

# なぜ、日本企業が苦戦するのか？

：韓国企業との違いに焦点をあてながら

キーワード 苦戦する日本企業、新中間層、モジュール化、グローバル展開力

中京大学経営学部教授 伊藤清道

## 1. 本稿の位置づけ

本稿は、学术论文を意図して書かれたものではない。学术论文は、徹底した先行研究の理解と、精緻な論証を求めるが故に、研究の対象範囲を限定したものになりがちであり、筆者は、学术研究を続けるうちに、個々の研究の意味を見失いがちになる経験を重ねてきた。そこで、個々の研究の位置づけを確認するために、研究対象の多くが存在する領域、すなわち現代日本の企業経営、の鳥瞰図を書いて見ようとしたのが本稿である。

対象テーマが広大であるため、言うまでもなく本稿は乱暴な仮説に満ち満ちており、ここで、明らかにすべき事項として提示された課題だけでなく、それを導き出しているいくつかの仮説そのものが、本当にそうなのか検証されるべき、将来の研究課題候補と理解いただきたい。

## 2. 日本企業の現状と検討のフレームワーク

このところ、日本企業の業績があまり芳しくない。日経産業新聞のまとめた2011年度の主要50品目世界シェア第1位企業を見ると、アメリカ企業が19社あるのに対し、日本企業は9社にすぎず、8社が首位を占めた韓国企業

に追い越されそうな勢いである。

長らく日本経済を引っ張って来たのは、言うまでもなく電機と自動車であるが、その一方である電機業界の不振は際だっている。このところ、頻繁に言及される営業利益格差は、次々頁の図1に示す様に、2011年度の場合、日系電機大手8社を合計しても9622億円で、サムスン電子1社の1兆1400億円に及ばない状況である。

勿論、日本企業の営業利益が少ないのは、従業員や取引先により多くの配分を行っている結果であり、それ自体を問題視する意味はないという議論もある<sup>1</sup>。仮に営業利益が少なくても、それが、消費者、取引先や従業員に十二分な利益還元を行った結果であり、将来への必要な投資を賄える規模のものである限り、問題視するに値しないと言えよう。しかしながら、日系電機大手の現状は、とても「将来への必要な投資を賄える規模」に達しているとは言い難い。かなり危機的な状況にある。

日本経済のもう一方の牽引者である自動車産業においては、日本企業の退潮はそれほど顕著ではないが、ここでも、韓国企業である、現代・起亜の好調が目立っている。

それでは、日本企業の退潮に歯止めをかけるには、どうすれば良いのであろうか。経産省の「産業構造ビジョン2010」は自動車依存の一本

表1. 2011年主要商品世界シェア(%) : 米国; 韓国; 日本)

