

日本企業の再生：競争優位パラダイムの見直しと国際化を通じた可能性—制度変更・経営哲学の変更は可能か？

手 島 茂 樹

I. はじめに——岐路に立つ日本企業の国際競争力

現代の国際経済を考えるうえで非常に興味深いのは、日本企業の国際競争力の大きな変化である。プレストウイツは、第2次世界大戦後の国際企業の歴史で注目されるのは、製造業の多くの分野で、米国企業が日本企業の挑戦を受け、市場から撤退していったことだと論じている（プレストウイツ，2005）。また、クリステンセンは、「破壊的技術革新」を引き起こす（日本）企業には、先進的な「持続的技術開発」に専念する先発（米国）企業は、対抗できないと論じている（クリステンセン，2001）。プレストウイツは、より具体的に、戦後の日本企業が米国企業を駆逐していく過程を「破壊的技術革新」によって日本企業が、米国企業を駆逐した過程であると想定していると考えられる。

しかしながら、その日本企業の国際競争力は、研究開発力およびブランド力において競争力の再生を果たした欧米企業¹⁾と、高品質な模倣品（汎用品、普及品）²⁾の低コスト・低価格生産において競争力を高めたアジア企業との狭間にあって、今や大きな岐路に差し掛かっている。日本を基盤とする多国籍企業の中には自動車産業や高付加価値部品・素材産業のように依然として強力な国際競争力を保持している産業（下記表1の（A1）および（A2）産業）がある一方、ICT（情報通信）産業やエレクトロニクス（電子電機）産業にみられるように、国際競争力の低下と外国企業との厳しい競争に直面して

いる産業もある（これらをその特性の相違によってBおよびC産業と名づける。詳細な説明については、下記の説明および表1の（B）および（C1）（C2）（C3）産業参照）。

こうした日本企業の困難の主たる要因は、ICT（Information Communication Technology）産業の目覚ましい発達とその成果としてのICT革命、そして、汎用品化（Commoditization）とモジュール化（Modularization）によって劇的にすすんだパラダイム・シフトであると考えられる。これによって「ものづくり」という言葉に象徴される、日本企業の国際競争力を支える支柱としての日本人の行動哲学・経営哲学および日本企業の競争優位はかなりの程度、その有効範囲を狭められている。これが、競争力を減殺された上記BおよびC産業の出現の原因である。

本稿では、こうした転機に直面している企業・産業再生の方途として、競争力の根源である経営哲学の見直しと国際化を通じた競争優位再生の可能性を中心に検討する。

II. 日本企業の国際競争力の変貌

日本企業の国際競争力の現状を、供給サイドにおける生産コスト及び品質面でのメリットと需要サイドにおける市場の可能性及びマーケティング力・ブランド力を考慮して要約すると表1のようになる（手島，2006）。日本企業は、供給サイドで、最先端分野の高付加価値品を開発し、競争力のある価格で供給することについては非常に大きな優位性を有している。例えば、

自動車産業は部品レベルでも最終製品のレベルでもこうした供給サイドの優位性を有する。また、高付加価値部品及び高付加価値素材産業も大きな国際競争力を持っている。

日本企業の競争力の特性は、供給サイドでは、ひとつには、「特殊品」³⁾(ウイリアムソン1983, 1985, 1986)としての高性能部品(および素材)を、企業内での調達と市場での調達を巧みに組み合わせることで低コストで調達することにある。同等の品質・同等の性能のものを市場のみまたは企業内のみでは調達できない。さらに、第2段階として、自動車産業等ではこうした「特殊品」としての部品を組織内部の緊密な調整を行いつつ、精密に組み立てることにより完成品、例えば、自動車を作り出すことができる。これによって、消費財としての最終製品レベルで、高度の性能を持ち、しかも価格競争力のある「特殊品」をつくりだすことができる。これも供給サイドでの競争力の主たる淵源である。

同時に、これらの産業において、高付加価値品に対する膨大な需要を見出すこと、あるいは、開発することができれば、供給サイドの国際競争力は遺憾なく発揮され、日本企業は十分な国際競争力を実現できる。これが表1において、日本企業が(A1)および(A2)産業において、国際競争力を持つ理由である。(A1)産業においては、供給サイドでは、部品・素材および最終製品(完成品)の両方の段階で競争力を保持しており、(A2)産業においては、部品・素材段階で競争力を保持している。需要面では高価格・高付加価値な「特殊品」に対する大規模需要が存在する。この両産業においては、日本企業の国際競争力は供給特性及び需要特性の両面から保証されている。しかしながら、(A2)産業において、自動車部品、エレクトロニクス部品、及び高付加価値素材産業においては、十分な国際競争力を持つものの、ICT・エレクトロ

