

第 1 章 本論文の目的・概要

日本企業の国際競争力の低迷は国内の設備投資・研究開発投資にもマイナスの影響を及ぼし、日本のマクロ経済の動向を大きく左右する。日本企業にとって、世界市場における国際競争力を維持するために、海外直接投資・海外事業展開は必要不可欠であるが、日本企業の国際競争力に及ぼす影響には、対照的な二面性がある。

プラスの面では、海外直接投資は、顕在的・潜在的な貿易摩擦や長期的に継続する傾向的な円高のリスクを回避しながら、海外の低い生産コスト等を利用することによって、日本企業の国際競争力を、市場確保および生産コストの両面から増強し、世界市場でのシェア拡大に貢献する。その一方、マイナスの面では、海外事業展開の過程で、海外立地の特性から「立地の不利性 (Location Disadvantage)」(第 4 章で詳述) が生じて、日本企業固有の国際競争力を毀損する。しかし、同時に、これは、外国企業の競争力を強化する面もある。

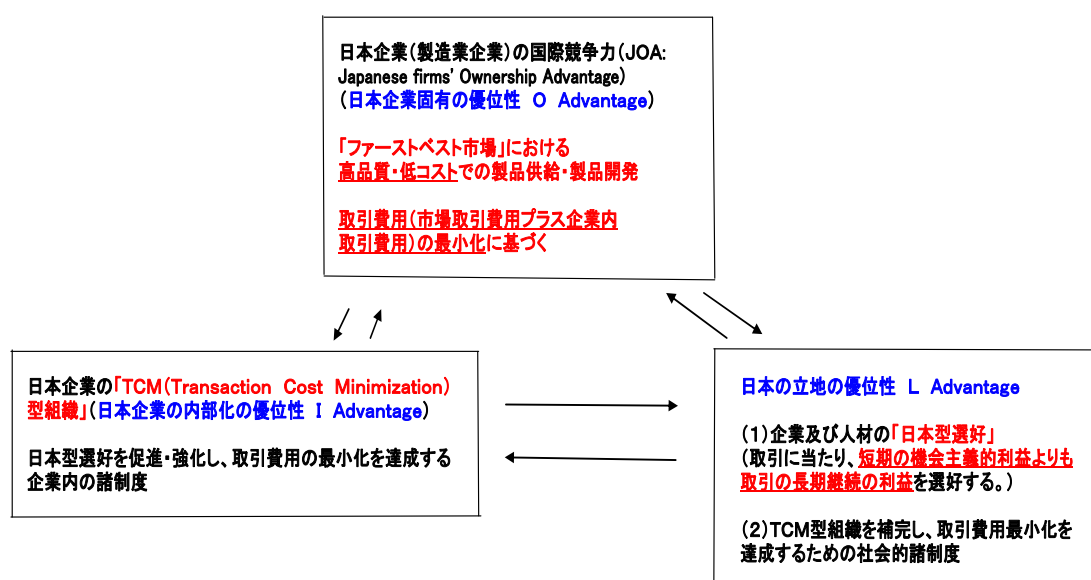
本稿では、こうした直接投資の二面性が生ずるメカニズムを、日本企業の国際競争力との関係で明らかにし、その課題を検証する。日本企業の国際競争力の特性そのものが、こうした二面性と深く関わっている。

日本企業固有の国際競争力とは、高付加価値品であれば、たとえ高価格であっても、これを希求する先進国の大規模市場（筆者の定義する「ファースト・ベスト市場」）(注 1) において、競合先企業よりも「より高品質、より低コスト・低価格」な差別化商品を開発し、供給する能力である、と本稿では捉えている。その基盤となるのは、情報の非対称性・限定合理性・機会主義等から市場取引に馴染まない「特殊品」(注 2) の開発及び生産・調達に際して日本企業が確立した取引費用最小化システム (第 2 章で詳述) である。この取引費用最小化システムを支えているのは、「現在の一回きりの取引から得られる機会主義的利益の最大化よりも、相手企業との長期的な取引継続の利益の獲得を選好する」という「日本型選好」 (注 3) に基づいて行動する人材および企業の経済取引上の選好の特性であり、さらに、こうした「日本型選好」に基づいて行動する人材および企業が最も効率的に取引費用最小化を達成できるように、事実上の終身雇用制度、時間をかけた能力形成に基づく勤務評定・選抜と昇進、退職金制度、企業内年金・保険等の諸制度を備えた、日本企業の組織である。この企業組織を本稿では、**TCM (Transaction Cost Minimization) 型組織：取引費用最小化組織** (注 4)) と定義する。

本稿では、冒頭に述べたように、日本の海外直接投資の二面性について、日本企業の競争力と海外直接投資の相互作用に焦点を当てて検討することから、代表的な海外直接投

資および多国籍企業の行動についての理論・仮説の一つである、J. Dunning の折衷理論 (Eclectic Theory) の O, L, I Advantages の枠組みを用いて、日本企業の競争力を、考察する。そうすると、上記の取引費用最小化という日本企業固有の競争優位 (Ownership (O) Advantage) が、日本という立地に基づく上記の「日本型選好」の利用という立地の優位性 (Location (L) Advantage) と TCM 型組織という企業組織の利用という内部化の優位性 (Internalization (I) Advantage) によって実現される、いわば、取引費用最小化を実現するための O, L, I Advantage の三位一体が成立することによって、実現されるのが日本企業の国際競争力である、といえる (図 1)。なお、TCM 型組織を支える社会的な諸制度、企業内年金・保険を優遇する制度・中途退職者採用市場の未発達等も、有力な日本の立地の優位性である。「取引費用最小化」のメカニズムについては、先に触れたように、第 2 章で論ずる。本稿では、「日本型選好」とそれに基づく「TCM 型組織」は、手島 2010 (日本国際経済学会第 69 回大会報告論文および『多国籍企業研究』第 3 号等) で論じた十分特殊度の高い「特殊品」としての部品の調達・生産に当たっての取引費用最小化ばかりでなく、十分特殊度の高い新製品の開発においても取引費用最小化を達成し、日本企業の強力な国際競争力の淵源となることを明らかにする。

図 1 日本企業の国際競争力：日本国内における O, L, I Advantage の三位一体 (手島茂樹 2011)



第 3 章で論ずるように、日本企業は、この三位一体よりなる競争力を用いて、「破壊的イノベーション」から出発して、「モジュラー・イノベーション (不断の部品の改良を通じ

た新しい部品コンセプトの開発)」および「アーキテクチャル・イノベーション（不断の設計の改良を通じた新しい設計コンセプトの開発）」を経て、「漸進的かつボトムアップ型の事後的な」「革新的イノベーション」を達成したものと考えられる（注5）。「ファースト・ベスト市場」で受入れられる「特殊品」としての新製品の開発・供給にあたり、取引用最小化を実現するための **O, L, I Advantage** の三位一体を実現することによって、競合先企業よりも「低価格・低コストかつ高品質」の新製品の開発・生産が行えるようになったためである。

先進国市場において、日本企業は当初は「破壊的イノベーター」として行動したと考えられる。「破壊的イノベーション」は、既存の先進国企業が、確立された製品コンセプトの下で、より高品質・より高価格な製品を開発する「持続的イノベーション」戦略をとるときに、市場の真の（本音の）需要との間に空隙を生じ、過剰品質となったことをとらえ、市場の満足するレベルの製品を、欧米企業よりも、低コスト・低価格で供給するものである。これによって、「持続的イノベーション」戦略をとる欧米企業に打ち勝ち、その市場を奪うことが出来る。日本企業は、米国市場等に進出するに当たり、当初この「破壊的イノベーション」によって成功を収めたが、第3章で論ずるようにそれに留まらず、取引用最小化を実現するための **O, L, I Advantage** の三位一体を用いて、「モジュラー・イノベーション」および「アーキテクチャル・イノベーション」を積み重ねて、最終的に、「漸進的かつボトムアップ型の事後的な」「革新的イノベーション」に至り、世界の「ファースト・ベスト市場」において大きな地歩を確立することが出来たものと考えられる。

しかし、第4章で論ずるように、こうした卓越した日本企業の国際競争力は、直接投資を通じた海外事業展開の過程で多くの課題に直面した。

第一に、海外では「日本型選好」に依存した日本企業の競争優位は生かせない。多くの国では企業は、上記の「特殊品」の開発及び生産・調達にあたって、「長期的な取引継続の利益よりも現在の取引から得られる機会主義的利益の最大化を選好する」という「非日本型選好」（先の注3）に基づいて行動する人材を効果的に生かす組織（**SMD (Specialty Market Development) 型組織**（先の注4）に代表される）により形成されているためである。このため、本項の冒頭に述べたように、日本企業は、海外事業展開の過程で、海外立地の特性から「立地の不利性（**Location Disadvantage**）」（第4章で詳述）に直面することになり、海外において日本企業の固有の競争力を活かすのは容易ではない。

第二に、世界規模での需要・供給両面からの汎用品化（注6）が、新興国の急速な成長と先進国の低迷というトレンドの中で強化され、発展途上国・新興国のみならず、先進国も含めて、世界市場全体が価格志向を強め、「一定の品質を確保していれば、より低コストの製品を希求する」市場（筆者の定義する「セカンド・ベスト市場」）（先の注1）のウエイトが高まったと見られる。「セカンド・ベスト市場」では、高価格・高付加価値品市場で競争力を発揮する日本企業の「漸進的かつボトムアップ型の事後的な」「革新的イノベーション」は有効ではない。むしろ「破壊的イノベーション」が有効である。こうした市場

動向に対応するために、日本企業は生産システムを標準化して、多大な技術移転の努力を行い、コスト競争力の大きな発展途上国における生産・輸出拠点を形成することに邁進した。このことは、東アジア企業への技術移転を促進し、韓国・台湾・中国等の東アジア企業が、日本企業にキャッチアップする「破壊的イノベーション」を行う契機となった。加えて、新興国を中心として、世界的に「セカンド・ベスト市場」の拡大が続いていることは、東アジア企業には有利、日本企業には、不利となっている。

第三に、世界規模での新製品のライフサイクルの短期化の中にあつて、先進国においても新興国・発展途上国においても新しい「ファーストベスト市場」の開拓につながる事業活動の拡大には、「急進的かつトップダウン型の事前的な」「革新的イノベーション」を得意とする欧米企業のほうが、有利である。先に述べたように、これらの第一、第二、第三の課題については第4章で述べる。

こうした難局を打破するには、日本企業は、従来の「漸進的かつボトムアップ型の事後的な」「革新的イノベーション」を維持するだけでは十分でなく、新しいコンセプトの「革新的イノベーション」を行ない、発展途上国・新興国においても、新しい「ファースト・ベスト市場」を創出することが必要である。この点を結論で明らかにする。

第2章 競争力の淵源：TCM型組織間の共同研究開発における取引費用最小化

前章で論じたように、日本企業の国際競争力とは、高付加価値品であれば、たとえ高価格であっても、これを希求する先進国を中心とした「ファースト・ベスト市場」において、既に製品コンセプトの確立されている製品をベースにして、競合先企業よりも「より高品質、より低コスト・低価格」な差別化商品を新たに開発し、供給する能力である。同じく前章で論じたように、その競争力は、J. Dunning の折衷理論の枠組みを用いれば、「取引費用（市場取引費用＋企業内取引費用）（注7）最小化」（O Advantage）と「日本型選好」（L Advantage）と「TCM型組織」（I Advantage）の三位一体から生ずるものである。

本章では、(2.1) で、取引費用最小化を実現するための三位一体の概要について、(2.2) では、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、(2.3) では、「非日本型選好」の企業・人材では、これは達成できないこと、(2.4) では、取引費用最小化が、企業の競争力に転化する際の課題について各々、論ずる。

(2.1) 概要

上記の「日本型選好」を採る、組立企業F1が「特殊品」（先の注2）としての新製品（「完成品A」とする）を開発するとき、これを自ら全て開発するか、全て外注するか、主要部は自ら開発し、一部は外注するか、三通りの選択肢がある。組立企業F1が「完成品A」を開発するにあたり、その一部の開発を部品企業F2に外注するときこれを「中間財B」（これも「特殊品」）ということとする。

O. Williamson によれば、「特殊品」としての部品調達にあたり、特殊度が十分に高い (S^* 以上) 場合には、「市場取引費用($C2$) + 市場生産費用($G2$) > 企業内取引費用($C1$) + 企業内生産費用($G1$)」、であり、かつ、企業内生産費用($G1$) = 市場生産費用($G2$)、となる (注 8) ので、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としている (O. Williamson, 1985 および手島 2010)。すなわち、当該「特殊品」を企業内で 100% 内製し、調達することが利潤極大化につながる。

手島 2010 では、このような特殊度の高い「特殊品」としての部品の調達に際しても、「日本型選好」のもとでは、部分的に内製し、部分的に外注することにより、「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た。言い換えれば、真の利潤極大化を達成できるのは、O. Williamson 的な、100%組立企業 F 1 内での開発のケースではなく、部品企業 F 2 への部分的な外注を用いた、「市場取引費用($C2$) + 企業内取引費用($C1$)」を最小化できる場合のみである。

