

# 海外事業展開を通じた日本企業の国際競争力再建

手島 茂樹 *Shigeki Tejima*

二松学舎大学教授

(財)国際貿易投資研究所 客員研究員

## 要約

日本企業は、「日本型選好」のもとでの「取引費用最小化」と「ボトムアップによる、漸進的な、革新的イノベーション」に競争力を持ち、先進国市場で大きな競争力を発揮した。しかし、先進国経済が低迷し、新興国市場が急拡大する中で、アジア企業の「破壊的イノベーション」によって、苦戦を強いられている。一方、欧米企業は、「トップダウンによる速やかな、革新的イノベーション」によって、アジア企業等と水平的ネットワークを構築して競争力を保っている。本稿では、日本企業・欧米企業・アジア企業の競争力を整理し、日本企業の競争力再生の道筋を検討する。日本企業には、新興国市場に根ざした、新しい「ボトムアップによる、漸進的な、革新的イノベーション」と「トップダウンによる速やかな、革新的イノベーション」の強化の双方が必要であり、このため、世界人材を吸引し、強い達成動機を与える企業文化創出が不可欠である。

## 第1章 はじめに

日本企業は、世界の市場環境の激変によって、困難に直面している。

先進国市場では大きな競争力を発揮した日本企業が、世界的な経済低迷のもとで、新興国市場の急拡大を中心とした価格志向の強まりの中で、苦戦を強いられるのは、その競争力

のあり方、イノベーションのあり方によるものである。

本稿では、日本企業・欧米企業・アジア企業の競争力およびイノベーションの相互の位置づけを整理し、日本企業が、一層の海外事業展開を通じて、競争力を再生するための一つの道筋を検討する。第2章では、日本企業の競争力とその世界市場における発現について論ずる。第3章では世界市場の変化が、日本企業の競争力に及ぼす影響について論ずる。第4章では、そうした状況で日本企業が現在直面している二つの課題について論ずる。第5章は本稿の結論である。

## 第2章 日本企業の競争力とその発現

### (2.1) 日本企業の競争力の涵養と先進国市場におけるその発現

日本企業の競争力の本質は、「高品質・高機能」の差別化商品を、欧米等のライバル企業よりも高品質かつ低コストで、先進国の高級品市場(筆者定義の「ファースト・ベスト市

場」：高付加価値・高品質製品を、たとえ高価格でも希求する、先進国の大規模市場)に供給する業種をもつことにある(この業種については第3章で後述)。それが可能なのは、日本企業およびそれを構成する人員は、市場取引に馴染まない、「資産の特殊性が十分に高い」、「特殊品」としての部品<sup>i</sup>の内製・外注に当たって、「一回の取引で、出来るだけ高い機会主義的利益を得るよりも、それを犠牲にしても、長期的・永続的な取引継続の利益を選好する」という「日本型選好」<sup>ii</sup>に基づいた行動を取るためである。なお、「日本型選好」の想定は、ゲーム論における「取引の両当事者間のゲームが無限回続くときには、機会主義的に行動するよりも、相手側の信頼を勝ち得る方が望ましい結果を生ずる」のと同様の結果を生ずると考えられる。ただし、「日本型選好」のもとでは、「望ましい結果」は、明示的である。当該日本企業は、最も特殊度の高い部品のみを企業内で内製し、それ以外の「十分に資産の特殊性の高い」部品は、関連企業に外注することにより、いわば、部分的な垂直統合を行って、取引費用

(=市場取引費用+企業内取引費用)の最小化を実現できる (取引費用最小化のメカニズムについては、本稿 (2.2) および『国際貿易と投資』70・76・80号の筆者論文等参照。参考文献⑥-⑭)。なお、関連企業への外注は、自社以外の企業への外注という意味で、「市場取引」の一部を構成する。

さらに、特殊品としての部品の生産 (内製・外注) に留まらず、新製品を開発する際にも、部分的な自社内の開発と部分的な開発の外注によって、「取引費用最小化」を達成し、ライバル企業に比べて、より高品質・高機能な製品を、より低コストで開発できる (新製品開発の際の「取引費用最小化」のメカニズムについては「国際貿易と投資」83号の筆者論文参照。参考文献⑭)。

後述するように、製品の生産 (内製・外注) においても、新製品の開発においても、「十分に資産の特殊性の高い」当該製品が、同じく「十分に資産の特殊性の高い」部品から成り立つ複合財的な特性を持つことが、取引費用最小化のための一つの必要条件である<sup>iii</sup>。O. Williamson の考え

方を援用すれば「十分に資産の特殊性が高ければ」(先の注 i)、当該製品およびそれを構成する部品についての生産 (または開発) 費用は、各々、企業内での内製 (または企業内での開発) の場合も、関連企業への外注の場合も同一となり、したがって、取引費用の最小化は、総費用 (=取引費用+生産 (開発) 費用) の最小化を意味する。こうした「複合財」の特性を持つ「十分に資産の特殊性の高い特殊品」の開発が、「日本型選好」のもとで、「取引費用最小化」を達成するプロセスは、数値例を用いて本稿 (2.2) で改めて論ずる。

