

# 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

## The effects of Global Financial and Economic Crisis on the strategy of Japanese firms' foreign direct investment (FDI)

手 島 茂 樹  
(二松学舎大学)

### 論文要旨

日本企業は、「取引費用最小化」を達成する TCM 型組織によって、先進国の「ファースト・ベスト市場」において、高付加価値・高価格の差別化商品（「特殊品」）を、ライバル企業よりも「より高品質、より低コスト・低価格」で供給することで、強力な国際競争力を持つ。しかし、世界金融・経済危機が、需要および供給面からの「汎用品化」を一層加速し、発展途上国の「セカンド・ベスト市場」が拡大する中で、新たな「特殊品」の「ファースト・ベスト市場」を先進国の中で再構築し、また、新興国の中で新たに形成していくことが必要である。また、「一定の品質を要求しつつもより低価格であることを重視する」「セカンド・ベスト市場」に対応するため、アジア企業との連携が必要である。

日本企業の TCM 型組織に外国企業の SMD 型組織のメリットを融合させ、組織のイノベーションを起こすことによるのみ、「意図せざる」「事後的な」「漸進的な革命的イノベーション」に加えて、トップダウンで行われる「事前の」「意図した」「迅速に行われる革命的イノベーション」の力を涵養することができ、上記目的を達成できる。そのためには、第 1 級の人材を引き付けるだけの普遍性をもつ「企業文化」を確立することが必要である。

### Abstract

International competitiveness of Japanese firms is based on their ownership advantage of “transaction cost minimization” through their “TCM organization,” with which Japanese firms can supply “higher qualified and lower priced specialty products” than those by Western rivals in “the first best market” in developed countries.

However, global “commoditization”, which has been accelerated by “Global

Financial and Economic Crisis“ since 2007 has prompted the development of “lower-price-oriented second best market” in developing countries. Japanese firms have to achieve “innovation of organization” through introducing advantages of “SMD organization” into their own “TCM organization,” responding to it.

キーワード

取引費用最小化、TCM 型組織、SMD 型組織、(非) 日本型選好、ファースト・ベスト市場、セカンド・ベスト市場

## Keyword

Transaction Cost Minimization, TCM Organization, SMD organization,  
(Non) Japanese Preference, First best Market Second Best Market

## 序章 本稿の目的・意義・構成

日本企業の世界規模での海外事業展開は、年々活発化している。日本企業の海外子会社の売上総額（2007 年度：236.2 兆円）は、既に輸出（2007 年：79.7 兆円）を大きく上回り、2007 年度の日本企業の海外生産比率は、全法人ベースで 19.1%、海外進出企業ベースで 33.2%に達している（経済産業省・第 38 回海外事業活動基本調査）。

海外事業展開にあたって、日本企業は、3 つの課題に直面している。第一に日系海外子会社は、海外事業展開において、親会社に比して、必ずしも十分に収益性をあげていない。第二に、近年の先進国間直接投資の主力はクロスボーダーM&A であるが、日本企業はこの分野で十分な活動をしていない。第三に、これが最も重要であるが、日本企業の国際競争力は、需要・供給両面から加速する「汎用品化」（定義後述）の中で、重大な岐路に差し掛かっている。第一、第二の課題は、第三の日本企業の国際競争力の特性に起因する。

本稿第 1 章では、日本企業の国際競争力の淵源、すなわち、その「特殊品調達にかかると取引費用最小化」の優位性とその優位性が上記三つの課題を生ずる理由を明らかにする。第 2 章では、日本企業の優位性が、需要・供給両面からの「汎用品化」の顕在化によって制約され、削減されることを論ずる。

第3章では、2007年以降の世界金融・経済危機は、需要面からの一層の「汎用品化」によって上記課題に直面していた日本企業の国際競争力と日本企業の海外展開の課題を一層鮮明にし、競争力をさらに削減する効果をもつことを論ずる。

第2章で論ずるように、供給サイドの「汎用品化」とともに、需要サイドの「汎用品化」が、第1章で論ずる日本企業の国際競争力の淵源、すなわち、その「特殊品調達にかかる取引費用最小化」の優位性に大きな影響を与える。需要サイドの「汎用品化」は、先進国の経済成長の鈍化により推進され、先進国における「高品質・高付加価値の製品であれば、高価格でも購買する」大規模市場（これを本稿では「ファースト・ベスト市場」と定義（第1章））が低迷する一方、発展途上国、特に新興国の成長は加速し、「一定の品質が確保されれば、より低価格の製品を購買する」という大規模市場（これを本稿では「セカンド・ベスト市場」と定義（第2章））が急成長している。同時に、発展途上国・新興国でも「ファースト・ベスト市場」は、比較的小規模ながら存在するし、今後急成長する可能性もある。また先進国でも、今や、低価格志向が強まり、「セカンド・ベスト市場」が拡大している。第3章で論ずるように、2007年以降の世界金融・経済危機は、先進国経済の低迷、発展途上国、特に新興国経済の急速な回復を通じて、こうした世界市場の構造変化を一層推進し、加速する効果を持つ。これは、本稿第1章で明らかにする日本企業の国際競争力の淵源、すなわち、その「特殊品調達にかかる取引費用最小化」の優位性に大きな影響を与える。日本企業には、この優位性を生かして、先進国の「ファースト・ベスト市場」のうち、製品コンセプトが確立され急激な変化がない製品・部品産業では依然として、強い国際競争力を有しているものがある。これらの企業は、世界金融・経済危機後も、海外でも、そうした国際競争力を維持・強化する戦略を、当面はとるのが望ましい、と考えられる。しかし、「ファースト・ベスト市場」の中でも、従来にない、新しいコンセプトの新商品を市場に送り出し、成功するには、日本型のTCM型組織よりも、欧米型のSMD型組織のほうに優位性がある。また、新興国で今後成長すると見られる「ファースト・ベスト市場」への対応にも、SMD型の優位性を取り入れる必要があると考えられる。発展途上国・新興国の「セカンド・ベスト市場」への対応には、実態調査を踏まえて第4章に論ずるように、アジア企業等との連携が必要になる。

本稿の構成は以下の通りである。

- |     |                               |
|-----|-------------------------------|
| 第1章 | 日本企業の海外事業展開の三つの課題と日本企業の競争力の根源 |
| 第2章 | 日本企業の直面する問題                   |

第3章	世界金融・経済危機の影響
第4章	実態調査の結果
第5章	結論

本稿の結論を要約すれば、「取引費用最小化」に基づく強力な国際競争力を持つ日本企業の TCM 型組織は、世界金融・経済危機が、世界規模での「汎用品化」を加速することにより、喫緊の対応を迫られている。日本企業の TCM 型組織に外国企業の SMD 型組織のメリットを融合させ、海外人材を引き付け、また、アジア企業等との連携によって、組織のイノベーションを起こすことによりのみこれに対応できる。すなわち、「意図せざる」「事後的な」「漸進的な革命的イノベーション」に加えて、「意図した」「事前の」「速やかな革命的イノベーション」の力を涵養することができ、先進国の「ファースト・ベストの市場」、発展途上国・新興国の「セカンド・ベストの市場」および急成長が見込まれる発展途上国・新興国の「ファースト・ベストの市場」のいずれにおいても競争力を維持・強化することが出来る。

## 1. 日本企業の海外事業の三つの課題と日本企業の競争力の課題

### (1.1) 日本企業の海外事業展開をめぐる三つの課題と取引費用の最小化

日本企業は、1980 年代後半以降、直接投資を通じた世界規模での事業展開を加速し、競争力の維持強化・市場の確保を行ってきた。その結果、3 つの大きな課題に直面している。

第 1 に、冒頭述べたように、急速な海外展開を通じ、日系海外現地法人の売上が日本からの輸出を大きく凌駕するようになった反面、日系海外現地法人の収益性は、日本企業のそれに比べて高くない。上記の第 38 回海外事業活動基本調査によれば、2005、2006、2007 年の製造業海外現地法人の売上高経常利益率は各々 4.8%、5.0%、5.2%であったのに対し、日本国内の製造業法人の売上高経常利益率は各々 5.0%、5.3%、5.1%であった。先進国多国籍企業の標準的な議論である J. Dunning の折衷理論によれば（注 1）、多国籍企業は、「固有の（経営資源）の優位性」（O Advantage）、「立地の優位性」（L Advantage）、「内部化の優位性」（I Advantage）を有効に活用出来る場合にのみ、海外子会社を通じた海外事業活動を行う（自社の「資産（経営資源）利用型直接投資」（Asset Exploiting FDI））。このため、海外事業では本国の親会社よりも高い収益を上げることが期待されるが、日本企業の海外事業活動の収益性はしばしば親会社の収益性を下回り、上記の標準的議論では十分説明できない（同じく注 1）。

第 2 に、1990 年代以降、世界の直接投資は飛躍的に拡大し、フローベースでは、2007

年に歴史的なピークを経験した。この大半は先進国企業を中心とするクロスボーダーM&Aであった。これらは他企業を買収することによって自社にない経営資源を速やかに獲得する「資産獲得型直接投資」(Asset Augmenting FDI) (注2) である。しかし、この分野における日本企業の活動は最近まで欧米企業に比べ不活発であり、国際競争力増強の視点から、重大な懸念を生ずる。

第3に、自動車産業等、製品コンセプトが確立した成熟産業(定義後述)では、日本企業は、供給面で、依然として強い国際競争力を持つ。しかし、需要・供給両面からの急速な「汎用品化」の中で、競争力を維持するには、全く新しいコンセプトの新製品を生み出し、新たなグローバル市場を創出するための「革命的イノベーション」が必要となる。

上記第1、第2及び第3の課題は全て、日本企業固有の競争力の特性(「取引費用の最小化」)に由来する。本節の残りの部分では、日本企業の競争力の特性について論ずる。

本稿では、情報の非対称性が大きく、市場取引に際しての機会主義的行動が多いために取引費用が膨大になる「特殊品」に着目し、O. Williamson の定義(注3)をもとに、日本企業の競争力の根源を次のように定式化する(注4)。「日本企業は、生産技術が確立され、十分に規模の経済を生かしている大規模成熟産業において、取引費用が膨大になりがちな『特殊品』の調達に際して、『市場取引費用と企業内取引費用の総和の最小化』を実現することに優位性を持つ」。上記を実現するために、「短期の機会主義的利益よりも長期の継続的取引関係保持を選好する」(これを「日本型選好」と定義する(注5)) ことにより、当該特殊品調達のための「企業内調達と市場調達の最適組合せ」を、「取引費用最小化(TCM : Transaction Cost Minimization) 型組織」(同じく注5)によって行う。

日本企業の競争力の根源を論ずるに当たり、出発点となるのは、下記図1のO. Williamson のダイアグラムである(先の注3)。

このダイアグラムによれば、利潤極大化を目指す企業の直面する総費用は、生産費用と取引費用の総和であり、利潤極大化企業は、この総費用最小化を目指し、市場での購入か、企業内の内製か、を決める。O. Williamson は、当該財の特殊度(an index of asset specificity) が低ければ、こうした財は、市場で頻繁に取引されるので、これを敢えて内製すれば、企業内生産費用(G1) は市場生産費用(G2) よりも、はるかに大きい。特殊度が高くなれば、市場取引の可能性は減り、両者は限りなく等しくなる、とした。