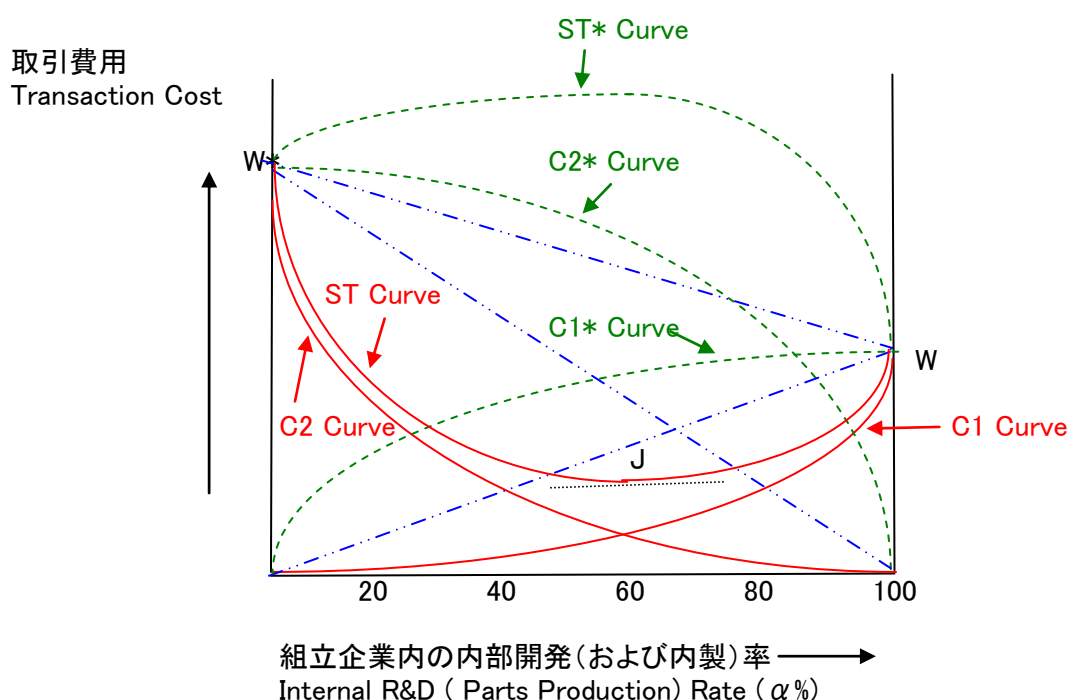
本稿では、完成品 A の新たな開発そのものを一つの特殊度の高い「特殊品」の調達と捉え、これを「日本型選好」のもとで、また、その場合にのみ、組立企業 F 1 内部で中枢部分の開発を行い、部品企業 F 2 に先の中間財 B の開発を外注することによって、「市場取引費用($C2$) + 企業内取引費用($C1$)」を最小化できることを論じる。

なお、上記の十分に特殊度の高い「特殊品」(この場合は「新しい完成品 A の開発」を指す) の市場取引に伴って発生する市場取引費用と企業内の取引にともなって発生する企業内取引費用について、次の点に留意すべきである。この特殊品(「完成品 A」の開発)を全て外注すれば、市場取引費用($C2$)は最大であるが、企業内取引費用($C1$)はゼロである。この特殊品(「完成品 A」の開発)の開発を全て組立企業 F 1 の中で行えば、市場取引費用($C2$)はゼロである一方、企業内取引費用($C1$)は最大である。この十分に特殊度の高い特殊品(「完成品 A」の開発)は、同じく十分に特殊度の高い「中間財」(新製品の開発の一部)の集合体によって形成されているとすれば、上記 O. Williamson, 1985 の議論によって $C1$ の最大値は、 $C2$ の最大値よりも小さい。さらに、各中間財および完成品について、各々、企業内生産費用($G1$) = 市場生産費用($G2$)が成り立つ。本稿で論ずる完成品 A の開発投資に際しては、企業内開発費用($G1$) = 市場開発費用($G2$)が各々、各中間財および完成品 A について成り立つ。このため、(2.2) で論ずる、開発に際しての取引費用最小化のメカニズムが、取引費用(C) + 開発費用(G)の合計という意味での総費用の最小化を決定する。

組立企業 F 1 が「特殊品」として新製品(「完成品 A」)を開発するとき、新製品 A の主要部分を自ら開発し、その一部である「中間財 B」の開発を外注する場合には、外注を受けた、(同じく「日本型選好」を採る)部品企業 F 2 は、当該組立企業 F 1 に対する永続的な開発分担者としての役割の継続を望む。組立企業 F 1 も部品企業 F 2 も「日本型選好」を採るため、組立企業 F 1 はこの部品企業 F 2 への、「中間財」B の開発の発注を、信頼感を持って行うことができる。部品企業 F 2 は、組立企業 F 1 が自ら完成品 A の開発を始めることによって従来どおりの受注契約の維持が困難になる場合には、手元に残った受注を

最大限確保して、永続的な開発分担者としての地位を保持するために、自社（すなわち、部品企業F 2）の機会主義的利益（組立企業F 1 にとっての市場取引費用）を急速に低下させるように行動する。こうした「日本型選好」に基づく垂直的な共同開発を行うことによって、組立企業F 1 は（2.2）で論ずるメカニズムにより、図2および図3において、「特殊品」としての新製品である「完成品A」の開発全体に関する取引費用（企業内取引費用 C1 と市場取引費用 C2 の総和である戦略曲線 ST によって表される）を戦略曲線 ST 上の最小化点である J 点で最小化できる。「完成品A」についての組立企業F 1 の自社内での開発率を α とすれば、**最適内部開発率 $\alpha = J$** である。明らかに、S T 曲線上の J における取引費用 $C1(J)+C2(J)$ は、先に述べた、全て企業F 1 の内部で開発する場合のW点（O. Williamson の最小化点）における取引費用 $C1(100)$ よりも小さく、真に研究開発における取引費用の最小化を達成する点である。但し、（ ）内は組立企業F 1 の自社内開発率（ α %）をあらわす。図2および図3における C1 曲線と C2 曲線の特性は、（2.2）で論ずるように、組立企業F 1 と部品企業F 2 における従業員と経営者の「日本型選好」によって生ずる。

図2 「日本型選好」の下での戦略曲線（ST Curve = C1 Curve + C2 Curve）と「非日本型選好」の下での戦略曲線（ST *Curve=C1 *Curve+ C2 *Curve）（手島茂樹 2011）：C1, C1* Curve は企業内取引費用曲線、C2, C2* Curve は市場取引費用曲線



「日本型選好」を採り、これを有効に生かすことのできる日本の企業組織が、先に定義された TCM (Transaction Cost Minimization) 型組織である（先の注4）。この場合、

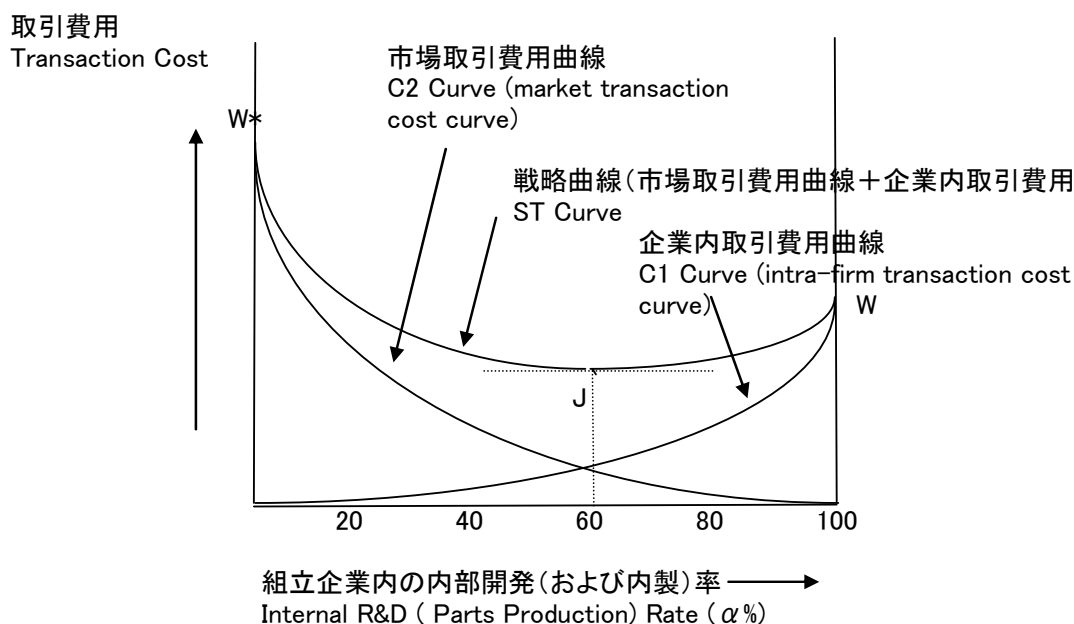
(2.2) に論ずるように、TCM 型組織である当該組立企業 F 1 と部品企業 F 2 とは、協調により、各々の開発費そのものも低減することができ、両者の結合利益を最大化できる。さらに、同じく (2.2) で論ずるように、共同研究開発の過程で、相互の学習によって、開発する財・サービスの品質向上と価格の逡減を同時に達成できる。

(2.2) 共同研究開発における取引費用最小化のメカニズム

共に、「日本型選好」を持つ組立企業 F 1 と部品企業 F 2 とが共同研究開発において、取引費用を最小化するメカニズムは以下のとおりである。なお、繰り返しになるが、(2.1) で定義したように、この十分に特殊度の高い特殊品（「完成品 A」の開発）は、同じく十分に特殊度の高い「中間財」（新製品の開発の一部）の集合体によって形成されている。したがって、完成品 A もそれを構成する中間財についても、企業内開発（生産）費用＝市場開発（生産）費用が成り立つ。したがって、完成品 A にかかる開発費用および各中間財にかかる開発費用は、組立企業 F 1 が自ら行う場合と、部品企業 F 2 に外注する場合とにかかわらず、各々一定である。

図3 「日本型選好」の下での戦略曲線 (ST Curve = C1 Curve + C2 Curve)

(手島茂樹 2011) : C1 Curve は企業内取引費用曲線、C2 Curve は市場取引費用曲線



(1) 当初、組立企業 F 1 は完成品 A を新たに開発するに当たり、全ての開発を部品企業 F 2 に委ねるとする。この場合には、完成品 A の特殊度の高さから、それに要する市場取

引費用 $C2(0)$ (部品企業 F 2 にとっての開発の機会主義的利益) は膨大であり、組立企業 F 1 は、開発者である部品企業 F 2 に対して、実際に開発に要する費用に加えて、この膨大な市場取引費用 $C2$ を支払わねばならない。但し、前にも述べたように、() 内は組立企業 F 1 の自社内開発率をあらわす。当然のことながら、組立企業 F 1 にとって、新しい完成品 A の開発に要する市場取引費用 $C2$ は、新しい完成品 A 全ての開発を、部品企業 F 2 に委ねるときに、すなわち、 $C2(0)$ のときに最大になる。部品企業 F 2 は、「日本型選好」 を採っていたとしても、あるいは「非日本型選好」 を採っていたとしても、組立企業 F 1 が新しい完成品 A の開発についてのノウハウ・知識・経験・技術等を何も持たず、部品企業 F 2 に対する何の交渉力もなければ、この委託契約を失う懸念はなく、したがって、利潤最大化のために、できるだけ高く開発費を請求するためである。

(2) 当然のことながら、組立企業 F 1 は、こうした膨大な取引費用を回避すべく、完成品 A の開発の中でも、最も付加価値が高く、最も特殊度の高い部分の開発を自社内で行うことに着手する。自主開発を行うことによって、組立企業 F 1 は、新しい完成品 A の開発についてのノウハウ・知識・経験・技術等を飛躍的に高めることが出来、部品企業 F 2 に対して大きな交渉力を持つ。

(3) 組立企業 F 1 による、自主的な完成品 A の主要部の開発開始は、部品企業 F 2 にとっては、大きな脅威であり、組立企業 F 1 が自主開発する部分を除いた **中間財 B** の開発を、「日本型選好」に基づいて、可能な限り広範に維持し、開発契約関係を継続したいと考える。「日本型選好」を持つ部品企業 F 2 にとって、こうした広範な開発契約継続維持の目的を損なってまでも、個々の取引で機会主義的に行動する動機はない。このため、部品企業 F 2 は直ちに、組立企業にとっての取引費用 $C2$ (部品企業にとっての開発の機会主義的利益) を大きく削減しようとする。組立企業 F 1 が自主開発の行動を起こした以上は、部品企業 F 2 としては、むしろ自身の機会主義的行動については可能な限り控えめにし、それ以上の組立企業の自主的な新製品 A の開発の拡大を阻止し、部品企業 F 2 に発注される **中間財 B** の範囲を最大限維持することが重要である。