		世界1位		2位		3位			
飲食	ビール系飲料	米	アサヒビール・フジヤ	18%	SABミラー	10%	ハイネケン	9%	
	★炭酸飲料	★	コカコーラ	53%	ペプシコ	19%	ドクターペッパー・スナック	5%	
	たばこ	中	中国たばこ総公社	40%	フィリップモリス	15%	フタバタバコ・アメリカタバコ	12%	
インフラ	太陽電池	中	サンテックパワー	6%	ファーストソーラー	6%	インテック・エナジー	5%	
	風力発電機	米	ヴェスタス	13%	ゴールドウインド	9%	GEウインド	9%	
	スマートメーター	スイ	ランティスキア	25%	アイロン	20%	ゼンサス	9%	
	★水処理膜	★	ダウケミカル	32%	日東電工	28%	東レ	28%	
医療機器	★MRI	独	シーメンス	34%	GE	31%	フィリップス	21%	
	★CT	★	GE	32%	シーメンス	27%	東芝メディカル	25%	
	★超音波診断装置	★	GE	24%	フィリップス	21%	東芝メディカル	12%	
輸送機器	造船	中	中国船舶工業集団	9%	現代重工	8%	三星重工	6%	
	自動車	★	GM	11%	VW	11%	トヨタ	10%	
	産業車両	○	豊田自動織機	18%	キオン	15%	ナコチアル・ハルトツック	8%	
家電	洗濯機	中	ハイアール	12%	ワールプール	12%	美的集団	10%	
	冷蔵庫	中	ハイアール	17%	ワールプール	9%	エレクトラックス	8%	
	家庭用エアコン	中	美的集団	9%	珠海格力電器	6%	パナソニック	4%	
	★ゲーム機器	○	任天堂	41%	ソニー	38%	マイクロソフト	20%	
	薄型テレビ	▲	サムスン電子	24%	LG電子	14%	ソニー	11%	
	デジタルカメラ	○	キャノン	19%	ソニー	14%	コニク	15%	
	★ビデオカメラ	○	ソニー	44%	パナソニック	18%	JVCケンウッド	15%	
	スマートフォン	▲	サムスン電子	19%	アップル	19%	ノキア	16%	
	携帯電話端末	ノ	ノキア	24%	サムスン電子	19%	アップル	5%	
	パソコン	★	HP	17%	デル	12%	レノボ	12%	
	タブレット	★	アップル	41%	アマゾン	22%	ハース&ノーブル	7%	
	周辺機器 部品	★インクジェットプリンター	★	HP	48%	キャノン	23%	セイコーエプソン	19%
		★HDD	★	シーゲート・テクノロジー	32%	ウェスタンデジタル	31%	HGSTジャパハン	17%
▲SSD		▲	サムスン電子	19%	インテル	31%	東芝	14%	
★ストレージ		★	EMC	29%	IBM	14%	ネットアップ	12%	
★サーバー		★	IBM	32%	HP	29%	デル	15%	
★ルーター		★	シスコシステムズ	74%	ファーウェイ	9%	HP	8%	
★DRAM		▲	サムスン電子	42%	SKハイニックス	23%	エルピーダメモリー	13%	
★NANDフラッシュメモリー		▲	サムスン電子	37%	東芝	32%	マイクロテクノロジー	12%	
リチウムイオン電池		○	パナソニック	24%	サムスンSDI	23%	LG化学	16%	
液晶パネル		▲	LGディスプレイ	22%	サムスンディスプレイ	21%	奇美電子	15%	
★プラスチックパネル		▲	サムスンSDI	35%	パナソニック	34%	LG電子	25%	
★有機ELパネル		▲	サムスンディスプレイ	88%	ヒジヨノックス	2%	ライトディスプレイ	2%	
白色LED		○	日亜化学工業	29%	サムスンLED	14%	LGイノテック	10%	
★スマホ用OS		★	アップル(アップル)	47%	iOS(アップル)	19%	シンビアン(ノキア)	19%	
★検索エンジン		★	グーグル	70%	百度	10%	ヤフー	6%	
ネット広告		★	ワンダーマン	16%	オクトー・&・メイス	14%	サトエントロ	12%	
セキュリティ対策ソフト		★	シマンテック	21%	インテル(マカフィー)	7%	トレンドマイクロ	7%	
音楽ソフト	★	ユニバーサルミュージック	28%	ソニー	22%	ワーナーミュージック	15%		
★ヘアリング	スエ	SKF	19%	シェフラー	12%	日本精工	13%		
工作機械	★NC装置	○	ファナック	55%	シーメンス	22%	三菱電機	17%	
	★多関節ロボット	○	ファナック	18%	ABB	13%	KURABOロボット	12%	
素材	粗鋼	ルカ	ミタル	6%	河北鋼鉄集団	4%	宝鋼集団	3%	
	サービス	原油輸送量	ノ	フレデリクセン	8%	商船三井	6%	日本郵船	5%
サービス	自動車輸送台数	○	日本郵船	18%	商船三井	15%	ユーコー	13%	
	M&Aアドバイザー	★	ゴールドマン・サックス	12%	モルガン・スタンレー	9%	JPモルガン	8%	
	★クレジットカード	★	ビザ	61%	マスターカード	27%	アメックス	9%	

出展: 2012年7月30日 日経産業新聞をもとに筆者作成 上位3位累計シェア75%以上; ★、25%未満

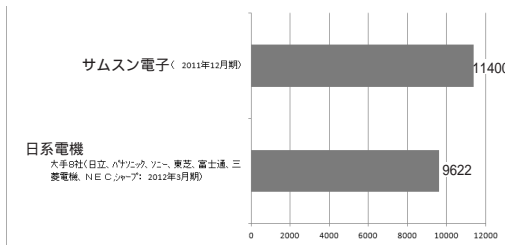


図1. 2011年度営業利益 (億円)

