

『ものづくりの国際経営戦略』
——アジアの産業地理学』を刊行して

天野 倫文
新宅純二郎

二一世紀のアジア戦略を展望する

この二〇年ほどの間、日本の産業や企業の活動空間におけるアジアの占める比重は著しく高くなり、アジアという地域軸から国際競争の枠組みが再編成されつつある。今後、日本をはじめとする先進国が少子高齢化と人口減少に直面し、新興諸国の世界経済に占める比重が高まる中、この地域でいかなる競争が展開され、それが日本企業にとってどのような影響をもたらすのかという視点がますます重要になるだろ

う。

日本企業は従来からアジア諸国に進出してきたが、この動きが本格的に加速化し、日本企業のものづくりのあり方や市場戦略に大きな役割を持ち始めたのは一九九〇年代以降のことである。ここから約二〇年、日本企業はアジアでの海外ビジネスにおいて幾多の成功と失敗を経験してきた。またこの間、アジア企業の技術や経営にも目覚ましい進歩が見られた。二〇〇一年に中国がWTOに加盟し、この地域は世界経済の牽引が期待される市場として

も重要性を帯びてきた。

この二〇年間にアジア地域で起きた産業動向や企業戦略の変化は、きわめて大きく、その内容も複雑である。しかし、それらをできるだけ緻密に分析し、この地域や日本の産業発展に与えた影響を整理しておく必要がある。そのことが、おそらく今後の日本企業のアジア戦略を考えるうえで、基本的な視座を提供することになる。そのような思いから、本書の著者と編者らは多くの海外調査をこなし、分析と執筆を進めてきた。本書は二一世紀COEと

グローバルCOEで東京大学のものづくり経営研究センターに関わる研究者が合同で進めてきた国際経営関係の研究成果集である。

アジアの諸国を訪問すると、そこに数多くの民族があり、市場や産業の営みは国や地域によってじつに多様であることを思い知らされる。国と民族の数だけ歴史があり、アジア地域の中にその多様性が凝縮されている。中国のような大国はその中にも無数の多様性を見出せる。この多様性こそがアジアの最大のポテンシャルであり、ものづくり企業から見たときの大きな魅力である。この地域の複雑性や多様性、潜在性を受けとめながら、産業の特徴や経営手法をできるだけ客観的かつ標準的に抽出する方法がないだろうか。

本書は、そのための分析枠組みを「ものづくり経営学」に求めており、その基本的な概念や論理を、アジアの

各国や地域ごとに、ものづくりの組織能力としての実力や能力基盤がかなり異なり、上述の製品・工程のアーキテクチャにおける分節・連結問題を考えるときに、それらの実力を十分に考慮に入れた分業と立地の意思決定を行う必要があることを論じている。従来の伝統的な比較優位論が、たとえば労働賦存量を背景とする賃金のレベルや土地の広さ、研究開発の集約度などの「生産要素」にもとづいて分業や貿易の問題を扱ってきた。しかし我々が見ようとする企業内・企業間の分業や配置の問題を考えると、こうしたマクロな見方では不十分であり、ミクロのものづくりの組織能力という観点から、その国や地域の実力や能力水準を十分に吟味し、それに基づいて、アーキテクチャ戦略上の分節や統合の判断、配置の意思決定を行う必要がある。

国際経営というフィールドや文脈に適した実証研究集である。ここでは、その適用の枠組みを「ものづくりの国際経営学」と呼んでいる。

ものづくりの国際経営学

「ものづくりの国際経営学」は、(1)アーキテクチャ論、(2)組織能力論、(3)アジアの産業地理学という基本概念に依拠している。以下簡単に紹介しておく。

アーキテクチャ論は、企業が扱う製品や工程、ビジネスモデルの基本的な設計思想に関する理論であり、それら製品・工程システムの分節・連結に関する考え方のことをいう。アーキテクチャは、分節単位間の複雑な調整を要する「擦り合わせ（インテグラル）」型と「組み合わせ（モジュラー）」型に分けられるが、製品や工程のシステムは階層性を持つため、どの階層性に

アジア地域の域内において、要素賦存度が似通った国同士で同一産業の産業内貿易が頻繁に行われることは、本書の枠組みでアジアのものづくりを論じる必要性があることを示唆している。既述のように、地域や国ごとのものづくりの組織能力のポテンシャルや多様性こそが、企業がアジア地域を見るとき目の線であり、その目の線に添った比較優位論や立地論を展開する必要がある。

