

第六章 改革・開放政策のなかの過剰投資

— 中国政府の外国資本導入政策と日本企業による対中国直接投資の 歴史的展開、1978～2002年 —

洞口 治夫

1. はじめに

日本企業の対中国向け直接投資は、中国国内の産業集積形成に大きな影響を及ぼしている。香港・深圳開発特別区を中心として、東莞・珠海に広がる珠江デルタ地帯、上海から蘇州につらなるエリア、北京から大連に至る地域である。

中国には、国家的経済発展戦略が存在し、それが日本企業の行動に大きな影響を与えてきた。それは、経済特別区における法人所得税の減免措置・輸出入関税の免除であり、低賃金労働の「無制限供給」とインフラストラクチャーの整備によるものである。その経済政策に対応して、日本企業は、部品を中国に運び、そこで加工・組立をしたうえで再度外国に輸出するという形のオペレーションを行ってきた。

中国の外国資本導入政策には、四つの段階を繰り返している時期があった。すなわち、①中国政府による経済成長目標の設定と、それに反応した中国使節団による工場設備プラントの買い付け、②欧米と日本の主要な企業が横並びに参加する応札と契約交渉の開始、③特定企業による受注と工場生産の開始、④中国政府の財政赤字と外貨不足を理由とした生産規模の縮小ないし輸入部品原材料の数量制限、である。1990年代に入ると地方政府の主導する経済開発が進み、日本企業の進出が本格化した。それは1995年をピークとしていた。

地方政府の主導する経済発展の典型として上海が挙げられる。上海を中心とした経済発展は、都市中間層を生み出し、日本企業は中国国内市場に向けて活動を開始している。自動車生産には1980年代からの比較的長い歴史があるが、ビール、カレーなど消費者の生活に密着した財・サービスの提供が日本企業の次の戦略となっている。電機・電子製品の部門では、欧米携帯電話機メーカーへの部品製造の役割を果たす日系企業の活発な投資が目立つ。

以下、第1節では1978年から90年に至る日本企業の対中国直接投資の動向を概観する。第2節では、1990年から2001年に至る期間について、日本の対アメリカ直接投資と比較して、日本の対中国直接投資と円ドル為替レートの相関がどのような特徴を持つかを計測する。第3節では、2002年に筆者の行なったフィールド調査をもとに、在中国日系企業の経

営戦略の特徴を素描する。第4節では、従来の輸出市場向け生産とは異なる戦略を採用した食品メーカーの事例を紹介する。まとめとして、中国生産に内在するリスクを論じ、今後の展望に若干の示唆を与えたい。

2. 中国投資にみられた経験則 — 1978～90年 —

中国政府の経済政策をどのように形容するべきか。本稿では、それを「国家的経済戦略」と呼んだ。それは、経済発展を指向しつつ、対外経済関係における交渉を内包している点を強調したいからである¹。周知のとおり、経済発展のための政府による支援政策は、日本において長く「産業政策」と呼ばれてきた²。その定義に、社会主義経済から市場経済への移行が含まれるのか、という議論が惹起される余地があるものの、中国の「国家的経済戦略」は、日本が採用してきた「産業政策」に類似した側面がある。すなわち、政府の経済目標に対して、企業が敏感に反応してきたのである。

1992年、鄧小平が改革・開放の意志を示したいわゆる「南巡講和」を発表し、その頃から中国国内の開発が急速に進み、外資導入に対し税制等種々の優遇措置が与えられてきた。そのために、すでに過去の記憶となりつつあるが、電機産業における日中間の経済交流は、1978年頃を起点として活発化した。

「ストップ・アンド・ゴー政策」とは、持続的インフレーションのなかでの経済的停滞、すなわちスタグフレーションの続いた戦後イギリス経済を形容した言葉であるが、中国の外国資本導入のプロセスは、「ゴー・アンド・ストップ政策」と形容すべき経過を示した。ゴー・サインは、「改革」あるいは「開放」政策と呼ばれ、ストップ・サインは「調整」という政治用語か、あるいは「財政赤字」、「外貨不足」という経済的事実によって示された。

