

2006 二松学舎大学国際政治経済シンポジウム  
「日本と東アジアの対話——東アジア  
アトライアングルのダイナミズムと  
中国市場を機軸とした関係強化」

二松学舎大学 教授  
大学院国際政治経済学研究科長

手島茂樹

# 1. 五つのポイント（1）

- (1) 東南アジアおよび中国における対内直接投資を梃子にした目覚ましい経済発展、いわば「東アジア成功モデル」: 東アジア地域における貿易および投資の自由化・規制緩和の進展 : 規制とインセンティブのモザイク」から一層の緩和、Good Governanceの確立へ。
- (2) 日本企業のアジア海外進出による「東アジア成功モデル」への貢献と、日本企業にとっての東アジアの立地の優位性（「世界の工場、成長市場）（ASEAN 4、NIEs3および「香港を含む中国」の重要性は現時点でほぼ同等）

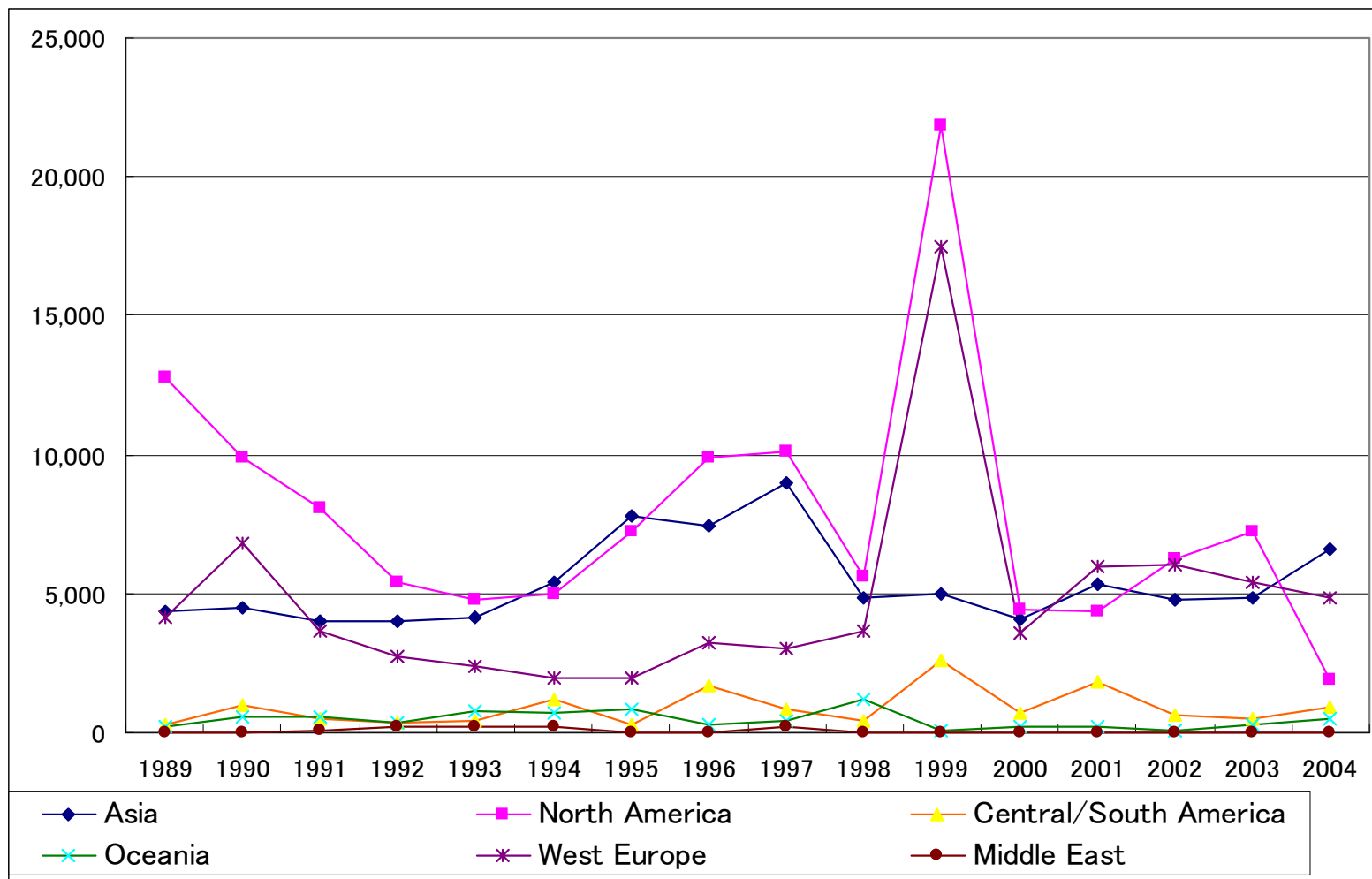
### 3. 五つのポイント（2）

- (3) 中国の可能性（市場規模、技術基盤・イノベーションの創発能力：日本との政治協調）
- (4) 日本企業固有の競争優位をアジアの生産現場でどの程度再構築できるか（「適用」と「適応」の問題）：日本企業の競争優位、すなわち、効率的な生産システムの継続的な改善、組立企業と部品企業との密接な協調による技術革新を外国で再現できるか？
- (5) 中国とASEANという投資立地間の投資誘致競争激化

# 岐路に立つ日本企業の国際競争力

- 第2次世界大戦後、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(プレストウイツ、2005)。
- 「破壊的技術革新」に対し、先発(米国)企業は、対抗できない(クリステンセン、2001)。
- 今や、大きな岐路に差し掛かっているのは、日本企業の国際競争力。

# 図1 日本の製造業直接投資の地域別内訳 (財務省届出ベース、単位:1億円)



# 変革を引き起こしたものの

- ICT (Information Communication Technology) 産業の目覚ましい発達とICT革命
- 汎用品化 (Commoditization)
- モジュール化 (Modularization)
- ウィリアムソンの「特殊品」は多くの分野で、容易に「汎用品化」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(手島茂樹)作成)

<p style="text-align: center;">需要特性 供給特性</p>	<p>① 高価格・高付加価値な「特殊品」を愛好する大規模需要</p>	<p>② 低価格の「汎用品」を愛好する大規模需要。</p>
<p>(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</p>	<p>(A1) 日本企業は、十分な国際競争力を保持(自動車)。</p>	<p>(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。</p>
<p>(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づける。</p>	<p>(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)。</p>	<p>(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。</p>
<p>(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</p>	<p>(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。</p>	<p>(C3) 日本企業は需給両面から国際競争力を持たない。</p>