一方、特殊度が低ければ、情報の非対称性は少なく、市場取引に際しての機会主義的行動も少ないが、これをあえて企業内で行えば、企業組織運営の不効率は避けられず、企

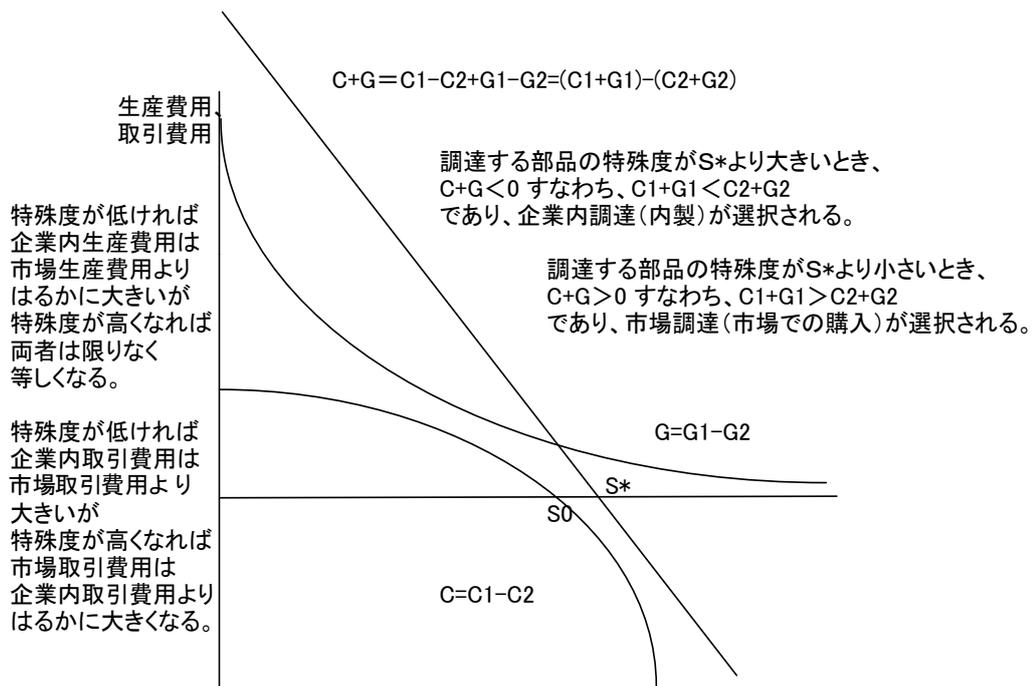
業内取引費用（C1）は市場取引費用（C2）より大きい。しかし、特殊度が高くなれば、情報の非対称性が顕在化し、サプライヤーの機会主義的行動は盛んになり、市場取引費用は企業内取引費用よりはるかに大きくなる。

取引対象の財の特殊度が非常に高い場合（ $S > S^*$ ）、企業内生産費用は市場生産費用とほぼ等しく、市場取引費用は、企業内取引費用よりもかなり大きいので、 $(C1 - C2) + (G1 - G2) < 0$  すなわち、 $C1 + G1 < C2 + G2$  となり、本特殊財の調達に当たり、生産費用と取引費用の総和の最小化を目指す利潤最大化企業は、市場取引でなく、企業内取引を選好する。これは、図1のC+Gの曲線の $S^*$ よりも右の部分（ $C+G < 0$ ）である。

逆に、取引対象の財の特殊度が低い（ $S < S^*$ ）場合には、企業内生産費用は市場生産費用よりも大きく、企業内取引費用は市場取引費用よりも大きいので、 $C1 + G1 > C2 + G2$  となり、市場取引が選ばれる。これは、図1のC+Gの曲線の $S^*$ よりも左の部分（ $C+G > 0$ ）である。

このように O. Williamson によれば、特殊度が十分に高い（ $S^*$ 以上）全ての部品について、利潤極大化を目指す企業は、市場取引でなく、企業内取引を選好する。

図1 O. Williamson のダイアグラム（出所：O. E. Williamson, 1985 *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, Free Press, pp93）（縦軸は費用、横軸は特殊度を表す）（グラフ中の説明は本稿筆者による）



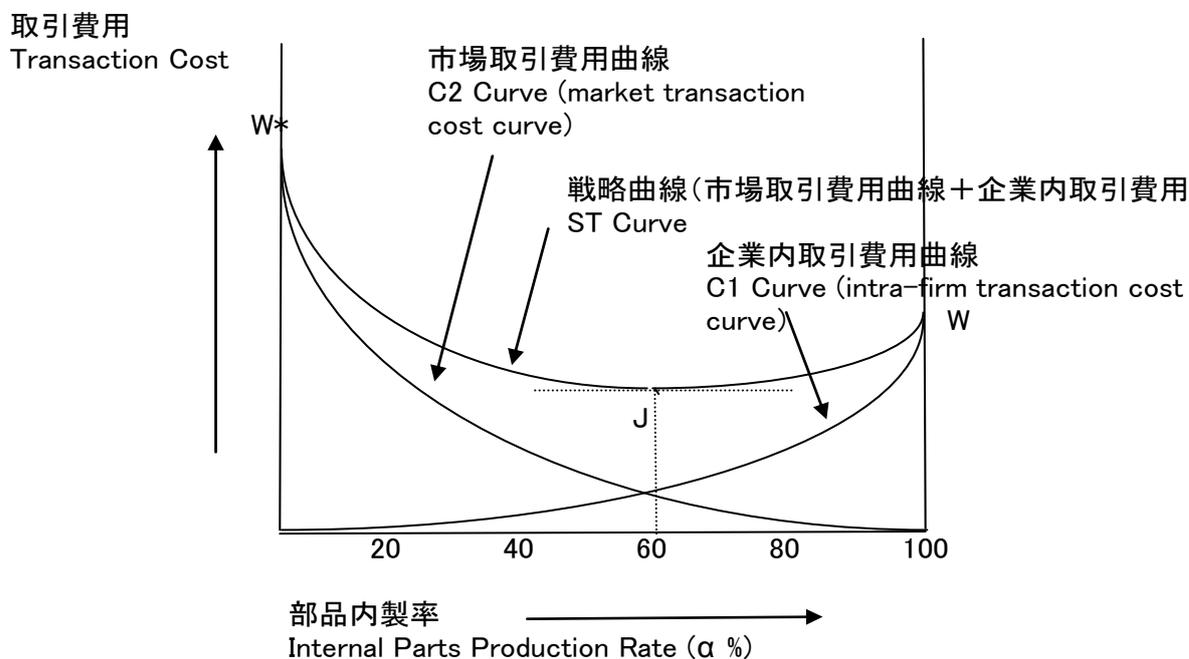
筆者は、上記 O. Williamson の議論は、100%の市場取引と 100%の企業内取引を比較した特殊ケースについてのみの議論であり、当該特殊部品の「最適部品内製率」( $\alpha$ )と「日本型選好」の概念を導入すれば、特殊度  $S^*$ を越える十分に特殊度の高い部品であっても、最適部品内製率を用いて、企業内調達と市場調達を組み合わせることによって、「市場取引費用+企業内取引費用」を最小化できることを論じてきた(同じく注4)。

すなわち、当該特殊部品の供給者及び需要家である組立企業内の従業員が、「短期の機会主義的利益よりも、長期の安定的な取引継続の利益を志向」する「日本型選好」を行う場合には、組立企業は、図2の戦略(S T)曲線(=市場取引費用曲線+企業内取引費用曲線)上のJ点(最適内製率)で、「市場取引費用+企業内取引費用」を最小化できる。すなわち、 $\alpha=J$ のとき、 $\text{Mini.}\{C1(\alpha)+C2(\alpha)\}=C1(J)+C2(J) < C1(100) < C2(0)$ が成り立つ。これを1)式とする。なお、 $C1(100) < C2(0)$ は、 $S > S^*$ のときの、図1のO. Williamsonの議論の結果である。 $C1(100)$ は、図2のW点、 $C2(0)$ は同じくW\*点である。以下、①から⑤までで、その過程を論ずる。

- ① O. Williamsonの「特殊度の十分高い( $S^*$ より大)」特殊部品調達を想定する。
- ② 自動車産業のような成熟産業の主要企業は当該特殊部品の調達・生産に際し、規模の経済を達成し、また基本的な生産技術は世界最新であり共通である。したがって、これら世界の主要ライバル企業にとって、**平均企業内生産費用=限界企業内生産費用=平均市場生産費用=限界市場生産費用**、が成り立つ。
- ③ したがって総費用(生産費用+取引費用)を最小化するのは、取引費用(平均取引費用)の最小化点である。
- ④ ここで、先に述べた「**部品内製率( $\alpha$ )**」の概念を導入する。
- ⑤ 当初、組立企業がまったく当該特殊部品を内製せず、全て部品市場で調達すれば、供給者である部品製造業者に対する交渉力は最も弱い。当該組立企業は市場調達以外の調達手段を持たず、当該特殊部品製造に対する知識も持たないため、当該部品の供給者は最も機会主義的に行動し、組立企業にとっての市場取引費用は最大となる。換言すれば、当該特殊部品供給者にとっての機会主義的利益は最大である。なお、部品供給者が機会主義的に行動するのは、当該特殊部品を製造するために特定の資本設備に対して行う部品供給業者の投資が、組立企業の機会主義的行動によって全く無駄になるかもしれないという大きなリスクを負うことから、これを補うために、可能な限り機会主義的利益を上げようとするためである。

- ⑥ 当該特殊部品供給者は、可能な限りこの有利な取引関係を長期にわたり維持しようとする。当該供給者は、常に機会主義的利益を追求する一方で、「**(利益の大きい) 長期の安定的な取引を維持するために、短期の機会主義的利益を削減することを選好する**」(「日本型選好」)。この取引継続意欲は、組立企業の当該部品内製率がゼロのときに(上記⑤で論じたように、部品製造企業にとって最も有利な取引状態であるため)最も大きく、組立企業が、当該部品の内製を開始すれば、一層の内製を阻止するため、直ちに大幅に機会主義的利益(組立企業にとっての市場取引費用)を削減する。
- ⑦ 組立企業が当該特殊部品生産の内製の割合を高めれば高めるほど、当該部品製造についての知識と経験が高まり、同時に、当該部品供給者からの市場調達への依存度が減少するので、当該部品供給者に対する組立企業の交渉力は増し、当該部品供給者による機会主義的行動の余地は狭まる。市場取引費用は組立企業の当該部品内製率が増大するほど減少し、当該部品内製率が100%となれば、市場取引費用はゼロとなる。
- ⑧ 組立企業の部品内製が進展するとき、当該供給業者が、組立企業との間に取引関係を継続しようとする意欲は、依然として強く、組立企業の交渉力以上に機会主義的利益の削減を図る。当初の削減幅は、組立企業の交渉力に比して非常に大きく、機会主義的利益を超える、部品企業の取引継続意欲の強さを表す。しかし、組立企業の部品内製が進展すれば、当該供給業者にとっての取引の有利さ、言い換えれば、顧客としての組立企業の重要度が逡減するために、取引継続意欲も逡減する。この結果、組立企業の部品内製が進展するとき組立企業の市場取引費用は減少するが、その減少率(の絶対値)は逡減する。組立企業の当該特殊部品内製が100%となれば、市場取引費用はゼロとなる。
- ⑨ 上記、⑤-⑦の議論から、市場取引費用の部品内製率 $\alpha$ についての1階微分はマイナスとなる。
$$dC_2(\alpha) / d\alpha < 0 \quad 2)$$
- ⑩ 上記、⑧の議論から、市場取引費用の部品内製率 $\alpha$ についての2階微分はプラスとなる。
$$d^2C_2(\alpha) / d\alpha^2 > 0 \quad 3)$$
- ⑪ このため市場取引費用曲線は、横軸に対して、凸の形状になる。

図2 特殊品調達に際しての日本企業：「市場取引費用プラス企業内取引費用」の最小化達成（ST曲線（市場取引費用+企業内取引費用）上のJ点）（筆者作成）（手島茂樹 2006）



- ⑫ 企業内取引費用は、当該特殊部品調達が、全て市場取引によって行われる場合は、定義としてゼロである。当該部品の内製を開始すれば、上記①-⑪で論じたように、市場取引費用は削減できるが、当該部品の内製が増加し、企業内取引が増えれば、企業組織の拡大に伴う組織管理上の不効率の増加によって、企業内取引費用は次第に増加し、当該部品が全て内製されるときに最大に達する。
- ⑬ 組立企業内の従業員の長期取引志向が強く、「(利益の大きい) 長期の安定的な取引を維持するために、短期の機会主義的利益を削減することを選好する」(「日本型選好」)ので、企業組織が拡大しても、従業員の機会主義的行動はすぐには顕在化しない。従業員は、機会主義的行動による利益よりも、機会主義的行動によって雇用の機会を失うこと、あるいはそれに准ずる不利益を被ることを恐れるからである。また、企業は、多くの場合、(事実上の) 終身雇用制度、年功序列を反映した職能給与体系、退職金制度、ジョブローテーションによる長期的視野からの人材育成、同じ生産ライン内および隣接する生産ラインとの共同作業、小集団活動による品質改善・生産性向上運動等により、従業員の長期取引志向(「日本型選好」)を制度的に実現させ、品質改善・生産性向上の意欲を高め、企業内の生産活動に有用な固有のスキル(青木昌彦の言う

「文脈的スキル」を習得させるための重要な施策を構築してきた。特に、小集団での相互啓発・相互監視的システムが有効に機能していれば、企業組織が比較的小さい間は、怠業等の従業員の機会主義的利益(企業内取引費用)は緩やかにしか増加しない。しかし、当該部品の内製増加に伴い、企業規模が大きくなるにつれて、生産現場のジョブローテーション、小集団活動における貢献、集団による協同作業を、正確に評価し、適切に処遇するのは困難になる。このため、小集団によるピアプレッシャー機能は急速に効力を失い、機会主義的に行動するインセンティブは強まる。このように、機会主義的利益の追求は、当初は、従業員の長期取引志向と、上記の日本の企業制度のもとで、抑制されるものの、部品内製率上昇に伴う組織拡大につれて、企業内取引費用は累積的に増加する(いわゆる「大企業病」の発生)。すなわち、企業内取引費用の増加率は逡増する。

