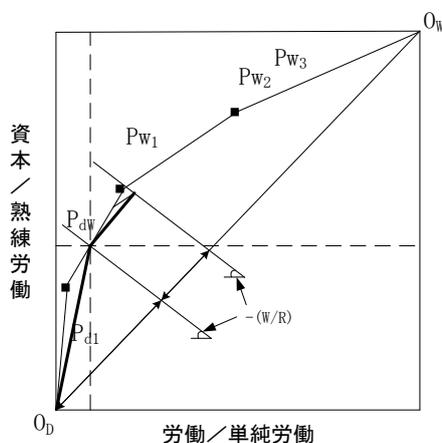
図4(b) 要素価格比率相異下での
工程間国際分業



立地、分業は、先進国と新興国、後発国との間でそれぞれの要素賦存状況を反映したものと
 なると考えられるが、先進国化が進み要素賦存比率の高い国程、要素集約度の高い工程に携
 わる一方、要素賦存比率の低い国程、要素集約度の低い工程に携わる状況が想定される。こ
 の状況は、図 5 に示されるが、ここでは、先進国側から降順に工程に従事する状況を想定
 し、要素価格比率一定の下、例えば先進国では、工程 P_{d1} と工程 P_{dw} の一部に携わり、次に要
 素賦存比率の高い外国が残された工程 P_{dw} の一部と P_{w1} の一部に携わる状況が示されている。
 ここではサービスの需要量、供給量は 0_D0_W (0_D は先進国の原点、 0_W は新興経済群の原点)、
 携わる全ての国が不完全特化域内で効率よく分業する状況を想定している。また対角線上
 に原点 0_D を起点とした両向きの矢印により、当該 2 国の所得水準がサービス量で示されて
 いる。

他方で、現実世界では、国により要素価格比率の異なる、経済成長段階の多様な新興経済
 群との間で工程間国際分業が進められている。サービス主体のティア I 分野への投資を拡
 大させる新興国、後発国では、 0_D0_W の傾きの小さい要素集約度の低い活動（リバー
 ス・イノベーション）から漸次的に要素集約度を高めつつティア I 分野での活動を拡大
 させることになる想定されるが、そこでは先進国でも通用する工程（先進国と要素集約
 度が同じ）を漸次的に増大させる方向で、先進国との工程間分業を進めるものと考えら
 れる。多様な工程の組み合わせの下でその国の要素賦存比率に即した生産を志向しつ
 つ、外販化も進め、より要素集約度の高い工程への従事拡大を進めていくと考えられ
 る。図 4(b) は、固定費の変動費化された状況を仮定しつつ、より現実に即した、要
 素価格比率の異なるケースを描いている。ここでの各工程の要素集約度は図 4(a) の
 ものと一致している。この図は要素価格比率の相異がより直接的に工程間国際分業
 を促す様子を表したものであり、各国が相対的に安価に生産できる工程サービス
 を提供する形で工程間国際分業が行われる状況が説明される。先進国的特性を強
 める新興国、後発国は、要素価格比率を上昇させ、立地優位性をより資本集約
 的な工程にシフトさせながら、先進国、新興国、後発国間の工程間国際分業が進めら

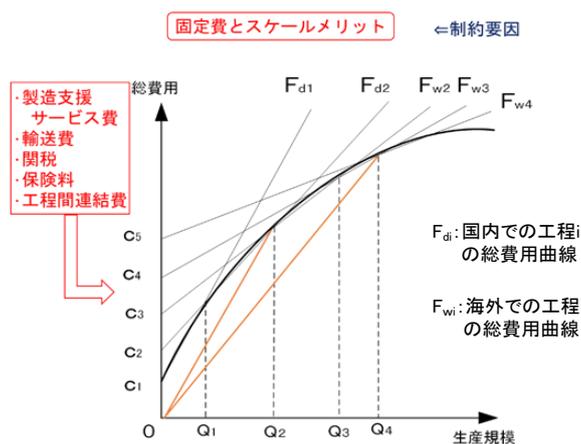
図 5. 要素投入と工程間国際分業



れていると考えられる⁴⁵。また、多数財モデルに示唆されるように、これは、リカード・モデルと整合性を持たせることも可能である。多工程において熟練労働集約的工程、一般的に先進国側の相対的労働生産性は高いと考えられるが、相対的労働賃金率との関係で考えたとき、より熟練労働集約的な工程、割安に生産可能であると考えられる。他方で、新興国、後発国のキャッチングアップでは、為替相場上昇圧力もあるが、賃金水準の上昇により、相対的労働賃金率の上昇が進み、比較劣位化の逆行する力が働くことになるが、各国は外資の力も借りて比較優位にある工程での生産性改善を進め、比較優位工程の相対的生産性を大きく改善させることで、比較劣位化を免れつつ、比較優位の顕在化が可能となると考えられる。各国での比較優位工程を中心とした相対的生産性上昇と周辺国における賃金率、管理為替レートの相対的な上昇の中で、先進国、新興国、後発国のそれぞれが割安に生産できる工程サービスに特化していくことが考えられる。

他方で、猪俣 (2019) は、国内分業の国際化に影響する要因として、①国内に対する国家間の生産要素価格や生産性の格差度合の拡大、②複数国拠点連結による工程間連結費用の高額化を指摘している。そして、こうした要因を踏まえ、国内分業が国際化される状況を図6のように表現している。これは、連結拠点の複数国化によって固定費の増大する、さらに現実的な世界を想定するものであるが、この場合、生産規模の拡大が十分であれば、工程間国際分業が領域を拡大して進み、スケールメリットを十分に活かせるだけの規模を持った消費市場の存在が重要であるとされる。また、ここでは、競争均衡状態での市場規模、工程間国際分業によるスケールメリットを対象に、先の進化論的ガバナンスと並行して作用する、生態論的ガバナンスにおける規模に関する収穫逡増が想定されている。ティア I 分野、ティア II 分野、ティア III 分野を跨いだ展開となると考えられるが、本国での競争優位確立

図6. 生態論的ガバナンスと規模に関する収穫逡増



猪俣哲史著『グローバルバリューチェーン』日本経済出版社、2019年、p.28より引用。

注：2021年度・多国籍企業論・第8回講義PPIに基づく。

⁴⁵ 安室 (2010) では、Prahalad & Krishnan(2008)による N=1、R=G の原則について、それぞれ、会社の顧客との一対一の関係、「ワン・トゥ・ワン」(Petters & Rogers,1997)の懇切丁寧な心の籠った対応 (N=1 の原則) と経営資源の世界からのオープンな調達 (R=G の原則) であるとして、その一例に、格安の健康・生命保険のケースを挙げている。

を踏まえ、リージョナルにもリージョナル経済間にも市場を拡大させ、規模を確保し、モジュールの共用と東アジアの多様な経済成長段階を活用して、効率的なバリューチェーンが模索されることになる⁴⁶。

他方で、垂直的工程間国際分業と併せ、先進国間での水平的工程間国際分業も重要であり、新興経済群の経済成長によってその拡大が進んでいる。これは、設計の比較優位に基づく分業で、国家間、地域都市間だけでなく、企業間、人材間についても、同様に比較優位を論ずることができる。同じ資本賦存比率にある先進国間でも、認知要素における賦存比率の相異に基づき各行為主体間の工程間分業を論ずることができるのである。例えばアメリカやイギリスは水平分業に、日本やイタリアは垂直分業に強みを持つと言われている。谷川（2016）は、垂直分業に強みを持つ日本は、比較的長期的な視点から研究開発や事業継続が可能で、「宝の山」が数多く残される一方、英米流のコーポレートガバナンスの徹底している企業で、30年にも亘り赤字の研究や事業が存続できる余地はない、と指摘する。GEと日系中小企業との連携や、日本企業のシリコンバレー企業との連携等にも観られるように、こうした個人主義度を背景とした企業間の国際的な連携が進められ、企業の研究開発活動でも文化的背景の異なる人材間で異文化シナジーを利かせた協業が進んでおり、認知平面での要素集約度の相異に基づく工程間分業が企業間だけでなく、企業内、人材間においても進められる状況にある。一般に、個人主義度の高い企業程、個人主義的人材に依存する傾向が強く、ヘテラルキー・ベクトルよりもヒエラルキー・ベクトルの比重は高く、図7には、個人主義度の異なる2企業、企業1と企業2のケースについて、それぞれ個人主義度の異なる2職能、また各職能についても個人主義度の異なる2人材から構成される状況を表している。例えば、プロジェクトや企画、マーケティング等はオブジェクト志向的であり個人主義的人材が求められるのに対し、生産部門は共同作業的で集団主義的人材が向いていると言われており⁴⁷、企業1の方が、より個人主義的人材（人材1）を必要とする工程（工程1）に支えられる一方で、企業2では、より集団主義的人材（人材2）を必要とする工程（工程2）に支えられる状況にある。