出典：ZDNetJapan HP データ (2012/8/ダウンロード) より筆者作成



図2. 検討のフレームワーク

足打法から、インフラシステム輸出、環境・エネルギー課題解決産業、文化産業、医療・介護・健康・子育てサービス、ロボットや宇宙等の先端産業の5分野で稼げる八ヶ岳構造への転換と、それを促進する重要施策として、法人税改革、業界再編、グローバル高度人材を育成し呼び込める制度の整備、TPPに代表される経済連携の強化、ものづくり現場の強化等を提案している。

ビジョン2010が指摘する様に、各企業と日本産業全体のポジショニング転換は重要な課題の一つには違いがない。しかしながら、仮に成功裏にポジショニングを転換できたとしても、現在の日本企業苦戦の要因を明らかにし、真因に対して手を打っておかない限り、いずれは、その新しいポジションで、また同じようなことが繰り返されるのではないだろうか。

次節以降で、日本企業、特に電機、自動車産業の既存有力企業が苦戦する要因に迫ってみたい。検討のフレームワークとしては、図2に示

した様に、マーケティングの超古典であるジェローム・マッカーシーの「マーケティングの4P」と、その状態の根底となる「組織能力」と言う2つの視点を活用する。

以下、3節では、急拡大をとげる発展途上国における日本企業の4Pを、さらに4節では、最大市場である先進国日米欧市場における4Pを分析し、最後に第5節では、こうした日本企業の4Pの現状を生むに到る組織能力について考えていきたい。

### 3. 発展途上国市場における苦戦

#### 1) 概況

日本企業苦戦要因として、しばしば登場するのが、BRICsを代表とする発展途上国における新中間層の急激な成長である。日本企業が、成長はまだまだ先の事と高を括り、タイ進出あたりでお茶を濁している間に、BRICs市場が急成長してしまい、これらの市場で地道に努力していた韓中企業に一気に水をあけられたと言

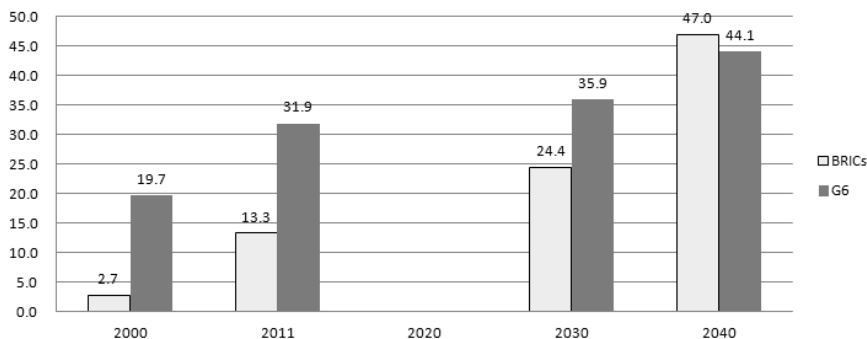


図3. BRICsとG6のGDP推移 (単位: 兆USドル)

出典：Goldman Sacks, Global Economics Paper No. 99. 2011年実績はIMF, World Economic Outlook 2012.

う説明である。

確かに、近年の BRICs 市場の成長にはめざましいものがある。図 3 に示す様に 2000 年度において G6 の 14%に過ぎなかった BRICs の GDP は、2011 年度には 42%となり、2040 年には G6 を凌駕すると予測されている<sup>2</sup>。

これらの市場における日本企業の苦戦もまた、指摘されるとおりである。電機製品については、国別・商品別販売の包括的な統計が手に入り難く正確な状況を確認できないが、BRICs や ASEAN を歩き回った実感としては、限られたセグメントでの日系企業の巻き返しはあるにしても、韓国勢、さらに近年では中国勢が圧倒的シェアを確保していると言っても間違いはない様に思われる。

自動車産業においては、韓中企業の圧倒的な優勢は目立たないが、ここでも、実は同じ様な傾向が見られる。図 4 は、2010 年度の市場ごとのトヨタの販売台数から、現代に KIA を加えた台数を引いたものを示している。両社の台数差は、日本、韓国等ほぼ一方の不戦勝に終わっている国での台数を除外すると、トヨタが 82 万台多く販売しているが、これを地域別に見ると、トヨタが圧倒的にリードしているのは、北米、アジアオセアニア、中近東の 3 地域に過ぎず、BRICs を始め発展途上国市場の多くでは既に現代グループに先行されていることが解る。