(4) 組立企業 F 1 は、市場取引費用 $C2$ の更なる削減を求めて、完成品 A の開発における自主開発部分を、最も高付加価値で特殊度の高い部分から、より付加価値の低い部分に向けて次第に拡大する。このように組立企業 F 1 の開発が進展して、より付加価値の低い部分の開発のみが、**中間財 B** として部品企業に残されれば残されるほど、残りの開発を部品企業 F 2 への発注にとどめるための意欲、すなわち、組立企業 F 1 にとっての市場取引費用 $C2$ (部品企業にとっての開発の機会主義的利益) をあえて削減しようとする部品企業 F 2 の意欲は次第に逡減する。

(5) このため、市場取引費用 $C2$ (部品企業にとっての機会主義的利益) は、新しい完成品 A の組立企業 F 1 内での自社開発率 α % が増大するほど減少するが、その減少率は逡減し、図表 1 および 2 において、横軸 (完成品 A の企業 F 1 内の部品開発率) に対して凸の、 $C2$ 曲線の形状を取る。

上記、(1)－(5)の議論から、新完成品Aの開発に当たっての、組立企業F1の市場取引費用の、組立企業F1の内部開発率 α についての1階微分はマイナスとなる。但し、()内は組立企業F1の自社内開発率 α をあらわす。

$$dC2(\alpha)/d\alpha < 0 \quad \text{①}$$

同じく、2階微分はプラスとなる。

$$d^2C2(\alpha)/d\alpha^2 > 0 \quad \text{②}$$

(6) 一方、組立企業F1にとっては、完成品Aの開発を全て外注するときには定義として企業内取引費用C1はゼロである。すなわち、 $C1(0) = 0$ である。

(7) 新しい完成品Aの開発の中で最も付加価値の高い部分を自ら開発する際には、企業内取引費用C1は当初、非常に低い水準にある。当該企業にとって、それが絶対的に社外秘の最も重要なプロジェクトであり、関連する開発人員も限定され、しかも企業内の人員は「日本型選好」に基づき行動するためである。

(8) しかし、より付加価値の低い部分へと開発が進めば開発に関係する人員も増加し、開発に関連する情報もより広範に流布するので、「日本型選好」に基づき行動する人員と雖も、機会主義的に行動する可能性・蓋然性は徐々に逡増する。

(9) このため、企業内取引費用は、完成品Aの組立企業内開発率($\alpha\%$)が増大するほど増加するが、その増加率は逡増し、図2および図3において、横軸(完成品Aの企業内の開発率)に対して凸の、C1曲線の形状を取る。

上記、(6)－(9)の議論から、新完成品Aの開発に当たっての、組立企業F1の企業内取引費用の、組立企業F1の内部開発率 α についての1階微分はプラスとなる。

$$dC1(\alpha)/d\alpha > 0 \quad \text{③}$$

同じく、2階微分もプラスである。

$$d^2C1(\alpha)/d\alpha^2 > 0 \quad \text{④}$$

(10) この結果、市場取引費用曲線であるC2曲線と企業内取引費用であるC1曲線の総和を表す戦略曲線(ST曲線)は、横軸(完成品Aの組立企業F1内の開発率： $\alpha\%$)に対して、凸となり、新しい完成品Aについての組立企業の最適の自社内開発率を表すJ点が0%と100%との間に存在し、最適自社内開発率Jのもとで、 $\alpha = J$ ($0 < J < 100$) のとき、 $C1(\alpha) + C2(\alpha)$ は最小化される。すなわち、

$$\text{Mini.}\{C1(\alpha) + C2(\alpha)\} = C1(J) + C2(J) < C1(100) < C2(0) \quad \text{⑤}$$

$$\alpha = J \text{ のときに、 } d\{C1(\alpha) + C2(\alpha)\}/d\alpha = 0 \quad \text{⑥}$$

O. Williamson は、100%組立企業内で開発を行うケースであるC1(100)の方が、100%部品企業に開発を外注するケースC2(0)よりも望ましいと論じたが、上記⑤式および⑥式で明らかなように、最小値を与えるのは、 $\text{Mini.}\{C1(\alpha) + C2(\alpha)\} = C1(J) + C2(J)$ である。

なお、図2にみるように、議論の簡単化のために、C1(100)およびC2(0)の値は、「日本型選好」および「非日本型選好」にかかわらず、各々一定であるとする。

(1 1) これは、新しい完成品 A の開発に当たって、最も付加価値の高い部分から J までの部分については、組立企業 F 1 が自ら開発し、それより付加価値の低い部分、すなわち、中間財 B については (中間財 B の特殊度も十分に高いが)、部品企業 F 2 が開発するという、新しい完成品 A の開発についての垂直的な分業が成立するときに、完成品 A の開発における取引費用 (市場取引費用 $C2(\alpha)$ + 企業内取引費用 $C1(\alpha)$) を最小化することが出来ることを意味する。

(1 2) さらに、部品企業 F 2 が「日本型選好」を取ることに、組立企業 F 1 が十分な信頼を置くことが出来れば、組立企業 F 1 は中間財 B の開発に必要な技術移転および技術援助を部品企業 F 2 に対して行うことにより、部品企業 F 2 の中間財 B の開発コスト $G2 (= G1)$ そのものを引き下げることが出来る。これは翻って、組立企業 F 1 にとっての中間財 B の開発発注コストそのものを引き下げることにつながるので双方にとって利益がある。

(1 3) 部品企業 F 2 が組立企業 F 1 の「日本型選好」へのコミットを信頼できれば、部品企業 F 2 自身が、中間財 B の開発で得た情報を組立企業にフィードバックすることにより、組立企業 F 1 が自ら開発する中核部分の開発コスト $G1 (= G2)$ の低減に資することが出来る。

(1 4) 上記の (1 2) および (1 3) の相互の情報提供は、両者の信頼関係があれば、機会主義的損失を恐れることなく、組立企業 F 1 と部品企業 F 2 が高度の「特殊品」としての「極秘情報・アイデア」を出し合うことによって、開発費そのものを恒常的に削減できることを意味する。すなわち、取引費用の最小化は、企業内開発 (生産) 費用 $G1 =$ 市場開発 (生産) 費用 $G2$ の低減にも寄与する。

(1 5) 「日本型選好」に基づく、機会主義的行動回避のメカニズムは、相互信頼に基づく極秘情報の相互交流を、機会主義的損失を余り懸念することなく生じさせるため、部品企業が開発し、サプライヤーとして生産・供給する「特殊品」としての中間財 B の恒常的な品質向上にも資することとなる。なぜなら、中間財 B の品質向上は、完成品 A の品質向上につながり、これは、完成品 A の市場価値を高めるので、結果的に、当該中間財 B の、組立企業 F 1 にとっての価値を高めることになる。これは組立企業 F 1 だけでなく、部品企業 F 2 にとっても利益になるためである。言い換えると、取引費用の最小化は上記 (1 2) – (1 4) で論じたように、企業内開発 (生産) 費用 $G1 =$ 市場開発 (生産) 費用 $G2$ の低減にも寄与するばかりでなく、完成品 A および中間財 B の品質向上にも寄与する。

これが、取引費用最小化という日本企業固有の競争優位 (O Advantage) が、「日本型選好」の立地の優位性 (L Advantage) と TCM 型組織の内部化の優位性 (I Advantage) によって実現される O, L, I Advantage の三位一体に基づいて、低コスト・低価格・高品質の新製品の開発・生産が実現されるメカニズムである。

(2.3) 「非日本型選好」を保つ企業のケース

一方、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」が成り立つ。この場合には、「最適自社内開発率」のもとでの「取引費用の最小化」メカニズムは成立しない。「取引相手先企業との長期取引関係の継続による利益を獲得することを選好するよりも、一回の取引において自己の機会主義的利益を最大化する」という非日本型選好（先の注3）を取る組立企業F*1と部品企業F*2との間では、組立企業F*1が、完成品Aの主要部分の自社内での開発を開始して部品企業F*2に対する交渉力を強めても、当該部品企業は可能な限り機会主義的利益 $C2^*$ （組立企業にとっての市場取引費用）の削減に抵抗し、市場取引費用の削減を最小限に留めようとする。しかし、組立企業F*1が交渉力を一層強めれば加速度的に市場取引費用を削減せざるを得ない。このため、組立企業F*1の、完成品Aの内部開発率 α についての1階微分はマイナスとなる。

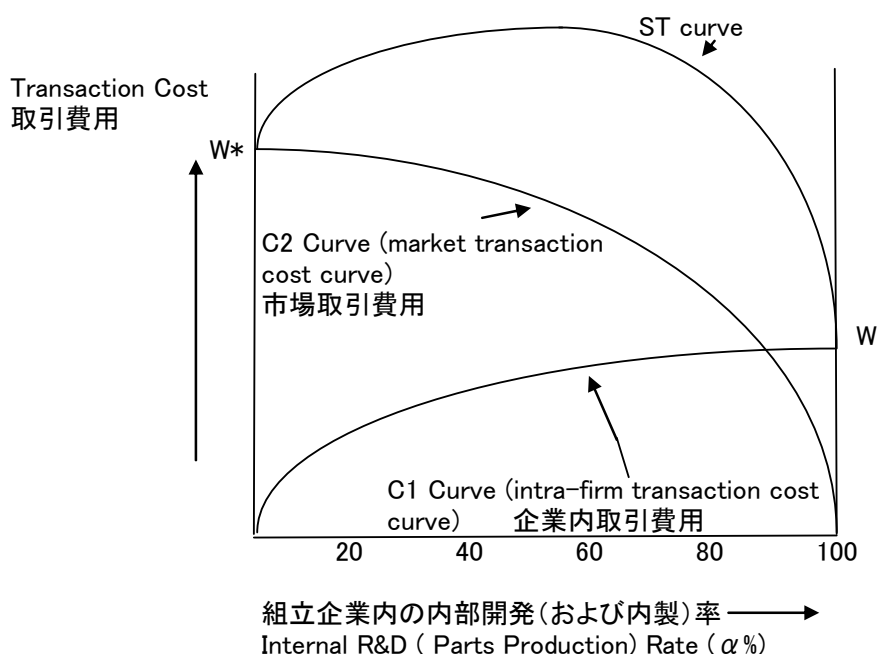
$$dC2^*(\alpha) / d\alpha < 0 \quad (7)$$

上記で説明した事情により、同じく、2階微分もマイナスとなる。

$$d^2C2^*(\alpha) / d\alpha^2 < 0 \quad (8)$$

このとき市場取引費用曲線 $C2^*$ は横軸に対して凹の形となる。

図4 「非日本型選好」の下での戦略曲線（ST Curve=C1 Curve+ C2 Curve）（手島茂樹2011）：C1* Curveは企業内取引費用曲線、C2* Curveは市場取引費用曲線



同様に、組立企業F*1内の従業員が「非日本型選好」に基づいて行動すれば、従業員

は直ちに機会主義的に行動するようになり、企業内取引費用は曲線 $C1^*$ は、横軸に対して凹となる。組立企業 F 1 の内部開発率 α についての 1 階微分はプラスとなる。

$$dC1^*(\alpha)/d\alpha > 0 \quad (9)$$

同じく、2 階微分はマイナスである。

$$d^2C1^*(\alpha)/d\alpha^2 < 0 \quad (10)$$

このため、非日本型選好の組立企業 F* 1 の戦略曲線 ST^* Curve ($= C1^* + C2^*$) も横軸に対して凹となる。この場合、 $d\{C1^*(\alpha) + C2^*(\alpha)\}/d\alpha = 0$ の点は、最小値ではなくて最大値を与えるため、「日本型選好」のもとでの $\alpha = J$ ($0 < J < 100$) のような、取引費用 ($C1^* + C2^*$) を最小化する点は存在せず、図 2 および図 4 に示すように、W 点、すなわち、 $C1^*(100) = C1(100)$ (上記 (10) の前提に基づく) の点が取引費用の最小化点 (O. Williamson の想定した最小化点) となる。すなわち、新しい完成品 A についての開発の全てを組立企業 F* 1 の内部で行うことが最も望ましくなる。この場合、上記の「日本型選好」の場合の (10) の取引費用の最小化は達成できず、(12) – (15) の効果も望めない。

(2.4) 国際競争力の淵源としての取引費用最小化

上記 (2.3) および (2.4) の議論から、「日本型選好」とそれに基づく「TCM 型組織」のもとでは、手島 2010 (日本国際経済学会第 69 回大会等) で論じた、特殊度の十分に高い部品の調達・生産に当たっての取引費用最小化ばかりでなく、新製品の開発においても取引費用最小化が達成され、日本企業の強力な国際競争力の淵源となる。手島 2010 では、新製品の開発における「取引費用最小化」が明示的ではなかったので、本稿では、この点を明らかにした。

