

日本企業の競争力と垂直分離モデル ：自動車産業の競争力再考

手島 茂樹 *Shigeki Tejima*

(一財)国際貿易投資研究所 客員研究員

二松学舎大学 教授

要約

卓越していた日本企業の競争力が、近年、低迷する一方、米欧、アジア企業の競争力は多くの産業分野で強化された。こうした状況は、日本企業の「ポスト・フォーディズム型の垂直統合型組織」（以下、「ポスト・フォーディズム型組織」。3章で定義。）に対する米欧企業の「垂直分離型国際分業モデル」（以下、「垂直分離モデル」。4章で定義。）の競争力によるものと考えられる。日本企業は、競合先企業より高品質であり低コスト・低価格の差別化商品を提供する「ポスト・フォーディズム型組織」として、高付加価値・高価格品の先進国市場で依然として強い競争力を持つ。しかし、米国のITエレクトロニクス企業が創出した「垂直分離モデル (I)」（4章で定義）では、PC・携帯等の汎用品化された新製品と、その競争力の源である「中核部分」、すなわち、新製品コンセプトの創出や中核部品・OS等の開発との分離が実現した。世界需要の汎用品化が急速に進む今日の世界では、新製品開発の中核部分を担う「中核企業」と製品製造を担うアジア企業等の国際分業による垂直分離モデル (I) は、ポスト・フォーディズム型組織に対して大きな競争力を持つ。さらに、自動車産業における「垂直分離モデル (II)」（4章で定義）の動きもある。本稿では、これら企業組織の競争力を検証し、日本企業の課題につき論ずる。

今後、日本企業は垂直分離モデル (I) への取組みを強化する一方、ポスト・フォーディズム型組織の強みである、高品質かつ低コスト・低価格

の差別化商品の競争力を有効に生かせる新市場を創出することが必要である。

1. はじめに：日本企業の国際競争力の変貌

卓越していた日本企業の競争力の低下が懸念される。主要経常収支黒字国である日本、ドイツ、中国の中で、日本の経常黒字の急速な縮小は顕著である（図1）。日本の経常黒字急減の最大の要因は貿易赤字であり、これは日本の輸出産業の競争力を反映している。

卓越した輸出競争力をもつ自動車産業でも近年の輸出動向は楽観できない。自動車輸出の近似的単価（輸出額÷輸出数量）は、2007年の世界金融経済危機以降も緩い上昇傾向を維持しているものの、輸出金額・輸出数量は共に、2013年度に至っても、過去のピークである2007年の水準を回復していない（図2）。これは、主要輸出先である先進国の大規模市

場が、世界危機以降、十分回復していないためである。しかも、全製造業、輸送用機械、電気機械産業の日系海外現地法人の売上高も各々、過去のピークを回復しておらず（図3）、輸出が必ずしも海外現地生産に代替しているわけではない。

本稿では、日本企業と米欧、アジア企業の競争力を、企業組織に着目して分析し、日本企業の課題を明らかにする。

2章では、供給サイドの企業組織と市場の需要特性の視点から、競争力の強弱を検討する。3章では、日本企業のポスト・フォーディズム型組織の競争力と課題について、4章では、米国企業とアジア企業等との垂直分離モデル（I）および（II）について論ずる。5章は、前章までの議論を踏まえた分析と展望であり、6章では日本企業への含意を述べる。

図1 日本、ドイツ、中国の経常収支（1980-2013）
 (IMF, World Economic Outlook Database, October 2014)

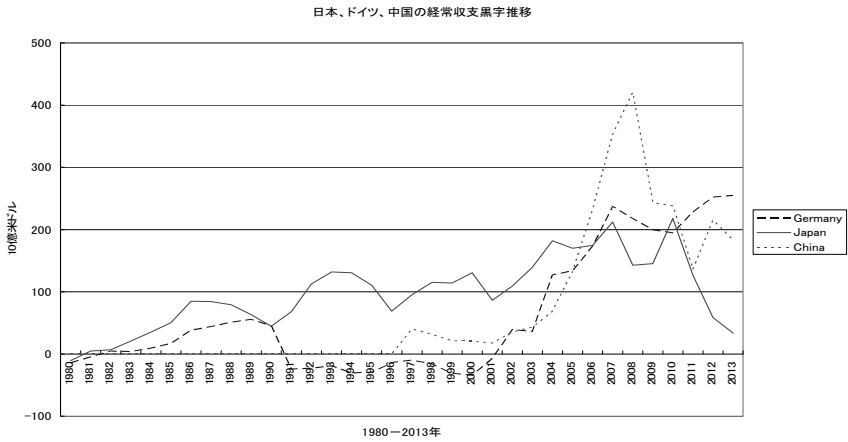


図2 日本の乗用車輸出・数量・単価の推移（1988-2013年度）
 (財務省、貿易統計)