# さらにその背後にあるもの

- 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、すなわち、「日本型選好」
- かりに生産費用の面では、日本および欧米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、日本企業は上記特性を生かし、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

# 「日本型選好」の淵源

- 個人の明確な意思表示よりは集団の中での調和を重視、
- 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、
- 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、
- 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、
- 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)。

# 「非日本型選好」

- 集団の中での調和よりは個人の思想・意思の表明を重視、
- 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、
- 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、
- 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、
- 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よりは自由な発想と指導性を尊重する。

# 「日本型選好」を強化する補完的諸制度

- 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
- 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・慣習的の制度

# 企業の国際競争力のパラダイム・シフト

- 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ケースが多くなる。
- そうした技術革新を達成するためには、特定目的のためのオープンなネットワークを必要に応じて世界中に張り巡らし、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重要になってくる(イヴ・ドース、2006)。

# 競争力強化のために要請される特性 の変化

- 集団主義・ボトムアップ型の経営よりも経営者個人の経営哲学・能力、
- 協同作業による漸進的改善よりも、ハイテク分野の革新的コンセプトを生み出す能力、アイデア力、
- 限定された個人および企業間のネットワークよりは完全にオープンな世界中の企業とのネットワーク形成

# 三つのジレンマ



- 「日本型選好」と「非日本型選好」とは相反する面があるともみられ、前者から後者への転換は競争力に深刻な影響を及ぼす。しかしこれを達成しなければ独立型技術革新の競争力を保つのは難しい。
- グローバルな海外事業展開における「適用」と「適応」の問題（「日本型選好」と日本の「立地の競争優位」）
- 今回は日本企業がクリステンセンのいう「破壊的イノベーション」に見舞われているかもしれない（アジア企業の競争力強化）。

「日本型選好」特性を維持しつつ「非日本型選好」特性を持つためには。

- 借り物でない企業文化を改めて構築することの必要性
- 「非日本型選好」特性を涵養するには何が必要か。
- どのような産業で、また誰にとって、「非日本型特性」が必要になるか。
- 「日本型選好」と補完的な諸制度をどのように変えていくか。



# 展望

- 日本人本来の特性を生かしつつパラダイムシフトを図ることは容易でないが、可能であろう。
- (A1)(A2)産業と(B)産業とで異なる戦略対応、海外(人的)資源・市場への対応・利用法。
- 東アジアでの可能性