- ⑭ 上記、⑫の議論から、企業内取引費用の部品内製率 $\alpha$ についての1階微分はプラスである。
$$dC1(\alpha) / d\alpha > 0 \quad 4)$$
- ⑮ 上記、⑬の議論から、企業内取引費用の部品内製率 $\alpha$ についての2階微分はプラスである。
$$d^2C1(\alpha) / d\alpha^2 > 0 \quad 5)$$
- ⑯ このため平均企業内取引費用曲線は、横軸に対して、凸の形状を持つ。
- ⑰ 市場取引費用と企業内取引費用の両者の総和が、横軸に対して、凸の形状を持つST曲線であり、組立企業は、ST曲線上のJ点において、最適部品内製率( $\alpha=J$ )のもとで内製を行い、残りを外注する。このときの市場取引費用(J) + 企業内取引費用(J)が、取引費用の最小値となる。すなわち、 $\alpha=J$ のときに、 $d\{C1(\alpha)+C2(\alpha)\} / d\alpha = 0$ となり、上記の1)式、 $Mini.\{C1(\alpha)+C2(\alpha)\} = C1(J)+C2(J) < C1(100) < C2(0)$ が成り立つ。なお、繰り返すが、 $C1(100) < C2(0)$ は、 $S > S^*$ のときの、上記図1のO. Williamsonの議論の結果である。当然のことであるが、部品内製率ゼロのとき、企業内取引費用はゼロであり、部品内製率100%のとき、市場取引費用はゼロである。
- ⑱ 特殊品としての部品の内製率決定のイメージは以下のとおりである。特殊部品としてのエンジンは、多種類に渡り、その最も特殊性の低いものでも、 $S^*$ を超える十分な「特殊性」を持っているとしても、その内、特に特殊度の高いものは内製し、そうでないものは、「日本型選好」を持つ部品供給業者から購入することが最適である。例えば、まず、設計・製造に関する技術・ノウハウを保持するために最も重要なエンジン(ハ

イブリッドエンジン等)の内製化が図られる。次にこれに次ぎ重要なエンジンの内製化が図られる。これを繰り返しつつ、内製率の上昇に伴う企業内取引費用の増加を考慮、内製率を最適点の J 点にとどめ、残りのエンジンについては、たとえ特殊度が S\*を超えていたとしても、外注することが、取引費用最小化を達成する最適な選択となる。

⑱ 下記 (1.4) で論ずるように、米欧企業の SMD 型組織では、その「非日本型選好」の特性のために、上記①-⑱で論じた取引費用最小化は達成できない。SMD 型組織では、特殊度が S\*を超える特殊部品について C1 (100) が、達成できる最少の取引費用である (O. Williamson の図 1 より、C1 (100) < C2 (0))。議論の簡単化のために、日本企業と欧米企業で、C1 (100) および C2 (0) の値が共通とすれば、上記 1) 式の  $\text{Mini}\{C1(\alpha)+C2(\alpha)\}=C1(J)+C2(J) < C1(100) < C2(0)$  を達成できる日本企業は、当該特殊部品について、SMD 型組織よりも取引費用を削減でき、生産費用は、上記②で論じたように世界の主要ライバル企業にとって、平均企業内生産費用=限界企業内生産費用=平均市場生産費用=限界市場生産費用(生産費用の最小化点)であるので、日本企業は主要ライバルである欧米企業に較べて当該特殊品調達にかかる取引費用を最小化できると共に、総費用(生産費用+取引費用)を最小化できる。

⑳ 上記の議論は、特殊度が S\*を超える全ての特殊部品について該当する結果、日本企業は、米欧のライバル企業に較べて、部品内製率がより低く、総取引費用を削減でき、総費用(生産費用+取引費用)を削減できる。すなわち、特殊度が S\*を超える全ての特殊部品 1 から n までに対して、

$$\begin{aligned} \underset{i=1}{\text{裏}} \text{Mini}\{C1i(ai)+C2i(ai)\} &= \underset{i=1}{\text{裏}} \{C1i(Ji)+C2i(Ji)\} < \underset{i=1}{\text{裏}} C1i(100) \\ < \underset{i=1}{\text{裏}} C2i(0) & \quad \text{但し、} i=1 \cdots n \end{aligned} \quad (6)$$

が成り立ち、

$$\underset{i=1}{\text{裏}} \{C1i(Ji)+C2i(Ji)\} - \underset{i=1}{\text{裏}} C1i(100) < 0 \quad (7)$$

だけ、日本企業は、ライバル企業に比して、総費用を削減できる。

## (1.2) 取引費用最小化 (TCM) 型組織と「日本型選好」を行う人材

(1.1)に論じた取引費用最小化システムが有効に機能するためには、特殊部品供給企業も、組立企業内のワーカー、エンジニア等も、こうした取引費用最小化システムに積極的に参加することが必要である。取引費用最小化の達成のためには、こうした「短期の機会主義的利益よりは長期的取引関係の利益の保持を選好（日本型選好）」する人材」（これを「日本型人材」と定義する（同じく先の（注5））、にその特性を最大限有効に発揮させ、取引費用最小化を達成出来る組織が必要である。こうした組織を、取引費用最小化（TCM＝Transaction Cost Minimizing）型組織と定義する（同じく（注5））。TCM型組織は、上記目的達成のための諸制度、すなわち、ジョブローテーション、QC活動、遅い昇進、終身雇用、企業年金・保険制度、退職金等を持ち、従業員に、同一企業内に長期間留まり、機会主義的行動をとらずに生涯にわたって会社に貢献するように動機付ける。従業員が下記の特性を持つ「日本型人材」であり、「日本型選好」を行うとき、企業経営者は、従業員の機会主義的行動を恐れることなく、人材育成のための長期投資を行うことが出来る。

こうした「日本型選好」を行う「日本型人材」の特性として下記の5点を上げることができる。

- (1) 個人の思想・意思の表明よりは集団の中での調和の重視。
- (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企業内での昇進を選好
- (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、方向性と枠組みが与えられた領域での精緻な分析と作業を重視

## (1.3) TCM型組織と革命的イノベーション

TCM型組織は、研究開発を通じた市場創出にも有効である。TCM型組織は、それを構成する「日本型人材」による「日本型選好」の故に、研究開発においても取引費用を最小化しつつ、連続的なボトムアップ型の改良の積み重ねで、高品質・低価格の新製品を提供することに適している。

ヘンダーソンとクラーク（注6）は、イノベーションについて、「革命的イノベーション」、「モジュール・イノベーション」、「アーキテクチャ・イノベーション」、「漸進的イ

ノベーション」の4つの概念を提示した上で、ゼロックスの大型複写機に対する富士ゼロックスの小型複写機の事例を引用して、日本企業のイノベーションは、アーキテクチャ・イノベーションであるとした。

また、クレイトン・クリステンセン（注7）は、先発の大規模企業は、同じ製品コンセプトに基づき、より高価格・高付加価値化に向かう「持続的イノベーション（技術革新）」を行うが、後発参入者は、先発企業が「過剰品質となった」隙をついて、市場が満足するだけの品質の製品を、より低コストで生み出すことで、先発企業を駆逐すると想定し、こうしたイノベーションを「破壊的イノベーション」と名づけた。

しかし、日本企業は、「日本型選好」に基づき、企業内の研究・開発、生産現場における経験の開発へのフィードバック、企業間の連携による共同研究・開発の過程で、取引費用を最小化することが可能である。現場の「改善」の積み重ねによって、いわば、「持続的な」モジュール・イノベーションとアーキテクチャ・イノベーションを積み重ねることを通じて、ハイブリッド車に見られるように「意図せざる」「事後的な」「漸進的（持続的）に進行する革命的イノベーション」を現場からのボトムアップによって達成することが可能である。こうした「革命的イノベーション」が市場の動向とうまく適合すれば、大きな成果を収めることができる。ただし（2.1）で論ずる課題もある。

#### **（1.4）長期の継続的取引保持の利益よりも短期の機会主義的利益選好する（非日本型選好）特殊品市場開発（SMD）型組織**

（1.1）－（1.3）までの議論とは対照的に、欧米（非日系）企業の場合には、「日本型選好」は成立せず、逆に、「長期の継続的取引保持の利益よりも短期の機会主義的利益を選好する」という「非日本型選好」（同じく（注5））が成り立つ。

欧米（非日系）企業の場合には組立企業が、当該特殊部品の内製を開始しても、当該部品供給企業は可能な限り機会主義的利益（組立企業にとっての市場取引費用）の削減に抵抗し、最小限に留めようとする。この場合には、「最適部品内製率」による「取引費用の最小化」メカニズムは成立しない。その過程は以下のA)からE)のとおりである。

A) 組立企業が当該特殊部品生産の内製の割合を高めれば高めるほど、当該部品製造についての知識と経験が高まり、同時に、市場調達への依存度が減少するので、当該特殊部品の供給者に対する交渉力が増す。当該部品供給者からみれば、機会主義的な行動の余地が狭まる。

B) 組立企業の部品内製が進展するとき、市場取引費用は減少することは、（1.1）で論じ

た日本企業の TCM 型組織の場合と変わらない。しかし、「長期の継続的取引保持の利益よりも短期の機会主義的利益を選好する」という「非日本型選好」を持つ当該特殊部品供給業者は、機会主義的利益の削減に可能な限り抵抗するが、組立企業の交渉力の増大に伴い、機会主義的利益（組立企業にとっての市場取引費用）の削減率（の絶対値）は逡増し、市場取引費用は部品内製率 100%のもとでは、ゼロとなる。すなわち、市場取引費用の部品内製率  $\alpha$  についての 1 階微分はマイナスとなる。

$$dC_2(\alpha) / d\alpha < 0 \quad 8)$$

市場取引費用の部品内製率  $\alpha$  についての 2 階微分はマイナスとなる。

$$d^2C_2(\alpha) / d\alpha^2 < 0 \quad 9)$$

- C) このため平均市場取引費用は、図 3 のとおり、横軸に対して、凹の形状になる。
- D) 企業内取引費用は、当該特殊部品調達に、全て市場取引によって行われる場合は、定義としてゼロである。当該部品の内製が増加し、企業内取引が増えれば、企業内取引費用は次第に増加し、当該部品が全て内製されるときに最大になる。
- E) 組立企業内の人的資源が「非日本型選好」である場合、当該部品の内製増加に伴い企業規模が大きくなるにつれて、怠業等の機会主義的行動により、企業内取引費用は当初急速に増加する。しかし、従業員の個人業績についての厳格な一般的評価基準が確立すれば、企業内取引費用の増加率は次第に逡減する。このため市場取引費用の部品内製率  $\alpha$  についての 1 階微分はプラスである。

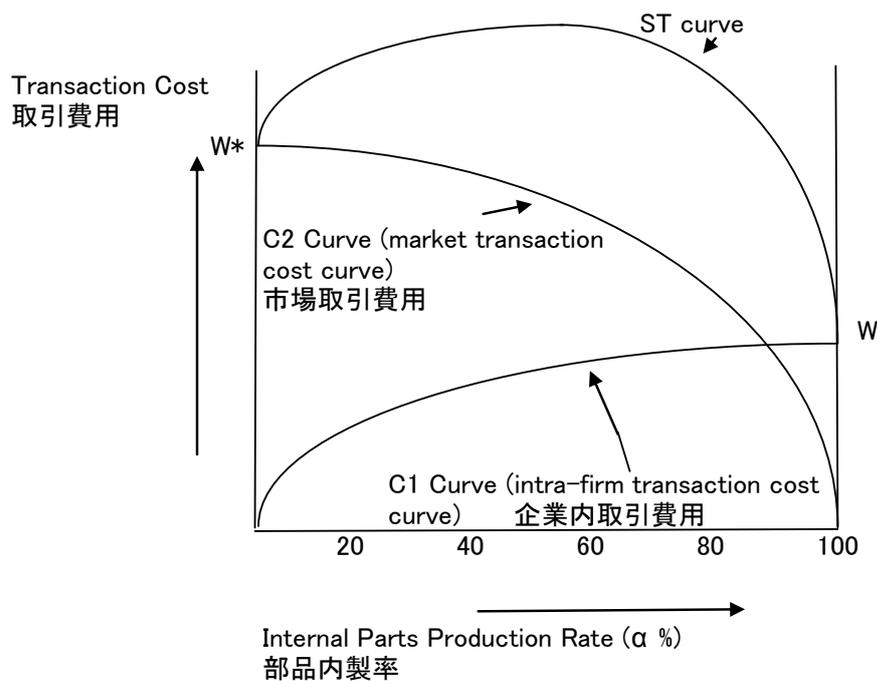
$$dC_1(\alpha) / d\alpha > 0 \quad 10)$$