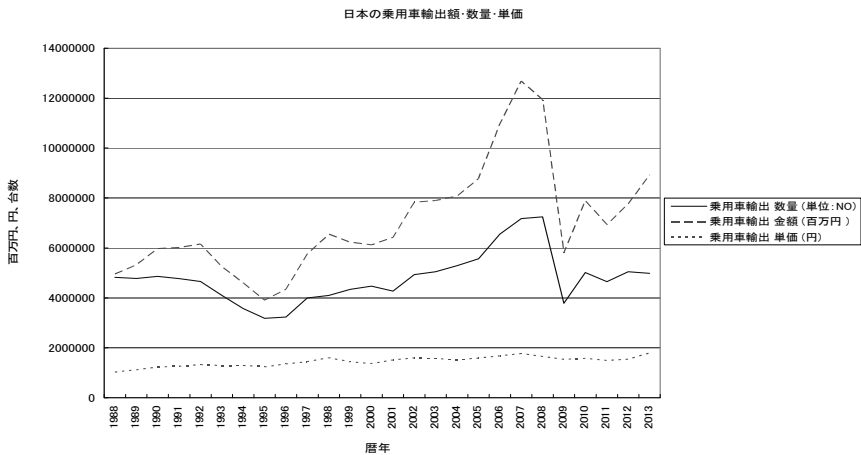
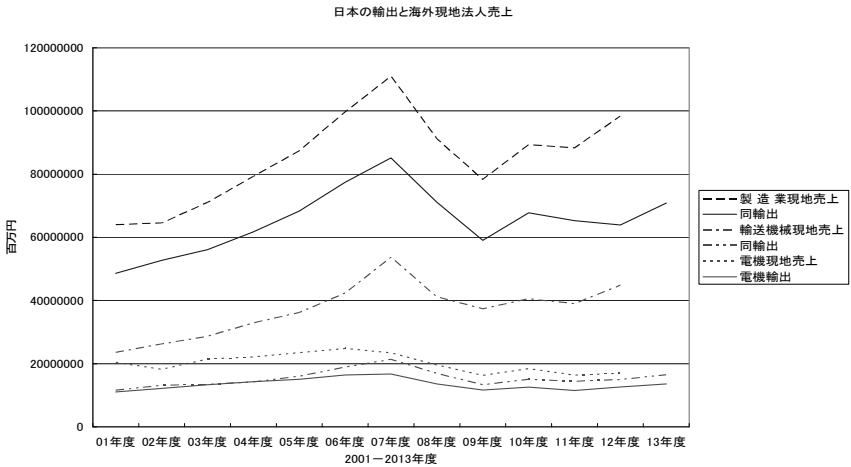


図3 製造業、輸送機械、電気機械における日系海外現地法人の
売上と日本の輸出の推移 (MOF, METI) (2001-13年度)



2. グローバル市場の需要・供給 の新潮流と競争力の変貌

今日のグローバル市場の特徴は、世界規模での需要の「汎用品化」である。先進国の経済成長が減速し、発展途上国・新興国の経済成長が加速した結果、先進国中心の高付加価値かつ高価格品の市場が低迷する一方、発展途上国・新興国中心の汎用品の市場が急成長・拡大している。今や、先進国においても汎用品市場は、急拡大している。この需要特性

が企業競争力に大きな影響を及ぼしている (表1)。

世界的な汎用品化の中にあっても、高付加価値・高価格品の大規模市場が健在な産業では、ポスト・フォーディズム型組織としての日本企業は、強い競争力を保持している (3章で論ずる)。

一方、アップル、インテル等の米国企業と、その国際契約ベースのサプライヤーであるアジア企業との間の垂直分離モデル (I) (4章で論ずる) では、新製品の開発者である米

国企業（「中核企業」）が、携帯電話、PC 等の新製品の付加価値の大半を生み出す一方、サプライヤーであるアジア企業は、中核企業のブランド力に基づき、標準化された汎用品を供給し、大規模市場を創出している。このため、汎用品化が顕著な IT エレクトロニクス家電分野では、ポスト・フォーディズム型組織は、過剰品質・高価格の製品を、汎用品市場に供給する結果となり、垂直分離モデル（I）に対して競争力を失う。

同様の動きは、自動車産業の垂直

分離モデル（II）にも見られる。完成品の主要部品を標準化してモジュールとし、主要モジュール間のインターフェイスも標準化することによって、従来以上の規模の経済と品質向上を実現して、ポスト・フォーディズム型組織に価格・コスト及び品質で対抗しようとするものである。これは、3 章で論ずるポスト・フォーディズム型組織に対する「フォーディズム型組織」の劣勢を挽回しようとするものである。

表 1 グローバル市場の需要・供給と競争力（手島茂樹、2014）

（市場の特性） （企業組織）	標準化・汎用品化された製品の市場（新興国中心、「セカンド・ベスト市場」）。世界的ブランドと一定品質の製品の価格競争力	高付加価値品の高価格市場（先進国中心、「ファースト・ベスト市場」）。品質・価格を総合した差別化競争力
垂直分離(I)	強	中
垂直分離(II)	中(?)	強(?)
ポストフォーディズム型垂直統合	中	強
フォーディズム型垂直統合	弱	弱

3. ポスト・フォーディズム型組織の競争力とその課題

(3.1) ポスト・フォーディズム型組織：フォーディズム型との対比

本稿では、「フォーディズム」型垂直統合組織（「フォーディズム型組織」）を、「標準化された部品の低コスト・大量生産と、標準化された組立ラインの運用および部品供給と製品の組立の同期化によって、一定品質の製品を大量に低コスト・低価格で供給することを目指す組織」と定義する。