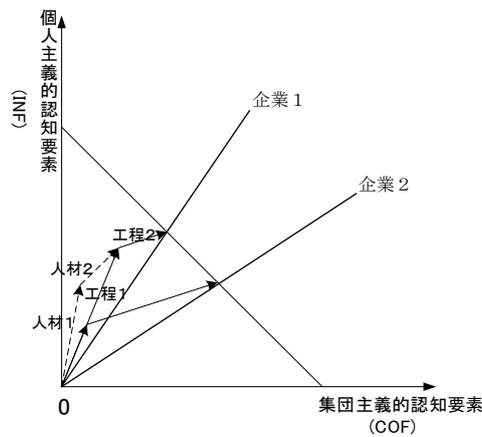
またここでも国際分業を国内分業と連続化させて考えることが有用であり、新興経済群まで含め、企業や人材の行為主体間の工程間分業は、長期競争均衡状態において、共通の要素価格比率にある水平統合経済内で行われることで効率的なものとなる⁴⁸。水平統合経済において、各国が比較優位を完全に顕在化するときには、比較優位分野、比較劣位分野間で不完全特化にはないが、それは一時点なもので要素価格比率にも変化は生じないため、不完全特化域の起・終点として域内に含めて考えるのが妥当であり、そうした域内において各国に賦存する生産要素は過不足なく効率的に活用されることになる。棲み分け関係において、各国はその認知要素賦存比率と生態論的ガバナンスの下で、国際取引も含

⁴⁶ 例えば、門林・竹腰・アルビット・中島（2016）が参考になる。

⁴⁷ 三和総合研究所国際本部企業戦略室（2000）第3章。

⁴⁸ これについては、拙稿（2017）でも論じている。

図7. 認知平面における工程間分業



め、各要素需給の釣り合った状態を想定することになるが、不完全特化域では比較劣位化と比較優位分野への特化が国際的に連動して進み、一定の認知要素価格比率の維持される状況が想定されている。現実の国際経済社会では、産業分野でのヨーロッパからの展開に対し、日本からも共時的に産業分野での展開が観られるが、これは従属的な活動として全体の中で調整されていると思われる。また、各国の認知要素賦存比率、個人主義度は棲み分け分業に基づくものであり、長期競争均衡状態において、その度合いの中に、あらゆる多様な情報が集約されていると考えられる。

そして、こうした分業形態は、新興経済群との製品・サービス差別化分業、工程間分業の水平化に伴い、漸次的に新興経済群にまで拡大され展開されていくことになり、新興経済群の持つ垂直的要素と水平的要素の両面での比較優位の重なりも考える必要がある。デジタル技術の進展は、第3のアンバンドリングを拡大させているが、これはティア I 分野で生じている現象であり、新興経済群の人材活用が進む中、垂直的に、労働生産性や相対的な規模に関する収穫逓増、要素賦存比率の相異性が組み合わされて、両面での比較優位の活用が拡大していると考えられる。この点については、一般的な経済成長の過程を辿る場合、経済危機等に見舞われなければ、特段、懸念されるものではないのかもしれないが、デジタル技術の台頭において、遠隔知能が先進国の雇用を奪う面には留意が必要である。次章では、新興国、後発国の、完全にグローバル化した水平・垂直統合経済モデルへの収斂の過程について、SPG モデルを基に考えていくが、遠隔知能と併せ、AI、ロボットとの競合関係の深まりを踏まえ、新興経済群が人口動態面での機会を成長につなげられるか、比較優位をしっかりと確立させ先進国化できるか、といったことについて考察する。

3. サービス・ポートフォリオとヘテラルキー・システムの進化

3.1. 水平統合経済と ESG 投資、SDGs

本章では、新興経済群の先進国化を踏まえ、国際経済の成長、発展に伴いフル・グローバ

リゼーションに集約されていく過程を先進国を主体とした PPM に基づき考察していく。しかし、国際経済では、人口動態に基づく進化論的過程により水平・垂直統合経済はグローバル経済社会的なものとなり、生態論的ガバナンスを土台とした進化論的ガバナンスに集約されていくことが考えられる。したがって、最終的には、全世界がティア I 分野での生態論・進化論的ガバナンスに転換していくことが予想されるが、人口動態に照らしたとき、そこに至る過程を統治することも重要である。本章ではサービス・ポートフォリオ・ガバナンス (SPG) として論を展開し、将来展望されるグローバル経済社会システムを主体に、そこへ至るプロセスを考察していく。

21 世紀に入り、理想的な社会像実現に向け、経済社会システムを通じた社会的価値、機能の創造が進められている。また、その過程においてもその直接的な創造者であり受益者である人間を基本とし、その土台にある自然を踏まえ、持続可能な成長、発展が進められる必要がある⁴⁹。新井・下村 (2006) は、「サービスとはサービス行為そのもの、あるいはサービス行為の連鎖である」とし、サービスの (直接的) 受給者もエージェントに含め、サービスに関係する全ての人・組織をステークホルダーとし、環境までを受給者とするサービスの拡大定義を与えているが、人工物である経済社会システムを通して、モノを含めサービスという人工物を創造する、サービス行為の連鎖過程を受容する自然にまで拡張して、理想的社会像が追求される必要があると考えられる。

水平統合経済は個人主義的認知要素を縦軸に、集団主義的認知要素を横軸に人間を主体とした認知的特性を表す認知平面において示されるが、その中でリージョナル経済・国家、地域都市、企業、コミュニティは人間の集合的行為主体として把握される。認知平面では、ESG における環境については明確に示されないが、経済社会を根底で支える不可欠な要素として持続可能な経済社会の維持にとって重要である。またそこでのガバナンスは、各国の個人主義的特性に合わせ生態論的に示されるものであり、社会性も個人主義的特性に左右される要素となる。また、SDGs では、人間、地球、平和、繁栄、パートナーシップが重要な要素となるが、経済社会システムは、自然的要素である地球が根底に据えられ、人間による経済的営みによって維持されている。個人主義的特性に応じたそれぞれの国の平和 (ガバナンス) の下に、対話を通じた繁栄とパートナーシップが構築されていると考えられる⁵⁰。循環型ガバナンスでは、交換様式 A~C は常に複合的に存在し、先進国化に伴い A から B、B から C へと重心をシフトさせてきたが⁵¹、社会構成体の役割もその重心シフトに伴い変化してきた。また、先進国でも棲み分け分業下では、個人主義度の高い国程、民間主体となり、C 側に重心がおかれている。パートナーシップはこれを背景に、国内的、国際的にシナジーを共創する、ステークホルダー間のガバナンス・ヒエラルキーとして機能するものと考えられる。

⁴⁹ 林 (2006) は、企業を取り巻く外部環境には、①経済的環境としての市場環境、②文化・慣行・法律・社会制度等、経済以外の人工物としての社会環境、③地球環境そのものとしての自然環境があると示している。