2010 年度は、リーマンショック、リコール問題とトヨタにとっては逆風の年であったとは言え、途上国においてはトヨタが苦戦している構図は明らかな様に思える。

では、こうした日本企業の途上国市場における苦戦は、何に起因するのであろうか。日本企業の 4P の特性に沿って考察してみたい。

## 2) 日本企業の 4P

大雑把な議論をしてしまえば、Place (サプライチェーン) と Promotion については、日本企業の特異性は見られない。韓国企業も中国企業も、日本企業と大同小異の生産販売チャネルを持ち、その投下量に差があるにしても、大同小異の広告宣伝を展開している。

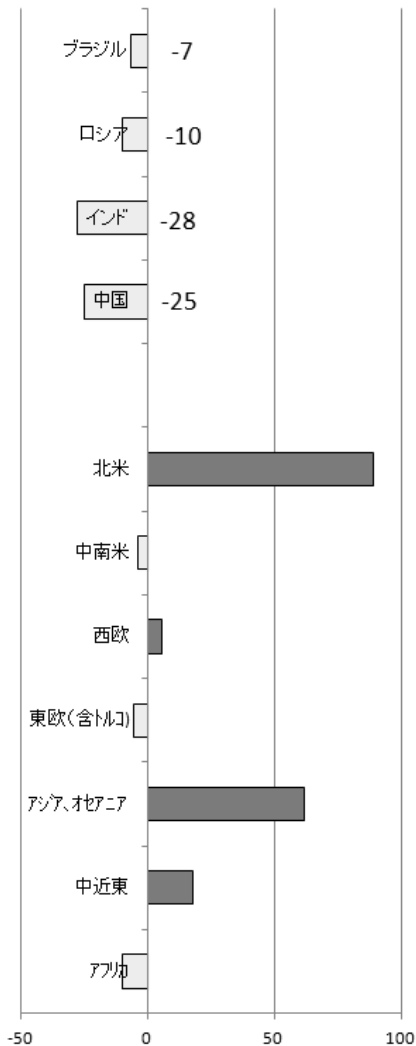


図 4. 2010 年度トヨタ・現代販売台数差 82 万台の内訳 (単位：万台。両社不戦勝国の台数を除く)  
出典：FOURIN「世界自動車統計年刊 2011」データを基に筆者作成 (現代には KIA の販売台数を含む)

日本企業の苦戦要因は、Product と Price にある。Product と言っても、鍵のついた冷蔵庫やコーランの流せるテレビの様な解り易い商品差に起因するところは、ないとは言わないが、限定的である。

途上国市場の拡大を支えている新中間層の購買力にはまだまだ限界があり、彼らが求めるものは、彼らが購入できる価格帯の電機製品や車

表 2. 主要メーカーのインド戦略車

インド戦略車	トヨタ エティオス	ホンダ プリオ	マルチススキ アルト	現代 イオン	タタ ナノ
最低価格	約80万円	約60万円	約95万円	約40万円	約25万円
2010年 総市場シェア(%)	2.5	2.1	35.1	11.7	23.8
インド生産開始年	1997	1997	1983	1988	1945

出典：朝日新聞 2012年 5/24。シェアは FOURIN (2011)。生産開始年は各社 HP 他。

であるのだが、日本企業がこの要求を満たす Product を提供できていないことが問題の本質である。

たとえば、インド市場におけるトヨタの状況を見てみよう。インドの自動車市場では、新中間層のニーズに対応した A1Mini および A2Compact と言う小型低価格乗用車が、2010年度には総市場の 48%（乗用車市場の 78%）を占める最大セグメントであるが、トヨタはここに商品を投入しておらず、結果として、表 2 に示す様に、2.5%のシェアしか獲得できていない。中国においても、似たような現象が観察されている。

途上国市場における日本の既存有力企業苦戦の主要因の 1 つは、その市場の最大かつ最成長セグメントの求める低価格商品を提供できていないことであり、その低価格は、従来の「良い物を安く」の延長ではなく、「性能・機能のある程度見切って更に安く」する努力なくしては実現できないレベルのものであることを理解することが重要である。