さらに留意すべきは、市場生産 (開発) 費用 = 企業内生産 (開発) 費用 そのものもまた、「日本型選好」のもとでは削減できることである。すなわち、新製品のコア部分を自ら生産 (開発) し、周辺部分の生産 (開発) を、関連企業に外注するときに、「日本型選好」のもとでは、技術情報流出の恐れなく、外注先の関連企業との間に極秘の生産 (開発) 情報を、継続的にやり取りすることが可能であることから、取引費用の最小化に加えて、生産 (開発) 費用の低減も

可能であり、また、発注部品および最終製品の不断の高品質・高機能化も可能となる。これが達成可能なのは、相互の「日本型選好」に基づけば、「相手企業が機会主義的に行動することはない」という相互信頼が存在するためである。言い換えると、「日本型選好」を行う企業が多く存在する企業社会で、あえて機会主義的に行動すれば、当該企業は社会的に信用を失い、中長期的にむしろ大きな損失を被る。まさに上記の、「取引の両当事者間のゲームが無限回続くときには、機会主義的に行動するよりも、相手側の信頼を勝ち得る方が望ましい結果を生ずる」という状況が成り立っている。

こうした「日本型選好」のもとでの「取引費用最小化」のメカニズムに基づき、開発および生産過程における不断の高品質・高機能化および低コスト化を通じて、「モジュラー・イノベーション」(基幹部品についてのイノベーション)と「アーキテクチャル・イノベーション」(製品の基本概念・基本設計についてのイノベーション)を積み重ね、長い時間をかけて、新たな製品コンセプトの

創出を実現できる<sup>iv</sup>。この結果、ライバル企業に比べて、より高品質・高機能の新製品の開発および供給を、より低コストで達成する「ボトムアップ型の、漸進的な革新的イノベーション」による新しい市場の獲得が、日本企業は可能となる。

この結果、日本企業の垂直的ネットワークは、第1に、最も資産の特殊性の高い中枢部分は、自社内で開発または生産を行い、第2に、それ以外の「資産の特性が十分に高い」「特殊品」としての部品は関連企業に外注し、第3に、標準化され、資産の特殊性が低く、取引費用が小さい汎用部品はグローバル最適調達で世界市場から購入する、という三層構造となる。この結果、「取引費用最小化」を達成し、世界で最も効率的な日本企業の垂直統合は、結果的に欧米企業よりも統合度の低いものとなる。繰り返すが、統合度が低くなるのは、O. Williamsonの想定<sup>v</sup>とは異なり、(2.2)で論ずるように、企業内で「十分特殊度の高い特殊品」を100%内製(開発)するのでなく、これを部分的に内製(開発)、部分的に外注することによって、取引費用

を最小化できるためである。「十分特殊度の高い特殊品」の部分的な外注によって日本企業は企業規模を欧米のライバル企業に比して、より小規模に抑えることが出来、また、「日本型選好」に基づき、従業員のモラルの低下を抑制し、企業組織を活性化できる。その意味で、フォーダイズムの弊害を除去するポスト・フォーダイズムが日本企業の競争力を形成している。

日本企業・欧米企業・アジア企業

の競争力およびイノベーションの相互の位置づけを明らかにするために、図1をみると、前記の日本企業の「漸進的、ボトムアップの革新的イノベーション」は、図1のA点からB点への、矢印①に沿った動きである。すなわち、不断の努力によって技術進歩を進め、結果的に、「より高品質・より低コスト・低価格」を達成して、技術体系T1T1曲線を、新しい技術体系T2T2曲線へ、シフトさせる<sup>vi</sup>。