⁵⁰ OECD 開発センター (2019; 翻訳) では、タイを対象にこの 5 大目標に基づき分析が行われている。

⁵¹ 柄谷 (2006)、此本 (2018) 参照。

持続可能な開発のための 2030 アジェンダにおけるパートナーシップでは、全目標を横断する資源の流動性に焦点が当てられているが、特に新興経済群に対しては、自由化を進め、Win-Win 関係に基づく経済潮流の円滑な活用を引き出していくことが重要となる⁵²。二つの認知要素によって表現される経済社会システムは、人間の個人主義的特性を表すものであるが、要素賦存比率によって各行為主体の個人主義度が与えられている。特に国家レベルでは、ガバナンスとの関係で、それは、その国の法制度によりその国の平和の在り方を規定するものとなる。グローバル化し内向化の進んだ世界では、各国がそれぞれの価値規範、ガバナンスの下に経済的繁栄を通して理想的社会像を追求する中に、それぞれの平和が実現されていくのであるが、各国はその国の個人主義的特性に合ったガバナンス体制になれば、平和を維持できないものと考えられる。

また、本稿では、全ての国がティア I 分野に収斂したときに完全にグローバル化した段階に至ると考えるが、そこでは一つの国家的状態として都市・地方的な関係が与えられるものと思われる。国内でも核となる都市をハブとして、ハブからスポーク、ゾーンへと地域的な展開が複層的に進むことになると思われるが、そこでは、各国の個人主義度に即してハブ都市も分散的状态から集中的状態まで多様な様相をみせると考えられる⁵³。他方で、21 世紀に入り、グローバル経済社会のあらゆる局面で社会的責任が問われるようになったが、そうした時代を先導する先進諸国では、理想的社会的ビジョン実現に向け、いわゆるアズ・ア・サービス、アズ・ア・プラットフォームを起点とした社会的価値の創造に経済的重心がおかれている。そして、そこでも、各主体はそれぞれの立場で多様なアイデンティティの下に比較優位を形成し、自分事として社会的期待に即した活動を進めていくことが求められている。佐宗（2019）は、「21 世紀型組織はネットワーク化された環境下で成り立っているので、構成員や関係者は、その組織にすべてを捧げるという感覚を持っていない。そのため組織の存在意義を自分ごと化させ、そこに自分なりのストーリーを生み出し、それを社会に対するアクションへと変えられるような、コミュニケーションの媒介としての「生きた存在意義」を設計し、浸透させる必要がある。」とし、そこにおけるミッションをパーパス型とアイデンティティ型に分けて論じている。先にも指摘したように、個人主義的行為主体程、パーパス型ミッションを志向し、集団主義的行為主体程、アイデンティティ型ミッションを志向すると考えられる。認知平面では、設計の比較優位による分業が示されるが、それぞれの比較優位に応じた価値規範、パーパスとアイデンティティの組み合わせの下に、社会的な価値づくりが進められるのである。

SDGs の原則、「誰も取り残されないグローバル社会」を目指し、どの国も成長と発展の恩恵に浴することのできる社会を実現することが重要である。Baldwin, R. (2019; 翻訳) が指摘するようにグローバル化と併せ、AI 化、ロボット化が急速な勢いで進んでいる。これ

⁵² 国際連合広報センター、OECD 開発センター（2019；翻訳）参照。また、功刀（2008）では、グローバル社会におけるシナジー創出型パートナーシップについて論じている。

⁵³ 拙稿（2017）参照。集団主義的な日本では、東京をハブとした中央集権的な構造となると考えられる。

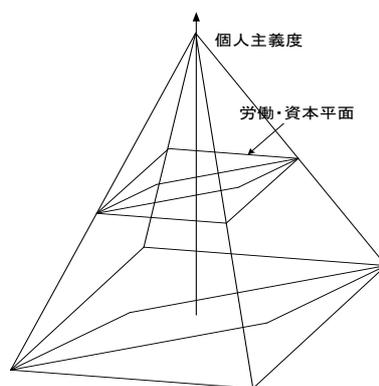
は新興諸国を新しい比較優位主体として台頭させる一方で、AI、ロボットをも同様の比較優位主体化し、人口動態の変遷において、世界経済潮流が周辺経済にまで十分に届かない可能性を生じさせている。次節以降では、こうした動向を踏まえ、グローバル経済社会全体の成長、発展の実現において、予想される課題を明らかにし、必要な対策について考えてみたい。

3.2. 水平・垂直統合経済モデルと SPG モデル

本節では、要素賦存比率、要素集約度により関連付けられる水平統合経済モデルと垂直統合経済モデル、そして先進国の観点からグローバル経済社会の持続可能な成長、発展の在り方を問う SPG モデルとの関連性について論じていく。拙稿（2017）で指摘するように、20 世紀の米国、欧州、日本間での通時的観察からは、新興国でも I 型（個人主義的認知要素集約型）、S 型（社会的認知要素集約型）、C 型（集団主義的認知要素集約型）を基本型としつつ、認知要素平面上では S 型の個人主義水準は I 型と C 型の間位置づけられることが示唆される⁵⁴。将来的には、全ての国が先進国化し、フル・グローバリゼーション下でのティア I 分野での社会的価値の創造活動に集約されていくことが考えられるが、ここでは、人口動態的な考え方を基本として、経済成長、発展のプロセスについて考察することとしたい。

図 8 には水平・垂直統合経済モデルが示されている。水平統合経済、垂直統合経済ともに 2 国間の分業モデルとして示されるが、ここでは両者を組み合わせ、比較優位を基に 3 カ国 3 財モデル（先進国は全体で 1 国）として考えていく⁵⁵。国際経済学と経営学との融合も進み、後者に取り込まれる状況にあるが、次節で展開するサービス・ポートフォリオ・ガバナ

図 8. 水平・垂直統合経済モデル



注：拙稿（2014,2020）より引用。

⁵⁴ これを BRICs に当て嵌めた場合、資源豊富国であるロシアは既に人口オーナス化していることを考えると（United Nations (2019) 参照）、これからの国際経済社会は新しい南北関係を中心に進められることも予想される（OECD 開発センター（2011; 翻訳）参照）。また、塩原（2006）は、資源が国家の経済成長を抑制する効果として、ミハエル・ロスに抛りレンティア効果、抑圧効果、近代化効果を指摘する。資源豊富国であるロシアは、近代化を進め、資源からのレントを人的資本の強化や資源関連部門での研究開発に投じ、抑圧効果を低減させることで、さらなる経済成長、発展につなげることも可能かもしれないが、グローバル経済社会の趨勢に合わせ、設計の比較優位に基づき、サービス・イノベーションを進めることが重要と思われる。

⁵⁵ 拙稿（2020）では、水平・垂直統合経済モデルを使い、両統合経済モデルを組み合わせた、比較優位の転換に伴う動態的な国際分業の説明を行っている。

ンス (SPG) モデルは、この 3 カ国 3 財モデルに重ねて考えることができる。そして、後発国を含め、3 財生産に携わることで、水平・垂直統合経済に全ての諸国が含まれるとともに、国際的な垂直統合経済の終息した状況を完全にグローバル化した段階 (フル・グローバル化) と考えるのである。新興国、後発国も先進国の観点から同じサービス・ポートフォリオ枠組みを共有するのであるが、国際的垂直統合経済終焉の過程を踏まえティア I 分野、ティア II 分野、ティア III 分野のサービス・ポートフォリオ展開を考えるのである。また、ティア I 分野へと収斂を進め先進国化することで、新興経済群の資本賦存比率は先進国と同一化すると仮定するが⁵⁶、小島理論の順貿易志向的海外直接投資で対象とされるのは、ティア I 分野とティア II 分野との分業としておく。

他方で、プラットフォームの階層化を通して、例えば、アメリカ経済では、そのサイバー・システム的、普遍主義的特性を背景に、インダストリアルではあってもインターネット・プラットフォーム的ビジネス特性を備えるようになった。そうした状況で、2 国 2 財の水平統合経済は、アメリカと欧・日との関係を説明する一方で、欧州経済と日本経済を主体としたインダストリアルな分業関係を説明するためのツールとして考えることができる。また、グローバル経済社会の安定化により、国家 (state) の連合化が欧州経済にまで及ぶとともに、この二者間の分業関係がソリューション・インダストリーにおいても中心を占めるようになってきているのであるが⁵⁷、第 2 ステージにおいて国際経済社会の成長を牽引する新興諸国でも、同様の関係が形成されていっているように思われる。