また、「ポストフォーディズム型垂直統合組織」（「ポスト・フォーディズム型組織」）を「フォーディズム型組織の目的を現実に完成に近づけることができると共に、『生産の同期化の維持』と、『生産システム全体の絶えざる改善および製品の品質向上』という相反的な目標を両立させ、改善に基づく生産の同期化システムの動的な成長を持続的な革新的イノベーションの契機となしうる組織」と定義する。

上記の表1にみるポスト・フォー

ディズム型組織としての日本企業の競争力の淵源は、品質の改善とコストの削減を同時達成する経営にある。

(3.2) で論ずるように、ポスト・フォーディズム型組織では、「特殊品」（同じく (3.2) で定義）としての部品調達に際して発生する膨大な取引費用を最小化すること、すなわち、関連当事者間の機会主義的な行動（情報の偏在を利用して機会があれば交渉を有利にする行動。たとえば、50万円の価値しかない製品でも、購入者がその費用構造を全く知らず、また、ほかに調達先がなければ、100万円で販売することができる等）を最大限抑制することができるためである。この結果、総費用（＝生産費用＋取引費用）の最小化も達成可能である。さらに、取引費用の最小化が可能であれば、部品と完成品の生産の精緻な同期化を損なうことなく、「日常的な改善」に基づく品質の向上を実現し、競合先より高品質かつ低コスト・低価格の商品を供給することができる。

(3.2) ポスト・フォーディズム 型垂直統合組織の定義と競争力実現のメカニズム

(3.1) で論じた「取引費用最小化」達成のためには、第一に、企業も企業内の人員も、企業内外の取引に際し、「短期の機会主義的利益よりも長期的取引関係保持の利益を愛好する」特性を持つことが要件である。これを、「J選好」とする。これまで筆者はこの特性を「日本型選好」としたが、表記簡略化のため、本稿では「J選好」とするⁱ。

第二の要件は、当該産業の完成品は主に、「複合財としての特殊品」(以下で定義)である主要部品から構成され、完成品もまた複合財としての特殊品であることである。

取引される財・サービスが、非常に高付加価値かつ「資産の特殊性が高い」もので、売り手と買い手との間の情報の非対称性が大きく、市場での調達に困難な場合、市場での取引費用が膨大になり、企業内調達に要する取引費用よりもはるかに大きくなるため企業内調達が選択される(O. Williamson)ⁱⁱ。これが、O. Williamson の「資産の特殊性が高

い」財・サービスの定義であり、本稿ではこれを「特殊品」とするⁱⁱⁱ。

自動車産業のような組立機械産業では、パワートレインや車載システム等の主要部品は上記の特殊品としての特性を持つ上に、これら主要部品もまた、さらに特殊品としての二次部品から構成される。この特性は二次部品以下の場合もなりたつ。

筆者は、こうした特性を持つ特殊品を「資産の特殊性の十分高い複合財」と定義した^{iv}。簡略化のため、本稿では、これを「複合財としての特殊品」とする。

この二要件、すなわち、第一に、「J選好」を行い、第二に、「複合財としての特殊品」で構成される産業で活動する企業であることが**(3.1)で定義した「ポスト・フォーディズム型組織」の特質であり、この二要件を満たせば、複合財としての特殊品調達に際しての取引費用(企業内取引費用プラス市場取引費用)を最小化することが可能である。最小化のメカニズムについては、数値例も含めて、筆者の先行論文で論じた^v。そこでは、筆者はこれを実現する組織を「取引費用最小化(Transaction**

Cost Minimization : TCM) 型組織」と定義したが、本稿では、**非 J 選好** (非日本型選好:「長期的取引関係の保持の利益よりは短期の機会主義的利益を選好する」)^{vi}に基づく**フォーディズム型組織**との対比を明確にするため、**ポスト・フォーディズム型組織**とする。その競争力構築のメカニズムは、次のとおりである。

- (1) J 選好に基づく組立企業と一次部品企業との垂直的協業 (および、一次部品企業と二次部品企業との協業等) によって、複合財としての特殊品調達に際しての取引費用が最小化される (図 4 および表 2)。その要諦は、複合財としての特殊品の中でも、特に特殊性の強い最重要部分については内製し、たとえ十分に特殊性が高くても、最重要でない部分^{vii}については、同じく J 選好を保持する関連企業に外注することにより、発注企業にとっての市場取引費用 (外注先企業の機会主義的利益) を十分抑制し、同時に、発注企業にとっての企業内取引費用 (自社の従業

員の機会主義的利益) も共に十分抑制できることである。たとえば、組立企業が、新規のエンジンを開発する際に、通常の世界市場調達はもちろんできない。これを特定部品メーカーに全面的に開発を委託すれば、大きな市場取引費用を被ることになるので、**非 J 選好**に基づく**フォーディズム型組織**のもとでは、組立企業内で当該エンジン全体を開発することになる。しかし、**J 選好**の下では、**最重要部分を自ら開発し、残りの部分は、資産の特殊性は高くても、外注することによって、取引費用を最小化できる**^{viii}。J 選好と複合財としての特殊品の二要件を満たす**ポスト・フォーディズム型組織**のみが、取引費用 (市場取引費用プラス企業内取引費用) を最小化できる。非 J 選好のもとでは、取引費用を最小化できない^{ix}。