ニクス産業分野での新製品のコンセプトの創出、基本OS等(アップルのiポッド、マイクロソフトのウィンドウズ等)においては、十分な競争力を持たないことは大きな課題である。これについては、IIIおよびIVで改めて検討する。

これに対し、(B)産業については、日本企業は、十分な競争力を持たない。これは、先に述べた、ICT革命、汎用品化(Commoditization)およびモジュール化(Modularization)の傾向が進めば、多くの産業分野で、ウイリアムソンの「特殊品」は容易に「汎用品化」する結果、「高度な特殊品生産において価格・品質両面で国際競争力を持つ」という日本企業の優位性が効力を発揮する場が次第に狭められるからである。(B)産業とは、そうした汎用品化(Commoditization)およびモジュール化(Modularization)が典型的に進む産業である。しかし、留意すべきは、供給サイドでの汎用品化がすすむ(B)産業においても、需要サイドで、ある企業がブランド力、マーケティング力を持ち、差別化された高付加価値品を供給していると消費者に納得させることが出来れば、当該企業は十分な国際競争力を持ちうる。携帯電話におけるノキア、モトローラなどは、この典型例であり、技術的には高水準を維持するとされる日本の携帯電話メーカーはこの分野では、中国等外国市場で十分な国際競争力を持つとはいえない。むしろ国内市場回帰の傾向すらみえる。日本国内市場では、高性能・高付加価値品に対する、十分に高度な市場が存在するとしても、海外では、消費者に対し、差別化商品を提供している事を十分に説得する力がないことになる。すなわち、日本企業にとっての大きな課題のひとつは、この(B)産業において、欧米企業に比して十分な国際競争力を持たないことである。これについても、IIIおよびIVで改めて検討する。

表1 競争力の現状；IT化・モジュール化のもとで「特殊品」としての特性を保持する産業と保持し得ない産業の分類（マトリックス）（筆者作成）

需要特性 供給特性	① 高価格・高付加価値な「特殊品」を選好する大規模需要	② 低価格の「汎用品」を選好する大規模需要。
(1) 製品としても部品としても、「特殊品」としての特性を保持	(A1) 日本企業は、十分な国際競争力を保持（自動車）。	(C1) 日本企業は需給のミスマッチにより急速に競争力を失う。
(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」としての特性を保持しつつける。	(A2) 日本企業は、十分な国際競争力を保持（高付加価値部品、・高付加価値素材）。	(C2) 日本企業は需給のミスマッチにより急速に競争力を失う。
(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	(B) 差別化・ブランド化に成功しない日本企業は国際競争力を持たない。	(C3) 日本企業は需給両面から国際競争力を持たない。

（筆者作成）

次に、(C1) 産業では、日本企業は需要と供給のミスマッチにより、アジア企業等に対し、競争上の優位性を失う。競合先企業が日本製品の精巧な模倣品を低コスト・低価格で供給し、市場が品質の若干の相違（劣化）よりも、価格の大きな違い（低価格）を重視し、これを選好すれば、日本企業は急速に競争力を喪失する。中国市場におけるオートバイ産業、家電産業がこの典型例である。日本企業は依然として、高付加価値の「特殊品」を製造することに競争優位を持っているが、市場が速やかに低価格の汎用品志向を強めれば、需給のミスマッチにより競争力を持ちえなくなる。(C2) および (C3) 産業においても同様に競争力を持ち得ない。

留意すべきは、台湾、韓国等のアジア企業は、品質面でも、日本企業に勝るとも劣らない部品を低価格で提供しつつあることである。パソコン用筐体の世界最大の供給者であり、EMS (Electronics Manufacturing Service) 企業として最も売上高の大きい台湾のHong Hai (鴻海) は、価格、納期、品質の面で日本の供給者よりも競争力があり、ソニーも安定的な供給者としてこの企業を信頼しているとのことである⁴⁾。

III. 企業の国際競争力の背後にあるもの

前節の (A1) および (A2) 産業（高度部品および素材）においては、以下の諸要因が「高品質かつコスト競争力のあるモノづくり」という供給面で企業の競争力を支えてきた。すなわち、

1. 全体調整を伴う統合型の技術開発、
 2. 継続的な人事考課を伴う長期安定的雇用のもとでの厳格な品質管理およびコスト管理、
 3. 長期安定的な組立企業と部品企業との関係に基づく高品質・低コストの部品確保
- といった要因である。