20 世紀に先進諸国が比較優位にあった分野は、現在、ティア II 分野化し、中国や ASEAN を中心とした新興諸国の比較優位分野となっており、人口動態的特徴に支えられ、そうした新興国市場を舞台に差別化戦略が展開されている。ティア I 分野を起点に創造された活動が比較優位主体を漸次的に新興国、後発国へとシフトさせていく一方で、新興国、後発国では経済的重心を担う新規比較優位分野をティア I 分野、ティア II 分野へと漸次的にシフトさせることになる。SPG の観点からは後発国、新興国も先進国と共に共通の最終局面へ向けて進化していると考えられるが、定型分野から漸次的に進むロボット化、AI 化との分業に追われる形で、新規比較優位分野をティア II 分野、ティア I 分野側へとシフトさせ、ティア I 分野でのグローバルな水平・垂直経済統合へと集約されていくことが予想される。先進国で定義される新興経済群も、人口動態に伴い比較優位のシフトするセミ・グローバルな世界として、Baldwin, R. (2019) で論じられるグロバリティクスに準えて考えることができるだろう。

Baldwin によると⁵⁸、第 2 のアンバンドリングによって、1990 年頃の情報通信技術 (ITC)

⁵⁶ 民間主体の象限 C では不平等を特徴とするが、ここでは長期経済均衡状態を扱い、先進国間では資本賦存比率は同一と仮定している。

⁵⁷ これはインダストリアル・インターネット分野に米国しか関与しないということを意味している訳ではない。通時的な国際分業において、欧州、日本でも取り組まれるものと考えられる。共時的国際分業、通時的国際分業については、拙稿 (2020) を参照。

⁵⁸ 『通商白書 2020 年版』概要より引用。

革命を背景にアイデア（技術、データ等）の移動コストが低下し、生産プロセスの分離、国際的な工場立地が進むことになったが、第3のアンバンドリングでは、2015年頃からのデジタル技術の進展加速化によって人の移動コストが低下し、個人単位でのタスク分離も可能となり、ロボットの活用も組み合わされて、バーチャルワークが拡大しているとされる。第2のアンバンドリングにより、工場立地の自由度向上を通して新興諸国を巻き込んで工程間国際分業が拡大したが、現在、そこでは自動化、ブルーカラー・ロボットによる代替が進行している。また、工程間分業には第3のアンバンドリングでのプロセス・イノベーションの移植も関係している。第3のアンバンドリングでは、サービス貿易の第4・第2モードの第1モード化を伴い、プロフェッショナル・サービス分野を通じたホワイトカラー間競争が新興国を巻き込み進んでいるが、先進国ホワイトカラーの競合相手がAI、ロボットにまで拡張される中、新興国でもホワイトカラー・ロボットによる代替が観られるようになってきている。そして、こうした状況を背景に、新興国では、資本集約化やサービス転換も伴いつつ、ティアI分野に向けた、人口ボーナス化までの過程に、先進国としての役割を十分に果たせるだけの成長を実現しておく必要がある。そうでなければ、先進国化する前に老いてしまい、経済成長の機会を十分に生かせない可能性がある。

他方で、新興国の経済成長では、比較優位の転換に合わせた多国籍企業を主体とした活動が重要となる。現在、中国やASEAN諸国がその活動の中心となっているが⁵⁹、今後、段階的グローバル化と歩調を合わせつつ、クリティカル・マス市場を中心に、ハブ&スポーク&ゾーンでのリージョナル展開が段階的、複層的に進められ、周辺諸国にまで成長と自律化が波及していくと考えられる。先進諸国での新規比較優位分野、ティアI分野への特化を背景に、新興諸国ではティアII分野への特化が進められるが、この分野では人口ボーナスと経済成長に伴う中間層形成を背景にリージョナルなボリュームゾーンが与えられ、そこを中心としたグローバルな企業戦略が展開されるものと考えられる。ティアIII分野では労働集約的活動を起点として技術・資本集約化を進めつつ、ティアII分野へと比較優位のシフトを進めることになるが、これにより低所得層の中間所得層へのシフトも進み、中間所得層のボリュームゾーン化が進んでいくことになると考えられる。人口動態を踏まえ、人口ボーナスを享受する諸国を対象に中間層のボリュームゾーン化が進むタイミングで、上層から展開される多国籍企業の新興国市場戦略も本格化することになるが、これは、当該諸国がティアII分野での比較優位を確立し、グローバル・ボリュームゾーンを形成するタイミングでもある⁶⁰。

ジェトロ（2015）では、人口ボーナス期を「総人口に占める生産年齢（15歳以上65歳未満）人口比率の上昇が続く（若年人口〈15歳未満〉と高齢人口〈65歳以上〉の総数いわゆる従属人口の比率の低下が続く）、もしくは従属人口に対する生産年齢人口が一定以上の時期」と定義している。またそこでは、市場として有望でありながらまだ開拓の余地がある国、

⁵⁹ 現在のグローバル経済社会の動向、RCEPが中国主導のものであることを考えると、中国とASEANは同一の経済社会として考えるのが妥当ではないかと考える。

⁶⁰ 新興国市場戦略については、天野倫文（2010）を参照。

具体的には①中国と ASEAN 以外の中所得国のうち、②名目 GDP が 1,000 億ドル以上の国をクリティカルマス市場と定義し、中国、ASEAN に続く重要市場として 10 カ国を選定している。中国やタイはもう十数年で人口オーナス化することが予測されており、先進国化の急がれる状況にある。そしてそれらを追う諸国が次に人口ボーナスを享受する形でティア II 分野での比較優位を顕在化させ、そうした市場を舞台に外資を交えた競争が激しく展開されることで、グローバル経済社会の成長が支えられていくことが予想される。企業にとって魅力ある市場とは「一人当たり所得×人口」とその拡大の見込まれる市場であり、多国籍企業を活用し、比較優位の顕在化と海外市場へのアクセス、国内企業の台頭と内需拡大につなげ、ダム機能を擁したハブ拠点を複層的に確保しつつ、国、地域都市の自律可能なグローバル経済社会を実現していく必要がある⁶¹。そして、周辺諸国にまで経済成長、発展の波を行き渡らせるには、こうした経済潮流を淀みなく普及させていく必要があると考えられる。例えば、現在、国軍の軍事クーデターで揺れるミャンマーも、人口ボーナス期の中に成長の軌道を描けなければ、所得水準、生活水準の十分な向上を実現できぬまま年老いてしまう可能性がある。他の ASEAN 諸国と比べ 10 歳～64 歳人口割合の多いミャンマーであっても、その機会を生かせないまま次期人口ボーナス国に経済潮流がシフトしてしまうことが危惧される⁶²。独自の連邦制を模索するミャンマーではあるが、AI 化、ロボット化の影響の中で、その比較優位分野をしっかりと見極め、確保しつつ、人口動態における成長機会の消失といったリスクに確実に対処していく必要がある。

周辺国での事業展開程、その対象は若年層を中心とした低所得層となるが⁶³、各リージョナル経済・国家レベルでは、上位層から上位中位層、下位中位層へ、また下位層へと、都市部から地方への展開と歩調を合わせつつ、企業の競争優位が展開されていくことが考えられる。しかし、かつてない勢いで進むグロバリティクス転換 (Baldwin, R. (2019; 訳書)) においては、先進国と新興国、後発国とのグローバル化における調整と併せ、AI 化、ロボット化のブルーカラー、ホワイトカラーに対する影響を勘案し、新興諸国、後発国の経済成長・発展に合わせた雇用創出、確保も慎重に考えていく必要がある。

ここでのロボット、AI との分業は、相対的費用と相対的生産性との比較により決定されると思われるが、最後発国まで比較優位に即した活動を確実なものとし、経済潮流をより低所得層にまで行き渡らせる形で雇用と所得増大を確実に実現できる、国際的な政策協調が