高城[1994]に依拠しながら、1978年から1990年までの中国への対日直接投資の動向をまとめておきたい。1978年2月には、「日中長期貿易取り決め」締結に基づいて、カラーTV用ブラウン管一貫プラント買い付け交渉が始まった。7月、日立が14インチ、22インチのブラウン管96万本の製造設備を有するプラントを受注した。操業開始は、1980年12月に予定された。しかし、1979年2月になると、中国側からプラント輸出契約の発効を留保する旨、日本の外務省に通知された。その総額は5,800億円、案件は30件であったと推定されている。79年4月には交渉が再開したが、それは同年12月まで続き、最終的に日立の受注金額は、約30億円であったと報道された。この間、松下電器と日本ビクターも製造プラントを受注した³。

1981年になると中国側から78年から79年に契約されたプラントの契約破棄ないし建設中

止が通告され、その金額は欧米を含めて5,000億円、日本分だけで3,200億円と見積もられた。81年3月には、鄧小平副主席と藤山愛一郎日本国際貿易促進協会会長との会談、鄧小平副主席と土光敏夫日中経済協会会長との会談が行なわれ、中国側からは、3,000～4,000億円のプラント設備建設用の借款が要請された。4月、日本政府は5年間で総額20億ドル(約4,000億円)の借款を供与することを表明した。そのうちの約2,500億円は、日本輸出入銀行からのローンであった⁴。

1983年から84年にかけて、各地方政府を主体とした技術導入が活発化する。1984年3月には、大連が第5番目の「経済特区」として指定された。1979年に福建省廈門(アモイ)、広東省深圳、珠海、汕頭(スウトウ)に次ぐ指定であった。また、4月には100パーセント外資企業の受け入れを決定するとともに、「経済特区」並の外国企業優遇措置の実施を行なう14の都市が指定された。それらは、河北省大連、秦皇島、山東省天津、烟台、青島、江蘇省連雲港、南通、浙江省上海、寧波、温州、福建省福州、広東省広州、湛江、広西壮族自治区北海である。12月には、上海を「準経済特区」に指定することが決定された。上海市の外資優遇政策は①企業所得税15パーセント、②輸入設備、部品、原材料の関税免除、③製品輸出免税、④中国市場での一定量の販売、⑤従業員採用の自主権、⑥投資額3,000万ドル以上の技術・知識集約企業に対する利益の外国送金許可、からなっていた⁵。

1985年7月、中国政府は、中国国内のカラー・テレビ工場に対して国産化率を70パーセントとした工場にのみ、部品輸入の外貨を割り当てることを通告した。8月には中国政府が日本の家電メーカーおよびオートバイ・メーカーに対して製造技術導入を停止すると通告してきた。カラー・テレビ、冷蔵庫、洗濯機、エアコン、オートバイなど11品目であった。その理由は、中国国内の供給過剰と外貨不足であった⁶。

1987年8月、中国政府は、88年末までに、すべての国営企業に「工場長責任制」を導入することを決定した。工場長責任制の導入は84年5月に始まり、87年6月までに工業部門の国営企業の63.9パーセント、3万5,200余りの企業が導入している、という。また、賃金制度も、従来の時間給制に加えて出来高払い賃金制が導入された。88年初めには、地方の貿易会社に大幅な貿易の自主権を与え、業種によっては50～100パーセントの獲得外貨の留保が認められた⁷。

1989年には、日本企業の対中国投資が活発化した。合弁事業の相手先を探すものであり、円高を背景としていた。しかし、天安門事件によって、合弁事業設立など、各種の商談が一時ストップした⁸。

3. 日本の直接投資と為替レート — 1990～2001年 —

1990年代、日本からの対中国直接投資は、1995年にピークを記録している。その水準を日本からの対アメリカ直接投資と比較したのが第1表である。日本の対中国向け投資件数は、1993年から95年にかけてアメリカと比肩すべき水準に達した。しかし、対中国への投資金額は小規模である。対アメリカ向けの投資件数は、1989年にピークを記録したのち、長期的に減少した。その金額は依然として対中国向けを大きく上回るものである。