その背後には、様々な経済取引の場で、短期的な（機会主義的）利益を得るよりは、長期安定的な取引を継続することによって、長期的な利益を最大化しようとする日本人・日本企業の際立った特性がある。こうした経済活動上の特性は、

- ① 集団作業によって知恵を出し合う、
- ② 集団の中で全体調整を図りながら明示的な目標達成に傾注する、
- ③ ルーティン・ワークの改善のために様々な

工夫をして日々より高い成果を上げる、といった形で結実し、「高品質でありながらコスト競争力がある新製品を絶えず生み出す」という困難な命題を達成するのに寄与している。

特に、自動車産業のような複雑な部品組立産業においては、その最も重要な要素である基幹部品の調達、開発・生産に必要な高度人材の確保という面で、需要者側も供給者側も機会主義的な利益を追求するよりは安定的な取引関係を確立することを選択していること（筆者はこれを中間財市場および労働市場における「日本型選好」と名づけている）が大きな要因である。日本企業では、こうした「日本型選好」を、以下のような補完的諸制度によって強化し、効率的な経営を行っている。

すなわち、

第一に、中長期的にわたり厳格な勤務評定を伴う事実上の終身雇用制度、退職金制度、企業内研修による長期人材育成、ジョブ・ローテーション・システム、限定指名入札による中期部品調達契約（短期の見直し条項付）、組立企業と部品企業による部品の共同開発といった企業内・企業間の諸制度である。

第二に、企業主体の年金制度、企業ベースの健康保険、企業内組合、新規大学卒業者主体の労働市場といった社会的・慣習的制度である。

これらの諸制度が、「日本型選好」を補完することによって、大規模な特殊品生産に伴う膨大な取引費用を最も効果的に削減し、最小化することが出来る。

日本企業と同様の大規模生産システムをとる欧米企業に比して、日本の自動車企業が品質・費用面で、優位性を持つのは、かりに生産費用の面では、共に規模の経済を生かして、ほぼ同様のレベルであったとしても、日本企業は、「日本型選好」を上記の諸制度の利用、いわば制度的補完性によって強化することにより、取引費用（言い換えれば相手側の機会主義的利益）の削減に格段に成功しているためである。

なお、「日本型選好」がどのようにしてウイ

リアムソンの「取引費用」を削減し最小化するかの詳細については、手島（2001, 2002, 2006）およびTEJIMA（1996, 1998, 2001, 2003）を参照されたい。また、本稿の末尾に参考図を掲げ、「日本型選好」と「非日本型（欧米アジア型）選好」が「特殊品」調達にかかる取引費用削減にどのような相違をもたらすかを簡単に示している。本稿で強調したいのは、そうした競争優位の根源である、「日本型選好」すなわち、短期の機会主義的利益（個々の契約で利益を回収しようとする）よりは長期取引継続志向（一連の継続的取引の中で利益を確保しようとする）を選好する際立った傾向は、次の特性に依拠していることである。すなわち、

- ① 個人意思表示よりは集団の中での調和を重視し、
- ② ハイリスク・ハイリターンよりはローリスク・ローリターンを志向し、
- ③ 頻繁な転職によるキャリアアップよりは同一の職場での昇進を望み、
- ④ オープンでドライなネットワーク形成よりは比較的限定された範囲での濃密なネットワーク形成を志向し、
- ⑤ 自由な発想を尊重するよりは方向性と枠組が与えられた領域での精緻な分析と作業を重んずる（得意とするところでもある）。

こうした特性は戦後日本の社会・文化に根ざしたものである。

取引費用を削減しつつ、価格競争力のある高品質な特殊品を供給することをベースとする（A1）および（A2）産業の要件と戦後日本の経済社会の特性とが適切に融合した結果が、強力な国際競争力のある日本の自動車産業・高付加価値部品素材産業の出現に結びついたと結論できる。しかしながら、（A2）産業の一部と（B）産業、すなわち、ICT・エレクトロニクス産業の内の相当大きな部分では、現在、こうした日本企業の競争力は大きな問題に直面しているといえる。すなわち、繰り返し述べているように、1990年代以降急速にすすんだ、ICT革命、汎用