⁶¹ 此本 (2015) を参考にしている。また、ハブ拠点の在り方は、その国の個人主義度で異なる。

⁶² OECD 開発センター (2015; 翻訳)、OECD 開発センター (2019; 翻訳) それぞれにおいて、そうした状況を踏まえ、ミャンマー、タイの多角的分析がまとめられている。United Nations (2019) によると、現在、ウクライナへの侵攻を進めるロシアは、2020 年の生産年齢人口の割合が 3 分の 2 を切る水準 (66.1%) にあるとされ、既に人口オーナスの段階に入っているが、少子高齢化により今後さらに低減することが予測されている。新興国間では、中国からロシア、インドへの展開が予測されるが、内向化の進んだ世界で資源豊富なロシアの役割はまた違ったものとなる可能性がある一方で、インドについては、新しい南北関係の中で考えていくことができるものと思われる。また、ステージ転換では、秩序から無秩序へのスムーズな転換が求められる。

⁶³ 例えば、安室 (2012) では、「新興国市場の若者市場は、多くの場合、所得の低い BOP 市場である」と指摘している。

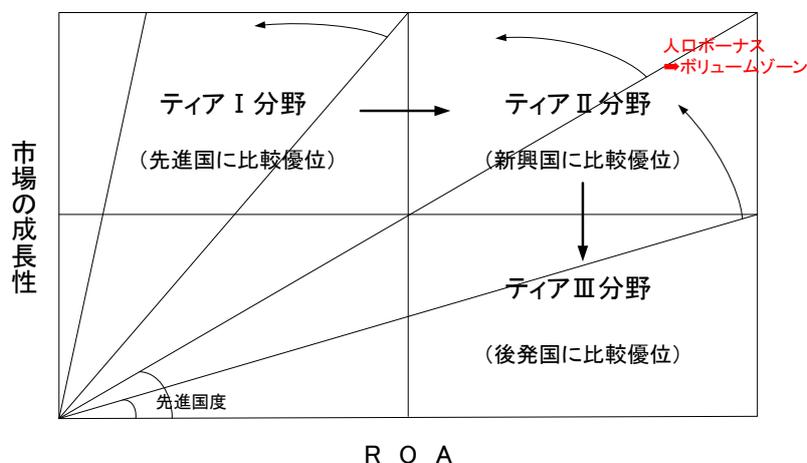
不可欠となろう。加速化する経済成長、急速なグローバル化の一方で、急速な勢いをみせる AI 化、ロボット化に対し、経済成長と雇用確保の前提される比較優位のスムーズな転換が実現できなければ、周辺国までの自律的な成長は難しい。一定の属性を備えた AI、ロボットが人間との比較で安価であると判断されれば、AI、ロボットに人間が代替される可能性は高まる。市場でのコスト引き下げ競争がこれを促進する要因となるが、そこには AI、ロボットの政策的比較劣位化を促すような租税政策、補助金政策、職業訓練や、安全確保と漸次的な代替を支援し得る法制度の整備も重要となると考えられる⁶⁴。こうした施策と併せ、デンマークのフレキシキュリティ政策も参考に、経済の成長、発展分野への人材シフトを確実に進めながら、持続可能な成長、発展につなげていくことが求められる。

SPG 枠組みでの新興国のティア I 分野への漸次的重心シフトでは、先進国企業からの「伸びゆく手」によるオープン&クローズ戦略（小川(2015)）が触媒として作用する。オープン領域で新興国側企業に強みのある分野も、先進国側企業の統制するコア領域関連分野へと漸次的にシフトし、自らも漸次的にクローズド領域を創出させることで、ティア I 分野へと比較優位をシフト、先進国化を深化させていくものと考えられる。他方で、SPG 枠組みでの比較優位の後発国側へのシフトでは、AI 化、ロボット化により製造業分野、サービス業分野での活動の縮小化を伴いながら進んでいくと思われるが、雇用確保に向けた政策調整が重要となることは先に指摘した通りである。SPG モデルでのティア I 分野への収斂は、国際的垂直統合経済の終焉、フル・グローバルゼーションを意味するが、新興経済群が継続的に比較優位を確保しながら人口ボーナスを十分に生かした舵取りを行えるかどうか問われることになる。

3.3. SPG モデルとグローバル経済社会

バーノンによるプロダクト・ライフサイクル・モデル（PLC モデル）はよく知られているが、段階的に進むグローバルゼーションを理解するうえでも重要である。これは国際経済の

図 9. サービス・ポートフォリオ・ガバナンス（SPG）モデル



⁶⁴ 後者については、Baldwin,R. (2019,翻訳) 第8・9章に詳しい。

進化論的側面を中心として、グローバル化による漸次的事業展開を説明するものであるが、新興国の経済成長は、生態論的棲み分け分業を拡張する形で進められている。他方、Society5.0における新たなガバナンスモデル検討会（2020）ではSociety 5.0実現に向けた新しいガバナンスモデルとして、「イノベーションを促進するガバナンス」「イノベーションに対するガバナンス」「イノベーションを活用したガバナンス」の必要性を論じている。新興経済群も先進国と対等な立場で経済発展を希求する存在であることを考えると、生態論的ガバナンス主体下での進化論的ガバナンスが漸次的に重視されていくことになるが、自律した先進国として国際経済社会に貢献し得る存在となるためにも、そこまでの過程を統治し、人口動態からの機会を確実に成長につなげられるようにすることが重要であると思われる。集団主義化が分業を深化させ、進化論的イノベーションを継続化させる面も重要と思われるが⁶⁵、内向化において、AI、ロボットとの分業を政策的に調整しつつ、イノベーションを段階的に進めることで、リージョナルなハブ&スポーク&ゾーンでの、自律したリージョナル経済・国家、地域都市の成長、発展につなげていくことが求められていると言えるだろう。

本節では、以上の点を踏まえ、これまでの先進国化の過程に倣い、人口ボーナスを成功裡に享受する過程を通して先進国化するという前提の下に、先進国化の過程を統治することの重要性を、サービス・ポートフォリオ・ガバナンス（SPG）に基づき論じていく⁶⁶。また、OECDの幸福指標レンズ、「How's Life?」枠組みも先進国を念頭に考案されたものだが、新興国の国民生活の分析にも利用されている⁶⁷。経済成長を進める新興国にも、そうした先進国の観点からの分析が必要とされているものと思われる。

図9には縦軸に市場の成長性（図中では高・低の二分類）、横軸には総資本利益率（ROA）を取り、SPGモデルとして示してある。ODAから海外直接投資へのシフトも進み、ボトムアップでの展開が主体化しているグローバル市場競争であるが、公的機関による投資も含め、比較優位を発揮し総資本に対して十分な利益、国民所得を獲得することが重要である⁶⁸。新興国でも、構造的ではあっても、民営化、そしてPPPやPFIの活用が進み⁶⁹、資本家（企業）を社会構成体とした自由で不平等な交換様式が主体となってきたが、限界生産力価値拡大を求める資本、労働と相対的市場シェアを巡る競争に対する支援を通して効果的、効率的にROAの拡大につなげていくことが求められていると言える。またROE（株主資本利益率）

⁶⁵ 異文化コミュニケーションにおける移植、適応、強化については、John Van Maanen=Andre Laurent（1993）を参照。また、今井／総合研究開発機構（1991）第I部序文では、分業が市場規模を規定するといったロジックを提示している。

⁶⁶ ロシアは既に人口ボーナス化しているが、資源豊富国は別の成長ルートを辿って混流するものと考え、本稿での対象からは外している。

⁶⁷ OECD開発センター（2015；翻訳）、第1章第4節ではこのミャンマーを対象とした分析が行われている。

⁶⁸ 例えば、世界銀行グループの傘下にある国際金融公社の投資担当者には民間出身者が多く、投資実績も最低年10%のリターンを上げていると言われる。平本（2015）参照。

⁶⁹ OECD（2006；翻訳）では、このベトナムのケースを扱っている。

ではなく、ROA を指標としているのには、人口動態の変遷におけるそうした熾烈なグローバル市場競争の中でも、キャッシュフローだけでなく、財務的健全性の観点が必要であると考えられるからである⁷⁰。ここでは ROE との連動性を考え、資本負債比率を一定とし、財務的健全性の堅持された状態を仮定している⁷¹。SDGs を支えるパートナーシップでも、資源を総動員した持続可能な開発に向けた取り組みが求められているが、この SPG を基盤としてその推進を考えていくことができると思われる⁷²。