図1 「ファースト・ベスト市場」「セカンド・ベスト市場」とイノベーション：現在のポジションと新しい可能性（手島茂樹 Beijing Forum 2011）

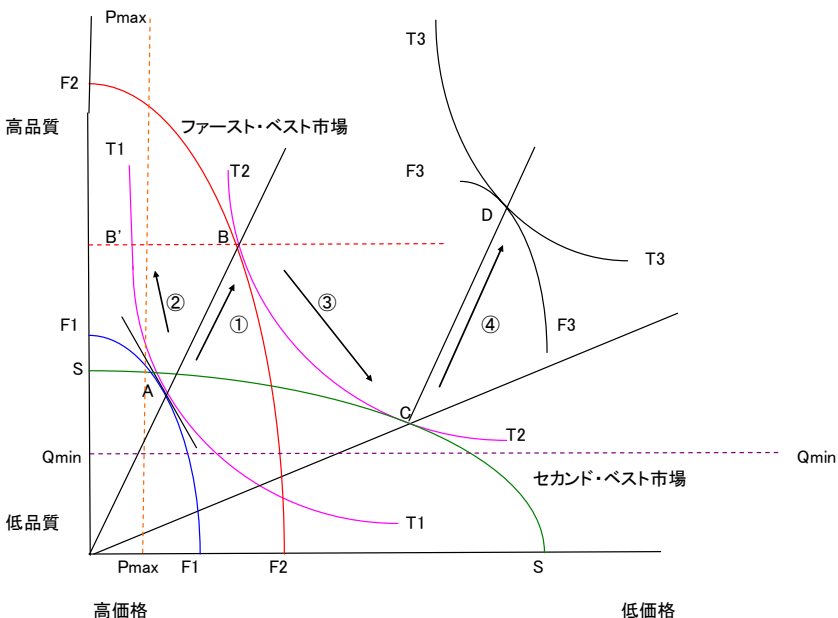
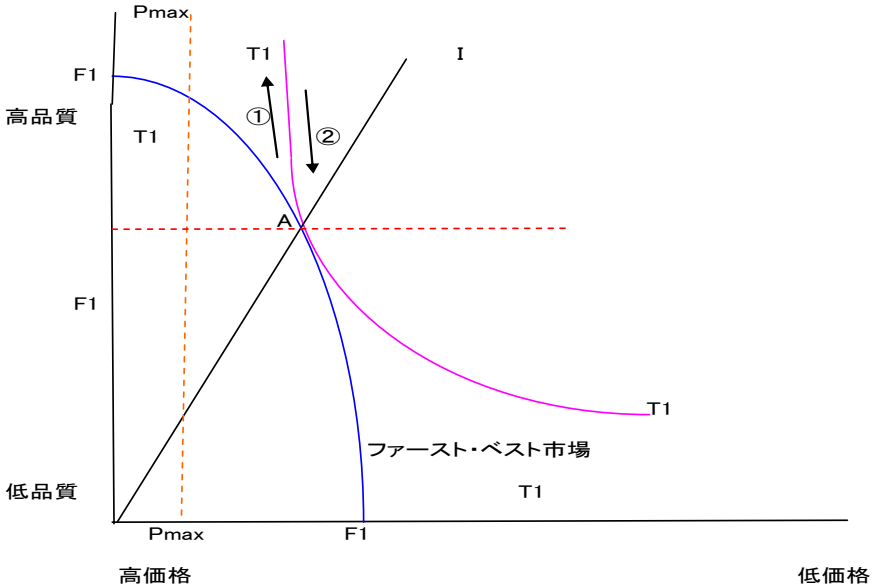


図2 持続的イノベーションと破壊的イノベーション  
(手島茂樹 Beijing Forum 2011)



このイノベーションによって、日本企業は、継続的に先進国の新しい「ファースト・ベスト市場」の創出、すなわち、図1のF1F1曲線からF2F2曲線<sup>vi</sup>へのシフト、を生じたと考えることが出来る。A点およびB点は、市場特性と技術特性の適合する均衡点である。A点からB点へのシフトは、「漸進的、ボトムアップの革新的イノベーション」により先進国市場における地位を強化した日本企業の国際競争力の根幹を表す。

なお、図1および図2の横軸は価格（右に向かうほど低価格）を、縦軸は品質（上に向かうほど高品質）を表す。先進国を中心とした高付加価値かつ高品質の製品に対し、高価格を支払う用意のある「ファースト・ベスト市場」の需要は、F1F1曲線およびF2F2曲線のような、高品質志向の強い特性を示す。一方、「一定以上の品質が確保されれば、より低価格の製品を志向する」という「セカンド・ベスト市場」の需要は、強

い低価格志向を示すSS曲線である。「セカンド・ベスト市場」は、発展途上国・新興国において、家計年収5千米ドルから3万米ドルの「中間層」を中心に急速に拡大しつつある。また、先進国においても所得の伸び悩み・低価格志向の高まり、と共に、「セカンドベスト市場」が拡大している。

この世界市場の変貌が、日本企業の国際競争力にどのような影響を与えるかは第3章で述べる。

## (2.2) 新製品開発における取引費用の最小化の数値例

「日本型選好」のもとにおける「資産の特殊性が十分高い複合財」としての新製品開発の際の「取引費用最小化」の数値例が表1である。表1で、例えば、自動車組み立て企業が、

最新型のハイブリッド自動車(以下、新製品X)の開発の全てを、有力な関連部品企業に外注するとする。

(2.1)で論じたように開発費用そのものは、当該自動車の「資産の特殊性が十分高い」ので、当該組立企業(以下企業A)が自ら行っても、当該関連部品企業(以下企業B)が行っても同額と想定される。しかし、組立企業Aは、自らこの新製品Xを開発しない限りは、新製品Xの開発に関する知識・情報を持たず、開発費用とは別に、200の市場取引費用(関連部品企業に取っての機会主義的利益)を部品企業に対して支払わなければならない。すなわち、100%外注の場合は、市場取引費用200、企業内取引費用0であり、取引費用合計(=市場取引費用+企業内取引費用)は、200となる。