品化（Commoditization）およびモジュール化（Modularization）のもとでは多くの産業分野で、ウィリアムソンの「特殊品」は容易に「汎用品化」する。その結果、高度な特殊品生産において価格・品質両面で高い競争力を持つという日本企業の優位性は薄れる。「特殊品」が「汎用品」に転ずれば、当該部品調達に際しての取引費用は小さくなり、したがって、取引費用を効果的に削減し最小化するシステムの有効性も小さくなる。この場合には、取引費用の削減よりも、革新的なコンセプトを持つ新たな技術革新によって生産費用を大幅に削減する効果のほうが絶大である。そうした技術革新を達成するためには、情報収集のためのネットワークを世界中に張り巡らし、必要に応じて具体的な目標達成のための提携等をおこなうことにより、世界中の資源を有効利用して技術革新の成果を上げることがはるかに有効であり、重要になってくる（ドース、2006）。こうした目的達成のための短期的な提携の結果として生み出された新製品の生産にあたっては、可能なものはできる限りモジュール化、ルーティン化、標準化し、EMS企業等を通じて、高品質・低コスト生産が可能な生産拠点で集中的に生産し、世界中に供給される。これによって、ブランド力を保持しつつ研究・開発に特化する企業と、高品質・低コストの生産を行う企業との、非常に競争力の高い国際分業が達成される。たとえば、米国IT企業とアジアのEMS企業（シンガポールのFLECTRONIX、台湾のHong Hai（鴻海）等）との間にはこうしたフォーメーションが形成されている。

そうした研究開発および生産のためのパラダイム転換の下では、戦後日本人が構築してきた、「日本型選好」に基づいた、研究開発と生産が密着した経営よりは、「非日本型選好」に基づいた経営哲学・能力、ハイテク等先端ビジネス分野の深い洞察に基づいた、適切で迅速な経営判断が、企業の競争力強化のために、より重要な役割を持つ場面が増えている。これは、

限定された特定組織内および固定化された企業間関係の中でのネットワーク形成よりは、完全にオープンな、世界規模でのネットワーク形成が重要な役割を果たすことを意味する。このため、こうしたオープンなネットワーク形成の能力を養うことが重要である。すなわち、競争力を喪失しつつある分野においては、これまで論じてきた、「日本型選好」と、これを補完する企業システム、社会システムとは、やや異質な競争力が要請される分野が広がっていることは、十分に認識される必要がある。

日本企業、特に、ICT・エレクトロニクス産業分野の企業が直面している諸困難の背景には、これまで述べたような事情がある。もちろん、富士通、松下電器等この産業分野の多くの企業で、終身雇用制度の見直し、成果主義の導入等、様々な試みがなされている。しかしながら、最も中心となる下記の問題の所在点を十分に認識する必要がある。

これら産業の困難さは、三つのジレンマに直面していることにある。第一に、日本のICT・エレクトロニクス産業分野そのものが、(A1)、(A2)、(B)、(C1) および (C2) 産業と広範にまたがっており、特に、(A1) および (A2) 産業の一部（高付加価値部品および原材料）においては自動車産業を典型例として、「特殊品調達にかかる取引費用最小化」を競争力の根源としている一方、(A2) 産業の一部（基本設計、中核部品、オペレーティング・システム）及び (B) 産業においては、「非日本型選好」へのパラダイム変換によって国際競争力を涵養する必要があるためである。しかしながら、両者のパラダイムは相反し、それぞれに補完的な企業システムもまた相反するために、大きな困難に直面する。例えば、先に触れたように1990年代以降、ICT・エレクトロニクス産業分野の多くの企業で、「成果主義」の導入、「終身雇用制度」の見直し等が行われたものの、最近では、従来の「日本型選好」に整合的・補完的な制度への回帰傾向が見られる。これは、「成果主義」

の導入、「終身雇用制度」の見直し等で、欧米企業の効率を獲得しようとしても、容易に欧米企業型の競争力は獲得できず「新しい優位性を得られない」一方、「日本型選好」の良さは失われる結果、「特殊品調達にかかる取引費用の最小化」という従来の利益を失うため、日本企業の競争力を一層弱め、「二兎を追うも一兎も得られない」恐れがあるためである。

最近のソニーのリチウムイオン電池のリコールも、いわばこうした「二兎を追う」ジレンマの結果、従来の「日本型選好」のよさを見失ったことから、生じたものとみられる。

第二に、日本企業は、グローバルな海外事業展開において、大きなハンデを負っている。先に論じたように、日本国内では「日本型選好」とそれに補完的な諸制度の利用という、まさに日本の「立地の優位性」により、「特殊品調達にかかる取引費用の最小化」を達成できる。しかし海外においては多くの場合こうした「立地の優位性」は享受できない。海外では、「非日本型選好」と、それに補完的な諸制度が存在するためである。すなわち、日本企業においては、海外直接投資に関する標準的な動機についての「折衷理論」は成り立たない。供給サイドから見て、「企業固有の優位性」「立地の優位性」「内部化の優位性」の3条件を最も理想的に満足するのは海外でなく、ほかならぬ日本だからである。しかしながらグローバル市場を確保するという需要サイドの視点からは、海外事業を積極的に推進する必要がある。これが第二のジレンマである。自動車産業は海外においても可能な限り「日本型選好」とそれに補完的な制度を確立することによって、競争力の維持と市場の確保を両立させる戦略をとっていると見られる。しかし、自動車産業といえどもその海外展開の急速な拡大の中で、「日本型選好」とそれに補完的な制度を確立するのは容易ではない。最近のトヨタ、ホンダ等の「らしからぬ」品質管理の不備・リコール問題は、そうした海外展開に伴う第2のジレンマを乗り越えることこそ