日本企業の海外直接投資の要因として、円ドル為替レートの変動が提起されることは多い。ここで、日本の対中国向け直接投資金額と、円ドル為替レートの変動を見たい。1990年から2001年までの動向を第1図に示した。ここでは、1ドル100円前後の円高に向かうと日本からの対中国向け直接投資金額が増加することがわかる。日本の製造業企業から見ると、日本国内で製造してドル通貨圏の国々に輸出するよりも、中国で製造して輸出したほうが有利になることが、その理由として想定される。円高が、日本から中国への生産拠点のシフトをもたらしているといえるかもしれない。相関係数は、 -0.64 であった。

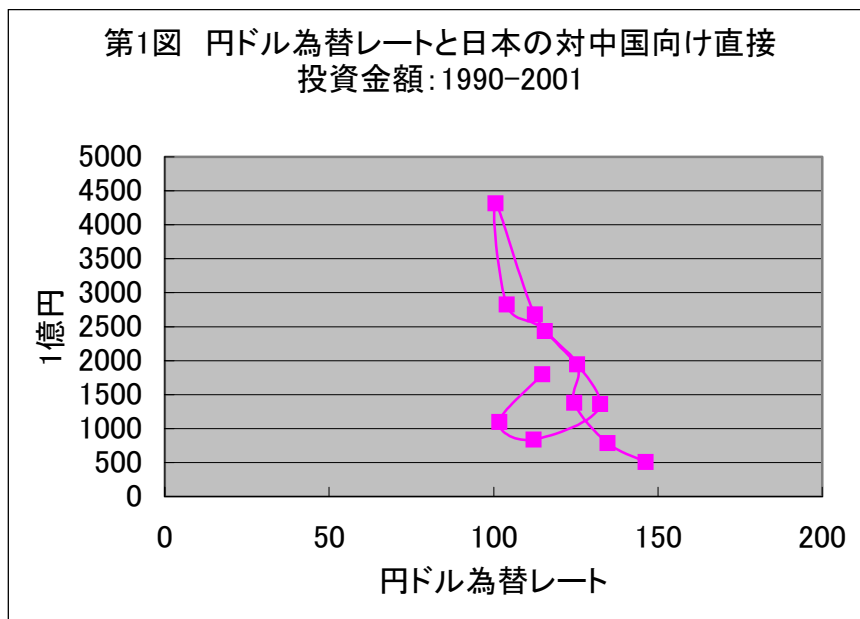
日本の対アメリカ向け直接投資の動向は、やや違う傾向を示している（第2図参照）。円ドル為替レートとの相関係数は 0.38 であり、プラスの相関を示している。これには、いくつかの要因が考えられる。第一に、アメリカでの製造業生産では、必ずしもコスト的なメリットが期待できず、日本企業もコストの優位よりはブランド価値に重点を置いている。第二に、アメリカへは製造業投資よりもサービス業での投資が占める比率が高い。第三は、日本企業の対アメリカ向け投資の多くが追加的投資であり、すでに行なわれた投資を拡大するものである。第四に、日本のマクロ経済状況が資産デフレに振れてきたために、アメリカ向け投資は一貫して減少したが、そのなかのいくつかの年において、円ドル為替レートの変動と直接投資とが「みせかけの相関」を示す程度に変化した。

第1表 日本の対中国・対アメリカ直接投資件数と金額

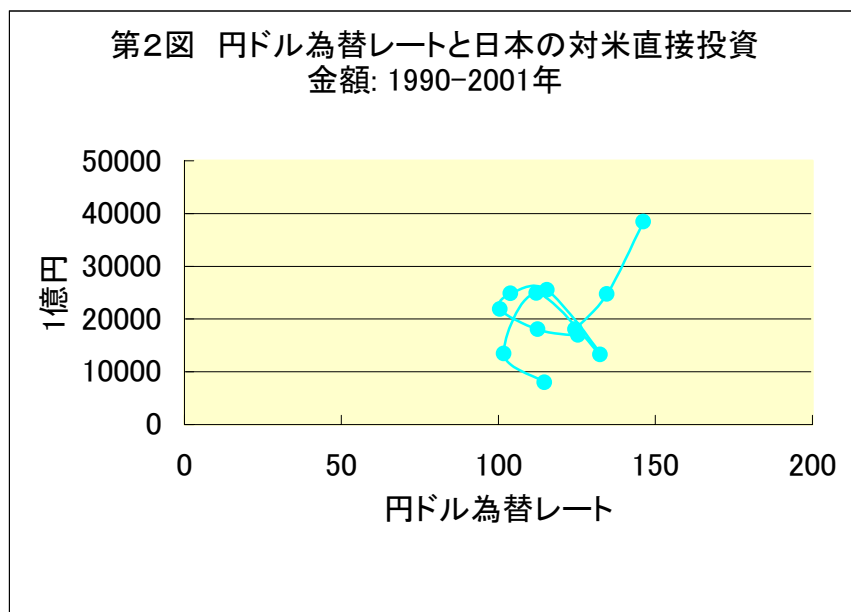
(単位、件、10億ドル)