低価格商品の開発は一見簡単な様に見えるが、実は、従来とは全く異なる技術が必要である。

「良い物を安く」作る技術は、顧客の不満をタイムリーに把握する力とできるだけコストを上げずにその不満を解消する力である。一方、「性能・機能のある程度見切って更に安く」作る技術とは、これとは全く異なり、見切ってもいい性能・機能を見出す力である。購入した商品に不満を持つユーザーは積極的にその情報を発信してくれるが、どの性能・機能をどの程度落としても良いかと言う情報を積極的に発信してくる消費者はまれであり、落とせる性能・機能の殆どは、耐久性・振動・質感と言った極めて曖昧な領域で、この見極めには、長い経験と試行錯誤の繰り返しが必要である。日本企業のスズキが、例外的にインドで、新中間層向け商品の提供に成功しているのも、長い寡占に近い状態の中で試行錯誤を繰り返すことができたことによると考えられる。

### 3) 耐久消費財底辺市場の持続性

「性能・機能のある程度見切って更に安くした商品」と「安く良い商品」とは類似しているが、それを開発する技術に連続性はなく<sup>3</sup>、一朝一夕に開発力を身に付けることができるわ

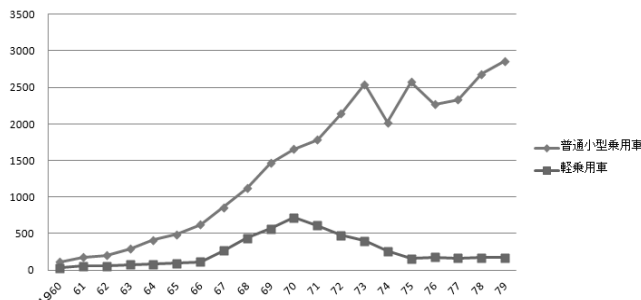


図 5. 日本の普通小型と軽乗用車販売台数 (千台)  
出典：「自動車統計年報」各年より筆者作成

けではない。したがって、もし「更に安い商品市場」が持続性を持てば、新興メーカーが経験を積み、高性能・高機能商品を開発する力も身に着け、上位市場も席卷するという、イノベーションのジレンマ現象が起こり得ると考えられる。

ただし、簡単に「更に安い商品市場」が拡大し続けると言い難い理由もある。途上国市場には広汎に乗用オート三輪と言う低価格商品が存在したが、これらは個人用途として大きな市場を形成することはなかった。日本においても、軽乗用車市場が、複数所有と自動車のコモディティ化の進んだ現在では市場に大きな地歩を留めているが、自動車市場成長初期においては、図5に示すように、ほぼ10年で消滅してしまった歴史がある。

前述のとおり、中国・インドを中心とする途上国市場が、遠からず世界最大市場になる可能性が極めて高く、「更に安い商品市場」が持続性を持った場合の企業間競争へのインパクトには無視できないものがあり、今後、持続性についての掘り下げた研究の進展が待たれる。

#### 4) 特殊な市場中国

本節の最後に、中国市場の特異性について触れておきたい。2009年度に中国において、1.6ℓ以下の乗用車に所得税減税措置がとられたのに対し、各企業が独自判断でタイムリーにラインアップ変更を行えず、結果として、小型車を持つ企業と持たない企業の業績に大きな差ができた事がある。

この例が示す様に、中国市場においては、企業の意思決定に関する政府とビジネスパートナーの影響力が強く、いわゆる企業独自の組織能力に磨きをかけるだけでは成功に繋がらない要素がある。中国市場が、遠からず世界最大市場となり得ることを勘案すれば、中国政財界における、意思決定プロセスと意思決定権の所在についてより理解を深めて行く事が重要と思われる。

## 4. 先進国市場における苦戦

### 1) 概況

前節で触れた、途上国における日本既存有力企業苦戦の構図は、「性能・機能のある程度見切った更に安くした商品の開発には、従来と非連続的な技術が必要で、実はこの対応は非常に