が、「最強の」自動車産業にとっても大きな課題であることをあらわしている。一方、すでに第1のジレンマで、別の大きな課題に直面するICT・エレクトロニクス産業では、これを解決するためにも、海外人材等の有効活用が必要であるが、「日本型選好」とそれに補完的な諸制度の利用の下で第一級の人材確保が可能であろうかという問題に逢着する。すなわち、第一のジレンマが国際的次元で再度出現することとなる。

第三に、かつて「破壊的イノベーション」(クリステンセン)によって米国企業を駆逐した日本企業は、現在、「特殊品」が急速に「汎用品」化する分野(表1の(A1)産業から(C1)産業へと移行しつつある分野。例えば、新たに開発した新型のカラーテレビが急速に陳腐化・汎用品化する過程)の多くで、中国企業をはじめとするアジア企業と激しい競争を繰り広げている。1980年代以降の日本企業の本格的なアジア進出とアジアにおける日系企業のネットワーク形成は、こうした汎用品化しつつある製品の価格競争力維持を目指したものであったが、こうした戦略には限界があり、(C1)、(C2)および(C3)産業においては、もはや十分な国際競争力を持たないのは明らかである。台湾企業、韓国企業、中国企業をはじめとするアジア企業の台頭の意味を十分に考慮し、これまでの戦略の見直しを図り、アジア企業との協調と競争のありかたの再構築が必要であろう。

IV. 経営哲学の見直しと国際化を通じた可能性

これまで論じてきたように、日本企業にとっての課題は多い。「フォーダイズム」から「ポスト・フォーダイズム」へと企業システムのパラダイム・シフトを果たした戦後日本の機械組立産業界は、世界経済史的に見て大きな仕事をなしたと考えられるが、ICT革命とモジュール化、汎用品化の下で、世界経済全体のパラダイムが再度大きく変換しつつあるにもかかわらず、

過去の成功体験のゆえに（しかも日本産業のかなり大きな部分は依然として成功しつつあるがゆえに）日本企業システムの再構築は、容易な業ではない。

筆者は、以前、日本企業のグローバルな次元での競争力強化のためには、よりオープンなネットワーク形成志向および競争市場志向を高めることが必要であると論じた（Tejima, 1996）。表1に見るように、日本企業の競争力の変容が明らかになってきた今こそまさにそうした改革を行うべきである。しかし、過去の「成果主義」導入の弊害に見るように、接木のような、安易な欧米式経営システムの導入は、百害あって一利ない。日本人の本性・日本文化に根ざした新しい経営哲学の下で、競争力のあり方を再考する必要がある。また分社化等によって異なるパラダイムに基づく企業を並立させることが必要である。

第Ⅲ節で、短期の機会主義的利益よりは長期取引継続志向を選好する「日本型選好」は、以下の、①-⑤の五つの要素と強く関連していると論じた。すなわち、

- ① 個人の思想・意思の表明よりは集団の中での調和を重視、
 - ② ハイリスク・ハイリターンよりはローリスク・ローリターンを志向、
 - ③ 頻繁な転職によるキャリアアップよりは同一の職場（企業）での昇進を選好、
 - ④ オープンでドライなネットワーク形成よりは比較的限定された範囲での濃密なネットワーク形成を志向、
 - ⑤ 自由な発想と指導性を尊重するよりは方向性と枠組が与えられた領域での精緻な分析と作業を重視
- である。一方、長期取引継続志向よりは短期の機会主義的利益を選好する「非日本型選好」と関連する五つの要素は、以下の通りである。
- ⑥ 集団の中での調和よりは個人の思想・意思の表明を重視、
 - ⑦ ローリスク・ローリターンよりはハイリス

ク・ハイリターンを志向、

- ⑧ 同一の職場（企業）での昇進よりは頻繁な転職によるキャリアアップを選好、
- ⑨ 比較的限定された範囲での濃密なネットワーク形成よりはオープンでドライなネットワーク形成を志向、
- ⑩ 方向性と枠組が与えられた領域での精緻な分析と作業を重視するよりは自由な発想と指導性を尊重する。