市場取引費用の部品内製率  $\alpha$  についての 2 階微分はマイナスである。

$$d^2C_1(\alpha) / d\alpha^2 < 0 \quad 11)$$

- F) 企業内取引費用曲線は、横軸に対して、凹の形状を持つ。
- G) 平均市場取引費用と平均企業内取引費用の両者の総和を「相対的に」極小化するのは、下記図 3 の W 点である。「非日本型選好」の場合には、ST 曲線上の  $d\{C_1(\alpha) + C_2(\alpha)\} / d\alpha = 0$  の点は、(1.1) の日本企業の TCM 型組織とは異なり、取引費用の最大化点となる。このため、米欧企業の SMD 型組織の場合には、図 2 の取引費用最小化点である ST 曲線上の J 点に到達することはなく、「相対的に」取引費用を極小化するのは、企業内取引費用  $C_1(100)$  の W 点であり、結果的に、ウイリアムソンの結論と同一になる。

図3 特殊品調達の際の欧米（非日本）企業のケース：長期継続取引よりも短期の機会主義的利益を選好。特殊品調達のための取引費用は、ウィリアムソンのW点（部品内製率100%）で「相対的に」極小化（筆者作成）（手島茂樹 2007）



こうした「非日本型選好」を行う「非日本型人材」（同じく（注5））の企業活動を最大限効率的に遂行させる組織を、特殊品市場開発(SMD = Specialty Market Development) 型組織と名づける（同じく（注5））。

「非日本型選好」を行う人材（「非日本型人材」）の特性は、以下の（1）－（5）の通りである。

- （1） 集団の中での調和よりは個人の思想・意思の表明の重視
- （2） 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
- （3） 同一企業内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
- （4） 比較的限定された範囲での濃密なネットワークよりはオープンでドライなネットワーク形成を志向
- （5） 方向性と枠組みが与えられた領域での精緻な分析と作業を尊重するよりは自由な発想と指導性を重視。

### (1.5) 日本企業の競争力の本質と直面する課題

「特殊度」が十分高い（ $S^*$ より大）全ての特殊部品について、本章（1.1）－（1.4）の議論は成り立ち、(1.1) ②で論じたように、

$$\begin{aligned} \underset{i=1}{\overset{n}{\text{裏}}}\text{Mini.}\{C1i(ai)+C2i(ai)\} &= \underset{i=1}{\overset{n}{\text{裏}}}\{C1i(Ji)+C2i(Ji)\} < \underset{i=1}{\overset{n}{\bullet}}C1i(100) \\ &< \underset{i=1}{\overset{n}{\bullet}}C2i(0) \quad \text{但し、}i=1\cdots n \end{aligned} \quad (6)$$

であり、

$$\underset{i=1}{\overset{n}{\text{裏}}}\{C1i(Ji)+C2i(Ji)\} - \underset{i=1}{\overset{n}{\text{裏}}}C1i(100) < 0 \quad (7)$$

または、

$$\underset{i=1}{\overset{n}{\text{裏}}}\{C1i(Ji)+C2i(Ji)\} < \underset{i=1}{\overset{n}{\text{裏}}}C1i(100) \quad (7')$$

言葉で表せば、

「日本型選好」を行う成熟産業企業の取引費用（企業内取引費用＋市場取引費用）< 「非日本型選好」を行う成熟産業企業の取引費用（企業内取引費用＋市場取引費用）

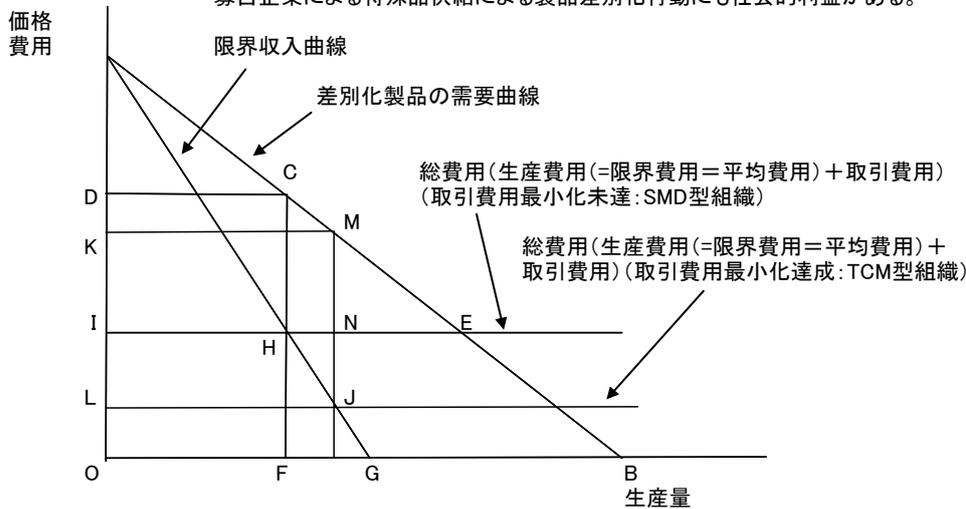
となるため、日米欧の主要ライバル企業について、大略、限界生産費用＝平均生産費用（生産費用を最小化する一定値）が成り立つ成熟産業の場合、TCM型の日本企業は、SMD型企业に対して、取引費用最小化から生ずるコスト・価格競争力を持つ。これを、図示すれば、図4のようになる。当初、O. Williamsonの想定のように、日米欧のライバル企業が同じ総費用（生産費用＋取引費用）IO（＝HF）に直面していたとする。しかし日本企業は、取引費用最小化により、総費用を、LOまで削減する。図4において、日本企業のTCM型組織が欧米のライバル企業と同等の差別化商品需要に直面していれば、日本企業の利潤最大化点は、取引費用最小化によって、C点からM点にシフトし、ライバル企業に対して価格面で優位に立つ。取引費用の最小化は、(1.3)で論じたように、TCM型組織の製品の品質面での改善や部品企業と組立企業の部品の共同開発も促し、「意図せざる」「事後的な」「漸進的に進行する革命的イノベーション」を達成可能とする。C点からM点へのシフトをこうした「漸進的に進行する革命的イノベーション」の達成の結果とみることも出来る。

この結果、日本企業のTCM型組織は、「差別化された高付加価値品に対して高価格を払う用意のある」先進国の大規模市場（これを、本稿では、「ファースト・ベスト市場」と

定義する)においてライバル企業よりも「より高品質でより低コスト」の特殊品を供給し、「絶対負けない」戦略をとることが出来る。

図4 TCM型組織とSMD組織の直面する需要・供給曲線(筆者作成)(手島茂樹2009)

同等の需要曲線に直面し、同等の総費用(生産費用(=限界費用=平均費用))+取引費用に直面する、成熟産業における日米欧のライバル企業のうち、日本企業が取引費用の最小化に成功すれば、供給曲線を、IEからLJに引き下げることができ、欧米のライバル企業に、優位に立つ。供給曲線の引下げは、「意図せざる」「事後的な」「漸進的に進行する革新的イノベーション」によっても達成できる。利潤極大化点は、CからMIにシフトする。長方形INJLは、社会全体にとっても、利益になる。独占のデッドウエイト:三角形MENと長方形INJLのどちらが大きいかによって、社会の厚生はかわるが、取引費用削減またはイノベーションの成果の方が大きければ、寡占企業による特殊品供給による製品差別化行動にも社会的利益がある。



一方、SMD型組織は、特殊品調達に当たっての取引費用最小化という国際競争力(競争優位)は有しない。しかし、(1.4)で論じた「非日本型人材」よりなる組織のオープンな性格から、世界各地域の人材をTCM型組織より有効に利用し得る。この結果、SMD型組織は、高いリスクをとりながら、グローバルな市場性のある、差別化された新製品を連続的に創出することに適している。TCM型組織が現場からのボトムアップによる「意図せざる」「事後的な」「漸進的に進行する革命的イノベーション」について優位性を持つのにに対し、SMD型組織は、経営者のトップダウンによる、「意図した」「事前の」「急速に進行する革命的イノベーション」に優位性を持つ。

## 2. 日本企業の直面する問題

### (2.1) 「ファースト・ベストの市場」と「セカンド・ベストの市場」

第1章では、日本企業の国際競争力の根源が、取引費用の最小化にあることを論じた。本章では、そうした日本企業の競争力が直面している問題について論ずる。

その第一は、「特殊品」の「汎用品化」が進行したことである（注8）。近年のIT分野の技術革新の結果、供給サイドでは、技術の標準化、デジタル化、技術移転・技術漏洩が進行し、同時に、需要サイドでは、先進国の成長鈍化、発展途上国の成長加速により、「一定の品質を確保し、より低価格な製品を志向する」傾向の強い市場が急成長した。先に、(1.5)で定義した「ファースト・ベストの市場」に対し、本稿ではこうした市場を「セカンド・ベストの市場」と定義する。

さらに、2007年以降の世界金融・経済危機によって、先進国経済が低迷する一方、中国・インド等の新興国は、減速しつつもプラス成長を維持しており、発展途上国の「セカンド・ベスト市場」の拡大がすすんでいる。「汎用品化の加速」は、「特殊品の差別化競争」を急速に、「汎用品の価格競争」に転じさせるので、「特殊品調達に伴う取引費用の最小化」という日本企業の競争力を毀損する。これについて(2.2)で論ずる。

第二に、「汎用品化の加速」する世界では、(1.3)で論じた、日本企業の得意とする、「意図せざる」「事後的な」「漸進的に進行する革命的イノベーション」ではなく、SMD型組織の得意とする「事前の」「意図的な」「迅速な革命的イノベーション」がより重要となり、日本企業のTCM型組織は、十分にこれに対応し得ない。これについては、(2.3)で論ずる。

第三に、(1.1)で提起した日本企業の海外事業展開に伴う3つの課題につき、第一、二章の議論を踏まえて、(2.4)で解明する。

### (2.2) 特殊品の汎用品化と産業別の企業の競争力マトリックス

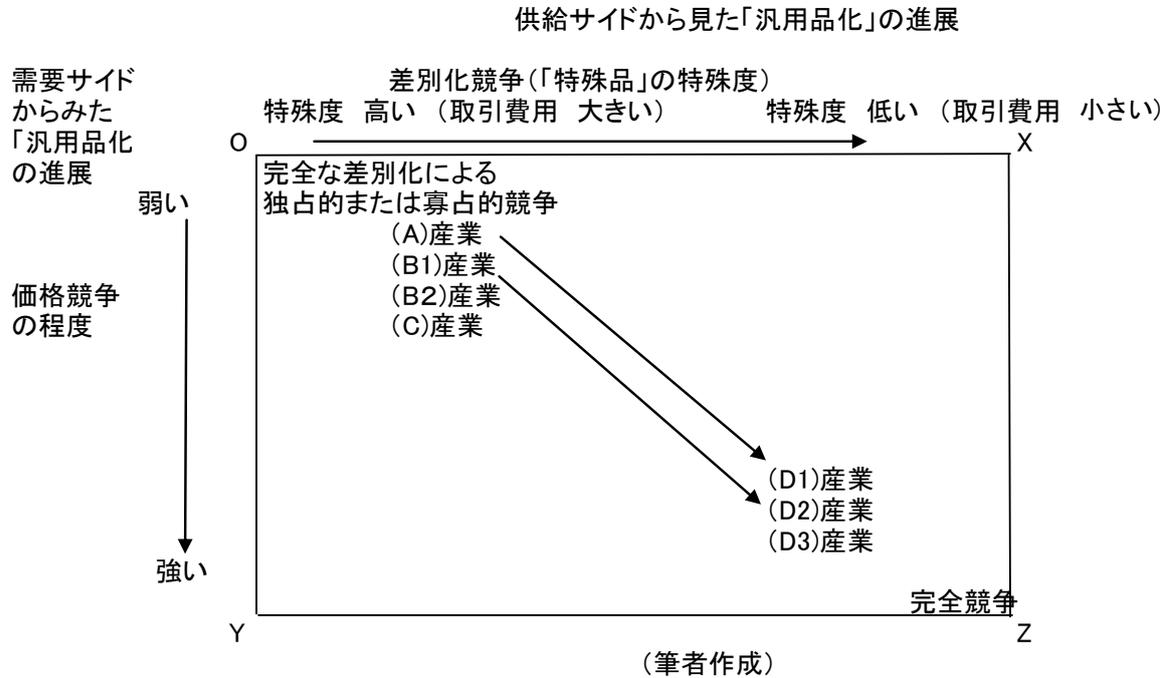
多国籍企業間の国際競争激化により、新商品の急速な汎用品化、価格競争の激化が進行した。供給サイドでは、ICT革命及びデジタル化といった技術革新により、「暗黙知」とされていた情報を数値化して明示することが可能となり、第三者サプライヤーの利用可能性が高まった。この結果、コスト競争力を有する新興国への生産拠点のシフトが大規模に進行すると共に、「一定の品質を保ちながら汎用品化された製品」の低価格での供給により、発展途上国の「セカンド・ベストの市場」が、急速に拡大した。一人当たり所得が相対的に低い発展途上国の消費者から見て、機能が同等に近ければ、生産工程が標準化され、生産コスト・販売価格が低い財ほど選好され易いので、「汎用品化・低価格化」には、こうし