- (2) 複合財としての特殊品調達に当たり、リーダーシップをとるのは、上位の企業、すなわち、一次部品企業に対する組立企業、二次部品企業に対する一次部品

企業等であり、その意味で、垂直的な関係の中で、協調枠組みが形成される（表2）。下位企業がJ選好を強めるのは、上位企業からの技術移転、安定的発注、納入価格・資金面での配慮等があるためであるが、良好で効率的な関係を長期安定的に維持するためには、両当事者の多大な努力が必要である。

- (3) J選好に基づくポスト・フォーディズム型組織に先行して、非J選好に基づくフォーディズム型組織は、標準化された部品の低コスト・大量生産と、標準化された組立ラインの運用および部品供給と製品の組立の同時化によって、一定品質の製品を大量に低コスト・低価格で供給できるモデルを生み出した。しかし、非J選好のもとでは、取引費用の最小化は達成できない。フォーディズム型組織において、部品標準化の対象とならない基幹部品については市場取引費用が過大になるために、内製を選択せざるを得ない^x。しかし、内製すれば、市場取引費用ほど

ではないが、非J選好に基づく企業内取引費用の増大に悩まされ、ポスト・フォーディズム型組織と、価格・品質面で競合することは困難となる^{xi}。しかも、ひとたび生産システムが完成すると、個々の生産・販売段階で生じ得る様々な改善による技術革新の種を、生産・販売システム全体に組み込んだうえで、改めて部品供給と製品の組立の生産の同期化を再建することは極めて困難である。これまでのシステムを壊し、再建することは、従来のシステムから多くの便益を得てきた非J選好の各当事者の機会主義的利益を大きく損なうためである

- (4) しかし、J選好に基づくポスト・フォーディズム型組織では、各レベルで当事者間の協調による取引費用の最小化が行われる。このため、頂点にある組立企業の経営陣に強固な戦略と実施能力があれば、各階層の機会主義的行動を抑制して、部品と製品の精緻な生産同期化の維持と、生産システム全体の絶えざる改

善による製品・部品の品質向上という相反的な目標を両立させることが可能である(表2)。これは、生産プロセスの改善の中から、部品レベルでも製品レベルでも新製品の可能性が生まれることを意味する。すなわち、「持続的な革新的イノベーション」^{xii}の実現である。日本企業の生産システムの優位性の本質は、日常的な改善が、「ジャストインタイムと称される最も効率的な部品と製品の生産の同期化

システム」を破壊せず、むしろ、改善に基づく生産の同期化システムの動的な成長が持続的な革新的イノベーションの契機となることである。J選好の下での取引費用最小化に基づく、持続的革新的イノベーションの創出こそが、競合先より高品質、低コスト・低価格の製品の連続的供給と新製品の開発を可能にし、フォーディズム型組織に対するポスト・フォーディズム型組織の優位性を生じた。

図4 J型企業(ポスト・フォーディズム型組織、TCM型企業)の費用最小化のメカニズム(手島茂樹2014)

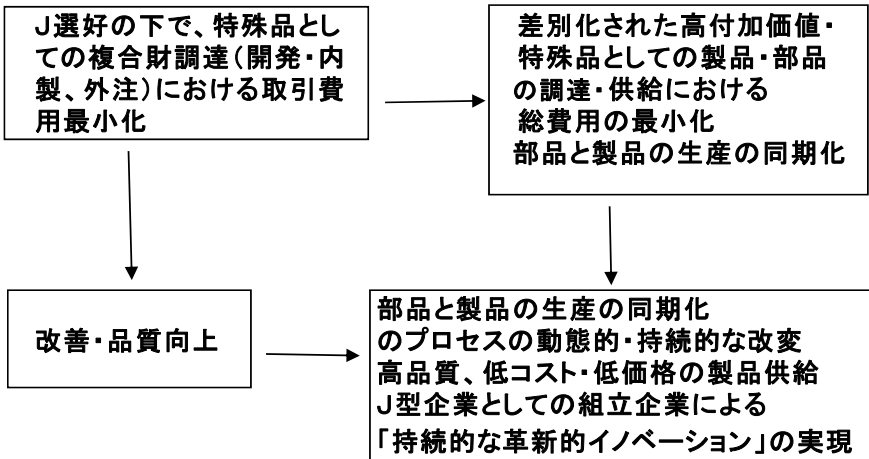


表2 J型企業における費用最小化のメカニズム（手島茂樹、2014）

	企業主体	製品	費用最小化のメカニズム
垂直統合の諸段階	組立企業	複合財としての特殊品である製品	一次部品内製・外注における取引費用最小化。最終製品の総費用最小化。
	一次部品サプライヤー	複合財としての特殊品である一次部品	二次部品内製・外注における取引費用最小化。一次部品の総費用最小化。
	二次部品サプライヤー	複合財としての特殊品である二次部品	三次部品内製・外注における取引費用最小化。二次部品の総費用最小化。
	(略)	(略)	(略)
	n次部品サプライヤー	複合財としての特殊品であるn次部品	(n+1)次部品内製・外注における取引費用最小化。n次部品の総費用最小化。