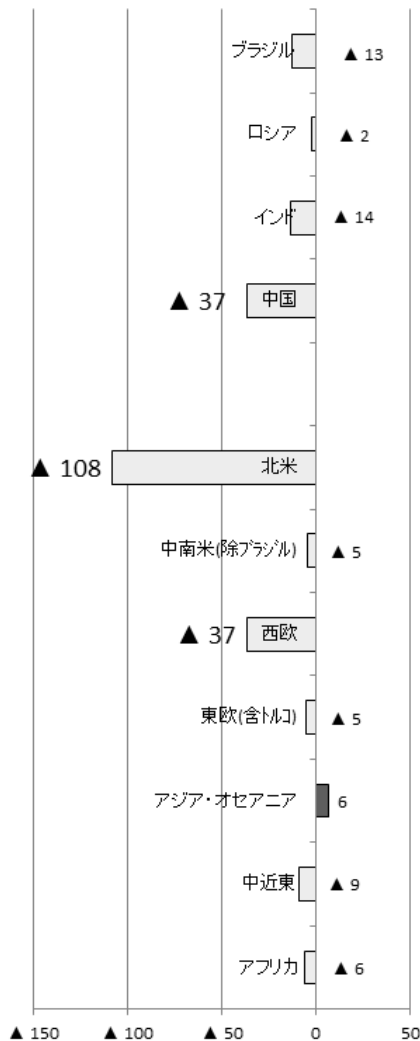


図6. 2007年と2010年度トヨタ・現代販売台数差変動 229万台の内訳

(単位：万台。両社不戦勝国の台数を除く)

出典：FOURIN「世界自動車統計年刊2011」データを基に筆者作成（現代にはKIAの販売台数を含む）



難しい」と言う部分を除き、比較的広範に受け入れられている様に思われる。「安く作る能力では、途上国の低賃金を生かせる新興メークに太刀打ちできないが、高性能・高機能な商品を作る力で負けている訳ではない」と言うストーリーは心情的に日本人に受け入れられやすいからであろう。

しかし、日系電機8社とサムスン電子の営業利益力の差は、途上国での業績差だけによるものではない。国毎の商品別利益構造を公平に比較できるデータの入手は極めて困難であるが、先進国のテレビや携帯電話市場を見れば、日本の電機業界は、先進国市場で求められる高性能・高機能な商品でも劣勢になっている事は明らかである。

自動車業界でも、韓国メークの勢いが目につく。前頁の図6はトヨタと現代の地域別販売台数差の変動をグラフにしたものである。トヨタと現代にKIAを加えた販売台数の差は、両社不戦勝国のそれを除くと、2007年には311万台あったが、2010年には82万台と229万台縮まっているが、台数の最も顕著に縮まったのは、先進国である北米と西欧である。図4と併せて見れば、日本企業（トヨタ）が先進国では優位にあるものの、発展途上国では既に新興の韓国メークにリードを許し、更に、その先進国における差も急速に縮まりつつあることが解る。

では、こういった状況は、先進国市場における日本企業の4Pのどんな特性に起因するのであろうか。Promotionについてはここでも日本企業の特異性は見られない。Product, Price

とPlaceについては、電機業界と自動車業界では、若干様相が異なるので、別々に検討してみたい。

## 2) 日系電機企業の Product と Price

アップルは iPod と iPhone で一気にメインストリームに躍り出た。コモディティー化が進むと指摘される先進国市場でも、顧客に感動を与える商品を競合力のある価格で投入すれば、市場を創造することができる。翻って、ここ10年日本企業が世に出した、夢と感動を与える商品は何かと問われても、答えに窮するものがある。顧客視点で、しかも現在の顧客の想像力を越えた、技術の組み合わせを実現できていないことが、日本企業の先進国における苦戦要因の一つであることは間違いない。

しかし、より重要なのは「競合力のある価格」の部分であろう。夢と感動とまでは行かなくても、液晶ディスプレイ、DVD プレーヤー、カーナビ等、日本企業が世界で始めて量産した画期的な商品は実は少なくない。ところが、これらの商品においても、瞬く間に後追い商品が登場し、日本企業がこれに対応して「競合力のある価格」を維持する事ができず、図7に示す様に、ことごとくシェアを失って行ったのである。

顧客を感動させる商品や画期的な商品はそう簡単に創造できるものではないし、それができなくては企業経営が成り立たない訳ではない。売れそうな商品の出現を察知し、タイムリーにそれより少し良い商品を競合力のある価格で出せば良いのである。むしろ、企業経営成功の大