た発展途上国の実質購買力を増強し、消費市場の拡大を誘発するメリットがある。日本企業等のアジアへの生産拠点の移転や、これを模倣するアジア企業の事業活動は、「汎用品化・低価格化」された財の生産拠点を世界規模で拡大すると同時に、「セカンド・ベストの市場」を世界規模で開拓し、発展途上国の経済発展を促したといえる。

表 1. 日本企業・米欧企業・アジア企業の競争力の現状（筆者作成）（手島茂樹 2006 修正）

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 (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 (セカンド・ベスト市場)
(1) 製品としても部品としても高価格・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。	(D1) 過剰品質の日本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・素材には日本企業は競争力を持つが、製品全体のブランド力は左右しない。 (B2) 製品全体のブランド力を左右する基幹部品・設計等	(D2) 過剰品質の日本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
(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。	(D3) 汎用品の低価格供給に適した企業は競争力を持つ

図5 差別化競争と価格競争（世界金融・経済危機の後、より顕在化した「汎用品化」は、価格競争を強める。）（筆者作成）（手島茂樹 2009）



O→X: 技術の標準化、技術移転・技術漏洩等により生産技術の標準化・汎用品化が進めば、取引費用は、小さくなり、最終的にゼロに近づく。

O→Y: 価格競争の激化は、需要サイドの「汎用品化」、すなわち、「ファースト・ベスト市場」から「セカンド・ベスト市場」への移行が加速されることに伴う。

(高品質志向が弱まり、低価格志向が強まる)に伴う「汎用品化」汎用品化のペースが、(A)および(B1)産業における「事後的な」「持続的(漸進的)に推進される革命的イノベーション」のペースを上回れば、(A)産業は、(D1)産業にシフトし易くなる。(B1)産業は、(D2)産業にシフトし易くなる。(B2)および(C)産業は、(D1)ー(D3)産業と国際分業を行うことが多い。

こうした、需要・供給両面からの世界規模での「汎用品化」の傾向は、2007年以降の世界金融・経済危機によって、一層加速している。

表1および図5にみるように、「汎用品化」の加速する世界では、「より高品質・より低コスト・低価格」の「特殊品」の生産システムを維持する TCM 型組織は競争力を発揮できる領域を減らす一方、新規の「ファースト・ベストの市場」創出のために、新製品を連続的に開発・市場化できる SMD 組織は、競争力を発揮できる領域を増やす。表1で、

(A) 及び (B1) 産業では、日本企業が、(B2) 及び (C) 産業では欧米企業が競争力を持ち、(D1) (D2)(D3)産業では、アジア企業が競争力を持つ。

#### **(A)産業の特性及び今後の海外事業戦略・課題**

(A)産業の日本企業の国際競争力は、(1.1) で論じたように、「特殊品」としての部品及び完成品生産で、高品質を保ちつつ、費用を最小化することにある。自動車産業に代表される (A)産業では、基幹部品、製品共に十分な特殊度を持つため、汎用品化、標準化が困難であり、取引費用が増大しやすい。このため、「日本型選好」と「取引費用最小化」に基づく日本企業の TCM 型組織が、大きな優位性をもつ。

(A) 産業といえども、中国やインドの自動車産業界に見られるように、汎用品化の動きが顕在化する可能性もありうるが、逆に、(1.3) で論じたハイブリッド車のように、「意図せざる」「事後の」「革新的イノベーション」が、世界市場の動向と十分マッチしておれば、汎用品化の動きを阻止できる。

しかし、今後、長期的に見て、世界の需要構造が大きく変わるときには、迅速に、全く新しいコンセプトの新製品の開発に資源を集中し、新しい「ファースト・ベストの市場」を創出する必要がある。こうした「意図した」「事前の」「革命的イノベーション」戦略を経営判断によりトップダウンで実現するためには、SMD 型組織に見られる「非日本型人材」が企業トップの経営者として必要とされる。

#### **(B1)産業の特性及び今後の海外事業戦略・課題**

世界規模で加速する「汎用品化」のもとで、(A)産業に属する「最終製品」が、速やかに「特殊品」から「汎用品」に転化すれば、上記特性に基づく日本企業の競争優位も速やかに失われ、「最終製品」は (D1)産業にシフトする。

しかし、「最終製品」は汎用品化しても「基幹部品」が依然として「特殊品」としての地位を保持すれば、日本企業は、こうした「特殊基幹部品」の生産には競争力を保持する。これが、(B1)産業である。ICT エレクトロニクス部品産業等がこれに相当する。しかし、「特殊部品」についても汎用品化の動きが顕在化すれば、当該部品産業は (D2) 産業にシフトする。こうした「汎用品化」へのシフトを食い止めるため、日本国内に「特殊品」としての部品の生産をとどめ（「ブラックボックスポリシー」）、「汎用品」のみを海外で生産する企業も多い。

同時に、継続的に新製品を開発し、積極的に新市場を開拓していくことも重要である。「意図した」「事前の」「革新的イノベーション」戦略をトップダウンで実現し、最終製品の市場価値まで左右するようになれば、(B1)産業は、(B2)産業へとシフトする。

### **(B2)産業の特性及び今後の海外事業戦略・課題**

「特殊品」である「基幹部品」の生産者、新製品の設計者、オペレーティング・システムの構築者等が、次々と新製品を市場化し、「汎用品」である最終製品の市場価値を左右する場合には、(B2)産業となる。事例として、インテルの CPU、MPU やマイクロソフトの OS は、汎用品であるパソコンの価値そのものを左右する。

たとえ、ある特定の最終製品について、汎用品化の動きが顕在化し、上記図5において、O→X に沿って差別化競争が弱まり、O→Y の価格競争が激化したとしても、(B2)産業の企業が、「特殊品」である基幹部品の新たな開発（「モジュール・イノベーション」）、或いは、新製品の設計及び新しいオペレーティング・システムの構築等（「アーキテクチャ・イノベーション」）を通じて、自ら新製品の開発を主導し、トップダウンで「意図した」「事前の」「革命的イノベーション」を行えば、新製品の「ファースト・ベストの市場」を創出でき、(B2)産業の企業は、国際競争力を維持・強化できる。

### **(C) 産業の特性及び今後の海外事業戦略・課題**

(C)産業に属する部品及び最終製品は、技術の流出等から、供給面で比較的容易に「汎用品」化される。しかし、当該産業に属する企業は、同業者企業を糾合する組織力・指導力によって、デファクトスタンダードを確立し、あるいはそのブランド力を消費者に及ぼして、差別化商品であることを市場に受入れさせることができる。

(C)産業で成功する日本企業は少ない。これは様々な出自・国際競争力をもつ多国籍企業を主導し、デファクトスタンダードを確立するようなリーダーシップを涵養するのは、日本企業にとって非常に大きな課題であるためである。

### **(D1) (D2)(D3)産業の特性及び今後の海外事業戦略・課題**

近年、東アジア等の発展途上国企業は、「汎用品」である部品及び最終製品に、強い国際競争力をもつようになった。これら企業は、供給面では、急速に汎用品化する高度技術・情報の取り入れ・利用がたくみである。一方、需要面では、最近急速に、途上国を中心に「セ

カンド・ベストの市場」の大規模な需要が生じ、これが、(D1)(D2)(D3)産業のアジア企業の競争力にマッチしている。

日本企業は、「汎用品」化した部品、最終製品については、東アジア・中南米等の発展途上国に移管して、海外現地法人を通じて、海外生産事業を行っている。アジアの EMS 企業に対する OEM、ODM 等の下請け生産は、日本企業よりも欧米企業のほうが多用していたが、今後は日本企業も東アジア企業を利用するケースが増えよう。第4章で述べる実態調査は、品質についての考え方の収斂を契機とした日本企業と東アジア企業の連携密接化を指し示している。

### (2.3) TCM型組織の革命的イノベーションの課題

上記図5にみる需給両面の汎用品化のペースが、劇的であり、日本企業の「事後的な」「意図せざる」「漸進的（持続的）に推進される革命的イノベーション」で対応できなければ、新製品開発のために、「事前の」「意図的な」「革命的イノベーション」を起す必要がある。しかしそれには、前節および(1.4)で論じたように、「非日本型選好」を行う「非日本型人材」を擁する欧米企業の SMD 型組織の方が有利である。

一方、汎用品化への動きが緩慢であれば、取引費用の最小化という従来の競争力を維持することが重要であり、「日本型選好」を行う「日本型人材」より成る TCM 組織のほうが有利である。

したがって、市場動向が不確実な中での日本企業にとっての最適戦略は、(A)産業及び(B1)産業で保持している従来の競争力を損なうことなく、(B2)産業および(C)産業で競争力を獲得することである。すなわち、日本企業は、TCM 型組織の中に SMD 型組織の優位性を包摂しなければならない。TCM 型組織に SMD 型組織の優位性を取り入れること、特に「世界人材の効果的な利用」と「経営戦略としてのトップダウン型の革命的イノベーションの実行」は、前節で論じたように、(A)産業及び(B1)産業においても、市場動向の不確実さを考慮すれば、必要不可欠である。TCM 型組織と SMD 型組織とでは、組織のあり方、求められる人材が対照的であるため、組織革新のためのブレークスルー、組織のイノベーションが必要である。

### (2.4) 日本企業の海外事業展開に際しての3つの課題再考

以上の議論を踏まえて、(1.1)で述べた3つの課題につき再考する。第三の日本企業

の国際競争力の課題については、既に、これまで第1、2章で詳細に論じた。

第一の海外事業の低収益性の課題は、伝統的な J. Dunning の折衷理論によれば、企業の海外事業展開は、O, L, I Advantage の実現により、本社より一層の利益を実現するものであるにもかかわらず、日本企業の海外事業は十分な利益を上げていないことであった。第1章及び第2章の論考に基づけば、日本企業の海外事業展開に際しては、欧米及びアジアには、TCM 型組織には適さない「非日本型選好」をもつ「非日本型人材」が多いので、(A) 産業及び (B1) 産業に所在し、依然として強い競争力をもつ日本企業といえども、当初、「立地の優位性」を十分に生かすことが出来ない。これらの企業は本来の競争力を生かすために、こうした「立地の不利性(L Dis-advantages)」を「立地の優位性」(L Advantages)に変える必要がある。TCM 型組織が、海外立地で有効に機能するためには、教育・訓練を通じて、「非日本型選好」をもつ「非日本型人材」を「日本型選好」をもつ「日本型人材」に変えねばならない。第1章の図2及び図3によって論ずれば、海外の日系企業は、従業員及び関連企業の「非日本型選好」を「日本型選好」とする努力が最も成功すれば、図3の「非日本型選好」を持つ従業員・部品サプライヤーに直面している状態から、図2の「日本型選好」をもつ従業員・部品サプライヤーに直面する図2の状態にシフトすることが可能となる。

日系現地法人の収益性を時系列的に見ると(図6)、北米・アジア・欧州のいずれにおいてもまた、全地域・全業種の平均でも、上昇トレンドにあることが分かる。2001年度には、落ち込みを経験しているが、これは、IT バブル崩壊による不況の影響と考えられる。ここから、世界の主要な投資先地域において、日系現地法人は、不況時の落ち込みはあるものの、「立地の不利性を優位性に変える」ことに、時間をかけて成功してきたと考えられる。但し、2008年の世界金融経済危機は、一時的にせよ、2001年の落ち込み以上の収益性の落ち込みを生ずる可能性はある。