(3.3) ポスト・フォーディズム型の垂直統合組織の競争力実現の課題

しかし、ポスト・フォーディズム型組織にも留意すべき課題がある。J選好の組立企業と部品企業は、一つの方向性のもとでの品質改善、新製品の開発を行う傾向がある。全く異質の新製品の開発研究を実現し、それを組織内に定着させるのは容易ではない。したがって、「急進的な革新的イノベーション」^{xiii}は、ポスト・フォーディズム型組織では生じにくい。また、ポスト・フォーディズム型組織は、高付加価値・高価格の特

性を持つ先進国市場では、競争上優位な立場にあるが、市場が急速に汎用品化すれば、表1にみるように、非J選好の垂直分離モデル（I）に対して競争力を失う。

4. 非J選好の垂直分離モデル

垂直分離モデルには、IT エレクトロニクス家電分野における垂直分離モデル（I）と、自動車産業における垂直分離モデル（II）とがある。顕著な競争力が確認されるのは、垂直分離モデル（I）である。

(4.1) 垂直分離モデル (I)

近年、米国の IT エレクトロニクス企業が確立した垂直分離モデル (I) では、汎用品化した最終製品の供給と、その競争力の源である「中核部分」、すなわち、新製品コンセプトの創出やその中核部品および OS の開発等との分離を達成した。中核部分のみを米国の IT 企業等（これを「中核企業」と定義する）が急進的な革新的イノベーションを引き起こして独占的に開発・供給する。一方、ハードの製品については、当初から中核企業のブランド力と破壊的イノベーションに基づき、アジア企業が、一定品質・低コストの、標準化された汎用品の生産を担う（図 5）。これを本稿では、「垂直分離モデル (I)」とする。中核企業が担う、他社の追従できない中核部分の創出には、J 選好よりも非 J 選好の人材・企業のほうが有利である。また、5 章の表 4 で論ずるように、特殊品としての中核部分が製品全体のブランド価値を支配することが競争力の決め手となる。

垂直分離モデル (I) のブランド力のある汎用品は、汎用品化の世界的

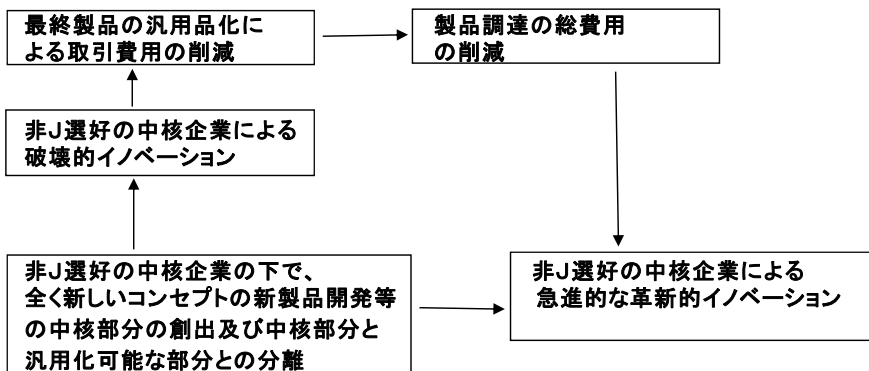
潮流に適合し、発展途上国・先進国を問わず、大規模な市場を創出できる。最終製品の単価は比較的安くても市場規模が大きいいため、最終製品の価値を規定する中核企業は大きな売上・利益を上げることができる。この汎用品化された製品の大規模市場では、ポスト・フォーディズム型組織よりも垂直分離モデル (I) のほうに競争力がある。前者は、過剰品質の高価格品とみなされるが、後者は、市場のニーズにマッチしている。このため、汎用品化の動きが急速な IT エレクトロニクス家電産業では、ポスト・フォーディズム型組織は、垂直分離モデル (I) に対し競争力を失う（表 1）。

しかも、垂直分離モデル (I) とポスト・フォーディズム型組織との間には重大な相反関係がある。垂直分離モデル (I) の中核部分は、コンパクトな一体化された特殊品として、中核企業が独占的に開発・内製し、複合財としての特殊品の性格を持たせない。このため、非 J 選好の中核企業は、複合財としての特殊品調達の際の取引費用最小化というポスト・フォーディズム型組織の優位性

に直面する必要はなく、(3.3) で論じたフォーディズム組織の弱点を回避できる。言い換えれば、産業特性上、複合財としての特殊品が、中核部分と汎用品とに分離しにくい場合

は、ポスト・フォーディズム型組織が競争力を保ち得るが、この分離が達成されれば、汎用品化された市場では、垂直分離モデル (I) が競争力を持つ。

図5 非J型企业による垂直分離モデル (I) における
中核企業の費用最小化によるメカニズム



(4.2) 非 J 型企業による垂直分離モデル (II)

垂直分離モデル (II) は、非 J 選好のフォーディズム型組織である、ドイツのフォルクスワーゲン (VW) による「モジュール戦略」であり、自動車を構成する主要部品をモジュールとして標準化し、その大規模生産によって、生産費用を削減すると同時に、モジュール間のインターフェイスも標準化して、モジュールの品質を安定・均質化させることを目指す。同時に、組立企業 (VW) は、完製品である乗用車を差別化された高付加価値品とするためのブランド形成を行う。市場動向に適合した完成品コンセプトの創出、その基本設計、それに合わせたモジュール間の標準化されたインターフェイスの形成等の、組立企業が供給する「中核部分」が製品全体のブランド価値を支配しようとするものであり、これを本稿では、垂直分離モデル (II) とする。