徹底したフィールドリサーチとオリジナルな産業分析

以上の三つの概念がベースであるが、本書の過半は、それらの枠組みを用いた実証研究から成り立っている。本書は四部構成をとり、第I部で分析枠組みの検討とアジア地域における貿易や投資動向の分析を行った後に、第II部で五つの産業分野のケーススタデ

焦点をあて、どこをどのように分業するか、どの地域に配置させるべきかという企業ごとの経営判断が必要になる。

組織能力は、個々の企業の歴史や組織属性に裏付けられたルーチンの束であり、企業固有の能力である。ここではとくに「ものづくりの組織能力」に焦点をあてている。つまりものづくりの開発や生産、販売の現場に顕現する組織能力のことを指し、顧客へ向かう設計情報の創造・転写・発信のプロセスをどう行い、どう付加価値を創出するかという実力を分析する。組織能力論を国際経営論に適用するときには、アジアの各地域に設立されている個々の現地法人レベルでの組織能力と、それらを統合し、ある方向に地域全体のオペレーションを導く企業全体の「統合能力」が各々の次元で分析される。

アジアの産業地理学では、アジアの

イを展開している。産業分野は、液晶テレビ・パネル産業、携帯電話産業、ハードディスク・ドライブ産業、自動車産業、オートバイ産業である。各章では、上述の対象期間の中で、ものづくりの拠点として中国・アジアが参画し、製品の基本的な設計思想であるアーキテクチャがどのように変化し、それが産業全体の競争ルールや、日本企業やアジア企業の競争戦略にどのような影響を与えたのが分析されている。

一方、第III部では、アーキテクチャの変化を利用して急成長を遂げたアジア企業のケーススタディが所収されている。台湾エレクトロニクス産業の米国企業との分業・協業関係、韓国のサムスングループの発展パターンに関するアーキテクチャ分析、中国の液晶テレビ産業における中国企業の急成長などである。第IV部ではそれら産業・企

業分析を受けて、日本企業の進むべき方向性を、インテグラル型企業のグローバル展開と組織能力の進化、アジア企業とのアーキテクチャ上の分業・協業、アーキテクチャ的視点からのグローバル戦略の再構築といった諸点から論じている。

本書の特徴は、これら多彩な国や産業分野の事例を、現地での地道なフィールドワークを重ねることで完成させた点である。各章のケーススタディでは、現地に足を運ばねばわからなかったオリジナルな事例や論理が豊富に紹介されており、一次情報としての価値は高い。また「ものづくり経営学」という一貫した視点からこれらの産業分野の事例に横串を刺していることも特徴である。国や産業の多様性に気を配りながらも、ある標準的な視点を持つことによって、各産業で起きている事象の共通項や異質性を整理できるよう

になった。こうした研究戦略上のインテグリティこそ、ものづくり経営研究センターを中核とした共同研究の妙味と言える。

我々がそのような研究アプローチを取ることができたのは、COEのひとつとして「ものづくり経営研究センター」が設立されたことの意義が大きい。まず第一に、このセンターの設立によって、ものづくり経営研究について興味をもつ研究者やビジネスマンが引き寄せられ、情報が自然と集まってくる場ができた。第二に、実務出身のベテラン人材と中堅研究者、さらに大学院生も含めた若手研究者の連携研究チームができたことである。ものづくり経営研究センターでは、企業で長年事業に携わってきたベテランの方一〇数名に特任研究員に就任していただき、研究チームを組織した。日本の光ディスク産業の生き字引のような方も

いれば、サムスン電子の常務としてその製品開発の改革を一〇年間指導してきた方もおり、それぞれが歴史の証言者として貴重な知識と豊富な人脈をもっている方もいた。我々が、フィールドワークをする上で、彼らからの示唆や訪問企業の紹介などが非常に大きな助けとなった。

特定のテーマに一貫した視点をもって取り組んだとはいえ、実際の実証プロセスは、試行錯誤の繰り返しであった。たとえば、なぜ日本が技術的に世界をリードした光ディスク産業で急速に韓国企業や台湾企業のキャッチアップが起きたのかという問題に取り組もうとする。そうするとまず、技術をリードした日本企業、またこの産業を支えた部品、素材メーカーなどへの国内でのヒアリングを実施した。そこで、ほぼ概要がつかめたと思ったところで、台湾企業、韓国企業へ出向き、彼

らの現場と技術者や経営者の考え方について調査する。しかし、海外の現場に行ってみると、日本で見聞きしていたことを確認できる部分の他に、新しい発見と疑問が出てくる。それをさらに、日本の関係者にぶつけて解明していく。それをさらに確認するために、また海外に出かけていく。本書の最終原稿にはもちろんこのようなプロセスは出てこないが、研究者としてわくわくするようなプロセスを経験させてもらった。