一方、(A) 産業及び (B1) 産業にあって、これまでは強い競争力があったが、現在失いつつある企業は (B2) (C)産業の競争力を持つことが必要である。これは、日本企業によるクロスボーダーM&A が低調であるという、第二の課題と関連する。日本の対外直接投資とクロスボーダーM&A (国際収支ベース) の関係は、図7に見るとおりであり、1980年代後半から1990年代初頭に掛けて一時的に盛り上がったクロスボーダーM&A は、1990年代を通じて低調となり世界のトレンドとは対照的な結果となった。

図6 日系海外現地法人の売上高経常利益率推移（地域別）（単位%、経済産業省データより筆者作成）

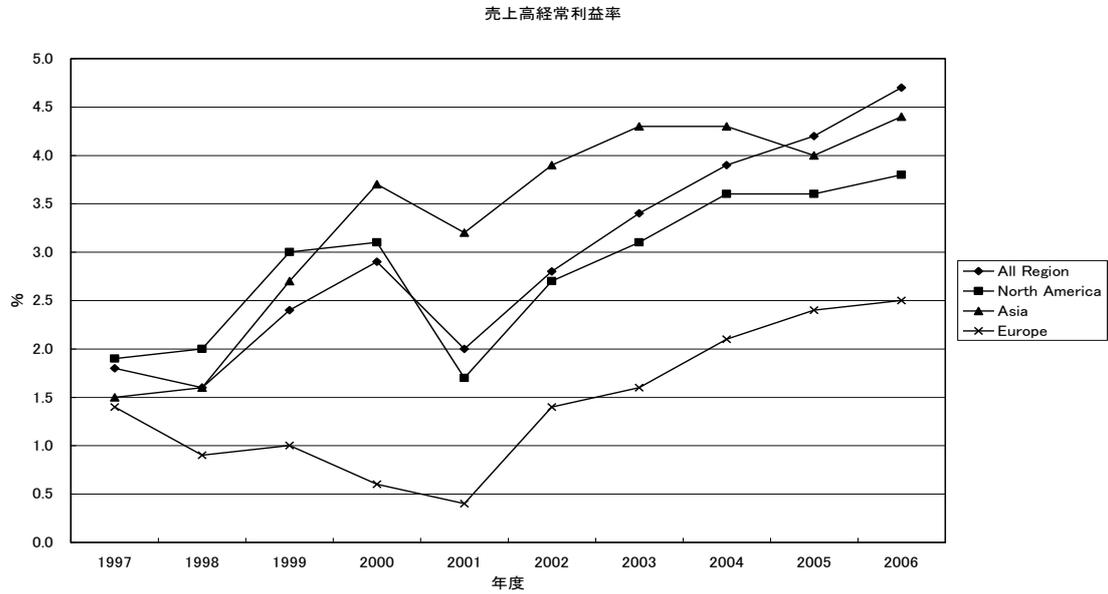
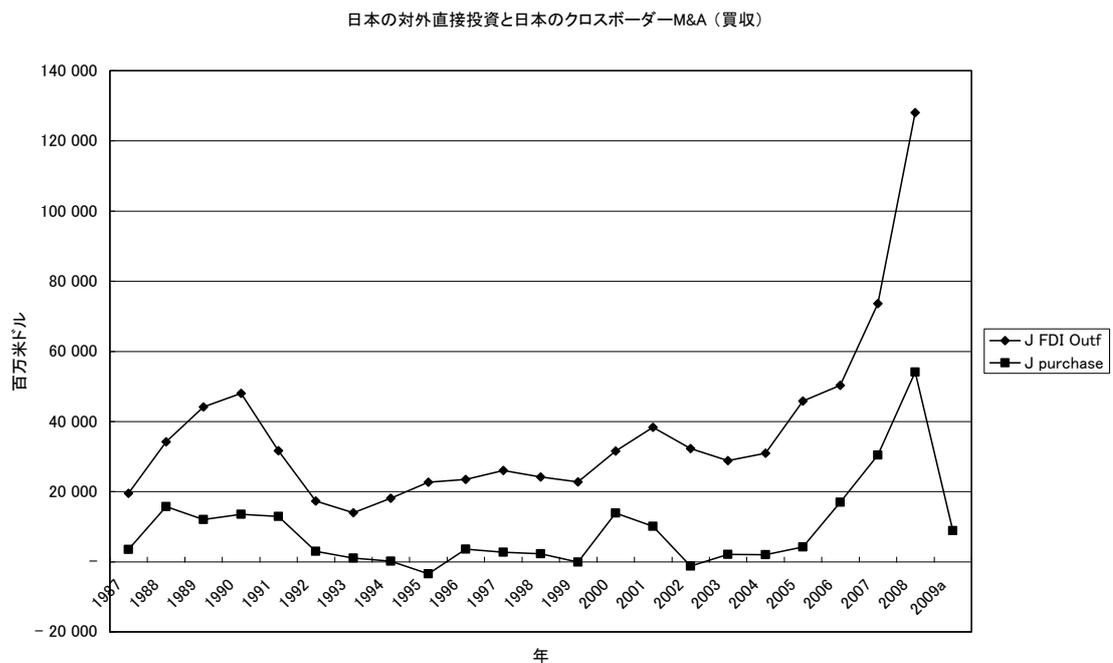


図7 日本の対外直接投資フローと日本によるクロスボーダーM&A（1987-2009）（買収）（単位：百万米ドル）（UNCTAD, WIR 2009 より筆者作成）



再度、本格的に日本企業のクロスボーダーM&A が対外直接投資を押し上げる傾向を強めたのは、2006、2007、2008 の最近 3 年間である。(2.3) で論じた SMD 型組織の優位性を取り入れる必要性が認識されたためと考えられる。日本のクロスボーダーM&A が長期にわたり低調であったのは、第 1、2 章で論じた日本企業固有の TCM 組織のもとでは、「非日本型選好に基づく」外国企業の経営資源を吸収して、シナジー効果を上げるという課題は容易には達成できなかったためである。

### 3. 世界金融・経済危機の影響

#### (3.1) 発展途上国市場の階層別構造 および発展途上国市場へのアプローチ

今回の世界金融・経済危機は、まさに、第 2 章で論じた汎用品化を加速し、特に、「ファースト・ベストの市場」から「セカンド・ベストの市場」へのシフトを推進するものであった。

一つには、危機の影響で、先進国市場が縮小する一方で、中国等の新興国市場の拡大が今後一層、予測されるためである。表 2 は、IMF による 2007 年-2010 年の、主要国・地域の成長率実績・見込みであるが、先進国経済の 2009 年における落ち込みは大きく、2010 年の回復も緩慢である。一方、中国・インド等の新興国の 2009 年の成長減速は、比較的軽微に留まり、2010 年の回復も順調と見られる。

また、日本企業の場合、日系製造業現地法人のアジア地域における売上は、既に、2004 年以降、北米におけるそれを凌駕しており、中国における日系製造業現地法人の売上は、米国におけるそれに次第に迫りつつある(図 8)。日本の対米輸出は、米国における日系製造業現地法人の売上よりもはるかに小さく、2008 年には、対中国輸出にキャッチアップされた。その中国市場においても、日本からの輸出を、日系現地法人の売上が、2000 年来、凌駕している。中国をはじめとするアジア諸国における日系製造業現地法人は欧米等第三国への輸出拠点としての性格も持つが、経済産業省の海外事業基本調査第 35-38 回によれば、中国における日系製造業現地法人の現地市場向け販売比率は、2004 年度の 46.1% から、2007 年度には 56.7%へと 3 年間で 10 ポイント以上も上昇しており、現地市場志向が強まっていることは疑いない。こうしたアジア市場志向は、世界金融・経済危機以降、上記マクロ経済の趨勢から、一層強まろう。

問題は、第 1 章で見た、取引費用最小化のための TCM 型組織の特性を有する日本企業が、新興国現地市場で成功するか、という点である。新興国の現地市場は、日本企

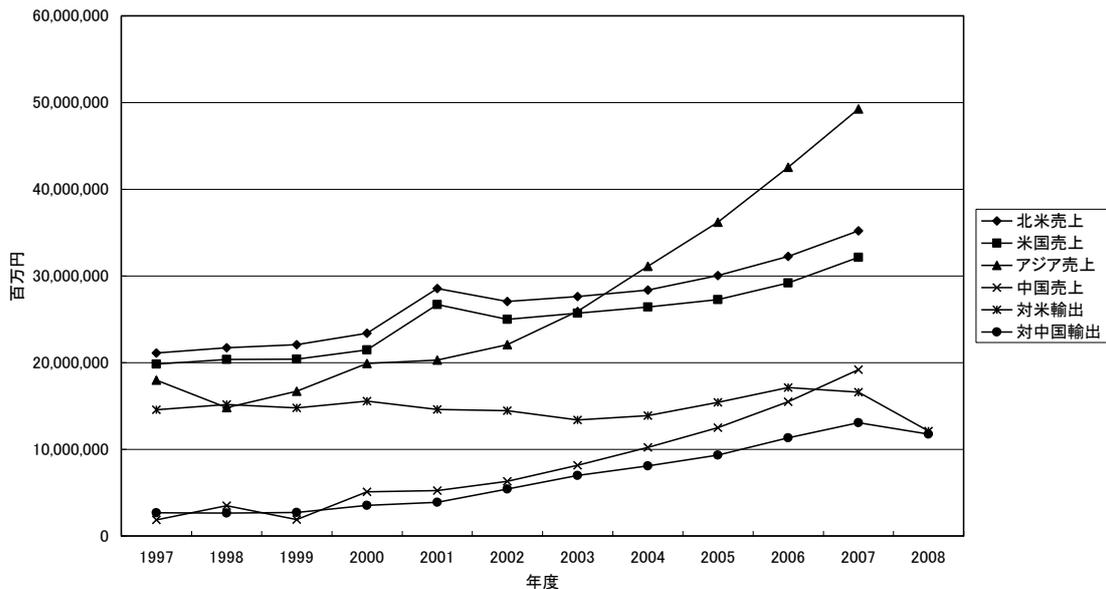
表2 主要国・地域の GDP 成長率実績及び見込み (IMF, World Economic Outlook, October 2009)

	2007 実績	2008 実績	2009 予測	2010 予測
(先進国)	2.7	0.6	-3.4	1.3
米国	2.1	0.4	-2.7	1.5
ユーロ圏	2.7	0.7	-4.2	0.3
日本	2.3	-0.7	-5.4	1.7
英国	2.6	0.7	-4.4	0.9
カナダ	2.5	0.4	-2.5	2.1
(日本以外のアジア)	10.6	7.6	6.2	7.3
中国	13	9	8.5	9
インド	9.4	7.3	5.4	6.4
ASEAN 5 (*)	6.3	4.8	0.7	4
(中東欧)	5.5	3	-5	1.8
(CIS)	8.6	5.5	-6.7	2.1
ロシア	8.1	5.6	-7.5	1.5
(中南米・カリブ諸国)	5.7	4.2	-2.5	2.9
ブラジル	5.7	5.1	-0.7	3.5
メキシコ	3.3	1.3	-7.3	3.3
(中東)	6.2	5.4	2	4.2
(アフリカ)	6.3	5.2	1.7	4

(\*) インドネシア、タイ、フィリピン、マレーシア、ベトナム

図8 北米、米国、アジア、中国における日系製造業現地法人の売上高及び日本の対米及び対中国向け輸出 (財務省・経済産業省資料より筆者作成) (手島茂樹 2009)

(海外事業活動基本調査 第28-38回、貿易統計)



業が得意とした先進国の「ファースト・ベスト市場」とは異なる特性を持つ。発展途上国市場の構造について、Tarun Khanna and Krishna G. Palepu、2006 は4層構造になっているとする（注9）。

第1層は、Global Customer Segment：グローバル水準の品質と特性を要求し、高価格を払う用意がある。

第2層は、Glocal Segment：グローバル水準の品質とローカルな特性を要求する。

第1層よりも低価格。第3層は、Local Segment：ローカルな製品。ローカルな特性を持つ。低価格。

第4層は、底辺。最低価格製品。

上記の発展途上国の4層構造のうち、第1層の市場は、先進国の「ファースト・ベストの市場」と同等の特性を持つが、その規模は小さく、先進国市場を代替できるものではない。しかし第2層の市場の規模は既にかかなり大きく、成長率も高いと考えられる。これは、(2.1)で定義した「一定の品質確保のもとで、より低価格な製品を志向する」という「セカンド・ベストの市場」そのものと考えられる。