垂直分離モデル (II) では、ポストフォーディズム型組織の「複合財としての特殊品である主要部品」を「標準化されたモジュール」に置き換える戦略により、部品調達にかか

る、組立企業の生産費用と取引費用を大きく削減しようとする。モジュールが標準化されれば、組立企業にとってモジュール供給企業との情報の非対称性が減少し、取引費用が削減される可能性がある。より大規模な生産が可能となれば、生産費用も削減される。これによって、複合財としての特殊品調達に際しての取引費用最小化というポストフォーディズム型組織の競争優位を回避することを目指す。その意味で、垂直分離モデル (II) と垂直分離モデル (I) との間には、類似性がある。

しかし、このモデルと、垂直分離モデル (I) との相違は、自動車産業は、基本的に何層にもわたる複合財としての特殊品である部品から製品が組み立てられる特性を持つことである (表 2)。垂直分離モデル (II) で、組立企業がモジュールの機能を標準化し、モジュール間のインターフェイスを標準化しても、モジュールそのものの基本設計、基幹部品および OS 等のモジュールの中核部分については、ボッシュ等のモジュール供給企業が創出し、現実のモジュール生産には、下請け企業が利用さ

れる。すなわち、垂直分離モデル (II) のモジュールに関しては、(垂直分離モデル (I) の) 中核企業の役割を、モジュール供給企業が担い、(垂直分離モデル (I) の) アジア企業の役割を、モジュール供給企業の下請け企業が担う。

この場合、両者の違いは、垂直分離モデル (I) の中核企業の製品は消費財であり、顧客は一般消費者であるのに対し、垂直分離モデル (II) のモジュール供給企業の製品は中間財 (モジュール) であり、顧客は組立企業であることである。このため、モジュール供給企業と組立企業との交渉の動向が、このモデルの帰趨を決めることとなる。

垂直分離モデル (II) では、ともに非 J 選好の組立企業とモジュール供給企業との交渉で、モジュールの範囲・機能が明確にされる一方、当該モジュールの製造上のノウハウは、モジュール供給企業内に秘匿され、組立企業にとってはブラックボックスとなる可能性が高い。モジュール生産と製品組立との生産の同期化は、両者の協調が達成されなければ、維持困難の危機に陥る可能性がある。

上記表 1 で、垂直分離モデル (II) の競争力に (?) を付けたのはこの不確実性のためである。

5. 分析と展望

これまでの議論を整理すると、まず表 3 で、ポスト・フォーディズム型組織の優位性は、表 3 の (c.1) - (c.4) までの組立 (上位) 企業の主導する垂直的協業と (d.1) および (d.2) の企業内取引の組合せによるものである。3 章で論じた、複合財としての特殊品である主要部品の調達にあたり、組立企業は、その最重要部分は、(d.1) および (d.2) で内製または新規開発し、それ以外の、資産の特殊性は高いが重要性の劣後するものは、(c.1) - (c.4) で調達することにより取引費用を最小化する。一方、汎用品部品は、(a.1) および (a.2) によって、市場取引ベースのグローバル最適調達を行うという三層構造になる。

垂直分離モデル (I) では、中核企業による中核部分の開発・生産は、(d.1) および (d.2) の企業内取引により行われる。一方、汎用品化した

製品・部品の調達、(a.1) および (a.2) の、中核企業からアジア企業等へのアウトソーシングで行われる。

垂直分離モデル (II) では、組立企業は、(d.1) および (d.2) の企業内取引によって、最終製品の価値形成を行うと共に、モジュール供給企業に対して、(a.1) および (a.2) の市場取引により、モジュールの調達

を行う。その意味では垂直分離モデル (I) と類似している。しかし、(4.2) で論じたように、垂直分離モデル (II) では、モジュール供給企業も、当該モジュール供給に際して、組立企業同様に行動し、(d.1) および (d.2) の企業内取引を行うと共に、下請け企業に対して、(a.1) および (a.2) のアウトソーシングを行う。

表 3 市場取引、関連企業間取引、企業内取引 (手島茂樹、2014)

企業内取引、関連企業間取引、市場取引				
取引当事者間の資本取引関係あり	市場取引 (armth-length transaction)	対等、またはそれに近い他社との協業、アライアンス	組立企業の主導する垂直的協業	企業内取引
自国内		(b.1) 国内におけるジョイントベンチャー	(c.1) 組立企業と関連部品サプライヤーの国内長期取引 (I)	(d.1) 企業内取引 (各部門間) 及び子会社 (連結対象等) との取引
海外		(b.2) 国際的ジョイントベンチャー	(c.2) 組立企業と関連部品サプライヤーの国際長期取引 (I)	(d.2) 本社と海外現地法人 (連結対象等) との取引
なし	(a.1) オンショアリングアウトソーシング (業務委託)	(b.3) 国内におけるクロス・ライセンスを含むライセンス契約、研究コンソーシアム	(c.3) 組立企業と関連部品サプライヤーの国内長期取引 (II)	
海外	(a.2) オフショアリングアウトソーシング (業務委託)	(b.4) 国際的クロス・ライセンスを含むライセンス契約、研究コンソーシアム	(c.4) 組立企業と関連部品サプライヤーの国際長期取引 (II)	