本稿で論ずる「特殊品」(先の注 2) は、「当事者間においてのみ価値を持ち、第三者には価値を持たない財・サービス」(O. Williamson) ということであり、それゆえに、完全競争市場には見られない取引費用を発生させ、「特殊品」の「特殊度」が高まるほど、取引費用は大きくなる。このために (2.2) で論じた「取引費用最小化」を達成できる企業は、企業の競争力に占める「特殊品」の重要性が高いほど、大きな競争力を生み出すことができる。

しかし、新しい完成品 A が真の競争力を持つためには、「中間財」および「完成品」としての「資産の特殊性」が、「最終製品の差別化の能力」という意味で、競争力に転化される必要がある。「特殊品」が、当事者間でなぜ価値があるかという点、第三者には利用し得ない、特殊な優位性 (advantage) を体化するためである。この他社に利用できない優位性を最終製品に顕現させ、市場に「差別化商品」として認識させることが必要である。その意味で、本稿で論ずる日本企業の「取引費用最小化」は、当該企業の差別化能力または真の国際競争力のための重要な必要条件、あるいは供給サイドの要件である。

(2.2) で論じたように、「日本型選好」に基づく日本企業の TCM 型組織の場合には、「特殊品」としての新しい完成品 A の開発を、部品企業との共同研究で行うことで、「取引費用」

を最小化することによって、ライバル企業よりも低コスト・高品質を達成しながら行いうる。これは、「ファースト・ベスト市場」に新しい「差別化商品」としての完成品Aを生み出し、その市場を構築する、ということで競争力の実現につながるものである。具体的には、(3.2)で論ずる「漸進的・持続的」かつ、「ボトムアップ」による、「事後的」な「革新的イノベーション」という形で達成される。こうした日本企業の革新的イノベーションは、欧米の「ファースト・ベスト市場」では非常に有効であった。

表1 「汎用品化」が競争力に及ぼす影響を需要供給両面から見た産業競争力のマトリックス（手島茂樹 2011）

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、 <u>最終製品にも部品にも差別化が可能であり、十分な競争力を維持。</u> (<u>特殊品の開発および調達・生産に際しての取引費用最小化及び連続的・持続的・事後的な、ボトムアップによる革新的イノベーションに基づく、国際競争力</u>)	(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) <u>高付加価値部品・素材の供給には、差別化が可能であり、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。</u> (<u>特殊品の開発および調達・生産に際しての取引費用最小化及び連続的・持続的・事後的な、ボトムアップによる革新的イノベーションに基づく、国際競争力</u>)	(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) <u>高付加価値部品・素材の供給に差別化が可能であるだけでなく、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</u> (<u>全く新しいコンセプトの新製品を生み出す急進的・事前的なトップダウンによる革新的イノベーションに基づく</u>)	(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

なお、新たに開発した新製品の生産・供給段階では、手島 2010 で論じた、「特殊品」としての部品生産・調達における「取引費用」の最小化メカニズムが有効である。本稿で論じた「特殊品」としての新製品の共同研究開発も、手島 2010 で論じた「特殊品」としての部品生産・調達も、「取引費用」の最小化メカニズムの本質は基本的に同じである。

以上の点を踏まえて、手島茂樹 2010 で論じた産業競争力のマトリックスを上記表 1 のように修正する（注 9）。

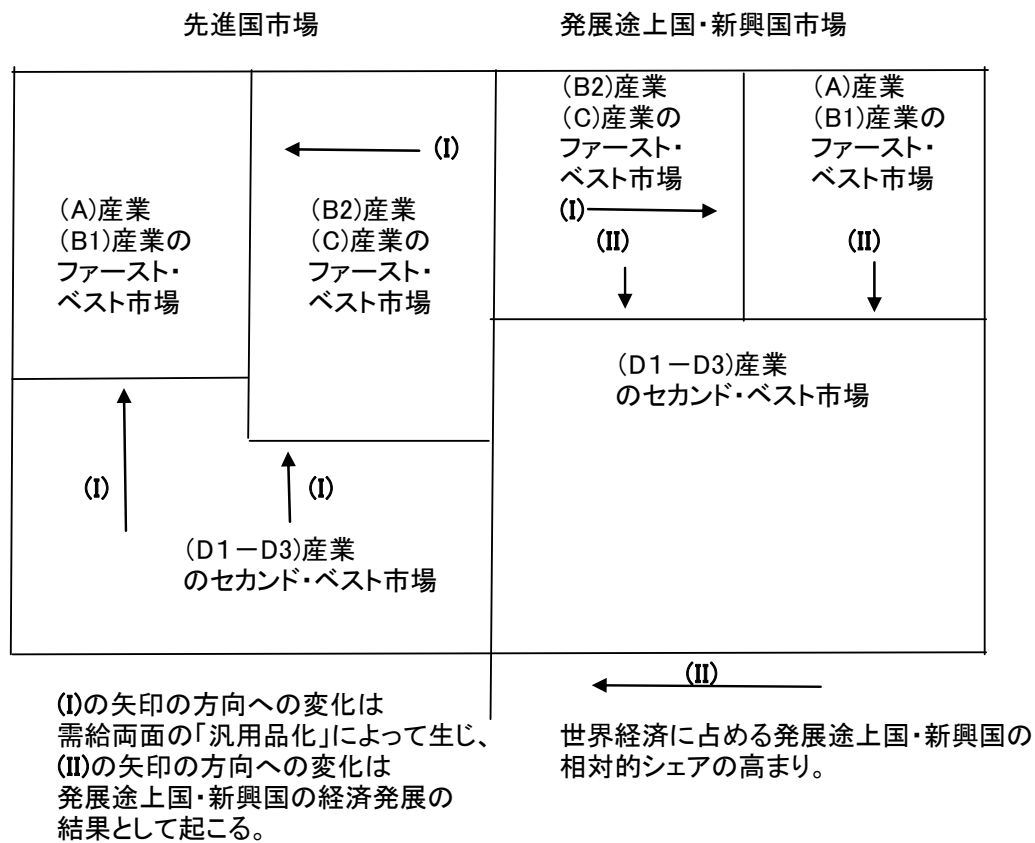
アンダーライン部分が手島 2010 と比較したときの変更点である。本稿のこれまでの議論を踏まえ、あらためて確認すれば、日本企業は、供給サイドで、製品としても部品としても製品コンセプトの確立された高価格・高付加価値な特殊品としての特性を維持してい

る（A）産業で、特殊品の開発および調達・生産に際しての取引費用最小化を達成することによって、「連続的・持続的・事後的な、ボトムアップによる革新的イノベーション」を実現し、高価格・高付加価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）にライバル企業よりも「低コスト、低価格、高品質」の製品を開発・供給できる場合には、国際競争力を保持する。また、製品としては、速やかに汎用品に移行するが、部品・設計等の特殊品としての特性を維持する（B 1）産業においても、同様の「連続的・持続的・事後的な、ボトムアップによる革新的イノベーション」を達成できる場合には、国際競争力を保持する。

先にも述べたように、「連続的・持続的・事後的な、ボトムアップによる革新的イノベーション」については、第 3 章で詳しく論ずる。なお、欧米企業は、（B 2）産業および（C）産業に競争力を持ち、アジア企業は、（D 1）（D 2）（D 3）産業に競争力を持つ。

次に、図 5 は、需給両面からの世界規模での「汎用品化」と、発展途上国・新興国の発展のもとで変動するファースト・ベスト市場（A、B1、B2、C 産業）とセカンド・ベスト市場（D1、D2、D3 産業）を表したもので、手島 2010 で提示したものを若干修正したものであるが、**(I)** の需給両面の「汎用品化」によって生じる、先進国ファースト・ベスト市場の縮小（特に、（A）産業および（B 1）産業において顕著である）、および**(II)** の発展途上国・新興国の経済発展の結果として起こる、先進国市場全体の相対的縮小、の動きは最近、一層急速になっており、「日本型選好」とは正反対の「非日本型選好」を持つ人材を包摂した新しいイノベーションによって差別化商品市場を開拓することが必要になる。この点については、第 4 章および第 5 章で論ずる。

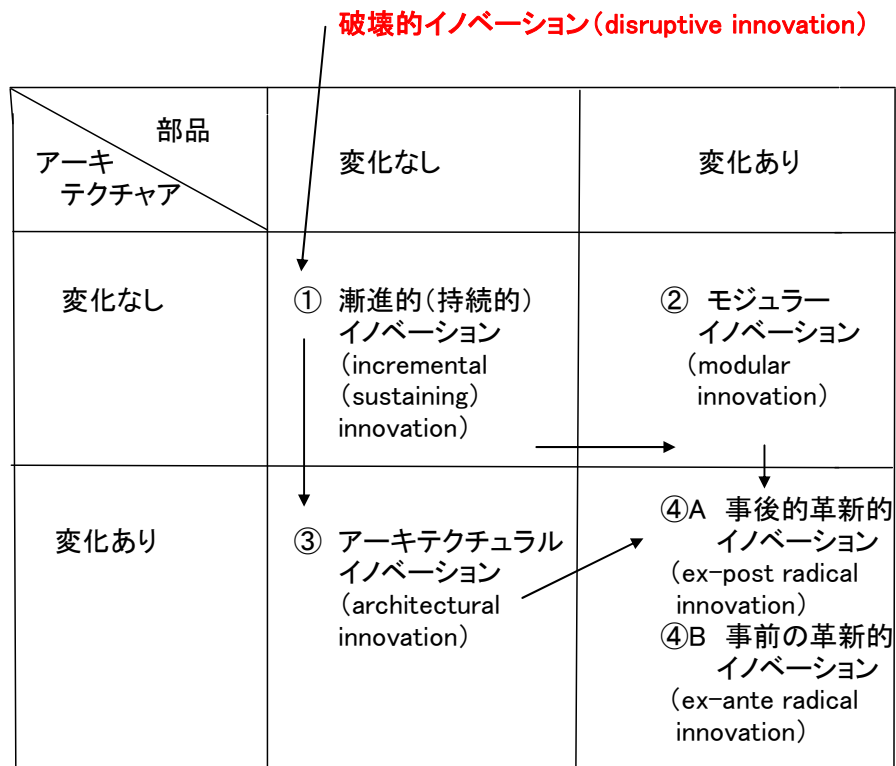
図 5 需給両面からの「汎用品化」と、発展途上国・新興国の発展のもとで変動するファースト・ベスト市場（A、B1、B2、C 産業）とセカンド・ベスト市場（D1、D2、D3 産業）（手島茂樹 2011）



第3章 破壊的イノベーション (disruptive innovation) と革新的イノベーション (radical innovation)

第1章で論じたように、「破壊的イノベーション」(disruptive innovation)は、既存の先進国企業が確保している市場に、新規参入する有力な手段であり、日本企業もかつてはこの手段によって先進国市場に参入した。これによって、「持続的(漸進的)イノベーション」戦略をとる既存の先進国企業に打ち勝ち、その市場を奪うことが出来る(クリステンセン 2001)(先の注5)。日本企業は、米国市場等に進出するに当たり、当初このイノベーションによって成功を収めたが、それに留まらず、「モジュラー・イノベーション」および「アーキテクチャル・イノベーション」を積み重ねて、上記の、「漸進的かつボトムアップ型の事後的な」「革新的イノベーション」を達成し、世界の「ファースト・ベスト市場」において大きな地歩を確立することが出来た。その変遷は表2に表されている。なお、本稿では、ヘンダーソン・クラークの「漸進的イノベーション」とクリステンセンの「持続的イノベーション」はほぼ同じ内容を持つものと捉えている。

表2 革新的イノベーションの達成可能性 (Henderson. Rebecca M. and Clark. Kim B. (1990) のマトリックスを筆者修正)



こうしたイノベーションの進化の背景には、第 2 章で論じた日本企業の国際競争力の特性がある。本章 (3.1) では、「持続的イノベーション」から「破壊的イノベーション」への変遷について。(3.2) では、「持続的イノベーション」から「革新的イノベーション」への変遷について論ずる。

(3.1) 「持続的イノベーション」から「破壊的イノベーション」へ

「持続的イノベーション」(sustaining innovation) とは、既に確立された製品のモジュール(一個の独立したシステムを形成する基幹部品等)及びアーキテクチャ(ハード及びソフトの製品の基本コンセプト・基本設計)を変えないことなく、これらの品質向上・多機能化を図ることによって、これまで確立した顧客に、より高価格で高品質の新製品を開発して、売り込むことであるとされる(クリステンセン 2001)。クリステンセンによれば、こうした開発は、新製品が市場に受け入れられれば、高い利益を生ずる上に、リスクは少ないと見られ、既にその地位を確立した先進国大手企業は、この「持続的イノベーション戦略」を採りやすいとされる。先進国の高級品市場の動向は保守的であり、より高付加価値、高品質なものであれば、高価格でもこれを受入れると見られ、リスクは少ないように見える。しかし、実際には大きなリスクもある。顧客が必要としている品質・性能と企業が提供する新製品の品質・性能の間に乖離が生じてしまえば、いわゆる「過剰品質」になる可能性が存在する。言い換えると市場が、本稿で定義する「ファースト・ベスト市場」