表1 取引費用最小化の数値例

| 組立企業内開発率<br>(%)   | 同累積<br>(%) | 部品企業<br>への発注<br>(%) | 市場取引<br>費用<br>(A) | 同差分 | 企業内<br>取引費用<br>(B) | 同差分 | 市場取引費用プラス<br>企業内取引費用<br>(A)+(B) |
|-------------------|------------|---------------------|-------------------|-----|--------------------|-----|---------------------------------|
| 組立企業の自社開発<br>全て外注 | 0          | 0                   | 100               | 200 | 0                  | 0   | 200                             |
| 最重要の部分            | 20         | 20                  | 80                | 100 | 100                | 5   | 105                             |
| 第2に重要な部分          | 20         | 40                  | 60                | 50  | 50                 | 15  | 65                              |
| 第3に重要な部分          | 20         | 60                  | 40                | 30  | 20                 | 30  | 60                              |
| 第4に重要な部分          | 20         | 80                  | 20                | 15  | 15                 | 60  | 75                              |
| 第5に重要な部分          | 20         | 100                 | 0                 | 0   | 0                  | 150 | 90                              |

逆に、企業 A が新製品 X を 100%、企業内で開発すれば、市場取引費用は発生しないが、企業内での取引費用 150 を支払わねばならない。100% 企業内開発の場合には、市場取引費用 0、企業内取引費用 150 であり、取引費用合計は、150 となる。O. Williamson は、このような、資産の特殊性の高い財の取引では、より取引費用の少ない、100%企業内取引が選択されるとしている（先の注 i）。

しかし、「日本型選好」のもとで、新製品が、いくつかの重要部品  $x_1, \dots, x_n$  に分解され、夫々が、新製品 X と同様に、「十分に高い資産特殊性」を保有すれば、各部品についても開発費用は企業 A が行っても企業 B が行っても、各々同額であり、部分的な自社内開発と部分的な外注の組み合わせによる「取引費用の最小化」が可能である。これを表 1 の数値例によって、説明する。

新製品の開発のうち、最も重要な、例えば、エンジン等の駆動機構の開発は、開発全体の 20% を占めると想定する（これを第 1 部品 ( $x_1$ ) とする）。この部分の開発を企業 A が自社内で行えば、 $x_1$  の企業内取引費用

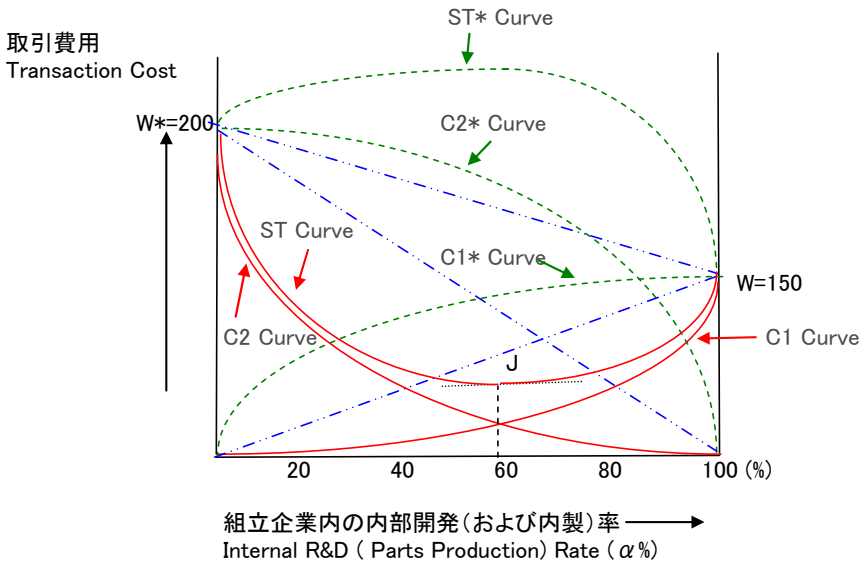
は、5 であるのに対し、 $x_2$  から  $x_5$  までの市場取引費用は、100 である。企業 A の企業内部品開発率 20% のときの取引費用総額は 105 ( $=5+100$ ) である。しかしこれは企業 A にとって、最適な企業内部品開発率ではない。新製品 X にかかる企業内取引費用は市場取引費用を下回っているため、一層の企業内部品開発が選好される。次に、重要な X2 部品まで企業 A が企業内部で開発を行えば、組立企業 A の企業内開発率は 40% であり、 $x_1$  および  $x_2$  の企業内取引費用は 15 まで上昇するものの、 $x_3$  から  $x_5$  までの市場取引費用が 50 まで低下し、取引費用総額は、65 に低下する。しかし依然として企業内取引費用が市場取引費用を下回っているため一層の企業内の部品開発がすすめられる。第 3 部品  $x_3$  まで企業内で開発すると、企業内開発率は 60% に達し、市場取引費用は 30、企業内取引費用も 30 となり、取引費用総額は、60 となる。このとき取引費用総額は、最小となる。まさに R. コースの言うように、企業内取引の範囲は企業内取引費用が市場取引費用以下になることである<sup>vi</sup>。第 4 部品