日本企業は、第1層の市場に加えて、第2層の市場を戦略目標とすべきである。しかし、「ファースト・ベストの市場」では有効であった「より高品質の差別化商品を既存の差別化商品よりも低コストで提供する」という日本企業の競争力は、第2層市場では、むしろ「過剰品質」と評価される。「セカンド・ベスト市場」では、(2.2)の表1のD1、D2、D3産業で競争力を持つアジア企業との市場シェア争いになるので、アジア企業との提携が必要である。すなわち、生産そのものはコスト競争力のあるアジア企業に発注し、日本側は、商品開発、知的財産権の保持、高付加価値部品の供給等の国際分業を適切に行う必要がある。「ファースト・ベスト市場」向けの日本企業同士の国際生産ネットワークに加え、「セカンド・ベスト市場」向けに、日本企業とアジア企業との間に国際的なオープンネットワークを構築することが必要となる。

### (3.2) 企業組織の変革の必要性

長期的な課題は、発展途上国および新興国市場の中に、新たな「ファースト・ベスト」市場につながる新製品を開発することである。これには、アジア企業の経営資源及び現地の人材を、取り込んでいくことが重要となる。

こうした戦略を成功させるためには、「非日本型選好」を持つ、現地の第1級人材を

集め、これを使いこなすことが必要である。そのためには、日本企業は、賃金給与等の待遇のみでなく、「非日本型人材」の共感も呼ぶような企業組織のイノベーションを行い、TCM 型組織と SMD 型組織を融合させて、普遍性のある企業文化を確立し、世界の人材を惹きつける必要がある（注 10）。

#### 4. 実態調査の結果

本章では、第 3 章までのこれまでの議論を踏まえ、筆者が、2009 年に行った中国における実態調査の結果を検討する。調査の目的は第一に、2007 年以降の世界金融危機の影響の実態調査、第二に、中国、台湾、香港等のアジア系企業と日本企業とのネットワーク形成の可能性調査である。今回調査の概要は以下の通りである。

時期：2009 年 8 月 26－9 月 4 日

場所：中国 上海、昆山、シンセン、惠州、東莞、広州

訪問先：日系企業 4 社、中国企業 1 社、台湾系企業 4 社、香港系企業 2 社、中国当局 1 所

##### (4.1) 世界金融・経済危機の影響

2007 年以降の世界金融経済危機の影響については、内需関連企業は好調である一方、輸出関連企業は軒並み売上減少を経験するという予想通りの結果となった。また、品質検査・証明書発行サービスを行う企業 2 社については、1 社は、売上拡大、もう一社は 10%の売上減少という結果となった。

こうした環境の下で、設備拡張を考えているのは、日系大手建機メーカー A 社および輸出関連の香港系大手 EMS 企業 I 社並びに品質検査会社 J 社の計 3 社であった。前 2 社は、いずれも現在の能力をほぼ倍増する計画である。

##### (1) 建設機械企業 A 社（日系：上海）の事例

同社グループ全体の中国における売上は、2008 年度は約 1800 億円と前年度並みであったが、2009 年度は、公共事業支出関連需要が多く 15－25%の増加見込みである。このため、親会社の全世界売上に占める中国売上シェアは、2008 年度の 10.3% から 2009 年度には、14.7%まで拡大の見込みである。当社の場合、中大型油圧ショベルという差別化商品を中国市場において確立しており、また、独自の販売ネットワーク強化策をとり、さらに、2004 年から導入した通信衛星を利用した販売建機管理システムを用いて、債権管理も万全であ

る等、現地市場に適合した経営上の競争優位を確立していることがその成果につながっている。設備能力の倍増計画も、売上好調を裏付けている。(A)型産業が海外でも成功している有力な事例といえる。

## (2) 輸出関連企業各社の事例

輸出関連企業は、日系、中国系、香港系、台湾系全て、上海地区もシンセン・東莞・惠州地区でも、売上減少を経験した。減少の程度は10%減から90%減まで、かなり幅がある。多くは、2008年末から2009年初に掛けて最悪期を経験し、その後、回復基調にある。各社の概要は、次の通りである。

- ① B社(中国企業)(光学レンズ等の製造)(上海):2008年11月には、日本企業等からの発注は、例年の生産の半分にまで落ち込んだ。その後も低迷が続いたが、2009年8月には、前年よりも生産が多くなっている。
- ② C社(台湾系企業)(EMS)(上海):2009年7月までに、売上は50%減少した。2009年1-5月は赤字であり、6月には回復基調に転じ、12月には利益が出るようになると思う。これを受けて、従業員を約100人減らした。その85%は、工場労働者であり、15%は、間接部門である。すぐに長期的な回復が見込まれるわけではないので、労働者をすぐに再募集することはない。
- ③ D社(日系企業)(テクノセンター運営)(シンセン):テナントは、危機前の49社、従業員5000人、占有床面積8万平方メートルから、現在は、39社、従業員2000人、占有床面積3万平方メートルに減少している。
- ④ E社(日系企業)(磁性材料の製造)(シンセン):リーマンショックの後、売上が減少し、2009年1,2,3月には通常の20%程度にまで落ち込んだ。現在は、回復基調にある。ピーク時生産は月産200万個、現在は月産100万個で未だ半分の水準。
- ⑤ F社(日系企業)(工業用光ファイバーの製造販売)(シンセン):2008年9月以降、リーマンショックの影響を受けて、売上は前期比90%減となった。半導体製造企業の設備投資が見込めないところから2009年年内は、回復が難しいとみている。
- ⑥ G社(香港系企業)(オフセット印刷)(シンセン):金融危機の影響による売り上げ減は、2008年12月から2009年4月までが最悪期で、従業員を50-60名削減した。現状、270名である。最近、注文が増えてきたので、毎日、募集しているが、人が集まらない。

- ⑦ H 社（台湾系企業）（コンデンサ製造）（惠州）：2008 年には売上ベースで前年比マイナス 10.9%となったが、2009 年には、2006 年レベルまで回復することを見込んでいる。生産・販売量が落ち込んでも、人員削減はしていない。ただし、生産数量が減ったときに帰郷して帰ってこない人はいる。
- ⑧ I 社（香港系企業）（EMS）（東莞）：世界金融危機の影響は、製品及び顧客の多角化（Diversification）で乗り切った。W社の製品に対する信頼を得ているために、製品は多岐に及び、優良顧客は、日米欧にまたがっている。米国市場の落ち込みの影響は大きいですが、大きな影響を受けたのは全体の 20%ぐらいで、残りの 80%は比較的安定している。

### （3）品質等検査・品質証明書発行サービス 2 社の事例

- ① J 社（台湾系企業）（品質等検査）（昆山）：危機の影響はない。前年比、売上額は数%増加している。
- ② K 社（台湾系企業）（品質等検査）（東莞）：国際金融危機の影響は、受託試験の回数には表れていないが、料金を 10%引き下げたことにより、売り上げ減の形で出ている。

### （4.2）中国、台湾、香港等のアジア系企業と日本企業とのネットワーク形成

今回訪問した輸出関連アジア系各企業 5 社（中国企業 1 社、台湾系企業 2 社、香港系企業 2 社）は、いずれも、日米欧の有力顧客を保持している EMS 企業あるいは部品素材製造業企業である。これら企業は共通に、価格競争力にプラスして品質を重視しており、具体的には、ISO9001、ISO14000 をクリアし、EU の RoHS 指令の環境保全ガイドラインを遵守している。日米欧の顧客はいずれも厳しい工場実査を行ったうえで品質確認書等をこれらアジア企業に発給している。

筆者が、2001 及び 2003 年に、東莞・順徳・中山（珠江デルタ）、上海・蘇州（長江デルタ）を訪問した際に比べて、日系企業は、はるかに積極的にこうしたアジア企業を利用するようになった。第 2 章で論じた (D1) (D2)(D3)企業との関係を、(A) 産業及び (B1) 産業の日系企業は強化し、「セカンド・ベストの市場」に対応している。下記は、品質管理を軸とした日系企業とのネットワーク形成の事例である。

- ① B 社（中国）（光学レンズ）（上海）：「高水準の品質管理」を、キャノン、オリンパス、カールツァイス、日本電産コパル、ライカ等から高く評価されている。当社の課

題は、高画質のものをどこまで生産できるかである。言い換えると、戦略的なパートナーであるニコン、リコー、ソニー、コニカ・ミノルタ、キャノン、オリンパス等と、環境保全に適応した無鉛工場において、品質改善をはかるための協議を行っている。不良品率を下げるという課題達成のために、キャノン方式のERPを導入している。また、日系企業のカンバン方式を採用して、在庫・ヒト・スペースの節約に努めている。中山の工場では、シンセンのオリンパスの工場の方式を導入している。

- ② C社（台湾系）（EMS）（上海）：主要顧客には、Fujitec, TRW, Lear, Actia, Honeywell, Parker, Lodgenet, Tyco, York, Johnson Controls、パナソニック、ケンウッド、NTTエレクトロニクス等がある。基本的に主要顧客向けのEMS企業であるが、オリジナルブランドのデジタル・ビデオ・レシーバーも製造している。工場の生産ラインは、EUの環境基準であるRoHS基準に対応した無鉛の生産ラインと、そうでない有鉛の生産ラインとに分かれている。日系企業は、注文に当たり生産ラインにも厳しく注文をつけてくるが、当社の生産ラインの改善にもつながる。
- ③ G社（香港系）（オフセット印刷（シンセン））：コダック等ブランドメーカーのカメラの化粧箱、取扱説明書、作業板（Paper Desk Pad）等の生産を行う。日系企業では、オリンパス、富士写真フィルム等との付き合いがある。工場はドイツ製の4色刷り印刷機械等を備えており、RoHS基準対応の生産管理を行っている。
- ④ H社（台湾系）（コンデンサ製造）（惠州）：当社では、化成アルミ箔からコンデンサ製品までの完全な垂直統合による生産を行う。電解コンデンサについては、多品種の製品を提供しており、ワンストップショッピングが可能である。生産ラインについては、日本からの設備導入等により、高度なシステム化・自動化を達成している。また、RoHS指令に合致した工程管理により、ソニー、キャノン等の顧客から、グリーン・パートナーとして認証されている。
- ⑤ I社（香港系）（EMS）（東莞）：1994年にはISO9001（エレクトロニクス製品についての設計製造に関する品質管理システム）を取得、次に、1999年には、米国ビッグスリーを想定してQS9000（自動車用エレクトロニクス製品についての設計製造に関する品質管理システム）を取得、更に、2002年には環境マネジメントシステムに関するISO14001を取得した。2004年には、TL9000（テレコミュニケーション製品に関する品質管理システム）、2005年には、ICTI-COBP（ビジネスプラクティスコード）及び5S-HKQAA（工場現場管理：労働条件についての説明責任、労働法との適合性、

最低賃金、残業等)、2006年 TS/ISO16949 (自動車機器についての設計製造に関する品質管理システム)、同年 ISO13485 (医療機器に関する品質管理システム) 等を取得した。また、同年、生産ラインの 95%について製造に関する RoHS 指令適合を果たした。多くの日本企業に納入しているが、特に、セガとは 1986 年の設立以来、23 年の付き合いがあり、TVゲーム機を納入している。さらに、キャンノン、ソニー、リコー、NEC、シーメンス、GE、富士通との取引も長く、最近ではデンソーにも納入している。

## 5. 結論

日本企業は、「取引費用最小化」を達成する TCM 型組織によって、先進国の「ファースト・ベスト市場」で、高付加価値・高価格の差別化商品(「特殊品」)を、ライバル企業よりも「より高品質、より低コスト・低価格」で供給することで、強力な国際競争力を持つ。(A) 産業及び (B1) 産業にあって、依然として、国際競争力のある企業は、海外事業展開において、「立地の不利性」を「立地の優位性」に転換する努力を継続することが、当面、必要である。しかし、需要および供給面からの「汎用品化」の加速が、動かしがたい世界経済の趨勢である以上、新たな「特殊品」の市場を先進国の中で再構築し、また、新興国の中で新たに形成していくことが多くの産業にとって、必要である。資産獲得型の直接投資 (Asset Augmenting FDI) を通じて、グローバルに人材活用・経営資源の獲得を行い、日本企業の TCM 型組織に外国企業の SMD 型組織のメリットを融合させ、組織のイノベーションを起こすことによるのみ、「意図せざる」「事後的な」「漸進的な革命的イノベーション」に加えて、トップダウンで行われる「事前の」「意図した」「迅速に行われる革命的イノベーション」の力を涵養することができる。「日本型選好」をもつ「日本型人材」よりなる TCM 型組織は、取引費用の最小化達成の優位性があるが、その特性の故に、「非日本型選好」を持つ第 1 級の非日本型人材を集めることは容易でない。しかし、だからといって、全面的に SMD 型組織にシフトすれば、取引費用最小化の優位性を失う。そこで、組織イノベーションによる TCM 型組織と SMD 型組織の効果的な融合が必要となる。