から、セカンド・ベスト市場に潜在的には移行している場合には、「破壊的イノベーター」にとって市場参入の大きなチャンスがある。彼らは、「顧客が満足できる程度の品質」であって、より低価格の製品を、既に潜在的には、セカンド・ベスト市場化している市場に持ち込む。この「破壊的イノベーター」の行動によって、顧客が、従来の製品を「過剰品質であり、かつ、余りに高価格」と認識すれば、これら既存の「持続的イノベーター」は、「破壊的イノベーター」によって、速やかに、市場から駆逐されてしまう。「破壊的イノベーション」は、「持続的イノベーション」が、市場で「過剰品質」を生み出した間隙を縫って、潜在的には、急速に「汎用品化しつつある」新製品の市場に価格競争を持ち込む。製品のライフサイクルが短く、新製品がすぐに「汎用品化」する市場ほど、「破壊的イノベーション」の効果は大きい。

こうした「破壊的イノベーション」は、日本企業によって、1960年代以降の米国市場等において、カメラ等の光学器械、家庭電化製品、半導体、工作機械、自動車、建設機械等多くの分野で継続的に起こったと考えられる。

(3.2) 「破壊的イノベーション」から「漸進的・持続的」かつ「ボトムアップ」による「事後的」な「革新的イノベーション」へ

しかしながら、日本企業は、欧米市場で、ずっと「破壊的イノベーター」の立場に留まっていたわけではなく、第2章で論じた日本企業固有の競争優位を生かして、持続的な「モジュラー・イノベーション」と「アーキテクチャル・イノベーション」を通じて、「破壊的イノベーション」の担い手から、漸進的・持続的かつボトムアップ型の「革新的イノベーション (radical innovation)」に転じることに成功した、と考えられる。組立企業と部品企業との共同開発により、長い時間をかけたモジュールとアーキテクチャの革新を通じて結果的に新しいコンセプトの新製品にいたる方法論を確立した。

このとき、「漸進的・持続的」というのは、(2.2)で論じた、組立企業と部品企業の共同作業による開発の結果、「モジュラー・イノベーション」と「アーキテクチャル・イノベーション」を長期的に時間をかけて、積み重ねた結果として、新しいコンセプト・性能・品質を持つ新製品の創出、すなわち、「持続的」「漸進的」かつ「ボトムアップ」の「革新的イノベーション」に至るためである。また、結果的に、これまで存在しなかった新しい市場の創造につながるという意味で「事後的」である。

これにより、先進国の「ファースト・ベスト市場」において、大きな競争力を発揮することが可能となった。先進国「ファースト・ベスト市場」において、「より高品質かつ、より低コスト・低価格」という、新しいタイプの高級品ブランド・市場を確立することができれば、これを受容する「ファースト・ベスト市場」が、先進国に存在する限り、あるいはこうした市場を創出できる限り、「過剰品質」の空隙は生ぜず、新たな「破壊的イノベーター」が参入する余地はない。これを供給面から可能にするのが、第2章で論じた新規製品の開発およびこれら製品の生産に当たっての「取引費用 (市場取引費用 + 企業内取引

費用)最小化」(O Advantage)と「日本型選好」(L Advantage)と「TCM 型組織」(I Advantage)の三位一体から生ずる日本企業の国際競争力である。(2.2)の(1)から(11)で論じた新製品の開発における「取引費用の最小化」のメカニズム、および(12)から(14)の「開発費用の削減効果」、さらに(15)の「製品の品質向上効果」は相俟って、上記のイノベーションを促進したと考えられる。このイノベーションが成功し、日本企業が国際競争力を維持確保できるための要件は、先の表1において、(A)産業および(B1)産業が、高価格・高付加価値な特殊品を嗜好する大規模市場(ファースト・ベスト市場)を確保できる場合である。

自動車産業を例にとれば、低価格の小型車のコンセプトを持ち込み、米国市場を開拓した際には「破壊的イノベーター」であったが、環境保全・省エネ対応を進め、高燃費性能を確立し、「より高品質・より低コスト」の製品コンセプトを確立して、ハイブリッド自動車の開発に至るプロセスは、明らかに、持続的なモジュラー・イノベーションとアーキテクチャル・イノベーションを重ねて、最終的に、ハイブリッド自動車という、より高性能の、新しい製品コンセプトにいたる経過は、「漸進的・持続的かつ、ボトムアップ」による、「事後的」な「革新的イノベーション」の典型的事例である。

新製品の共同開発プロセスでは、不断の極秘技術情報の受け渡しと相互の真摯なアイデアの提供・共有による相乗効果が必要になる。第2章で論じたように、これは、「企業の競争力に直結する最高度の開発情報」という最も特殊度の高い資産(先の注2。O. Williamson のいう Asset Specificity の高い中間財であり、本稿で定義した「特殊品(Specialty)」としての中間財)の企業間での授受を意味する。通常は、そうした高度の「特殊品」の授受に伴う企業内及び企業間での取引費用は、格段に大きくなるため、最も効果的な新製品の共同開発プロセスは、第2章で論じた、「日本型選好」を堅持する組立企業・部品企業間の緊密なクローズド・ネットワークの中でしか実現し得ない。

但し、「漸進的・持続的」かつ、「ボトムアップ」による、「事後的」な「革新的イノベーション」による新製品の共同開発の実現に当たっては、組立企業F1と部品企業F2との間の頻繁なやり取りに時間がかかる。このため、取引費用最小化に基づく日本企業の国際競争力は、製品のライフサイクルが長く、製品コンセプトが急激には変わらない産業(表1の(A)産業または(B1)産業)において、最も有効であり、製品のライフサイクルが短く、製品コンセプトが急激に変わる産業の場合には、市場への対応が遅れることがあり得る。

また、「日本型選好」に基づく垂直的な共同研究開発の場合は、「非日本型選好」に基づく水平的な共同研究開発に比べて、組立企業F1と部品企業F2との協調を重視する分、全く新しいコンセプトの新製品を生み出しにくい。

さらに留意すべきは、海外市場で、資産特殊性の高い投資を行うことは、当然のことながら、販売先である市場のあり方・新市場の開発の可能性と深く基づいていなければならないことである。(2.4)で強調したように、中間財および最終製品の資産特殊性の高さを

用いて、「買い手が差別化商品を強く希求する」市場を開拓することは必要不可欠である。すなわち、(2.4) で論じたように、高品質・低コストの特殊品としての「中間財」（開発の一部を含む）の最適調達・取引費用最小化に基づく、高品質・低コストの新製品の開発・生産は、差別化競争を効率的に行うための重要な要件であるが、加えて、市場動向の的確な把握に基づく、差別化商品としての新製品（完成品A）の開発を行うためには「日本型選好」を行う「日本型人材」だけでは不十分であり、「非日本型人材」の活用が必要である。世界市場の多くは、「非日本型選好」を持つ人々から構成されており、消費者としての彼らの選好は、日本国内の「日本型選好」を持つ人々とは異なることが見込まれるためである。その意味では、(A) 産業および (B 1) 産業といえども、「非日本型人材」を必要としている。こうした新市場開拓への注力は、過去においても重要であったが、世界経済の変動のテンポを考えると、現在、その重要性は飛躍的に高まっている。

第 4 章で論ずるように、世界市場に大きな変化が生じている現在、日本企業の国際競争力に基づく「持続的」「漸進的」「事後的」かつ「ボトムアップ」の「革新的イノベーション」の有効性には、限界が生じているためである。

第 4 章 海外展開に際して日本企業の直面する課題

(4.1) 日本企業の直面する三つの課題

第 2 章および第 3 章で論じた日本企業の国際競争力は、直接投資を通じた海外事業展開の過程で多くの課題に直面した。課題を示す端的な事例として、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ことがある。

一般的に、多国籍企業が、海外直接投資を通じて海外事業展開を行う理由は、「国内で事業活動を行うよりも多くの利益を上げることができるためである」というのが標準的な多国籍企業行動の理論である。本稿第 1 章で述べた J. Dunning の、折衷理論によれば、企業固有の優位性（企業の保有する競争優位・競争力：O Advantage）、立地の優位性（海外に立地することの優位性：L Advantage）、内部化の優位性（海外現地法人を設立することの優位性：I Advantage）の 3 条件が海外事業においてクリアされたときに、海外事業展開によって、より高い利益を上げることが出来る。ここで有益なのは、C.キンドルバーガーの公準および、R.アリバーの議論である。

すなわち、キンドルバーガーによれば、海外事業展開で成功するためには、以下の 2 条件を満足しなければならない。

海外子会社の収益性 > 本国本社の収益性 ⑪

海外子会社の収益性 > 現地企業の収益性 ⑫

また、アリバーの議論によれば、

直接投資の収益性 > 輸出・技術輸出の収益性 ⑬

⑪は、ダニングの L Advantage に、⑫は O Advantage に、⑬は I Advantage に、それぞれ対応すると考えられる。

しかし、日本企業の海外事業展開においては、(1)の条件がクリアされているとはいえない。図 6,7.8 により、日本の製造業全体及び輸送機械、電気機械という代表的業種についてみると、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。1990 年代後半から 2008 年までの間、製造業全体の海外現地法人の売上高経常利益率は、必ずしも国内法人のそれを上回っているとはいえず、逆に、輸送機械、電気機械については、明らかに前者は後者を下回っている。上記の⑪、⑫、⑬式（キンドルバーガーの公準等）を適用すれば、日本を代表する製造業である輸送機械・電気機械の両産業は、その海外事業展開において十分な競争力を発揮しておらず、図 1 にみられる、取引用最小化を実現するための O, L, I Advantage の三位一体が、海外事業展開の間では、実現されていない。本稿冒頭で述べたように、端的に言って、海外では、「日本型選好」の利用という立地の優位性（Location (L) Advantage）は、達成されずに、むしろ「非日本型選好」の L Disadvantage（立地の不利性）を被っていると考えられるためである。これについては以下の課題の第一で詳細に論ずる。