	対中国		対アメリカ	
	件数	金額	件数	金額
1989	126	587	2668	43691
90	165	511	2269	38402
91	246	787	1607	24671
92	490	1381	1170	17993
93	700	1945	882	16936
94	636	2683	509	18016
95	770	4319	510	21845
96	365	2828	581	24789
97	258	2438	582	25486
98	112	1363	318	13207
99	76	838	350	24868
2000	102	1099	272	13413
2001	187	1802	205	7970

(出所)財務省ホームページ



(出所) 財務省データより筆者作成。



(出所) 財務省データより筆者作成。

4. 産業集積と戦略的租税政策—2002年の実態調査をもとに—

日本企業の対中国進出の動向において、明白な事実がある。それは、深圳、上海における租税優遇政策に対して、日本企業の立地選択が敏感に反応してきたことである（第2表参照）。以下では、上海における保税区の運営と、日系企業の活動を紹介したい。

第2表 日本企業の対中国投資の地域分散

	日系企業 の従業員数(人)	(%)	日系企業数	(%)
上海市	105,477	18.3	663	26.3
広東省	100,887	17.5	327	13.0
江蘇省	76,758	13.3	352	13.9
遼寧省	67,975	11.8	246	9.7
天津市	59,081	10.2	149	5.9
北京市	42,276	7.3	252	10.0
山東省	38,217	6.6	155	6.1
浙江省	20,232	3.5	90	3.6
河北省	11,253	1.9	39	1.5
福建省	8,945	1.5	51	2.0
その他	46,140	8.1	201	8.0
合計	577,241	100.0	2,525	100.0

(出所)長岡[2002]、24ページ。長岡の数値は、東洋経済新報社『海外進出企業総覧』2001年版にもとづく。

(1) 上海外高橋保稅区連合發展有限公司

上海外高橋保稅区連合發展有限公司でのインタビュー⁹によれば、上海外高橋保稅区には、2002年4月現在で5300社の企業が設立されている。そのうち日系企業は約10パーセント、600社程度である。外高橋の保稅区は1990年に設立された。ここでは、法人を4種類に分けている。①商社・貿易会社、②パーツセンター(distribution center)、③生産工場、④公共物流である。輸出加工区や開發区とは異なって、いくつかの特典ともいえる政策スキームが適用されており、その中心は、企業所得税の優遇策である。たとえば、貿易会社の場合には、設立1年目と2年目において1パーセント、3～5年目までが10パーセント、6年目以降が15パーセントとなっている。生産会社の場合には、設立1年目と2年目においてゼロパーセント、3～5年目までが7.5パーセント、6年目以降が15パーセントとなっている。貿易会社・生産企業ともに設立条件としては20万米ドル以上の登録資本金が必要であり、前者は使用面積20平方メートル以上、後者は、使用面積400平方メートル以上という規定がある。

(2) 家庭電器メーカーA社によるDVD生産

上海市浦東新区外高橋保稅区で活動する日系電器メーカーA社¹⁰は、家庭用DVDの生産を行なっている。出資比率は日本側55パーセント、中国側45パーセントである。上海では、エントリー・モデルを製造している。アメリカでは90ドル程度、日本では129～139ドル程度の小売価格になる製品である。またDVDによる家庭用映画鑑賞のためのデジタル・シネマ・システムも製造しており、こちらは日本では5～6万円の価格になる。製品の92パーセントは輸出され、仕向け地としては、アメリカ40パーセント、ヨーロッパ30パーセント、日本12パーセント、アジア10パーセント等となっている。8パーセント程度が中国国内向けに販売されている。