以上⑥-⑩までの五つの要素は、仮に、取引費用の削減には直接役立たないとしても、ICT・エレクトロニクス産業分野において、（1）頻繁なコミュニケーションによって、お互いの資源を利用しつつ基礎研究及び応用開発の成果を挙げ、新製品のコンセプトを創出する、あるいは、（2）マーケティング、ブランド力を利用して、デファクト・スタンダードを確立する等の際には有効である。

したがって、国際競争力の強い（A1）および（A2）産業の一部（高付加価値部品および原材料）と、国際競争力の危機に直面している（A2）産業の一部（基本設計、オペレーティング・システム等）及び（B）産業とでは異なる対応が必要である。前者においては、①-⑤の五つの要素を特性として持つ人材を育成すべきであり、後者では、⑥-⑩の五つの要素を特性として持つ人材を育成すべきである。但し、異なるパラダイムに基づく同一社内での人材育成が困難な場合には分野毎に分社化を図るといった工夫が必要である。

留意すべきは、取引費用の削減・最小化達成の条件となっているのは、あくまでも先に述べた「日本型選好」であり、①-⑤の5つの要素およびそれを強化する企業制度、社会制度という立地条件は、当初は達成できていなくても、これを事後的に達成できれば良い。これらは、あくまでも「日本型選好」を支え補強するための道具立てである。国際競争力の強い（A1）および（A2）産業の一部（高付加価値部品および原材料）においては、仮に、当初は、異なる企

業・社会制度と⑥-⑩の5つの要素を持つ立地ですらも、「日本型選好」の原則を維持しつつ、①-⑤の五つの要素を特性として持つ人材を育成し、企業・社会制度の変更を実現していくことは可能であろう。実際、こうした状況は北米を中心にグローバルな進出を果たした自動車企業等が進出先で、既に経験している。おそらく中国においても今後本格的にこうした努力がなされよう。

最大の問題は、国際競争力の危機に直面している(A2)産業の一部(基本設計、中核部品、オペレーティング・システム)及び(B)産業において、第Ⅲ節で述べた3つのジレンマを回避しつつ、⑥-⑩の五つの要素を特性として持つ人材を発掘し、経営管理の任に当てるのが可能かどうかという点にある。

結論から述べると筆者はそうした経営哲学の確立は、十分に可能と思われる。独自の経営哲学・信条を貫き通すことによって改革を達成し、しかもそうした改革の成果を、組織の壁を越えてオープンに積極的に伝播させ得た事例は、日本にも過去に存在する。その意味で、「非日本型の選好」と⑥-⑩の五つの要素を特性として持つ人材に依拠する現代のICT・エレクトロニクス産業のパラダイムも決して日本文化と異質のものではない。

しかしながら、第1のジレンマを回避するためには、①-⑤の五つの要素も併せ持たなければならない。具体的には、生産現場に近い職域では、①-⑤の五つの要素を重視し、経営判断に近い職域では、⑥-⑩の五つの要素を重視するといった、求められるべき人材の選別が必要になってこよう。その意味で日本国内本社での経営革新が必要である。これは経営人材の選抜