x4 まで企業内で開発すると、企業内開発率は 80%、取引費用総額は、75 となり、企業内取引費用 60 は、市場取引費用 15 を上回る。したがって、明らかにこのケースでは、x4 まで企業 A において開発するのは不効率であり、x4 は、企業 B に外注すべきである。第 5 部品 x5 まで開発すると、全てを企業内 A で開発することにな

り、取引費用総額は 150 となる。この数値例では、取引費用の最小化点は、第 3 部品 (x3) までの内製化により達成され、取引費用総額は 60 であり、O. Williamson の想定した全てを企業内 A 内で開発する場合 (取引費用総額は 150 になる) に比して、取引費用を最小化できる。

図3 「日本型選好」のもとでの取引費用最小化 (J 点)。C1 Curve (「日本型選好」のもとでの企業内取引費用曲線)、C2 Curve (「日本型選好」のもとでの市場取引費用曲線)、ST Curve=C1 Curve+C2 Curve、C1\* Curve (「非日本型選好」のもとでの企業内取引費用曲線)、C2\* Curve (「非日本型選好」のもとでの市場取引費用曲線)、ST\* Curve=C1\* Curve+C2\* Curve



取引費用最小化を可能にしているのは、企業および従業員の「日本型選好」である。組立企業 A の企業内開発が進めば、市場取引費用が急速に減少（但し、減り幅は逓減する）するのは、部品企業 B が、部品開発の受注の一層の減少を恐れて、市場取引費用（企業 B の機会主義的利益）を大きく減少させるためであり、一方、企業内取引費用が当初僅かしか増加しない（但し、増加幅は逓増する）のは、企業 A 内の従業員が、機会主義的利益（機密事項の持ち出し等）よりも雇用確保を優先するためである。これは図 3 の市場取引費用曲線と企業内取引費用曲線が、共に、横軸（部品開発（内製）率）に対して凸であるという特性を生み出し、最小化点 J 点（最適企業内開発率の点）に到達することが出来る。一方、「長期的・永続的な取引継続の利益よりも一回の取引で出来るだけ高い機会主義的利益を得ることを選好する」という「非日本型選好」は、日本以外の世界の大半では一般的であり、この場合は、この両曲線は、横軸に対して凹となり、取引費用最小化点は存在しない。「日本型選好」に

基づく、この凸性の特性の理由と、数式による取引費用最小化の定式化は、『国際貿易と投資』70・76・80・83 号の筆者論文等<sup>8</sup>で論じたとおりであるが、その核心は、前記のとおり、企業 A の企業内開発率の上昇に直面して、「日本型特性」をもつ組立企業 A の従業員も、部品企業 B も、当面の機会主義的利益を獲得することよりも、長期・永続的な取引継続を求めて、取引相手の信頼を勝ち取るべく、自己の交渉力以下に機会主義的利益（＝取引費用）を抑制するためである。但し、組立企業 A の新製品 X の開発率が増加するほど、部品企業 B にとっては、長期取引継続の動機が徐々に弱まるため、市場取引費用（企業 B にとっての機会主義的利益）の削減幅の逓減が生じ、一方、組立企業 A の従業員にとっては、機会主義的活動の機会増加のため、企業内取引費用（A の従業員の機会主義的利益）の逓増が生ずる。

### 第 3 章 世界市場の激変と日本企業の直面する課題

(2.1) で論じたように、日本企業

は、先進国「ファースト・ベスト市場」で「ボトムアップ」による「漸進的」な「革新的イノベーション」によって、競争力を確立した（図1のB点）が、先進国経済が低迷し、新興国市場が急成長する現在、先進国もふくめた世界中で低価格志向が強まる結果、先の図1において、世界の市場特性は、F2F2から、SSにシフトする（「需要面からの汎用品化」）。また、IT革命のもとで、デジタル化、モジュール化が進み、技術の標準化が推進された結果、適合する技術体系は、T2T2曲線上を矢印③に沿って、より低品質・低コストの方向にシフトする（「供給面からの汎用品化」）。このため、市場特性と技術特性の適合する均衡点も、T2T2曲線上のB点からC点にシフトする。B点からC点へのシフトが可能となったのは、日本企業等の先進国企業による海外生産拠点の拡充およびEMS企業等への製造発注等が契機となり、技術体系の標準化と、これら標準化技術の、新興国企業等への積極的な移転が行われたためである。速やかに標準化された技術を吸収・消化したアジア企業等は、「標準化さ