2002年5月の段階で、フル生産の体制となっている。2001年9月11日のアメリカ同時多発テロ以来、家庭用DVDの市場が急速に伸びており、半導体メーカーの供給が追いつかない状態にある。そのため、2002年5月30日にはラインが止まっているが、その三日前にはフル生産をしていた。2002年6月には2週間ほど生産できない事態となっている。しかし、全ラインを24時間体制として「勝機を逃がさない」ようにしている。たとえば、3日間働いて1～2日休みをとるのでは、生産の「整流化」ができない。1日24時間体制をとると、4班に分かれて1万台の生産ができる。従業員は正社員が少なく、中国の地方の技術学校と提携して、その学生の訓練、すなわち「外部実習」として学生を受け入れている。従業

員は650名～1200名の間で前後しており、一年間の間には、必要な労働力が3倍変化することもある。日本人従業員は8名であり、2名が開発、6名が工場管理である。

A社のマネージャーH氏は、1978年から10年間シンガポール、1988年にマレーシア、1994年に上海に移動になった。上海に移動になった当時、A社はグループ会社のなかでも経営成果の悪い子会社であった。その建て直しができたので、H氏は2002年7月には北京の工場に異動になる。北京工場では、ビデオ、テレビ、プラズマディスプレイの生産を行なう予定である。2002年に中国がWTOに加盟し、国際的な競争が厳しくなっている。H氏は「漁船で鯨をとる経営」を目指しているが、その具体例としては、配線基盤にICを貼り付けるチップ・マシーンを中古でシンガポールの実装メーカーから買い付けた例がある。プリント配線基板のラインでは、自動化率を95パーセントに取ってとどめておき、残る部分を人力で賄っている。日本では98パーセントが自動化されている。

(3) 液晶用偏光板製造メーカーB社

上海市浦東新区外高橋保稅区で活動する日系電子部品メーカーB社¹¹は、液晶用偏光板を製造している。日本では粘着テープの製造メーカーとして創業し、その後、液晶用偏光板の製造に多角化した歴史がある。2002年12月にフレックス基板の製造を開始し、2003年3月には蘇州園区において大型テレビ・モニターおよび15インチ・パーソナル・コンピュータのための偏光板の加工を行なう工場を稼働させる。蘇州の工業団地に中国国内の日系企業が多く立地しているために、蘇州への立地を選択した。液晶の70パーセントは携帯電話用である。

B社には、1994年末に営業許可が下りた。第2工場が2001年5月に開業した。第2工場を外高橋保稅区に立地したのは、商社活動が許されているからである。すなわち、保稅区内で付加価値をつけることなく、商品を輸入して在庫としたのち、販売できることにメリットがある。日本の消費税に該当する増値税が保稅区内では免税となることも魅力である。

工場はリースであり、日本の尾道にあるオプティカル事業部が技術をサポートする。製造241名、品質保証54名、管理21名であり日本人は1名である。1995年から96年にかけては3名の日本人派遣社員がおり、財務と工場管理を担当していた。しかし、駐在費用がかかるために、2名人数を減らしたという経緯がある。携帯電話の部品メーカーに対しては、セット・メーカーからの値引きの要求が厳しいために、コスト競争力をつける必要がある。

中国人作業者は、第1工場と第2工場をあわせて760名であり、職業学校からの斡旋を受ける。そのサービスは、外高橋に揃っている。オフィスでの管理業務については、公募な

いしは人材派遣会社から人を雇い入れる。3直で24時間体制をとっており、土日は休日である。作業者の就職時点での賃金は960元程度である。多くの従業員は、歩いて通勤してくる。日本語検定1級の取得者には、月あたり300元の手当てを支給しているが、日本留学してきた者が良い従業員となるとは限らない。

5. 都市中間層の発達—上海ハウス味の素有限公司の事例—

中国に進出した日系企業のなかで、中国国内市場向け生産を行ってきたのは自動車製造メーカーである。トヨタ自動車の生産技術者として「かんぱん方式」を創始した大野耐一が中国を訪問し、第一汽車との接触を持ったのが1977年であったことを跡付けたのは、李 (Lee,[2002]) の研究である。また、台湾の自動車メーカーが福建省に集中して投資を行ってきたことについては、陳 (Chen,[2002]) の研究がある。台湾メーカーが導入してきた日本企業の生産管理方式が、中国に移転されたことが強調されている。