次に、表4にみるように、企業競争力を決定するのは、供給サイドの産業特性・企業組織と、需要サイドの汎用品化の程度である。表4の供給特性(1)のもとで、ポスト・フォーディズム型組織による複合財としての特殊品調達に際しての取引費用の最小化が、部品レベルでも、完成品レベルでも達成され、連続的なコスト削減と品質向上が同時達成される場合に、需要特性の①、すなわち、高付加価値品に対する大規模市場が健在ならば、ポスト・フォーディズム型組織は競争力を発揮する。これが(A)産業であり、自動車産業等が該当する。しかし、製品市場の需要が急速に汎用品化し、需要特性の②に移行すれば、ポスト・フォーディズム型組織の製品は、過剰品質の高付加価値品となり競争力を失う。これが、(D1)産業であり、ITエレクトロニクス家電製品がこれに該当する。ここでは、垂直分離モデル(I)の製品、すなわち、中核企業のブランド力に基づいた汎用品が競争力を持つ。しかし、ITエレクトロニクス家電部品では、高付加価値品に対する大規模市場が存在しており、ポス

ト・フォーディズム型組織は依然として競争力を持つ。これが(B1)産業である。一方、部品市場も汎用品化が進めば、ポスト・フォーディズム型組織の部品は過剰品質の高価格品となり競争力を失う。これが、(D2)産業である。

一方、垂直分離モデル(I)の中核企業は、製品全体のブランド力を決定する中核部分を生み出す。この中核部分に対する大規模市場(需要特性①)は、それを組み込んだ汎用品の大規模市場(需要特性②)を経由して確保される。これが、(B2)産業である。すなわち、ITエレクトロニクス家電産業では、垂直分離モデル(I)の中核企業((B2)産業)も、製品・部品サプライヤー((D1)(D2)産業)も共に、競争力を発揮する。

垂直分離モデル(II)は、製品レベルでは、特殊品としての特性は維持して、高付加価値品市場で差別化競争を行うと同時に部品レベルではモジュール化によって、標準化・汎用品化を目指す新しい試みである。モジュール化は、生産コスト削減、品質改善を目的とするが、(4.2)で論じたように、組立企業と主要モジュール供給企業

(モジュールの(B2)産業化をめざす)との交渉の帰趨は不確実であり、膨大な取引費用を生ずる恐れもある。(A)産業内の競争で、垂直分離モデル(II)がポスト・フォーディズム型組織よりも有利であるとする根拠は、今のところない。とりわけ、「絶えざる品質改善」と「部品と製品の生産の同期化」を同時達成する「持続的な革新的イノベーション」という視点で考えれば、

現状では、ポスト・フォーディズム型組織に競争優位がある。

一方、自動車の完成品市場の汎用品化が劇的に進めば、垂直分離モデル(II)の組立企業ではなく主要モジュール供給企業が優位に立つ可能性もある。そのときは、主要モジュール供給企業は、完璧に、垂直分離モデル(I)の中核企業のように行動することになる。

表4 産業競争力のマトリックス (手島茂樹 2006 (国際ビジネス研究会年報) -2014)

需要特性 供給特性	① 高価格・高付加価値な特殊品を志向する 大規模市場(差別化競争志向) (ファースト・ベスト市場)	② 一定の品質を確保したうえで、低価格な汎用品を志向する 大規模市場(価格競争志向) (セカンド・ベスト市場)
(1) 製品としても部品としても製品コンセプトの確立された高価格・高付加価値な特殊品としての特性を維持	(A) 自動車産業等では、日本企業は、最終製品にも部品にも十分な競争力を維持。 (特殊品調達・生産に際しての取引費用最小化及び連続的・持続的な革新的イノベーションに基づく、国際競争力)	(D1) 過剰品質の企業は競争力を失うが、汎用品の低価格供給に適した企業は競争力を持つ
(2) 製品としては、速やかに汎用品に移行するが、部品・設計等特殊品としての特性を維持	(B1) 高付加価値部品・素材の供給には競争力と高い市場シェアを持つが、製品全体のブランド力は左右しない。 (特殊品調達・生産に際しての取引費用最小化及び連続的・持続的な革新的イノベーションに基づく、国際競争力)	(D2) 過剰品質の企業は競争力を失うが、汎用品の低価格供給に適した企業は競争力を持つ
	(B2) 製品全体のブランド力を左右する基幹部品・設計等を創出(全く新しいコンセプトの新製品を生み出す革新的イノベーションに基づく)	(D3) 汎用品の低価格競争に適した企業は競争力を持つ
(3) 特殊品から速やかに汎用品に移行する製品、部品・設計等	(C) 標準化・ブランド化によって差別化に成功する企業は競争力をもつ。	(D4) 汎用品の低価格供給に適した企業は競争力を持つ

6. 終わりに：日本企業への含意

ポスト・フォーディズム型組織である日本企業にとっての最大の課題は、第一に、世界市場の汎用品化が急激に進んだことである。日本企業の競争力である、取引費用最小化による、持続的な革新的イノベーションが競争力を発揮する、高付加価値品の大規模市場は先進国では縮小している。第二、世界市場の汎用品化にうまく対応し、同時に、日本企業の競争力の発揮を回避する垂直分離モデル (I) が大きな成功を収めて、その分野では日本企業を駆逐している。今後の成否に不確実性があるものの、自動車産業分野においても、垂直分離モデル (I) と類似性のある垂直分離モデル (II) が出現している。