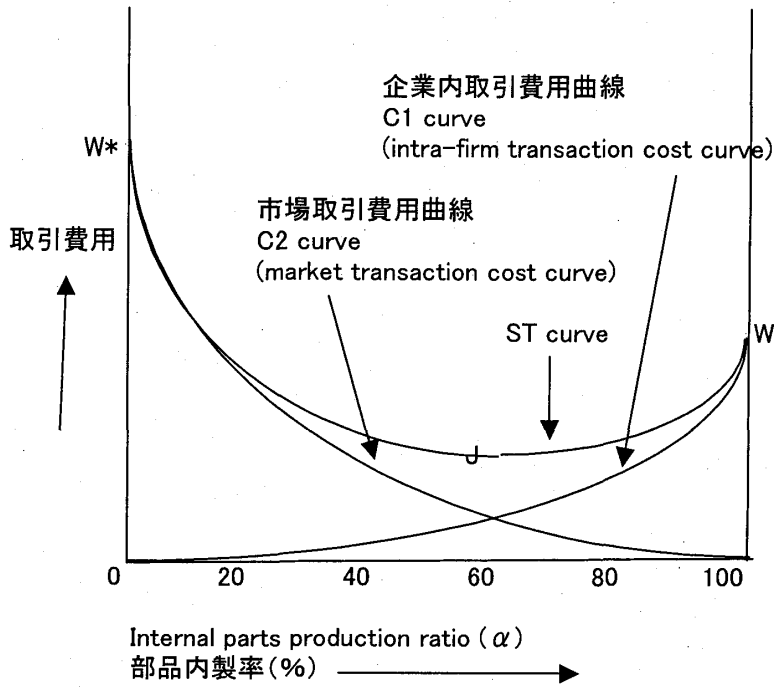
方法の根幹にかかわる問題であり、むしろそこにこそ困難があるとも言える。

また海外においては、むしろ、⑥-⑩の五つの要素を兼ね備えた高度人材は得やすく、①-⑤の五つの要素を兼ね備えた高度人材は得にくいと思われるので、本来であれば、ITエレクトロニクス産業のほうが、海外展開を通じて、高度な研究開発活動および高度な現地需要の開拓の分野で、国際競争力の回復・涵養をしやすいはずである。第2のジレンマは、ジレンマとしてではなく、チャンスとしてとらえるメタナショナル企業の戦略が、日本企業の存立のために、必要不可欠である。したがって、ここではこうした人材の獲得に資するような企業制度を思い切って採用すべきである。そうすることによって、他企業とのオープンネットワーク形成の実をあげる必要もある。海外では日本本社におけるよりも高度な経営判断・研究開発活動を行うことも大いにありうることを念頭に置きつつ、企業組織の抜本的な変革が必要である。さらに、先に述べた日本国内本社での経営革新が十分な成果を挙げ得ない場合には、企業競争力の回復・強化を図るためには、本社機能の海外移転といった状況も考える必要がある。また第3のジレンマを解消するためには、アジア企業と有効な提携関係を結ぶことが必要である。すなわち、こうしたアジア企業を効率的な生産立地・サプライヤーとして活用する必要がある。

以上の諸点を考慮しつつ、ICT・エレクトロニクス産業等競争力の困難に直面している日本企業の新たなパラダイム構築および経営哲学の構築を図るべきである。以上

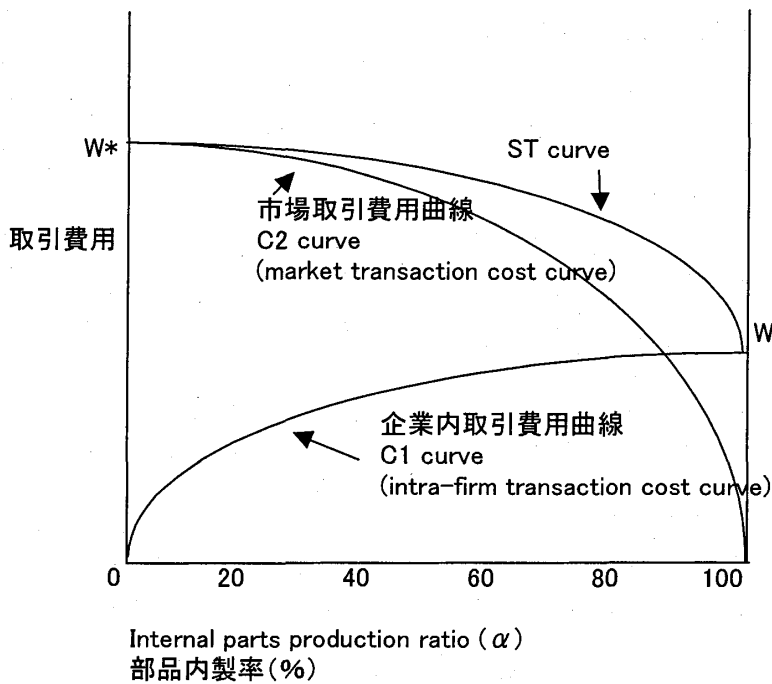
日本企業の再生：競争優位パラダイムの見直しと国際化を通じた可能性
 —制度変更・経営哲学の変更は可能か？（手島茂樹）

参考図1 日本企業の競争優位：長期継続取引を短期の機会主義的
 利益より選好する（{日本型選好}）ことによって、取引費用を
 J点において最小化する。



(筆者作成)

参考図2 欧米企業のケース：長期継続取引より短期の機会主義的
 利益を選好



(筆者作成)