洞口[2003]は、味の素の中国市場戦略をフォローすることで、中国国内市場における都市中間層の形成を示唆した。自動車だけでなく、より生活に密着した製品群において、中国都市部の消費のあり方が変化してきたことが示唆される。味の素は、ハウス食品との合弁で上海ハウス味の素有限公司を2002年9月に設立した。味の素には、レトルト食品の製造ノウハウがあり、カレー生産も可能であったが、限られた市場での「共食い」を避けるためにハウス食品をパートナーに選択した。これは、ドッズ＝ハメル (Doz and Hamel,[1998]) の提起するコオプシオン (cooption) 戦略にほかならない。提携を結んだ企業が、その連合体として競争相手企業に対して参入障壁を形成する戦略である。洞口[2003]は、同社が中国国内において日本式のレトルト・カレーを販売するに至る経緯をインタビュー調査によって明らかにした。本稿では、その後2002年12月に上海で行なったインタビュー調査¹²をもとに味の素の中国市場におけるマーケティング戦略を書き留めておきたい。

2002年9月24日、上海ハウス味の素は工場の竣工式を行なった。日本からはNHK、東京12チャンネル、日本テレビはじめ20社を超えるマスコミが集まった。中国のマスコミも15社集まり、そのなかには「上海商報」、「解放日報」といった新聞社、テレビ局などがあつた。また、近隣の日系企業、中国国内の銀行、保険、建設といった業種からも参加者が多数集まった。午後1時にマスコミ向けプレス発表、3時に開業式、工場見学ののちカレーの試食、5時には移動して「花園飯店 (ガーデン・ホテル)」でのパーティーを行なった。ハウス食品、味の素からは両社の社長、専務が参加し、中国政府からは共産党と役員も参加した。獅子舞、花火、爆竹の鳴る華やかな会となった。

上海ハウス味の素有限公司の竣工式に先立つ9月9日に、工場の試運転を開始させた。出荷を開始したのは、10月14日であった。10月17日には、商品が店頭にならんだ。商品名は、ウェイドウッドゥー・カレーであり、その単語には意味はない。可愛らしい音感を持ち、子供が覚えやすい名前であることに重点をおいた。また、中国語の表記では、口偏がたくさんあり、食欲をイメージさせる。このネーミングは、1年前に現地のマーケティング担当者が考えたものであり、記号化されたブランドであるが、中国人への好感度を高め、定着させたい。小売価格は、ひとつ5.8元から9.5元の間である。

中国国内でもテレビコマーシャルを放映しており、朝7時30分と夜7時30分に主要なチャンネルすべてで15秒ないし30秒のコマーシャルを放映している。コマーシャルのコンセプトは、「母と子」であり、そのなかでも子供をターゲットにしている。25万世帯に対して試供品の提供(サンプリング)を行なった。中国国内販売については、すでにグルタミンサン・ナトリウム「味の素」の販売実績と販売網があり、「味の素(中国)有限公司」が販売のサポートをしている。

上海ハウス味の素有限公司の出資比率は、日本の味の素本社が5パーセント、「味の素(中国)有限公司」が65パーセント、日本のハウス食品本社が30パーセントである。資本金額は、970万ドルである。製造をハウス食品、販売を味の素が担当している。工場内の組織は、生産部、開発検査部、総務部から成っている。総務を担当する中国人は「味の素(中国)有限公司」での勤続年数の長い従業員である。ダイレクト・ワーカーの数は55名であり、派遣会社から派遣されてくる。1直勤務である。

6. むすび

日本企業の対中国向け直接投資のなかには、大きな反響を伴うものがあつた。それは、たとえば、病気の子供に対して大人と同じ分量の薬を投与すると、薬の副作用が大きくなることを想起させる。中国の「近代化」、「改革」、「開放」政策に呼応して進出した日系企業は、それに続く中国国内インフレーションと外貨不足にみまわれた。天安門事件のように、政治的なプロテストから経済に影響が与えられる場合もあつた。外国企業の行動が引き締められるならば、その経営を担当した日本人には、中国政府の政策が揺らいだと映るであろう。中国経済が吸収し得る外国資本に比較して、中国政府の構想する外資導入規模はしばしば過大であつた。そこに投資機会をみつけて実際に投資を行なった日系企業の投資規模は「過剰」であつた、といえるかもしれない。

