

日本の海外直接投資の二面性とその課題の克服について

手島茂樹

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、マクロ経済の動向を大きく左右する。海外事業展開は日本企業にとって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、貿易摩擦や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、生産コスト面から、増強し、世界市場でのシェア拡大に貢献する。その一方、海外事業展開の過程で、日本企業固有の国際競争力を毀損し外国企業の競争力を強化する面もある。

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」）に対する「より高品質、より低コスト・低価格」な差別化商品の供給である。その背後にあるのは、市場取引に馴染まない「特殊品」の開発及び生産・調達に当たっての取引費用最小化システムであり、日本企業は、これを用いて「破壊的イノベーション」から出発して、「モジュール・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・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

「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り、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、「モジュール・イノベーション」および「アーキテクチャ・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（図 1 参照）。その背景にあるのが、市場が不完全であるために膨大な取引費用が発生しやすい「特殊品」の開発及び生産・調達に当たって「現在の取引から得られる機会主義的利益の最大化よりも、長期的な取引継続の利益を愛好する」という「日本型選好」に基づいて行動する人材よりなる日本企業の組織（TCM 型組織：取引費用最小化組織）による取引費用最小化のシステムである（図 2 参照）。

しかし、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」に基づいて行動する人材よりなる組織（SMD型組織等）により形成されているためである。このため、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、急速に拡大する発展途上国・新興国のみならず、先進国も含めて、世界市場が価格志向を強め、「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」）のウエイトが高まった。ここでは、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。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。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。

こうした難局を打破するには、日本企業は、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。

以上

図1 イノベーションの諸類型

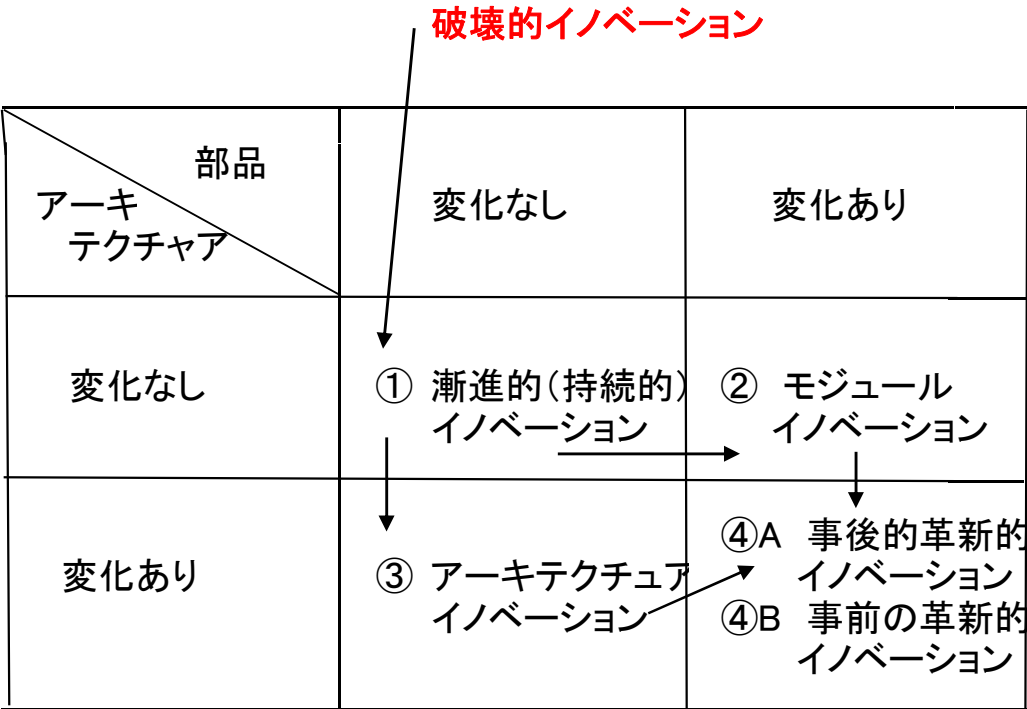


図2 日本企業のO, L, I Advantage