図 6 日本の製造業の売上高経常利益率（MOF、法人企業統計及び METI、海外事業基本調査、外資系企業動向調査より）

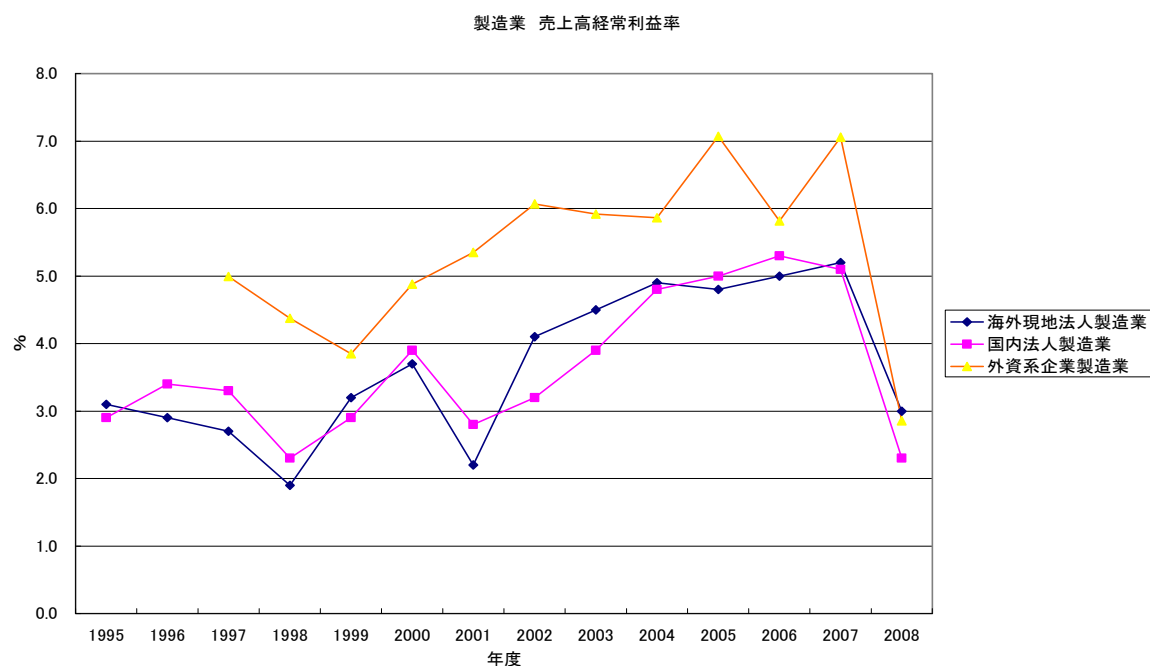


図 7 日本の輸送機械産業の売上高経常利益率（MOF、法人企業統計及び METI、海外事業基本調査、外資系企業動向調査より）

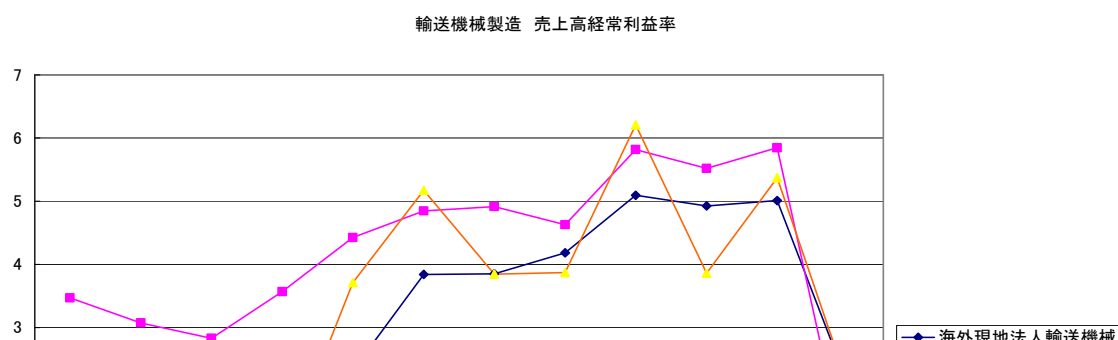
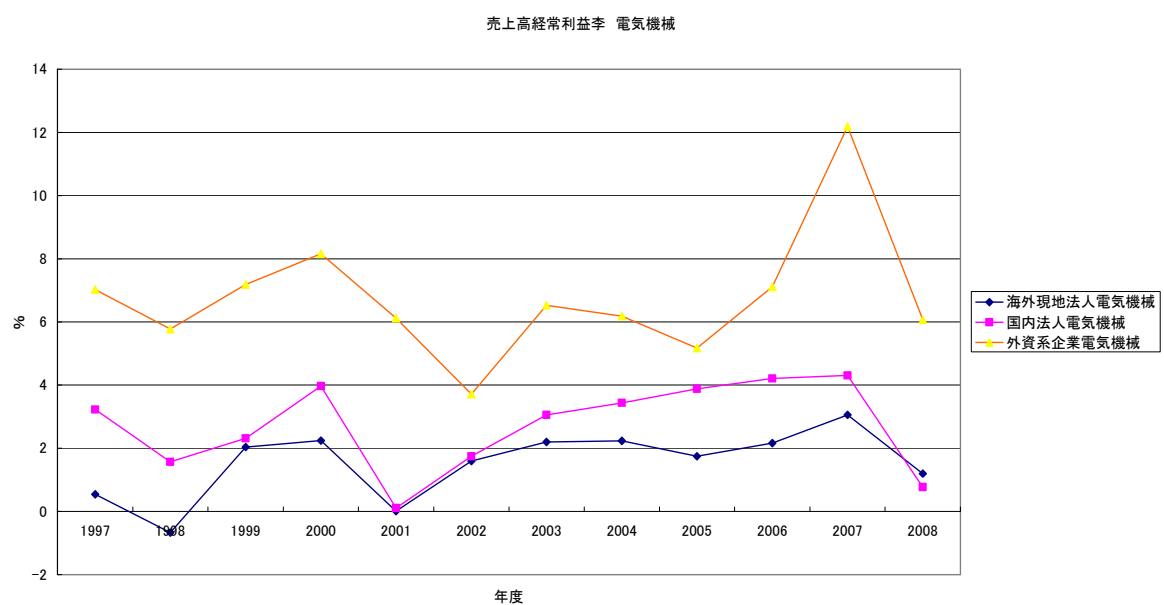


図8 日本の電気機械産業の売上高経常利益率（MOF、法人企業統計及びMETI、海外事業基本調査、外資系企業動向調査より）



一方、製造業全体と電気機械の外資系企業に注目すると、その売上高経常利益率は、国内法人のそれを上回っており、日本に投資した外国企業から見れば、⑫の条件をクリアしている。したがって外資系企業は、日本という海外の立地を生かして、その企業固有の **O Advantage** を日本で十分に発揚している。但し、輸送機械産業において、外資系企業の売

上高経常利益率が、国内法人のそれを下回るのは、日本の輸送機械産業の競争力の強さ（O Advantage）を表すものと考えられる。

しかし、そうした輸送機械産業も含めて、日本企業は、海外事業展開においては、L Disadvantage を被っている。

こうした事情の背後には、第2章および第3章で論じた日本企業の国際競争力そのものに関連する三つの重大な課題がある。

第一に、海外では、日本企業の国際競争力にとっては立地の不利性（L Disadvantage）があるため、「日本型選好」と「TCM 型組織」に基づく「取引費用の最小化」の三位一体に依存した日本企業の競争優位は生かせない。多くの国では人も企業も、上記の「特殊品」の開発及び生産・調達にあたって、「長期的な取引継続の利益よりも現在の取引から得られる機会主義的利益の最大化を選好する」という「非日本型選好」に基づいて、経済活動をしており、企業は、「非日本型選好」に基づいて行動する人材を効果的に生かす組織（先の **SMD（Specialty Market Development）型組織**（先の注4）に代表される）により形成されているためである。このため、第1章の冒頭に述べたように、海外事業展開の過程で、海外立地の特性から「立地の不利性（Location Disadvantage）」に直面することになり、海外では日本企業の固有の競争力を活かすのは容易ではない。

第二に、先に（2.4）の最後で触れたように、新興国の急速な成長と先進国の低迷というトレンドの中で、発展途上国・新興国のみならず、先進国も含めて、世界市場全体が低下価格志向による「汎用品化」を強め、「一定の品質を確保していれば、より低コストの製品を希求する」市場（「セカンド・ベスト市場」）のウエイトが高まったと見られる（先の図5の矢印(I)に沿った動き）。「高価格・高付加価値品の「ファースト・ベスト市場」では、競争力を発揮する日本企業の「漸進的かつボトムアップ型の事後的な」「革新的イノベーション」は、こうした「セカンド・ベスト市場」では、過剰品質とみなされ、有効ではない。こうした市場動向と長期傾向としての円高に対応するために、日本企業は生産システムを標準化して、多大な技術移転の努力を行い、コスト競争力の大きなアジアを中心とする発展途上国における生産・輸出拠点を形成することに邁進してきた。このことは、東アジア企業への技術移転を促進し、韓国・台湾・中国等の東アジア企業が、日本企業にキャッチアップする「破壊的イノベーション」を行う契機となった。加えて、新興国を中心として、世界的に「セカンド・ベスト市場」の拡大が続いていることは、東アジア企業には有利、日本企業には、不利となっている。いわば日本企業のアジアにおける海外直接投資行動そのものが、先の表1における（D1）（D2）（D3）産業におけるアジア企業の競争力強化に貢献している。

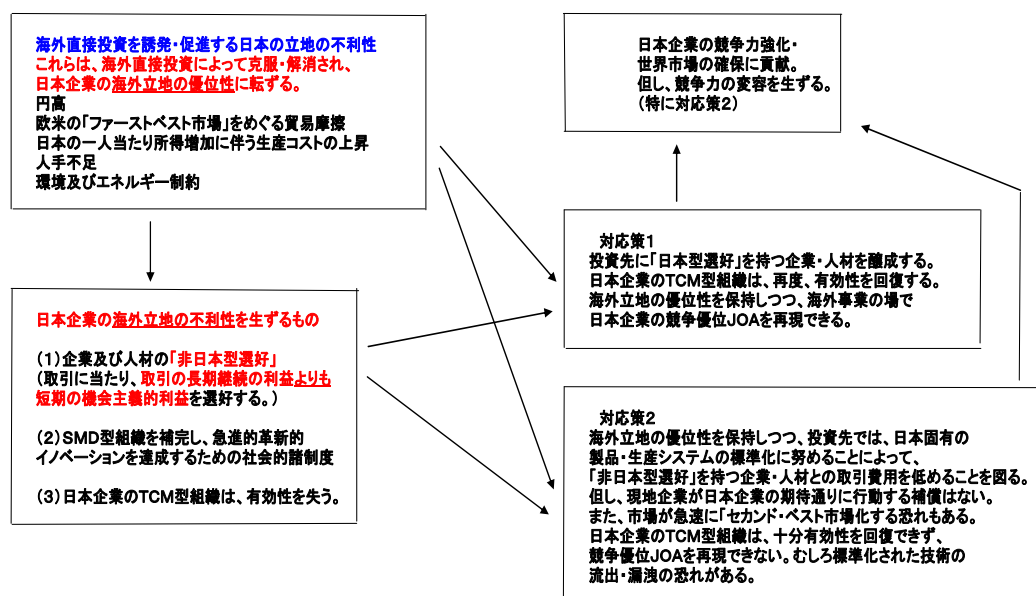
第三に、先進国においても新興国・発展途上国においても「ファースト・ベスト市場」の開拓につながる事業活動の拡大には、「急進的かつトップダウン型の事前的な」「革新的イノベーション」を得意とする欧米企業のほうが、有利である。先の図5にみるように、（A）産業および（B1）産業にとっての、ファースト・ベスト市場は、製品のライフサイクル

が短くなり、汎用品化の影響が大きくなればなるほど、(B 2) および (C) 産業に比べて、市場縮小の危機に晒されやすいためである。これは、特に、電機・電子産業において顕著である。(2.4) および (3.2) で論じたように、(A) 産業および (B 1) 産業における「持続的」「漸進的」「事後的」かつ「ボトムアップ」の「革新的イノベーション」は、(B 2) 産業および (C) 産業における「急進的」「事前的」かつ「トップダウン」の「革新的イノベーション」に比して時間がかかるためである。また、日本企業の TCM 型組織は、欧米企業の SMD 型組織に比べて、「非日本型選好」をもつ「非日本型人材」を集めにくい点も日本企業にとっては不利である。

(4.2) 二つの対応策

日本企業は、海外事業展開に当たり、(4.1) で論じた第一の課題に対して、二つの対応を行ってきた (図 9)。

図 9 日本企業の海外事業展開の二面性 (プラスの面とマイナスの面) (手島茂樹 2011)



第一に、その競争力の源となる「日本型選好」と「TCM 型組織」によって「取引費用の最小化」を達成する三位一体のシステムを、可能な限りそのまま移転しようとする「対応策 1」であり、海外事業展開に当たっては、徹底した従業員教育・技術指導等によって、投資先国の「非日本型選好」(長期の取引継続の利益を選好するよりも、短期の取引における機会主義的利益を選好)をもつ従業員、取引先企業に対して「日本型選好」を植えつけることを目標とした。しかし、投資先国の「非日本型選好」は社会の慣習、文化、価値観

に根ざすものであることから、「日本型選好」を定着させるのは容易でなく、また、これに成功しても、「非日本型選好」に適した現地の社会的諸制度まで変えるのはさらに困難なため、海外では、日本国内における競争優位を完全に回復するまでには至らないことが大きい。

第二の、「対応策2」では、投資先国には、「非日本型選好」をもつ「非日本型」の人材及び企業が多いことに鑑み、日本企業が確立した暗黙知の多い量産技術と生産システムを「標準化」して、誰にでも明示的に理解可能なものに転換することによって、「非日本型選好」を持つ企業・人材との取引費用を低めること（すなわち、「現地化」）を図り、第三国（主に米国・EU諸国）市場及び日本市場向けの生産・輸出拠点を確立することに成功してきた。特に、東アジア等では、「対応策2」による生産・輸出拠点の成功が顕著である。

しかし、この「対応策2」の適用の結果、図1で示した、日本企業の三位一体の競争力（O, L, I Advantages）は失われる。

その理由は次の通りである。「標準化」に伴い、部品および製品の「特殊性」は急速に失われ、取引費用は急速に減少する。このため、高い特殊性に基づいて発生する大きな取引費用を最小化するという日本企業の競争優位は急速に効力を失う。さらに、「対応策2」では、現地企業、人員の「非日本型選好」を積極的に変えようとはしないがゆえに、現地の企業及び人員が機会主義的に行動するリスクは「対応策1」よりも高く、標準化された技術や生産システム上のノウハウは容易に流出する。このことは対応策2が、(4.1)の第2の課題と直結していることを意味し、供給サイドから、世界規模での技術の標準化・製品の汎用品化を推進する。

しかし、見方を変えれば、この「対応策2」は、投資先国の企業及び人員への一次的及び二次的技術移転（前者は親会社が海外子会社に対して「意図して」行うもの、後者は、「意図せざる」技術流出）を通じてアジア企業の国際競争力の涵養に大いに貢献している。アジア企業に十分な技術受容能力がある場合には、日本企業が「標準化した」量産技術と生産システムを、効率的に吸収することが出来、それによって、強力な「破壊的イノベーション」による激しい価格競争を日本企業に対して仕掛ける能力形成の機会を得たと考えられる。