世界金融経済危機は、「汎用品化」を加速し、先進国の「ファースト・ベスト市場」の停滞と発展途上国の「セカンド・ベスト市場」の拡大を促進するので、「一定の品質を要求しつつも価格を重視する」「セカンド・ベスト市場」に対応するため、アジア企業との連携が必要である。実態調査によれば、(A) 型産業および (B1) 型産業にある日本企業・日系

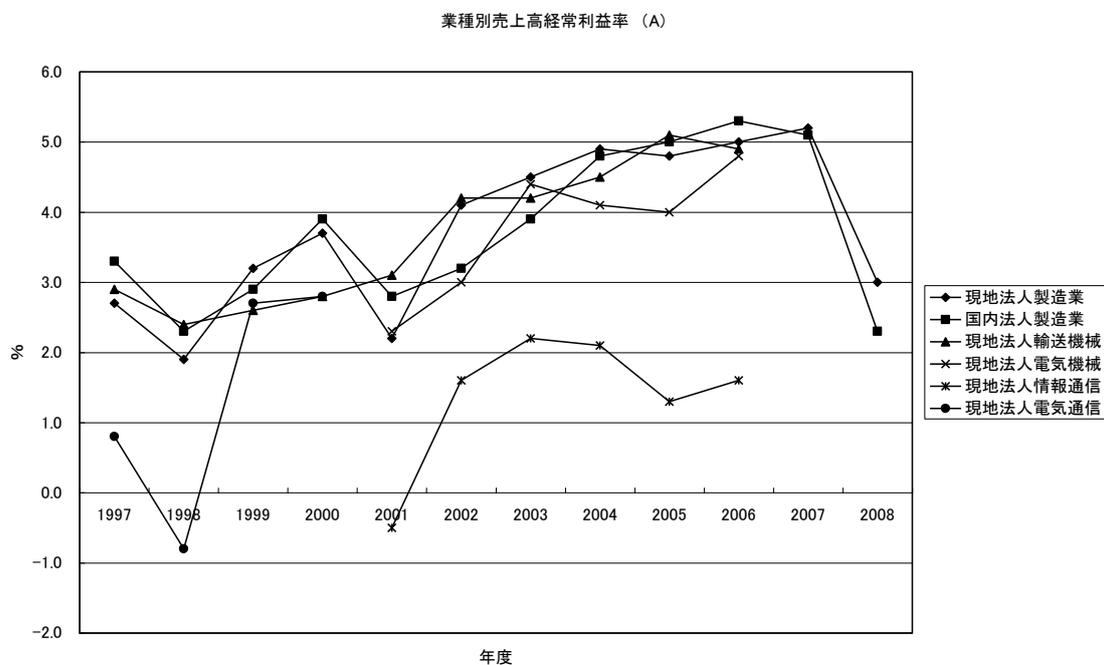
企業と、(D) 型産業にあるアジア企業との間では、品質を共通項にして、オープンネットワークが強化されつつある。

しかし、中長期的視点に立てば、一人当たり所得の急増を踏まえて、発展途上国・新興国において、「ファースト・ベスト市場」が急速に成長してくることは、間違いない。そうした新市場の動向を見据えつつ、新製品の開発を行うためには、A) 型産業および(B1) 型産業にあって、現在は依然として競争力を保持している日本企業といえども、TCM 型組織に外国企業の SMD 型組織のメリットを融合させ、組織のイノベーションを起こすことは必要不可欠である。新市場の特性を見定め、市場の発展方向を見通すためには、現地の第 1 級の人材を巻き込んだ研究・開発が必要になるためである。当然のことながら、既に、競争力を失いつつある日本企業にとっては、こうした組織イノベーションは、焦眉の課題である。長期的には、アジアの「ファースト・ベスト市場」が、欧米のそれを凌駕し、世界市場をリードすることも考えられる。そうしたグローバル商品につながるような新製品をアジアで開発するには第 1 級の人材を引き付けるだけの普遍性をもつ「企業文化」を確立することが必要である。そのためには、繰り返しになるが、日本企業の TCM 型組織に外国企業の SMD 型組織のメリットを融合させた組織イノベーションが必要不可欠である。(以上)

(注)

(注 1) 英文参考文献④-⑥。なお、厳密に言えば、国内法人と海外現地法人の売上高経常利益率の比較は、2005、2006、2007 年度、3 期分だけでは、不十分であるかもしれない。下記参考図は、より長い対象期間をとり、国内現地法人(製造業)、海外現地法人(製造業)、海外現地法人(「輸送機械」)、海外現地法人(電気機械)、海外現地法人(通信・情報)、海外現地法人(電機・通信)の 1997 年度以降の、売上高経常利益率を表したものであるが、国内現地法人(製造業)、海外現地法人(製造業)と、代表的な海外事業展開業種である海外現地法人(「輸送機械」)と海外現地法人(電気機械)は、ほぼ、類似した推移を示しており、海外子会社が、投資先現地の立地の優位性を生かして、親会社よりも高い収益性を上げることが明示的とはいえない。なお、海外子会社の親会社に比しての、収益性の高さは、同じ経営資源を用いて、なおかつ、投資先現地での立地の優位性を生かせるという子会社の特性を反映するものであり、また、キンドルバーガーの公準の一つでもある。なお、本稿第 2 章では、日本企業の場合、その国際競争力の基礎となる「日本型選好」

の故に、海外事業展開に際して、「非日本型」の「立地の不利性（有利性ではなく）」に直面し、この困難を克服するために、「日本型選好」を定着させるような様々な努力が必要であったと論じている。



(注2) 英文参考文献⑱の中の WIR 2006。従来型の資産利用型の直接投資 (Asset Exploiting FDI) に対し、新たに資産増大型の直接投資 (Asset Augmenting FDI) の概念を導入している。なお、筆者は、先進国企業によるクロスボーダーM&A は、資産増大型直接投資そのものとする。

(注3) 英文参考文献⑳、Williamson, Oliver E., (1985) "The Economic Institutions of Capitalism," New York: The Free Press 及び英文参考文献 21 及び 22。

上記⑳ pp97-98 において、Williamson は、資産の特殊性 (特異性) (asset specificity) を、(1) 立地の特殊性 (近接地に設置する移動困難な資産は、据付コストや輸送コストを節約できる)、(2) 物的資産としての特殊性 (資産は移動可能だが物理的な特性を持つ)、(3) 人的資産としての特殊性 (学習組織、人的資源のチーム構成)、(4) 専用の資産 (特定の買い手のための資産に対する投資)、としている (番号は筆者が付加)。本稿では、(2) (3) (4) のようにその特殊性の故に市場取引に馴染まない、情報の非対称性のゆえに、当事者間に機会主義的行動を起こしやすい財・サービス及び人的資源を「特殊品」と定義する。

(注4) 筆者の論考：英文参考文献⑫から⑰及び和文参考文献④－⑩に基づく。

(注5) 英文参考文献⑰、及び和文参考文献⑥から⑩までの議論に基づく。なお、なお2007年までの論文では、TCM型組織を、CM (Cost Minimization) 型組織としているが、より正確に表すため、本稿では、TCM型組織とした。同じく、「MD (Market Development) 型組織」を、SMD (Specialty Market Development) 型組織とした。

(注6) 英文参考文献⑧

(注7) 和文参考文献②

(注8) 英文参考文献⑦、特に、80ページの“the steady strengthening forces of commoditization”

(注9) 英文参考文献⑩

(注10) 2008年9月に大連で行われた二松学舎大学とJETROとの合同シンポジウムでは、インテル、シーメンス等の企業から、第1級の人材の確保・維持を最も重要な戦略としていること、そのためには、普遍的な共感を呼ぶ企業文化の確立が枢要であることが強調された。

(参考文献)

(英文参考文献)

- ① Aoki, Masahiko (1988): “*Information, Incentives and Bargaining in the Japanese economy*,” Cambridge: Cambridge University Press
- ② Aoki, M. (2004) “An organizational architecture of T-form: Silicon Valley clustering and its institutional coherence”, *Industrial and Corporate Change*, Volume 13, Number 6, pp 967-981
- ③ DOZ, Yves (2006) "Optimizing Metanational Innovation Processes", INSEAD, Fontainebleau and Singapore, A paper for the RIETI Policy Symposium "Global Management and Innovation of Japanese Enterprises-The strength of Global Management and Future Challenge" Tokyo, January 26th, 2006 “Tapping the world for Global Innovation”
- ④ DUNNING, John H., BUCKLEY, Peter J., CASSON, Mark (1992): “*Multinational Enterprises in the World Economy: essays in honour of John Dunning*,” Aldershot, UK, Brookfield, USA: Edward Elgar Publishing Ltd

- ⑤ Dunning, John H., Buckley, Peter J., Casson Mark (1992): “*Multinational Enterprises in the World Economy: essays in honour of John Dunning*,” Aldershot, UK, Brookfield, USA: Edward Elgar Publishing Ltd
- ⑥ Dunning, John H. (1993): “*Multinational Enterprises and the Global Economy*,” Wokingham: Addison Weseley Publishers Ltd.
- ⑦ Hamel G., “The Why, What and How of Management Innovation” *Harvard Business Review*, March 2006
- ⑧ 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)
- ⑨ IMF, (2009), *World Economic Outlook – Crisis and Recovery*, April 2009
- ⑩ Khanna. Tarun and Palepu. Krishna G. (2006), “Emerging Giants by Building World-class Companies in Developing Countries,” *Harvard Business Review*, 2006 (October)
- ⑪ Oman, Charles (1994): “*Globalization and Regionalization: the challenge for developing countries*,” Paris: OECD Development Centre
- ⑫ 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
- ⑬ 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
- ⑭ 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
- ⑮ 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---Japan's role in the Political and Economic Dynamism of Regional Cooperation*, Munchen: IUDICIUM Verlag GmbH, German Institute for Japanese Studies, pp 199–216

- ⑩ Tejima, Shigeki (2003): “Japan’s Manufacturing FDI in China—Its Characteristics in Comparison,” In: Haak, Rene and Hippert, Hanns G. (eds): *Focus China---The New Challenge for Japanese Management*, Munchen: IUDICIUM Verlag GmbH, German Institute for Japanese Studies, pp 61–81
- ⑪ Shigeki TEJIMA (2006) “Changing Competitiveness of Japanese Firms and Role of Japan’s FDI” *The Indian Economic Journal* Vol. 54 No. 1, April-June, 2006
- ⑫ UNCTAD, *World Investment Report*, 1991–2009
- ⑬ UNCTAD (2009), *The Global Economic Crisis: Systemic Failures and Multilateral Remedies*
- ⑭ Williamson, Oliver E. (1985): “*The Economic Institutions of Capitalism*,” New York: The Free Press
- 15 Williamson, Oliver E. (1986): “*Economic Organization: Firms, Markets and Policy Control*,” London:, Wheatsheaf Books, Ltd.,
- 16 Williamson, Oliver E. (1995): (ed) “*Organization theory from Chester Barnard to the Present and Beyond*,” New York and Oxford: Oxford University Press

(和文参考文献)

- ① 青木昌彦・安藤晴彦編著「モジュール化—新しい産業アーキテクチャの本質」東洋経済新報社
- ② クレイトン・クリステンセン（玉田俊平太監修、伊豆原弓訳）（2001）「イノベーションのジレンマ—技術革新が巨大企業を滅ぼすとき」翔泳社
- ③ 経済産業省、「海外事業活動基本調査」第28回—38回
- ④ 手島茂樹（2001）「海外直接投資とグローバル化」中央大学出版部
- ⑤ 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
- ⑥ 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

- ⑦ 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 p. 4-18
- ⑧ 手島茂樹 (2007) 「日本型選好、日本型人材、「費用最小化 (CM) 型組織」に立脚し  
た日本企業は、海外事業を通じて、その国際競争力を再生できるか」 異文化経営  
研究第 4 巻
- ⑨ 手島茂樹 (2008) 「日本企業の海外事業展開における TCM 組織から MD 組織への変革  
と創造的オープンネットワーク形成の可能性ー大連等に進出した日米欧アジア企業の  
経験の検証」 「国際政経」 2008 年 11 月 第 14 号、pp33-49
- ⑩ 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 No.76 2009 年夏号 (2009 年 6 月)
- ⑪ 深尾京司、日本経済研究センター編 (2008) 「日本企業の東アジア戦略ー米欧アジア  
企業との国際比較」 日本経済新聞出版社
- ⑫ 宮崎智彦 (2008) 「ガラパゴス化する日本の製造業」 東洋経済新報社
- ⑬ 渡辺聡子、アンソニーギデンス、今田高俊、(2008) 「グローバル時代の人的資源論ー  
モチベーション・エンパワーメント・仕事の未来」 東京大学出版会