本稿の冒頭、図2で見たように、高付加価値品としての自動車市場全体が縮小するとすれば、これは、ポスト・フォーディズム型組織および垂直分離モデル (II)、双方にとっての大きな懸念である。

垂直分離モデル (I) を構築することは、人材の特性から見て、非J選

好の欧米企業に馴染み、J選好の日本企業には、馴染まない恐れがあるため、日本企業は、新しい企業組織・ビジネス・モデルを構築する必要がある^{xiv}。当面、特に重要なのは、表5の(B1)産業を(B2)産業に転換させることである。また、長期的に重要なのは、(B1)産業をもう一度(A)産業に復帰させること、すなわち、高付加価値品の大規模市場を新たに創出することである。その萌芽はある。日本のアジア向け乗用車輸出を見ると図2とは異なり、2013年まで価格・数量・金額ともに増加傾向にある。新興国市場には新しい高付加価値品の大規模市場の可能性は多く存在する。

以上

参考文献

- 1) TEJIMA, Shigeki (2000): "Japanese FDI, the Implications of "Hollowing Out" on the Technological Development of Host Countries," In: *International Business Review* 9, pp 555-570
- 2) 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

- 3) TEJIMA, Shigeki (2012) "Japanese firms' foreign Direct Investment (FDI) and its international competitiveness" *Journal of International Politics and Economics Nishogakusha University, No. 18, March 2012*
- 4) WILLIAMSON, Oliver E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism, New York, The Free Press*
- 5) 小川絢一 [2014]「オープン&クローズド戦略」翔泳社
- 6) 手島茂樹 [2001]「海外直接投資とグローバルイゼーション」中央大学出版部
- 7) 手島茂樹 [2002]「成熟産業における組立企業と部品企業の最適取引形態とその国際展開について」『二松学舎創立125周年記念論文集』pp 147-188
- 8) 手島茂樹 [2006]「変革期における日本企業の対外直接投資－日本企業の競争力強化への道」国際ビジネス研究会年報 2006 pp151-169
- 9) 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改革」『季刊国際貿易と投資』No.80 pp3-16
- 10) 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』

No.83 pp64-78

- 11) 手島茂樹 [2012]「海外直接投資と新興国の発展・新興国企業の成長」多国籍企業学会著『多国籍企業と新興国企業』第2章、pp33-56、文眞堂
- 12) 長谷川洋三 [2013]「自動車設計革命」中央公論新社
- 13) 和田一夫 [2009]「ものづくりの寓話」名古屋大学出版会
- 14) 和田一夫 [2013]「ものづくりを超えて」名古屋大学出版会

注

- i J 選好とした、もう一つの理由は、日本型選好は、日本文化に固有との先入観を排除するためである。
- ii 参考文献 No. 4、WILLIAMSON, Oliver E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism, New York, The Free Press* の 85-102 ページによる。
- iii 特殊品の事例：組立企業が、新規のエンジンを開発するケース。これについて以下の (1) で論ずる。
- iv 参考文献 No.1 から 3 および 6 から 11。特に、No. 10、手島茂樹 [2012]「海外事業展開を通じた日本企業の国

- 際競争力再建』『季刊国際貿易と投資』No.87の53-61ページによる。
- v 同上
- vi 注 i と同様の理由による表記変更。
- vii 十分に特殊性が高くても、「最重要でない部分」は、「十分に特殊性が高い」ため、O.Williamson の議論に基づけば、内製されるはずである。市場取引費用が企業内取引費用よりも、相当程度大きいためである。しかし、J 選好の下では、この部分は外注することによって、当該「特殊品」全体の取引費用（市場取引費用プラス企業内取引費用）を削減し、最小化できる。上記、参考文献 No.27、手島茂樹 [2012]の53-61ページによる。
- viii 参考文献No.1から3および6から11。特に、No. 10、手島茂樹 [2012]「海外事業展開を通じた日本企業の国際競争力再建』『季刊国際貿易と投資』No.87の53-61ページによる。
- ix 同上
- x 参考文献 No. 4、WILLIAMSON, Oliver E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, The Free Press の85-102ページによる。
- xi 参考文献No.1から3および6から11。特に、No.10、手島茂樹 [2012]の53-61ページによる。
- xii 「持続的な革新的イノベーション」は、筆者が、これまで、「事後的、漸進的な、ボトムアップ型の持続的な、革新的イノベーション」と定義していたものを、簡易表記したものである。「事後的、漸進的な、ボトムアップ型の持続的な、革新的イノベーション」については、参考文献 No.10、手島茂樹 [2012]の61-66ページによる。
- xiii 「急進的な革新的イノベーション」は、筆者がこれまで、「事前的、急進的な、トップダウン型の、革新的イノベーション」と定義していたものを、簡易表記したものである。「事前的、急進的な、トップダウン型の、革新的イノベーション」については、参考文献 No.10、手島茂樹 [2012]の61-66ページによる。
- xiv 筆者は文献 No.9、手島茂樹 [2010]で一つの企業組織モデルを提示した。