れた最新の技術」に基づく低コストでの生産・販売を担って「破壊的イノベーション」（既存の技術体系の下で、「一定の品質を保持しつつ、低価格化」を目指す（クリステンセン。参考文献①））を実行した。一方、こうした新興国への生産拠点シフトによって、アジア企業等により汎用品化された製品の低価格供給が可能となったことは、新興国・発展途上国の購買力を高めて、セカンドベスト市場を拡大し、需要面からの「特殊品」の汎用品化を一層加速した。

もともと、破壊的イノベーションは、図2の矢印②にみるように、既存の技術体系T1T1のもとで、既に確立された市場での地位を武器に「より高品質・より高価格」の製品の開発を目指す欧米企業の「持続的イノベーション」（参考文献①）（図2の矢印①）に対する、「より低価格・より低品質」の技術を開発する対応戦略として、日本企業等によって、実現されたものである（図2の矢印②）が、日本企業は、その後、上記の「持続的」「漸進的」「革新的イノベーション」（図1の矢印①）に転じ、上述のように図1のB点に

において、先進国市場で大きなプレゼンスを確保することに成功した。米国自動車産業を例にとれば、米国ビッグスリーは、米国市場における寡占的な地位を享受しながらより高品質・より高価格な大型車の開発（「持続的イノベーション」）を進めることによって、一層大きな利益をあげることができた（図2における矢印①の動き）。しかし日本企業およびドイツ企業が参入して低価格の小型車を供給すれば、図1の矢印②の動き（「破壊的イノベーション」）が生じて、もとの均衡点Aに戻る。さらに、日本企業は、現在のハイブリッド車に至る低燃費車・低公害車の開発によって、図1のT1T1曲線上のA点からT2T2曲線上のB点への矢印①に沿ったシフトを達成し（「ボトムアップ型の、漸進的な革新的イノベーション」）、F2F2曲線で表される新たなファーストベスト市場を開拓してきた。

しかし、多くの産業・市場では、先に論じたように、世界規模での「汎用品化」が進み、さらに、先進国経済の低迷・新興国市場の拡大によって、世界市場がF2F2からSSにシフ

トし、均衡点がC点に変わっているため、競争力を持つのは、日本企業でなく、「破壊的イノベーション」の実行者であるアジア企業となる。

先進国市場をターゲットとした日本企業の「ボトムアップ型の、漸進的な革新的イノベーション」は、そのままでは、F2F2曲線からSS曲線へのシフトという世界市場の需要動向（図1における）と適合しづらい。しかも、供給サイドの汎用品化がすすめば、開発および調達に関わる「取引費用」そのものが減少するので、「取引費用最小化」を競争力の礎とする日本企業の競争力が掘り崩される面がある。

もちろん、産業特性による事情の違いは大きく、部品および製品ともに、資産特殊性の高い「特殊品」を保持する自動車産業や建設機械産業等では、主要部品および製品の多くが図1のB点に留まっている結果、これらの企業は競争力を維持している。電子・電機産業でも、部品レベルでは、B点に留まるものも多いが、製品レベルでは、汎用品化がすすみ、C点に移行するものが多く、これらの製品の競争力は、「破壊的イノベ

ション」を進めるアジア企業に流失している（産業競争力の比較表については、「国際貿易と投資」70・76・80・83号の筆者論文における「産業競争力のマトリックス表」参照。

#### 第4章 課題クリアーのための方途：新しい海外事業展開

##### (4.1) 第一の課題

日本企業が直面する第一の課題は、第3章で論じたように、図1において、均衡点はC点にシフトしているにもかかわらず、日本企業はB点に留まっている産業において、競争力を回復する適切な戦略を実現することである。ここで、日本企業がなすべき長期戦略は、アジア企業をフォローして、かつて北米市場等で経験した「破壊的イノベーション」に回帰することではなく、C点を起点にして、日本企業独自の競争優位である上記の「ボトムアップ型の、漸進的な革新的イノベーション」を実現し（図1の矢印④で表される）、新興国市場の将来の可能性も見込んだ、新たな「ファースト・ベスト市場」F3F3を構築することである。「破壊的イノ

ベーション」を追求するのは、アジア企業にとっては大きなメリットがあっても、上記第2章および第3章で論じた、日本企業の競争力を回復・強化する道ではない。重要なのは、新しい「ボトムアップ型の、漸進的な革新的イノベーション」が起点とすべきC点がどこに存在するかを探索し、現在の新興国「セカンド・ベスト市場」の市場特性を把握して、新たな「ファースト・ベスト市場」開発の可能性を見極め、これを実現することである。

この成功のための最大の要件は、新しい「ファースト・ベスト市場」創出の道筋を見出すことであり、そのためには、世界人材、特に、現地人材を活用することが必要である。第2章および第3章で述べた日本企業の競争優位と、有能な現地人材を融合させることが必要である。