こうしたアジア企業の強みは、標準化された技術を用いて、より低コストの生産が可能であること、および、米欧日本企業との提携により国際販路が確保されていることである。特に、こうしたアジア企業は、「非日本型選好」に基づいて行動することに留意すべきである。

第5章 結論：「革新的イノベーション」の多様化へ

先の図5にみるように、日本企業の競争力の源である「持続的・漸進的」かつ「事後的な」現場からのボトムアップによる「革新的イノベーション」が十分な競争力を発揮で

きる領域が狭まっている現況を考えると、上記（4.1）で論じた日本企業が現在直面する三つの課題に対しては、（4.2）で論じた二つの対応策では、十分でない。

第3章及び第4章の議論を踏まえると、日本企業が解決すべき戦略的な目標は次の通りである。

- （ア）世界の「ファースト・ベスト市場」において、新製品を生み出す能力を増強することが必要である。特に、「事前的な」「トップダウンによる」「急進な」「革命的イノベーション」を引き起こす能力を持つことが重要であり、身近な具体的目標としては、ICT革命・デジタル社会構築の担い手になる等が考えられる。また、国際的なデファクト・スタンダードの形成等を主導することも必要不可欠である。これらはもちろん容易ではないが、これを達成することにより、先の表1の競争力のマトリックス表における（B2）産業及び（C）産業の競争力を獲得することが可能となる。
- （イ）日本企業の競争力の特性を生かす分野を新たに掘り起こし開拓することが必要である。特に、競争力のマトリックス表における新しい（A）産業において、新分野を開拓することが重要である。
- （ウ）世界のセカンド・ベスト市場に様々な形でコミットし、競争力を持つことが必要である。競争力のマトリックス表（表1）における（D1）、（D2）、（D3）産業で競争力を持つことであり、そのためには、価格競争力のあるアジア企業との提携に工夫を凝らす必要がある。但し、アジア企業もまた「非日本型選好」に基づき行動することに留意すべきである。「日本型選好」を持つ企業と「非日本型選好」を持つ企業の連携（特に合併を伴わない場合）では、「日本型選好」を持つ企業は不利になりやすい（注10）。

これまで論じたように、世界規模での「汎用品化」並びに「先進国経済（市場）の低迷と発展途上国・新興国経済（市場）の急成長」が、加速する現代世界では、日本企業は、アジア企業の「破壊的イノベーター化」という、供給サイドの課題と、先進国においても発展途上国・新興国においても、「セカンド・ベスト市場」が急速に拡大するという需要サイドの課題に直面している。日本企業が、あらためて原点に帰り、上記三つの戦略的目標を達成して、自社の国際競争力を活かすことの出来る大規模市場を創出するためには、日本企業は、「事前的な」「トップダウンによる」「急進な」「革命的イノベーション」の能力を涵養する必要がある。また、拡大するアジアの「セカンド・ベスト市場」において、かつての北米市場とは別の意味で、再度、「新しい破壊的イノベーター」として登場する必要がある。最終的に重要なのは、中長期的な視点から、アジア（あるいは世界）の新興国を起点として世界全体の「ファースト・ベスト市場」を目指すようなグローバルなブランド価値を持つ製品を開発する「新たな革新的イノベーション」を進めることである。「新しい破壊的イノベーション」はそのための導入部と位置づけることが出来る。

「新しい破壊的イノベーター」は、新興国「セカンドベスト市場」の価格志向に配慮してある程度の価格競争力を強化しつつ、市場の選好をより高付加価値・高品質に誘導す

るような新製品を開発することが必要である。その目的は、所得が急増する新興国市場の潜在的な高付加価値・高品質への選好を開発し、新しい「ファースト・ベスト市場」創出を実現するための布石を行うことである。こうした新しい「ファースト・ベスト市場」創出にあたっては、「事前的な」「トップダウンによる」「急進な」「革命的イノベーション」の能力を持つことが是非とも必要である。同時に、「新しい破壊的イノベーター」としては、ある程度の価格競争力をつけることは不可避でもあるため、国際的サプライ・チェーンの見直しや、EMS 企業の適切な利用も必要になる。

ここで留意すべきは、新興国市場の最大の特徴は「不確実性」であり、ハイリスク・ハイリターン戦略志向が先進国市場以上に求められることである。すなわち、急進的なトップダウンからの「革新的イノベーション」が必要とされることが多くなる。また、「新しい破壊的イノベーション」と急進的な「革新的イノベーション」の成功のためには、現地市場の特性の熟知・将来の発展可能性の適切な洞察が必要不可欠であり、それを実現するためには、現地人材を有効に利用する必要がある。こうした外国人材の吸引力という意味でも、「非日本型選好」の SMD 型組織の導入が必要となる。「持続的・漸進的」かつ「事後的な」現場からのボトムアップによる「革新的イノベーション」の再活性化・新市場の開拓のためにも、「非日本型選好」人材の活用は必要である。

SMD 型組織の導入に当たり重要な留意点は、組織のモチベーション・システムである。

(2.3) で論じた TCM 型組織の日本企業の競争力の淵源である取引費用最小化の実現にあたっては、「日本型選好」を行う「日本型人材」の存在に加えて、彼らの行動をより効率的にする社内諸制度及び社外諸制度（すなわち、企業内年金保険制度、主に、新卒者のみに開かれた労働市場等）が重要であった。さらにこの運用を支える仕組みとして、職場の同僚から生ずるピアプレッシャーを梃子としたモチベーション・システムの暗黙のうちの確立があり（QC 活動等）、これが企業コミュニティの共通価値観及び共通の発想法・アイデアの確立・共有のために、重要な役割を果たしてきた。このように、新しい市場を開拓するための工夫としての自社内の資源の活用や垂直統合的な関連企業の資源の活用・活性化については、生産及び研究開発の場における取引費用の最小化を実現することにより、TCM 型組織としての日本企業において成功裏に達成されてきた。この成功は、繰り返し述べているように、表 1 の（A）産業および（B 1）産業において顕著である。

しかし、表 1 の（B2）（C）産業で成功するためには、それだけでなく、対等な立場の個人間または企業間の、いわば、水平的なピア対ピアの関係の中から生ずる新発想が必要であり、これを促進するような組織のモチベーション・システムが重要である。その構築に成功すれば、業種の境目の中から新しい市場を創出できる可能性がある。このため、「非日本型選好」の SMD 型組織を取り込んだ組織の再構築が必要である。人材に限らず、幅広い科学的知識の獲得・共有に際して、TCM 型組織が SMD 型組織に比べて不利であるとすれば、SMD 型組織の導入は、一層、不可欠である。

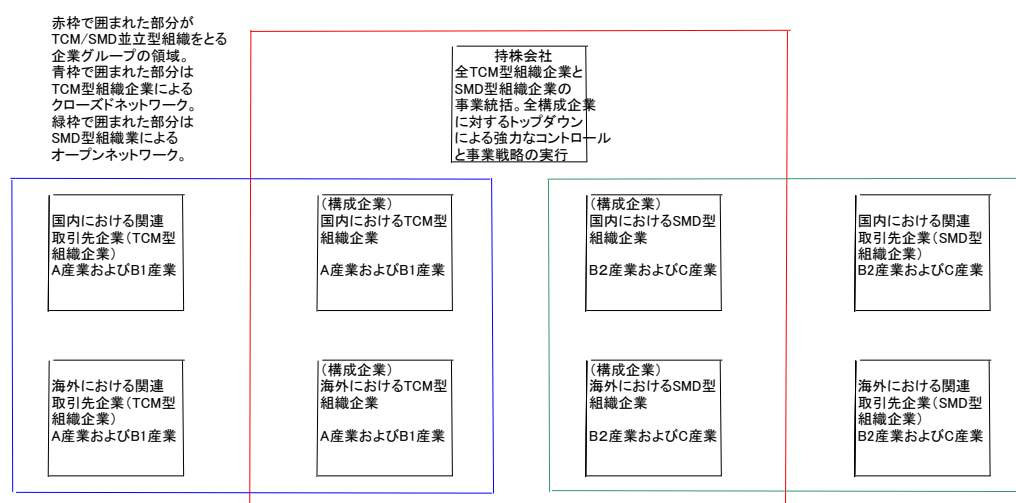
以上から、トップダウン型の経営のパラダイムに適した SMD 型組織を現地及び日本の

本社において確立し、従来の TCM 型組織と並列させることが当面考えられる。日本国内外の企業グループで雇用した現地人材及び世界人材は、その業績次第で、日本本社の経営トップまで到達する道が確保されなければならない。

これまで保有してきた「持続的・漸進的」かつ「事後的な」現場からのボトムアップによる「革新的イノベーション」の再活性化・新市場の開拓を行うことも重要である。先の表 1 の (A) 産業の産業特性である、「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」する産業を新たに開拓し、「漸進的・持続的かつ、ボトムアップ」による、「事後的」な「革新的イノベーション」を新しく成功させねばならない。先に述べたように、新しい「ファースト・ベスト市場」を開拓するためには、(A) 産業および (B 1) 産業においても、「非日本型人材」を有効に活用する組織イノベーションが必要である。このような TCM 型組織そのものの変革と、SMD 型組織導入の努力を並列させ、同時平行的に進めなければならない。

これが、従来の競争力は保持しつつ、新しい競争力獲得するための TCM/SMD 並立組織の考え方である (図 10)。

図 10 TCM/SMD 並立型組織の概念図 (手島茂樹 2010)

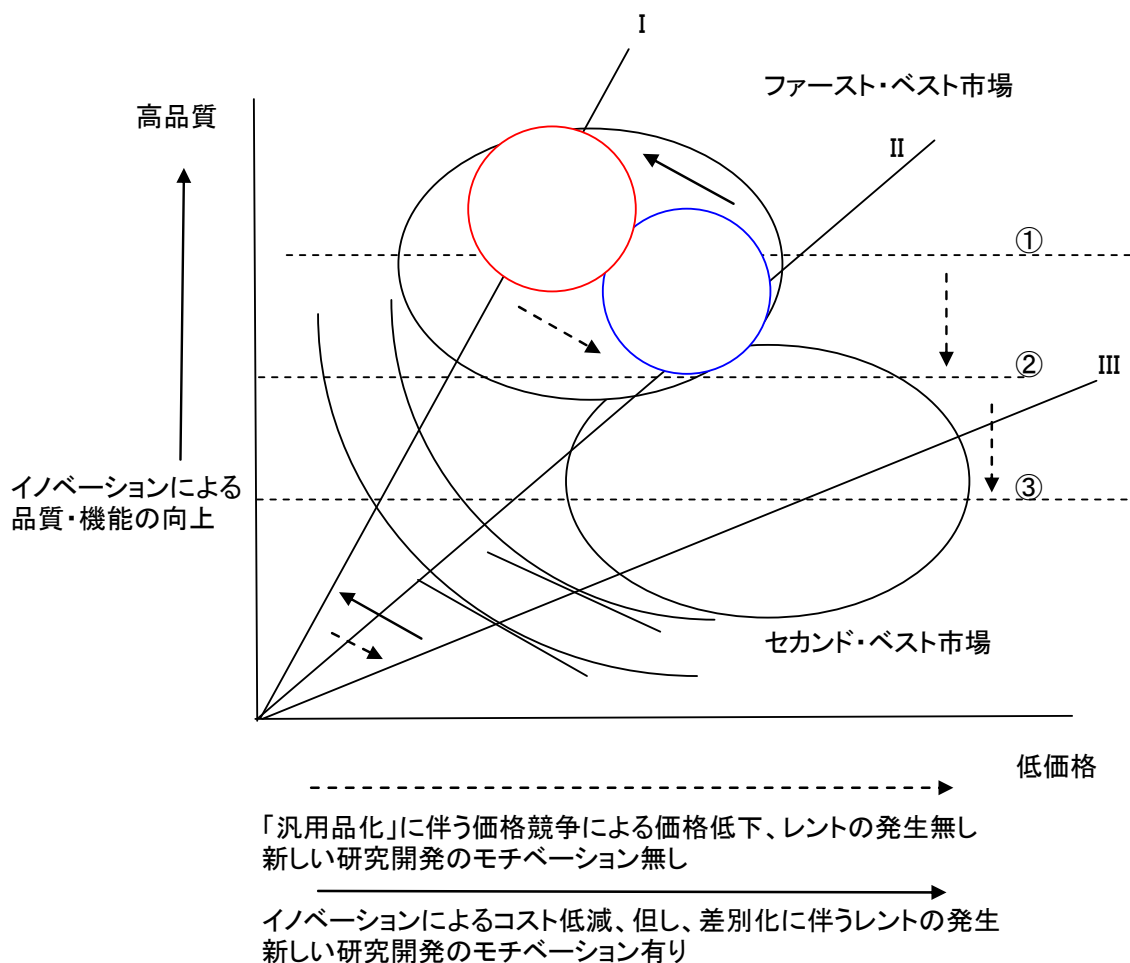


TCM/SMD 並立型組織が取り組まねばならない課題と戦略を、これまでの議論に基づき、取りまとめると図 11 のようになる。横軸に価格 (左に行くほど低価格)、縦軸に品質・機能 (上に行くほど高品質・高機能) をとるとき、本稿で定義する「ファースト・ベスト市場」は、左上の楕円で、「セカンド・ベスト」市場は、右下の楕円で表される。世界規模での「汎用品化」の進展と共に、新製品 A は、ファースト・ベスト市場から、セカンド・ベスト市場に移行する。第一段階では、ファースト・ベスト市場の中で赤丸から青丸へと市