1994年から95年に至る円高の時期には、日本からの対中国投資が活発化した。それは、

電機電子産業を中心として、地域政府レベルでの投資優遇政策に呼応したものであった。中国国内には雇用が創出され、家電製品の普及率が高まり、都市型の生活スタイルが生まれた。これは、日本から中国に至るグローバリズムの「作用」と呼ぶべきものであろうが、その「反作用」はどのような形で生まれうるのか¹³。「過剰」投資の整理という帰結を生むリスクはないか。都市中間層が政治的にリベラルであろうとする時、中国国内市場は、順調に成長を続けるだろうか。今後の動向に注目するとともに、より詳細な調査を目指したい。

— 注 —

- 1 スコット＝ロッジ(Scott and Lodge,[1985])、第2章は、国家的経済戦略(national strategies)を議論している。
- 2 産業政策については、洞口[1994]を参照されたい。産業政策に対する制約として外貨不足があることを指摘している。
- 3 高城[1994]、14～15ページ。
- 4 高城[1994]、30ページ。
- 5 高城[1994]、47ページ。
- 6 高城[1994]、52～53ページ。
- 7 高城[1994]、63ページ。
- 8 高城[1994]、68～69ページ。
- 9 2002年5月29日、上海外高橋保稅区連合發展有限公司でのインタビューによる。なお、このヒヤリングは、(財)海事産業研究所『アジア経済の行方と物流の将来展望に関する研究会』(座長・渡辺利夫)の一環として行なわれたものである。同研究所に対しては、調査の機会を与えて頂いたことに感謝したい。
- 10 2002年5月30日、上記注9での一連のインタビュー調査にもとづく。
- 11 2002年12月18日、上海市浦東新区外高橋保稅区における筆者の調査にもとづく。調査にあたっては、東海学園大学小池和男教授を主査とする文部科学省科学研究費補助金「経営学・会計学におけるケース・スタディ研究に関する方法論について」による資金的なサポートを受けた。記して、感謝したい。

- 12 2002年12月19日、上海ハウス味の素におけるインタビューにもとづく。
- 13 グローバリズムにおける「作用」と「反作用」、そして、スピルオーバーの事例研究は、洞口[2002]にまとめた。「反作用」の一つが、日本国内の産業空洞化である。

参考文献

- 高城信義[1994]『日中電子工業技術移転関係史（1978－1990）』法政大学比較経済研究所、ワーキング・ペーパー、No.42.
- 洞口治夫[1994]「政府と企業」一寸木俊昭編著『経営学－成熟・グローバル段階の企業経営－』第8章、ミネルヴァ書房.
- 洞口治夫[2002]『グローバリズムと日本企業－組織としての多国籍企業－』東京大学出版会、2002年1月.
- 洞口治夫[2003]「経営戦略－味の素－」吉原英樹他編『ケースブック 国際経営』第2章、有斐閣.
- Chen, C.C.[2002] “Taiwanese Technology Transfer to China: The Automobile Industry as a Case Study,” in H. Horaguchi and K. Shimokawa eds., *Japanese Foreign Direct Investment and the East Asian Industrial System: Case Studies from the Automobile and Electronics Industries*, chapter 13, Springer-Verlag Tokyo.
- Doz, Y.L. and Hamel, G.[1998] *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*, Harvard Business School Press.
- Lee, C.[2002] “Technology Transfer of the Toyota Production System in China,” in H. Horaguchi and K. Shimokawa eds., *Japanese Foreign Direct Investment and the East Asian Industrial System: Case Studies from the Automobile and Electronics Industries*, chapter 14, Springer-Verlag Tokyo.
- Scott, B. R., and Lodge, G.C.[1985] U.S. *Competitiveness in the World Economy*, Harvard Business School Press. (B.R.スコット＝G.C.ロッジ編、岡本秀昭監訳『日本の脅威、アメリカの選択』光文社、1987年.)