ただし、「日本型選好」を成立させる基盤として日本型人材の特性があり、こうした人材の特性を際立たせて、効果的に発揮させるための企業組織（TCM型組織）が形成されてきたこと、一方、「非日本型選好」を成立させる非日本型人材の特性とそれ

を効果的に発揮させるための企業組織（SMD 型組織）が存在すること、両者は対照的な特性をもつこと<sup>3</sup>について、留意すべきである。とは言え、短期的に両者を並立させること（TCM/SMD 並列型組織）、さらに、長期的には、両者を融合させること（TCM/SMD 融合型組織）は可能である<sup>4</sup>。海外の第 1 級の人材に日本企業の競争優位とその意義を十分に納得させ、モチベーションを与えるだけの企業文化を、第 2 章および第 3 章で述べた日本企業の競争優位、すなわち、「日本型選好」のもとでの「取引費用最小化」と「漸進的、ボトムアップの革新的イノベーション」に基づいて、確立することこそが重要である。

#### (4.2) 第二の課題

一方、もう一つの重大な課題は、第 2 章で論じた日本企業の競争優位を十分生かせない分野、すなわち高度な資産特殊性を持つ新製品の開発であって、しかも、当該新製品が、同じく高度の資産特性を持つ部品に分解できないという特性を持つ場合の開発への対応である。この分野で

は (2.2) で論じた取引費用最小化の競争優位を生かすことができず、同一企業内で可及的速やかに独創的な新製品を開発し、市場の創出を図ることが必要となる。ここで重要なのは、「トップダウンによる、速やかな、革新的イノベーション」の達成であり、日本企業は、この分野に一層の競争力を持つ必要がある。ここでも研究開発を含む海外事業展開が必要になるが、そのあり方は、上記の「漸進的、ボトムアップの革新的イノベーション」とは異なるものになる。この分野では、欧米企業による新製品の開発とアジアの EMS 企業等による新製品の生産とが、労働環境等についての批判はあるものの、競争力のある国際分業を実現している。新製品の開発者である欧米企業と生産者であるアジア企業等との間には、多くの場合、NEMs（Non-Equity Modes）と呼ばれる関係企業間の国際契約取引関係が成立している<sup>5</sup>。これは、新製品の開発者である欧米企業が、その開発能力・ブランド力を通じて、生産者である EMS 企業に影響を及ぼしており、通常市場取引（arms length transaction）とは異

なる、互いに影響力を及ぼしあおうとする関係者間の取引である。しかも、第2章で述べた日本企業間の「特殊品」としての部品の取引とも異なり、「非日本型選好」を持つ企業同士の「標準化された製品・部品」の国際取引である。新製品の開発者である欧米企業は、新製品開発に関する企業機密・ノウハウ等、企業競争力の根幹に関わるものは、絶対的に社外に流失することを回避する一方、ハードの製品そのものは、当初より標準化して、EMS企業等への発注に依存し、しかも、製品全体にかかわる自社のブランド力は保持しようとする。一方、EMS企業は契約を忠実に履行しつつも、常に、自ら世界のブランド企業になる道を探ろうとする。二つのネットワーク、すなわち、一つには、「非日本型選好」を取る企業同士のいわば水平的なネットワークを利用した、欧米企業型の「トップダウンによる、速やかな、革新的イノベーション」と、もう一つは、日本企業本来の「日本型選好」を取る企業同士の垂直的なネットワークを利用した「ボトムアップによる、漸進的な、革新的イノベーション」

との何れにも競争力を持つことが、「汎用品化」と「新製品のライフサイクル短期化」が同時に進む現在の世界では不可欠となる。

第一の課題同様に、最も重要なのは、新しい「ファースト・ベスト市場」創出の道筋を見出すことであり、そのためには、第一の課題以上に、世界人材を活用することが必要である。当面は、非日本型人材の特性とそれを効果的に発揮させるための企業組織（SMD型組織）を新たに設立して、大きな裁量権を与えることにより、日本企業も「トップダウンによる速やかな、革新的イノベーション」を一層成功させ、アジア企業等との間に有効かつ健全な水平的ネットワークを構築することが重要である。長期的にはTCM/SMD融合型組織を形成することが課題となる。

## 第5章 結論

日本企業は、「日本型選好」のもとでの「取引費用最小化」と「漸進的、ボトムアップの革新的イノベーション」に優位性を持ち、高級品・高付加価値品の「ファースト・ベスト市

場」では競争力を持つが、汎用品化と新製品のライフサイクル短期化が進む現在の世界では、成長する新興国市場に根ざした、新しい「ボトムアップによる、漸進的な、革新的イノベーション」と「トップダウンによる速やかな革新的イノベーション」の強化との同時達成が必要であり、そのためには、世界人材の活用が必要である。こうした人材を吸引し、強いモチベーションを与える企業文化の創出が緊要とされる。

以上

(参考文献)