場の需要は、右下に移行し、ここでセカンド・ベスト市場との接点を生ずることから、新興国企業の「破壊的イノベーション」による競争を受けやすい。先の表 1 の（A）産業および（B 1）産業では、赤丸から青丸へのシフトは、比較的緩慢である。「汎用品化」の進展に伴い、市場の要求する品質レベルは、①から②、さらに、③へと低下する。また、「汎用品化」に伴い、市場の選好する品質・価格の組み合わせは、I から II、さらに、III へとシフトする。

図 1 1 の破線矢印は、汎用品化に伴って生ずる動きである。

図 1 1 ファースト・ベスト市場とセカンド・ベスト市場および「汎用品化」
（手島茂樹 2011）



一方、図 11 の実線矢印は、「新しい破壊的イノベーション」、および「事後的」「持続的・漸進的」な現場からのボトムアップによる「革新的イノベーション」の再活性化、さらに「事前的な」「トップダウンによる」「急進な」「革命的イノベーション」の強化によって、達成しなければならない課題・目標である。このとき、市場の選好する高品質・低価

格の組み合わせも、III から II、さらに、I へとシフト・バックさせる必要がある。この達成のためには、TCM/SMD 並立型組織が必要である。

中長期的な視点からは、「事前的な」「トップダウンによる」「急進的」な「革新的イノベーション」と日本企業固有の「持続的・漸進的」な「革新的イノベーション」の競争力の融合をはかることによって新しいタイプの「革新的イノベーション」を生み出すことが必要であり、そのためには、TCM 型組織と SMD 型組織の融合を図る新しい組織イノベーションを引き起こすことが必要となる。

この中長期課題の達成が、TCM/SMD 融合型組織の建設による「新しい革新的イノベーションの実現」という、一つのゴールとなる。

以上

(注1) 「ファースト・ベスト市場」と「セカンド・ベスト市場」：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 pp 5-19 および手島茂樹 [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 ならびに、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 において、詳細に論じた。「ファースト・ベスト市場」では、買手は、たとえ高価格であっても高品質・高付加価値の製品を志向する。すなわち、価格よりも品質への志向が相対的に強い。「セカンド・ベスト市場」では、買手は、一定の品質を要求するが、それが満足されている限り、より低価格な製品を志向する。すなわち、品質よりも価格への志向が相対的に強い。

(注2) 「特殊品」：Williamson, Oliver E., (1985) "The Economic Institutions of Capitalism," New York: The Free Press 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ず、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。O. Williamson によれば、こうした「特殊品」を調達する際には膨大な取引費用（市場取引費用および企業内取引費用）を生ずるので、これを如何に削減するかが重要となる。

さらに、(2.4) で論ずるように、本稿でいう「特殊品」には、これを利用した完成品は、差別化された商品となり、国際競争力を持つことが出来ることを含意する。

(注3) 日本型選好と非日本型選好：これについては、取引費用最小化達成のための契機として、Tejima 1996-2006 および手島 2001-2011 において、一貫して論じている。

「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の職場（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

一方、「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) 同一の職場（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。

(注4) TCM 型組織と SMD 型組織：Tejima 1996-2006 および手島 2001-2011 において、一貫して論じている。

「日本型選好」をもつ「日本型の人材」が、その選好に基づいて、取引費用の最小化を達成するためには、企業内のワーカー、エンジニア等の従業員が、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。そのために、事実上の終身雇用制度、職能給制度に基づく中長期的視野での評価（時間をかけた能力形成に基づく勤務評定・選抜と昇進、企業ヒエラルキーの階梯を昇るほど、専門的スキルよりは文脈的スキルを評価）、企業年金・保険制度、退職金制度等の社内制度を持つ。また、OJT およびジョブローテーション等の従業員の長期人材育成システムおよび QC 活動等のインセンティブシステムを擁する。従業員が「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。筆者はこうした、取引費用最小化を効率的に達成するための、日本企業の組織を **TCM（取引費用最小化：Transaction Cost Minimization）型組織**と定義している。TCM 型組織のもとでは、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ことができる。日本企業にとって TCM 型組織を確立する

ことが J. Dunning の折衷理論の「内部化の優位性 (Internalization (I) Advantage)」に相当するものと考えられる。TCM 型組織を補完する社会制度として、企業年金・保険を組み込んだ社会保障制度、大学卒正規社員に対して、大学新卒者のみに事実上開かれている労働市場等がある。これは、日本という立地の優位性 (Location (L) Advantage) の一つである。

これに対して、「非日本型選好」を行う「非日本型人材」(同じく上記(注3))の企業活動を最大限効率的に遂行させる組織を、(SMD (特殊品市場開発: Specialty Market Development) 型組織と定義する。SMD 型組織は、特殊品調達に当たっての取引費用最小化は達成できない。しかし、急進的かつ事前の革新的イノベーションを、経営者のトップダウンの決断で推進することが出来る。こうしたハイリスク・ハイリターンの新製品の開発・市場の創出を速やかに実現する点で、SMD 型組織は、TCM 型組織よりも優位にあり、表1の(B2)産業及び(C)産業において、国際競争力を獲得しやすい。こうした SMD 型組織においては、一部の幹部社員については、選抜された世界人材に対してオープンな終身雇用に近いプログラムを持つ企業もあるが、基本的には職務給に基づく業績評価(成果主義)が行われる。SMD 型組織に親和的な経済社会制度として、専門職務に応じた技術者・中間管理者・経営者の労働市場は常に開かれており、人材の評価に当たっては、TCM 型組織とは対照的に、SMD 型組織においては、専門能力(文脈的スキルよりは専門的スキルを評価)・専門職としての経歴が重視される。

(注5)「漸進的イノベーション」「モジュラー・イノベーション」と「アーキテクチャル・イノベーション」「革新的イノベーション」の概念は基本的に 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)、による。

また、「持続的イノベーション」「破壊的イノベーション」の概念は、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、による。本稿では、ヘンダーソン・クラークの「漸進的イノベーション」とクリステンセンの「持続的イノベーション」はほぼ同じ内容を持つもの、と捉えている。また、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 2011年春号 pp64-78 参照。

(注6) 汎用品化が日本企業の競争力に及ぼすマイナスの影響については、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」国際ビジネス研究学会年報 2006 pp151-169 参照。

(注7) 市場取引費用と企業内取引費用：市場取引に要する取引費用と企業内取引に要する取引費用を識別しなければならない。同時に、市場取引の際の生産費用と企業内取引の際の生産費用を識別しなければならない。上記(注2)および Williamson, Oliver E., (1985) "The Economic Institutions of Capitalism," New York: The Free Press、参照。一般に、中間財を全て外注すれば、市場取引費用は最大であるが、企業内取引費用はゼロである。中間財の内製率を高めれば、企業内取引費用は増加する一方、市場取引費用は減少する。100%全て、企業内で内製すれば、市場取引費用はゼロである一方、企業内取引費用は最大である。

本稿では、議論を、O. Williamson の意味で、十分に特殊度の高い中間財の集合体としての完成品Aに限定し、そうした各中間財および完成品の各々について、全て市場取引で調達する際の市場取引費用は、全て企業内で内製するときの企業内取引費用よりも大きく、企業内生産費用＝市場生産費用が成り立つことを強調する(注8参照)。このとき(2.2)で論ずる取引費用最小化のメカニズムが、取引費用＋生産費用の合計という意味での、総費用の最小化を決定する。

(注8) O. Williamson のダイアグラム

下記ダイアグラムにおいて、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。

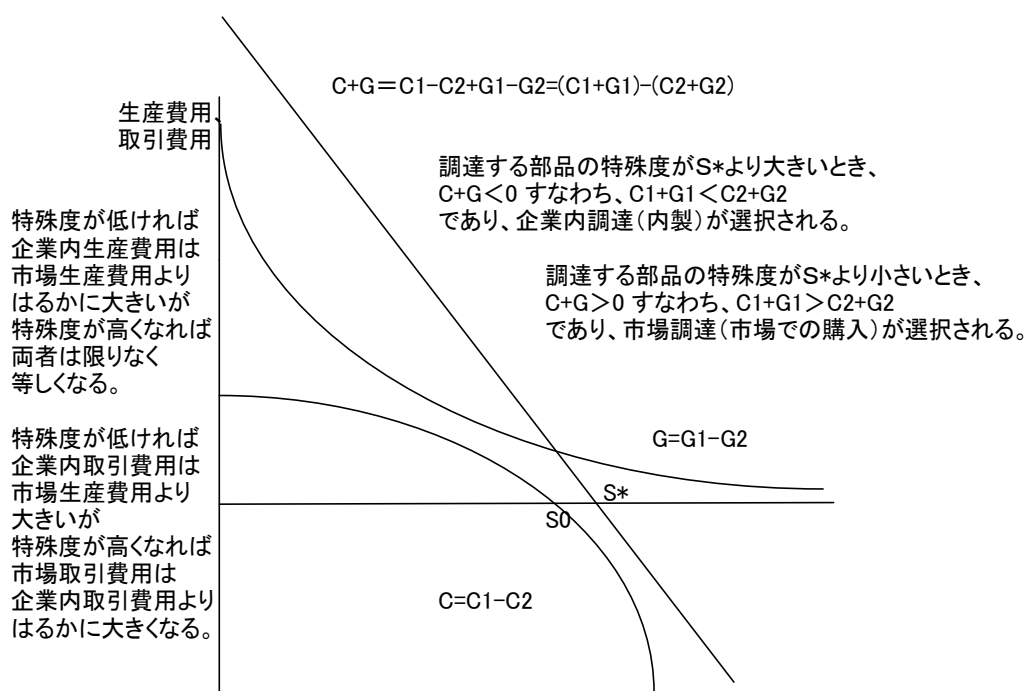
一方、特殊度が低ければ、情報の非対称性は少なく、市場取引に際しての機会主義的行動も少ないが、これをあえて企業内で行えば、企業組織運営の不効率は避けられず、企業内取引費用 ($C1$) は市場取引費用 ($C2$) より大きい。しかし、特殊度が高くなれば、情報の非対称性が顕在化し、サプライヤーの機会主義的行動は盛んになり、市場取引費用は企業内取引費用よりはるかに大きくなる。

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。

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)



(注 9) 産業競争力のマトリックス:Tejima 2006 および手島 2006—手島 2010 参照。

(注 10) 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 等で論じた。

(参考文献)

(英文参考文献)

Aoki, Masahiko [1988] “*Information, Incentives and Bargaining in the Japanese economy*,” Cambridge: Cambridge University Press

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”

- 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
- Hamel G., [2006] “The Why, What and How of Management Innovation” *Harvard Business Review*, March 2006
- 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)
- Khanna. Tarun and Palepu. Krishna G. [2006], “Emerging Giants by Building World-class Companies in Developing Countries,” *Harvard Business Review*, 2006 (October)
- Oman, Charles [1994] “*Globalization and Regionalization: the challenge for developing countries*,” Paris: OECD Development Centre
- 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---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---The New Challenge for Japanese Management*, Munchen: IUDICIUM Verlag GmbH, German Institute for Japanese Studies, pp 61–81
- 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
- UNCTAD, *World Investment Report*, 1991–2010

- Williamson, Oliver E. [1975] "*Markets and Hierarchies*" New York: The Free Press (邦訳: オリバー・ウィリアムソン (浅沼萬里・岩崎晃訳) [2009] 「市場と企業組織」日本評論社)
- 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*," 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
- 青木昌彦・安藤晴彦編著 [2002] 「モジュール化ー新しい産業アーキテクチャの本質」東洋経済新報社
- 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ー技術革新が巨大企業を滅ぼすとき」翔泳社
- 経済産業省、「海外事業活動基本調査」第28回ー38回
- 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』pp147~188
- 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
- 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
- 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 pp42-57
- 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』第14号、pp33-49
- 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 pp5-19
- 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
- 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
- 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

- 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 2011 年春号 pp64-78
- 延岡健太郎、伊藤宗彦、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
- 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－米欧アジア企業との国際比較」日本経済新聞出版社
- 藤本隆宏[2011]「設計比較優位説のプロセス的基礎」『生産性とイノベーションシステム』第6章、日本評論社
- 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
- 八代尚宏 [2009]「労働市場改革の経済学」東洋経済新報社
- 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－モティベーション・エンパワーメント・仕事の未来」東京大学出版会