原点から放射状に伸びる直線 l_i は各国の経済成長段階、分野間での比較優位の位置を示しており、横軸との傾きが大きい程、経済成長が進んでいることを示している。ティアⅢ分野からティアⅡ分野を確立しスムーズにティアⅠ分野につなげられるかは、いわゆる中進国の罫に関わる問題であり、先に指摘した人口ボーナス、ボリュームゾーンとしての立場をスムーズに成長、発展に変換できるかに関わる問題である。現在、中国など新興諸国に世界中から資本が集まり、東アジアが国際経済の牽引役を果たしているが、こうしたティアⅡ分野に比較優位のある諸国の利益率は高く、ティアⅢ分野に比較優位を持つ諸国も世界の工場として GDP 拡大を進める状況にある。中国は、2011 年には世界第 2 位の GDP 大国となり、リーマンショックを経て内需志向型経済への転換を進めているが、十数年後には人口オナーナス化することも予想される中、2015 年以降、製造業分野での 10 年単位での 3 段階に亘る飛躍が企図されている⁷³。2010 年代には沿岸部より人口の多い内陸部での中間層が拡大し、リージョナル・ボリュームゾーンとして機能してきており⁷⁴、この市場でのグローバルな熾烈な競争を通して、経済成長に結実していくことが期待される。

他方で、2000 年代後半以降、貿易黒字縮小の中、第一次所得収支（証券投資収益、配当など）が日本の経常黒字を支えてきたが、その背景には、少子高齢化、人口減少により市場縮小の方向にある日本経済が、直接投資拡大を通して生産ネットワークを拡張させ、高成長を続けるアジアの成長を取り込む動きがあり、日本も貿易立国から投資立国へとシフトする動きを観せてきた⁷⁵。また、新興諸国が先進国化をスムーズに進めるには、プロセス・イノベーションからプロダクト・イノベーション、サービス・イノベーションへと円滑に高度化を進めなければならない。木村（2016）は、高度人材にとって魅力となる都市アメニティの充実がイノベーションの活性化にとり確実に必要な条件の一つとなるだろうと指摘する⁷⁶。そして、グローバル化の進んだ現在、そこには R&D 活動の世界的な集積形成と分散立地の同

⁷⁰ ここでは三和総合研究所国際本部企業戦略室（2000）第四部第 1 章の考え方を参考にしている。

⁷¹ 田口（2015）第 1 章参照。

⁷² ストックホルム・レジリエンス・センターによるウエディングケーキモデルも、本稿の考え方と共通していると考えられる。

⁷³ 金（2017）参照。

⁷⁴ 近野泰・風間智英・張翼（2015）、p.41 では中国のモータリゼーションとの関連で沿岸部富裕層から内陸部中間層への市場の拡大、ボリュームゾーンとしての役割について述べている。

⁷⁵ 経済産業省（2020）第Ⅱ部第 2 章第 3 節。

⁷⁶ OECD（2009；翻訳）では、高度専門人材の国際流動性を分析し、この人材流動性が知識の国際的普及、世界規模でのイノベーションに貢献するとしている。専門人材、高度専門人材の移動は、企業による直接投資とともに、経済潮流の新興国、後発国への普及を促進させていると言える。

時進行、国境を越えたアウトソーシング、高等教育機関による直接投資の活発化、高度専門人材のインバウンド、アウトバウンドでの国際流動性の容易化により、新興国におけるイノベーション・ハブ創出のアプローチが変化していることが背景にあるとしている。SPG では最終局面への同時到達を想定するが、新興国、後発国が先進国化することでグローバル経済社会は一つの国家的状態となり、ティア I 分野において理想的なグローバル社会の実現に向けた経済発展が追及されることになる。そして、複層化したハブ&スポーク&ゾーン展開において、地域都市の自律化と受益者負担の原則を徹底させることが、完全にグローバル化した経済社会がさらに発展を続けていくための条件となると考えられる⁷⁷。

現在の先進国での動向と AI 化、ロボット化を考えると、ヘテラルキー・システムも純粋贈与交換型経済として特徴づけられる経済社会に向け進化を進めているものと思われる。此本臣吾（2019）では、こうした状況への移行を指摘しつつも、「全てが完全な自律分散型のシェアリング・エコノミーに移行するポスト資本主義」の実現は困難とし、「民主的プラットフォームがデジタルコモンズとして複数並立し、その上でシェアリング・エコノミーが形成され、資源の最適活用が実現される市民（デジタル）資本主義」に落ち着いていくと考えるのが妥当であるという見解を示している。この場合、AI、ロボット、そして国内的遠隔移民（RI）との競合関係、進化過程における RI、AI、ロボットとの協働による個別的イノベーションが継続して観察されることとなると思われる。

以上のようなプロセスを通して、グローバル経済社会はヘテラルキー・システムを進化させていくと考えられるが、今後将来、プラットフォームの階層化と安定化が進み、連峰構造の流動化も地域都市主体のものに集約されていくことが予想される。

結語

現在、成熟化段階にある国際経済社会は、人口動態に即した新興経済群の成長に牽引されている。今後、段階的にグローバル化を進めながら周辺諸国にまで成長、発展が行き渡ることが求められるが、それには、各国が比較優位を見極め人口ボーナスを生かした成長を速やかに遂げられることが条件となる。第 2 ステージに入り、国際経済社会では内向化が進み、グローバル／リージョナル情報インフラ的、地域分散・産業的、中央集権・産業的な役割への編成を伴いながら、北側世界と南側世界とで棲み分け的な分業体制を確立している過程にあると思われる。新興国では地域分散・産業的役割が資源豊富国に担われる状況も考えられるが、本稿では新しい南北関係を重視し、第 3 章で、人口動態に依拠し、先進国化を滞りなく進められるかが重要な課題となることを論じている。

グローバル化が進み、リージョナライゼーションが国家の地域都市化を進めるとともに、国家レベルでも地域都市の主体化が進んでいるが、リージョナル経済・国家間ではインダス

⁷⁷ 此本（2015）では、ドイツを参考に、2030 年に向けた日本の在り方が問われているが、グローバル経済社会を考えるうえで参考になるとと思われる。

トリアル・インターネット分野とインダストリアル分野間での分業へとシフトする動きが観られる一方、グローバル・ティアⅡ分野に比較優位を持つ新興諸国を舞台に、世界中の企業によるリージョナル・ボリュームゾーンに向けた競争が激烈化する様相にある。そして、これを通して新興諸国の経済成長が促されることになるのであるが、それが速やかな比較優位の顕在化につながるかどうかは、その国が比較優位を適切に見極め、諸政策を適切に遂行できることが条件となると思われる。

また、Baldwin, R. (2019; 訳書) ではグローバルティクス転換の凄まじさについて説いているが、グローバル化とロボット化の現象がその過程にどのように作用し得るのか考察し、周辺後発諸国にまで先進国化が成功裡に行き渡るための条件を明確化しておくことが重要であると思われる。第3章では、どの国も取り残さない段階的グローバリゼーションを推進するうえで有用と思われる、サービス・ポートフォリオ・ガバナンスについて概説した。内向化し成熟化の進んだ現在、長期経済均衡にあるグローバル経済社会を軸に、一国的事象として、中・短期的経済事象の在り方を問うことが重要と思われる。経営学と国際経済学との融合も進んでいる⁷⁸。グローバル経済社会の持続可能な成長、発展において、国内的な様相を強めながら、棲み分け的な進化過程への移行を進めるものと思われる。

新興経済群がグローバル・ティアⅠ分野へと収斂する中で、先進国を主体に理想的社会像実現に向けた活動が進められている。ガバナンスも国家ではなく、企業、人間を主体としたものとなり、ヘテラルキーとヒエラルキーの相互循環過程を通して、ヘテラルキー・システムもより個別の様相を強めつつある。21世紀に入り、これが個性化の問われるリージョナル経済・国家、地域都市を主体に展開されているのであるが、そこではプラットフォームの階層化、連峰構造化が進み、Society5.0時代の広い意味でのシェアリング・エコノミーが展開されていくものと予想される。AI化、ロボット化に対し、先進国でも雇用の創出と確保が課題となっているが、新興経済群はそこに至る過程で、グローバル化に依る限られた機会を生かし得るかどうか問われるのであり、国際的な政策協調によってこの難局を乗り越えていく必要があると考えられる。