注

- 1) 2004年5月にドイツ日本研究所との共催で開催した二松学舎大学国際シンポジウムでは、筆者を含め多くの発表者から、1980年代に比べ、1990年代には、日本企業の研究開発の成果は減退し、逆に、米国企業はその成果を高めたとの報告がなされた。二松学舎大学国際政経論集第12号(2006)手島茂樹「国際政治経済シンポジウム: Pathway to Innovation (2005.5.20-21)」参照。
- 2) Gary Hamel (2006) は、財・サービスの「汎用品化」("commoditization")ばかりでなく、低コストでの生産、顧客サービス、製品デザイン、人的資源管理といったさまざまな分野で「汎用品化」("commoditization")が進んでおり、こうした世界的潮流の中で生き延びるためには経営革新(management innovation)が必要であるとしている。Gary Hamel (2006) "The Why, What and How of Management Innovation," *Harvard Business Review*, March, pp.72-84. 特に、80ページの"the steadily strengthening forces of commoditization"
- 3) Williamson の定義によれば、「特殊品(Specialty products)」とは、第一に、売り手と買い手との間の情報の非対象性が大きく、第二に、両当事者による機会主義が顕著であり、第三に、特殊品生産にかかる巨額のサンク・コストの発生が見込まれるものである。特殊品としての特性が強ければ強いほど、市場取引にかかる取引費用が大きくなると考えられる。
- 4) 「Hong Hai (鴻海) は敵か味方かー世界最大のEMS企業が迫る決断」
NIKKEI ELECTRONICS 2006.7.31

参考文献

- 青木昌彦、安藤晴彦(2002)「モジュール化ー新しい産業アーキテクチャーの本質」東洋経済新報社
- 藤本隆宏・新宅純次郎編著(2005)「中国製造業のアーキテクチャー分析」東洋経済新報社
- 願興寺ヒロ之(2005)「トヨタ労使のマネジメント輸出ー東アジアへの移転過程と課題」ミネルヴァ書房
- 林尚志(2005)「〇型□型」モデルの再考ー日系メーカーアジア子会社における取り組みからー」国際ビジネス研究学会年報2005
- 上山邦雄・塩地洋・産業学会自動車産業研究会編(2005)「国際再編と新たな始動ー日本自動車産業の行方」日刊自動車新聞社
- 河村哲二編(2005)「グローバル経済化のアメリカ日系工場」東洋経済新報社
- クレイトン・クリステンセン著、玉田俊平太監訳(2001)「イノベーションのジレンマ」翔泳社

- 日本貿易振興機構(2005)「米国・アジア新国際分業ー先駆する米国企業に何を学ぶか」ジェトロ
- 手島茂樹(1998)、「新段階に入った日本の製造業のグローバリゼーション」国際ビジネス研究学会年報1998
- 手島茂樹(2001)、「海外直接投資とグローバリゼーション」中央大学出版部
- 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
- 手島茂樹「変革期における日本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
- Tejima, Shigeki (1996): "Japanese' Foreign Direct Investment at the New Stage of Globalization and its Contribution to the Asian Pacific Region," In: Dutta, M. Jan (ed): *Research in Asian Economic Studies*, Volume 7, Part B, Greenwich and London: JAI Press Inc., pp 369-389
- Tejima, Shigeki (1998): "Japanese International Investment in the Regions of East Asia and Pacific: a Horizontal Division of Labor?" In: Mirza, Hafiz (ed): *Global Competitive Strategies in the New World Economy*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd., pp 214-241
- 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
- Tejima, Shigeki (2000): "The Effects of the Asian crisis on Japan's Manufacturing Foreign Direct Investment in Asia," In: Blechinger, Verna. and Lgewie, Jochen. (eds): *Facing AsiaーJapan's role in the Political and Economic Dynamism of Regional Cooperation*, Munchen: IUDICIUM Verlag GmbH, German Institute for Japanese Studies, pp 199-216
- Tejima, Shigeki (2003): "Japan's Manufacturing FDI in China-Its Characteristics in Comparison," In: Haak, Rene and Hippert, Hanns G. (eds): *Focus ChinaーThe New Challenge for Japanese Management*, Munchen: IUDICIUM Verlag GmbH, German Institute for Japanese Studies, pp 61-81
- United Nations, World Investment Report, 1991-2006
- Williamson, Oliver E. (1983): "Markets and HierarchiesーAnalysis and Antitrust Implications," New York, The Free Press
- Williamson, Oliver E. (1985): "The Economic Institutions of Capitalism," New York, The Free Press
- Williamson, Oliver E. (1986): "Economic Organization: Firms, Markets and Policy Control," L

日本企業の再生：競争優位パラダイムの見直しと国際化を通じた可能性
—制度変更・経営哲学の変更は可能か？（手島茂樹）

London: Wheatsheaf Books, Ltd.,
Williamson, Oliver E. (1995): (ed) "*Organization
theory from Chester Barnard to the Present and*

Beyond," New York and Oxford: Oxford
University Press