- ① Christensen, Clayton M. (1997) *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press
- ② HAMEL, Gary (2006) "The Why, What and How of Management Innovation" *Harvard Business Review*, February, 2006
- ③ Henderson, Rebecca M. and Clark, Kim B. [1990] "Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms - Technology, Organizations, and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 1990 (March)
- ④ TEJIMA, Shigeki (2006) "Changing Competitiveness of Japanese Firms and Role of Japan's FDI" *The Indian Economic Journal* Vol. 54 No. 1, April-June, 2006, pp83-111
- ⑤ WILLIAMSON, Oliver E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, The Free Press
- ⑥ 手島茂樹 [2001] 「海外直接投資とグローバルイノベーション」中央大学出版部
- ⑦ 手島茂樹 [2006] 「変革期における日本企業の対外直接投資ー日本企業の競争力強化への道」国際ビジネス研究学会年報 2006 pp151-169
- ⑧ 手島茂樹 [2007] 「日本の製造業企業の国際競争力ー海外展開を通じた流失と再生」、『季刊 国際貿易と投資』第70号 2007年冬号 pp4-18
- ⑨ 手島茂樹 [2009] 「国際金融危機・世界同時不況が日本企業の直接投資戦略に及ぼす影響」『季刊国際貿易と投資』第76号 2009年夏号 pp5-19
- ⑩ 手島茂樹 [2010] 「変化期の日本企業の国際競争力と成長戦略」『世界経済評論』 2010 Vol.54 No.2, pp33-40
- ⑪ 手島茂樹 [2010] 「新興国ファーストベスト市場創出のための日本企業の変



革』『季刊 国際貿易と投資』第 80 号  
2010 年夏号 pp3-18

- ⑫ 手島茂樹 [2010]「世界金融・経済危機が日本企業の直接投資戦略に及ぼす影響」『多国籍企業研究』第 3 号 pp77-115
- ⑬ 手島茂樹・藤原弘共著 [2010]「世界同時不況下での生き残りをかけて」(株)リブロ、第 1 章・第 3 章・第 7 章
- ⑭ 手島茂樹 [2011]「日本企業の海外事業展開が日本企業の国際競争力に及ぼす影響及び今後の課題：新しいイノベーションの視点」『季刊国際貿易と投資』第 83 号 2011 年春号 pp64-78
- ⑮ 延岡健太郎、伊藤彦彦、森田弘一 [2006]「コモディティ化による価値獲得の失敗：デジタル家電の事例」『RIETI Discussion Paper Series』06-J-017

## 脚注

- i O. Williamson によれば、資産の特殊度が「高い」財・サービスの調達に当たっては、市場取引費用と市場生産費用の和が、企業内取引費用と企業内生産費用の和を超えるために、市場での調達でなく、企業内での内製が選択される。なおこのとき、資産の特殊性が「十分に高い」財・サービスについては、市場生産費用＝企業内生産費用、が成り立つ。参考文献⑤
- ii 参考文献④および⑥-⑭
- iii 第 70 回、日本国際経済学会大会（2011 年 10 月）および Beijing Forum 2011 における筆者の報告。
- iv 参考文献④および⑭。
- v 参考文献⑤
- vi T1T1 曲線および T2T2 曲線の形状の特性は以下の理由による。同一カテゴリーの製品群を開発し生産する一つの技術体系は、高品質の製品を開発・生産する際には、高コスト・高価格とならざるを得ないが、可能な限り、コスト・価格の上昇を低く抑えようとする。また、低コスト・低価格化を図る場合には、品質が低下せざるを得ないが、可能な限り、低品質化を回避しようとする。このため、T1T1 曲線および T2T2 曲線は、何れも図 1 および図 2 において、原点に対し、凸型の形状を取る。
- vii F1F1 曲線および F2F2 曲線ならびに SS 曲線の形状の特性は以下の理由による。消費者（需要家）はより高品質志向が強い場合であってもまた、より低価格志向が強い場合であっても、いずれも、基本的に、同一製品群または部品群に対し、高品質でありかつ低価格を志向する。その意味で、「ファースト・ベスト市場」

であるか、「セカンドベスト市場」であるかにかかわらず、消費者（需要家）にとって製品の品質と価格はトレードオフの関係にある。高品質であるほど、価格で測った、品質の価値が高い。逆に、低品質であるほど、価格で測った、品質の価値が低い。このため、F1F1 曲線および F2F2 曲線ならびに SS 曲線は、いずれも、図 1 および図 2 において、原点に対し、凹型の形状を取る。

vii R.コース著・宮沢他訳「企業の本質」『企

業・市場・法』第 2 章、東洋経済新報社、1992

ix 参考文献④および⑥-⑭

x TCM 型組織および SMD 型組織については参考文献⑧-⑭。

xi 「TCM/SMD 融合型組織」「TCM/SMD 融合型組織」については、参考文献⑩-⑭。

xii 国際連合貿易開発会議、World Investment Report 2011。