グローバル・ガバナンス循環が、民間主体のガバナンスの様相を強めさせている。また、人口動態に即した新興経済群の経済成長を通して、グローバルな水平・垂直統合経済も一国的様相を強めつつある。完全なグローバル化段階では、その下に、一つのグローバル社会的イノベーション生産システムが機能するのであり、風土的、棲み分け的プラットフォームが連峰的に形成されることになる。ヘテラルキー・システムでは、資本主義の不平等の克服も目指されることになるが⁷⁹、グローバル化による内向化が、集団主義的な国家、地域都市を中心に、共同体的、長期互酬的な関係を強めさせることで、連带的、統合的システムとして機能する方向にある。

本稿では、ヘテラルキー・システムを水平・垂直統合経済として、その進化過程について

⁷⁸ 琴坂 (2014) 第7章参照。

⁷⁹ 此本 (2018) 第8章参照。

考えてきた。これを人体とすれば、認知平面は人間によって構成される、進化過程を司る脳であると言えるだろう。したがって、適応過程を通じた長期競争均衡状態としてヘテラルキー・システムが漸次的、累積的に形成されていくのであり、水平・垂直統合経済を通して多様なニーズに効率的に対処することが可能となるのである。また、人間を一価格システムと捉えれば、ヘテラルキー・システムは価格システムを備えた統合・分権システムであり、これに基づき多重ヘテラルキーが創発されることになる。他方で、経済社会システムは人間の営みにより自然の中から創出され、ガバナンス循環過程を通して、現在、民間寄りのシステムとなっている。本稿では、経済社会システムを認知要素によって表現し、個人主義度と関連付け、ヘテラルキー・システムの進化について論じてきたが、その将来像は現在の人間の在り様に準えて展望できる。ニーズの時代を終え、ネットワーク組織を通して、理想的社会像実現に向けた取り組みが進められているが、そうした社会を支えるのがヘテラルキー・システムである。行為主体それぞれが個々の立場で自分事として課題解決に取り組み、将来像との距離を縮めていく、そうした21世紀資本主義経済に期待し、その先にある安定したヘテラルキー・システムを展望して、結びの言葉としたい。

(2022年3月31日提出)

【参考文献】

- Amable, B. 著、山田鋭夫・原田裕治・他訳『五つの資本主義』藤原書店、2005年。
天野倫文著「新興国市場戦略論の諸観点と国際経営論」（国際ビジネス研究第2巻第2号、2010年）。
- 青木昌彦著、谷口和弘訳『コーポレーションの進化多様性』NTT出版、2011年。
新井民夫・下村芳樹著「サービス工学」（『一橋ビジネスレビュー 54巻2号』東洋経済新報社、2006年AUT.）。
- Baldwin, R. 著、高遠裕子訳『GLOBOTICS』日本経済新聞出版社、2019年。
デロイトトーマツ・コンサルティング編『アジアヘッドクォーター特区が日本を変える』プログレス、2013年。
- 藤井保文著「DXの目的は「新たなUXの提供」である」（『一橋ビジネスレビュー』2020年、AUT.）。
- 藤沢武史著「グローバル市場参入戦略」（江夏健一編著『グローバル競争戦略—競争優位の再構築』誠文堂新光社、1988年、第4章）。
- Gereffi, Gary, John Humphrey, and Timothy Sturgeon. "The governance of global value chains." *Review of international political economy* 12.1 (2005): 78-104.
- Hart, O. 著、鳥居昭夫訳『企業 契約 金融構造』慶應義塾大学出版会、2010年。
長谷川直哉著『SDGs とパーパスで読み解く責任経営の系譜』文眞堂、2021年。
長谷川信次著「多国籍企業論の新展開」（車戸實編『国際経営論』八千代出版、1988年、第

3章) .

長谷川信次著「国際経営組織—アクセントのケース」(吉原英樹・白木三秀・新宅純二郎・浅川和宏編『ケースに学ぶ国際経営』有斐閣ブックス、2013年) .

林正樹著「「企業・市場・社会」の多様性—比較経営学の課題と方法」(比較経営学会編『会社と社会—比較経営学のすすめ』文理閣、2006年) .

Harry C. Triandis 著、神山貴弥・藤原武弘訳『個人主義と集団主義』北大路書房、2002年.

Hedlund, G. 著、拙訳「ヒエラルキーの諸仮定とヘテラルキー: 多国籍企業マネジメントへのその応用」(S. Ghoshal and E. Westney, et. al.、江夏健一監訳、IBI 国際ビジネス研究センター訳『組織理論と多国籍企業』、文眞堂、1998年. 第9章) .

疋田時久著「デジタルトランスフォーメーションによるエコシステムビジネスの展開」(「知的資産創造」2019年11月号) .

平本督太郎著「アフリカ市場の読み解き方」(『NRI Management Review』Vol. 35, 2015年) .

日立ソリューションズ東日本HP (<https://www.hitachi-solutions-east.co.jp/products/eem/outline/> 2022年2月20日アクセス) .

一條和生・野村総合研究所グローバルマネジメント研究チーム『グローバル・ビジネス・マネジメント』中央経済社、2017年.

今井賢一・総合研究開発機構編著『21世紀型企業とネットワーク』NTT出版、1991年.

妹尾堅一郎著「サービスマネジメントに関する5つのイシュー」(『一橋ビジネスレビュー』54巻2号』東洋経済新報社、2006年AUT.) .

猪俣哲史『グローバル・バリューチェーン』日本経済新聞出版社、2019年.

石黒裕太郎・木部雄一・疋田時久・根岸正州著「製造業におけるサービス革新—モノからコトへの転換」(『知的資産創造』野村総研、2020年2月号) .

伊藤亜聖著『デジタル化する新興国』中公新書、2020年.

Jean-François Hennart著、長谷川礼訳「多国籍企業におけるコントロール」(S. Ghoshal and E. Westney, et. al.、江夏健一監訳、IBI 国際ビジネス研究センター訳『組織理論と多国籍企業』、文眞堂、1998年. 第7章) .

Jeremy Rifkin著、柴田裕之訳『限界費用ゼロ社会』NHK出版、2015年.

門林渉・竹腰俊朗・アルビット・マクル・中島久雄著「サプライチェーンマネジメント改革によるグローバル経営の実現」(『知的資産創造』2016年8月号) .

門田清著「世界経済における中枢化のダイナミズムと多国籍企業—その理論的側面」福山平成大学経営学部紀要・経営情報研究、2001年.

—「地域主体性とグローバル・リンケージの形成—日本と日系多国籍企業の創知に対するインプリケーション」(早稲田大学産業経営研究所『産研シリーズ第33号』、2001年) .

—「世界経済システムの持続的発展と情報基盤形成のダイナミズム」福山平成大学経営学部紀要、2002年.

—「国際貿易論と国際ビジネス」(江夏健一・長谷川信次・長谷川礼編『国際ビジネス理論』

中央経済社、2008年、第8章）。

—「グローバル社会における有機的連携—国際分業論に対する産業組織論的アプローチと日本及び新興大国の在り方」日本国際経済学会・関東支部、2012年。

—「持続可能な発展と産業内分業モデル—グローバル資本主義における国際分業の根拠」日本国際経済学会・関東支部、2014年。

—「グローバル経済社会と統合経済—資本主義の多様性を背景として」日本国際経済学会・関東支部、2017年。

—「経済グローバルガバナンスと水平・垂直統合経済モデル—国家・地域・企業・人間像に対する認知的アプローチ」幻冬舎ルネッサンス・アカデミー、2020年。

柄谷行人著『世界共和国へ』岩波新書、2006年。

経済産業省著『通商白書・2020年版』（https://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2020/whitepaper_2020.html、2020年2月15日アクセス）。

木村福成著「ASEAN経済共同体：成果と課題」（『国際問題 No. 646』日本国際問題研究所、2015年11月）。

木村福成著「生産ネットワークとメガFTAs」（木村福成・大久保敏弘・安藤光代・松浦寿幸・早川和伸著『東アジア生産ネットワークと経済統合』慶應義塾大学出版会、2016年、第7章）。