アジアで起きたアーキテクチャ・ダイナミクスと戦略の方向性

各々の産業分野のケースの詳細をここで紹介する紙幅はないので、読者の皆様にはぜひ本書をお読み頂きたく思うが、大局的に見ると、この二〇年間は前半の一〇年と後半の一〇年で競争優位形成の論理が変化してきた。前半

は、インテグラル型からモジュラー型への製品アーキテクチャの転換による競争優位形成の時代、後半はむしろモジュラー型からインテグラル型により戻しが起きた。

前半の一九九〇年代、アジアに展開している多くの機械系産業分野において、様々な競争上の圧力や理由から、製品のアーキテクチャがインテグラル型からモジュラー型に転換した。先進国側にもアーキテクチャ転換を推進・支援した企業群が存在し、彼らはこれを機会に急成長した。幾つかのアジア企業もこれらを活用して自国で急成長を成し遂げた。このアーキテクチャの転換はエレクトロニクス産業分野で顕著だったが、半導体等の要素技術の急進歩とそれらの技術特性のコア部品への内包化が、製品システムのモジュラー化が進んだ背景にある。要素技術の進歩、アーキテクチャの転換、ビジネ

スのアジアへの広がり、後発企業の急速なキャッチアップがかつてないスピードで同時並行的に進んできた。

「水平分業」や「オープンイノベーション」といった言葉は他書においても論じられてきたが、一九九〇年代にアジアで起きていた諸産業の動向は、これらのインパクトがいかに大きかったかを物語っている。最もインテグラル特性が高いとされていた自動車産業の分野ですら、中国市場では、エンジンやECUとともに中国民族系企業や現地に進出した韓国系企業に販売するようなモジュラービジネスが成功しており、後発企業はそれらを活用して、高い成長を実現していた。

しかし後半の一〇年間の中では、こうしたモジュラー型への転換に一定の歯止めをかけるような出来事が各国・産業分野で観察されるようになった。たとえば、ベトナムやインドネシアで

は二〇〇〇年代初頭に中国系企業によるモジュラー型二輪車のKD（ノックダウン）輸出が相次ぎ、中国系企業が急速にシェアを伸ばしたが、トップ企業であるホンダが、インテグラル特性の強みである品質を維持しながら、途上国向けの製品を企画し直し、これに對抗し、なおかつモジュラー型の中国製バイクの品質問題が相次いだことや、消費者が学習し、単なる機能から品質やデザインを求めるようになったことにより、中国企業の市場シェアが急減し、日本企業の市場シェアが年々回復している。

中国市場においても、外資系各社がインテグラル特性を活かしたものづくりや販売を本格化し、近年は中国ローカル企業の市場シェアが減退しつつある。液晶テレビや携帯電話、白物家電、自動車、二輪車などの多くの産業分野で類似の現象が見られるようにな

り、単にモジュラー型のものづくりを志向するだけでは、同質的な価格競争に陥り、差別化による顧客価値の創造が困難になることに多くのプレーヤーが気づき始めた。むしろ中国企業とは明確な差別化のポリシーを持ち、技術と事業の裏付けのある外資系企業が顧客から支持されるようになった。経済発展とともに顧客の購買態度も変わっていった。

アジアで起きた一連の産業ダイナミクスは、日本企業やアジア企業の今後の競争戦略を考えるうえでも幾つか有効な視点を提供するだろう。おそらく今後は、モジュラーとインテグラルのどちらか一辺倒ということではなく、両方の持つ優位性を巧みにビジネスシステムに取り入れ、アジアでのものづくりや市場戦略において新たな経済価値と競争優位性を生み出し、普及させ

る企業のみがこの地域で生き残っていくだろう。完全なる垂直統合もありえないし、理念や理論のない単純な水平分業もありえない。この地域の市場とものづくりの動向と世界的な位置づけをしっかりと見据え、すぐれた戦略的判断を行う必要がある、同時にそれらを随時随所に見直していく柔軟性が求められる。

（あまの・ともふみ、しんたく・じゅんじろう）

|| 東京大学大学院経済学研究科准教授

新宅純一郎・天野倫文「編」

『ものづくりの国際経営戦略』

——アジアの産業地理学——

〔東京大学ものづくり経営研究シリーズ〕

A5判、三九六頁、定価三五七〇円（税込）