金堅敏著「産業高度化を狙う「中国製造2025」を読む」（『研究レポート No. 440』富士通総研、2017年）。

北川寛樹・野間幹晴著「プラットフォーム—新産業革命が変える企業価値」（『一橋ビジネスレビュー』、2017年、SPR.）。

木内登英著『プラットフォーム経済圏』日経BP、2019年。

功刀達朗著「グローバル公共政策の戦略とリーダーシップ」（功刀達朗・野村彰男編著『社会的責任の時代—企業・市民社会・国連のシナジー』東信堂、2008年、序章）。

国際連合広報センターHP（https://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/sustainable_development_goals/globalpartnerships/、2022年2月22日アクセス）。

駒村和彦著「デジタルが消し去る三つの境界線 ～産業淘汰の時代に官民に求められる変革の方向性」（『NRIパブリック・マネジメント・レビュー』2018年6月号）。

小宮昌人・佐藤修大・岡本智美著「中国・新興国型インダストリー4.0—「デジタルものづくり」のイノベーション拠点となりつつある中国と、新興国によるアジャイル型スマート製造のトレンド」（『知的資産創造』野村総研、2021年1月号）。

小宮昌人・佐藤修大・角尾怜美著「5Gによる製造業へのインパクトと次のトレンドとしての「熟練工IoT」と「現場力の」デジタル化」（『知的資産創造』野村総研、2020年8月号）。

小宮昌人・岩崎はるな著「デジタル化で変化するものづくり・製造業のあり方—製造業の

分断とマスカスタマイゼーション・Additive Manufacturing」(『知的資産創造』野村総研、2021年2月号)。

小宮昌人・山本隆史・岩崎はるな著「グローバルで進む「Next Industry4.0」の動きとサステナブル・スマート製造戦略—3つのトランスフォーメーションとSociety5.0」(『知的資産創造』野村総研、2021年10月号)。

近野泰・風間智英・張翼著「中国における乗用車市場の変化と新たな対応策—欧州流ルールチェンジ型の戦略に対し、産官学研連携で対応」(『知的資産創造 vol. 23 No. 3』野村総合研究所、2015年3月号)。

此本臣吾報告「「2030年の日本」と企業経営—「経営」のグローバル化に迫られる日本企業」(『知的資産創造』2015年8月号、NRI)。

此本臣吾報告「デジタルで変える日本の未来」(『知的資産創造』2018年新春号、NRI未来創発フォーラム2017・基調講演)。

此本臣吾報告「デジタルが変える産業の未来」(『知的資産創造』2019年新春号、NRI未来創発フォーラム2018・基調講演)。

此本臣吾報告「社会・産業のデジタル化宣言」(『知的資産創造』2020年新春号、NRI未来創発フォーラム2019・基調講演)。

此本臣吾報告「ポストコロナ時代に向けたデジタル社会資本の整備」(『知的資産創造』2021年1月号、NRI未来創発フォーラム2020・基調講演)。

此本臣吾監修、森健・日戸浩之著『デジタル資本主義』東洋経済、2018年。

此本臣吾監修、森健編著、NRI デジタルエコノミーチーム著『デジタル国富論』東洋経済新報社、2020年。

琴坂将広著『領域を超える経営学』ダイヤモンド社、2014年。

ものづくり競争力研究会著「IoTがバリューチェーンにもたらす影響と革新的ビジネスモデルの調査研究報告書」企業活力研究所、平成29年3月。

森健著「グローバル経営の要としての異文化協調カービジネスカルチャーの可視化と融和に向けて」(『知的資産創造』2016年7月号、NRI)。

村田総一郎「ヒトではなく、電子を走らせろ。電子は疲れない」(『一橋ビジネスレビュー』2020年、AUT.)。

内閣府 HP (https://www8.cao.go.jp/cstp/society5_0/ 2月15日アクセス)。

中西孝樹「自動車産業の長期展望～CASEとMaaS時代を踏まえた産業構造変化と株式市場からの観点～」(『証券レビュー 第59巻第12号』日本証券経済研究所、2019年12月 <https://www.jsri.or.jp/publish/review/pdf/5912/01.pdf> 2021年12月20日アクセス)。

中島正康著『グローバル・サプライチェーンにおける新しい製販協働のかたち』丸善プラネット、2021年。

中山信弘編集代表・藤田友敬編著『ソフトローの基礎理論』有斐閣、2008年。

名和高司著『パーパス経営』東洋経済新報社、2021年。

延岡健太郎「顧客価値の暗黙化」（『一橋ビジネスレビュー』、2017年、SPR.）。

野中郁次郎著『知識創造の経営』日本経済新聞社、1990年。

野中郁次郎編著『共感が未来をつくる』千倉書房、2021年。

野中郁次郎・竹内弘高著、梅本勝博訳『知識創造企業・新装版』東洋経済、2020年。

野中郁次郎・パトリック・ライムラ・柴田友厚著「知識と地域—イノベーションのプラットフォームとしての地域」（『オフィスオートメーション Vol. 19, No. 1』1998年）。

OECD 編著、門田清訳『OECD 国際投資展望 世界経済の潮流とインベストメント』明石書店、2006年。

OECD 編著、門田清訳『中国クロスボーダーM&A』明石書店、2008年。

OECD 編著、門田清訳『科学技術人材の国際流動性—グローバル人材競争と知識の創造・普及』明石書店、2009年。

OECD 開発センター編著、門田清訳『OECD 世界開発白書—四速世界における富のシフト』明石書店、2011年。

OECD 開発センター編著、門田清訳『OECD 世界開発白書 2—富のシフト世界と社会的結束』明石書店、2013年。

OECD 開発センター編著、門田清訳『ミャンマーの多角的分析—OECD 第一次診断評価報告書』明石書店、2015年。

OECD 開発センター編著、門田清訳『タイの経済と社会—OECD 多角的国家分析』明石書店、2019年。

小川紘一著『オープン&クローズ戦略』翔泳社、2015年。

佐宗邦威著「組織の「存在意義」をデザインする」（『ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社、2019年3月号）。

三和総合研究所国際本部・企業戦略室著『グローバル・ビジネス重点戦略ノート』ダイヤモンド社、2000年。

下野由貴著『サプライチェーンのシェアリングモデル』中央経済社、2020年。

塩原俊彦著『ロシア資源産業の「内部」』日本貿易振興機構アジア経済研究所、2006年。

Society5.0における新たなガバナンスモデル検討会著『Governance Innovation Society5.0の実現に向けた法とアーキテクチャのリ・デザイン』（https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/governance_model_kento/pdf/20200713_1.pdf 2020年7月18日アクセス。）。

ストックホルム・レジリエンス・センターHP（<https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2016-06-14-the-sdgs-wedding-cake.html>、2022年2月23日アクセス）。

田口芳昭著『なぜ日本企業は真のグローバル化ができないのか』東洋経済新報社、2015年。

谷川史郎報告「2030年の日本をデザインする」（『知的資産創造』野村総合研究所、2016

年1月号、NRI未来創発フォーラム2015・基調講演）。

立本博文・生稲史彦著「DXの過去、現在、未来」（『一橋ビジネスレビュー』2020年、AUT.）。

立本博文・小川絃一・新宅純二郎著「グローバル市場獲得のための国際標準化とビジネスモデル」（渡部俊也編・元橋一之・新宅純二郎・小川絃一・立本博文・富田純一著『グローバルビジネス戦略』白桃書房、2011年、第4章）。

立本博文著『プラットフォーム企業のグローバル戦略』有斐閣、2017年。

United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2019). *World Population Prospects 2019, Volume II: Demographic Profiles* (ST/ESA/SER.A/427).

安室憲一著「21世紀型グローバル成長戦略のロードマップ」（『国際ビジネス研究第2回第2号』国際ビジネス研究学会、2010年10月）。

安室憲一著「多国籍企業と新興国市場」（大石芳裕・桑名義晴・田端昌平・安室憲一監修/多国籍企業学会著『多国籍企業と新興国市場』文眞堂、2012年、序章）。