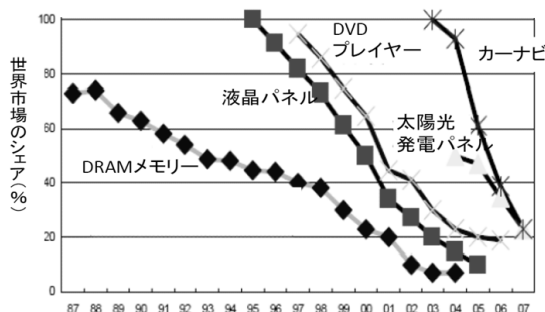


図7. 日本企業の世界シェア推移 (%)

出典：経産省「産業構造ビジョン2010」

半は、そうする事によってもたらされて来たと言っているであろう。

かつて、模倣、もう少し厳密に言えば、謙虚に競合相手に学び、それよりも良いものを安く提供する事は、日本企業のお家芸であった。それができなくなった事が、日本電機企業苦戦の最も本質的な問題の様に思われる。

### 3) モジュール化とコモディティー化の進む電機業界の Place (サプライチェーン)

日本企業の Product と Price の問題は、この業界におけるモジュール化とコモディティー化の進展と、その結果としての有効な Place (サプライチェーン) の変化との関係が深い。

武石、藤本、具 (2001) は、モジュール化を、(1)製品開発 (製品アーキテクチャー) のモジュール化、(2)生産のモジュール化、(3)企業間システムのモジュール化 (調達部品の集成化) に整理しているが、電機業界で進行しているのは、ここで言う(1)製品開発のモジュール化である。製品開発のモジュール化により、多くの競合企業は短時間で類似製品や部品を作れるようになった。そうなれば、世界中のサプライヤーから、最も早く安く部品を供給できる企業を探し出し、それらの部品を組み立てる企業が有利になる。日本企業の垂直統合型のサプライチェーンがこの変化への対応の足枷になったと言って良いであろう。

余談になるが、近年、日本の電機企業には、パナソニックのプラズマ TV、シャープの液晶の様に、選択と集中が暗礁に乗り上げる例が見

受けられる。その要因の1つは、選択と集中はダイナミックなものであるという認識の不足にあるのではないだろうか。従来の全正面作戦的な経営は、効率は悪いが、全ての分野にアンテナを張ることができている。これに対し、選択と集中を行うと言う事は、自己の情報網縮小と言うリスクを受容する事でもあり、その緊張感を持って、選択した分野の可能性を確認し続け、一度選択した道を闇雲に突き進むのではなく、ダイナミックに選択の対象を修正し続ける事が必要との認識に欠けていた様に思える。

話を電機業界の Place (サプライチェーン) にもどすと、ここでも、同様の緊張感とダイナミズムの欠如が懸念される。電機業界は、垂直統合型のサプライチェーンを基本とはしつつ、海外生産開始にも、部品の海外外注化にも、比較的早い時期から取り組んできた様に思われるのだが、どうして「競合力のある価格」の実現に失敗してしまったのか。そこには、徹底して最も安い部品を最も早く供給できる部品メーカーを発掘してゆくダイナミズムが欠けていたのではないか。日本企業再生のために学ばべきことの多い領域であり、実証的な研究の充実に期待したい。

### 4) 日系自動車企業の Product と Price

自動車産業においては若干様相が異なり、日本企業が、ハイブリッド車を始めとする新製品の開発や販売台数においても、それなりのポジションを守り続けている。しかしながら、近年、韓国メーカーの成長が目覚ましい。デザイン面

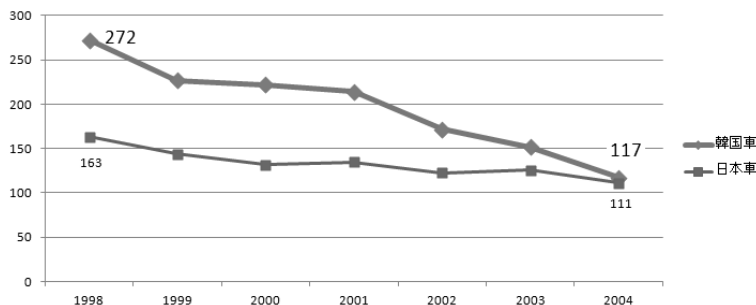


図 8. 米国市場における自動車の購入 90 日以内の不具合件数 (100 台当たり件)

出典: J. D. パワー「2004 年自動車初期品質調査」、ちなみに、2012 年度はトヨタ 88、現代 107



の進歩は業界の注目を集め、品質面でも、図8に示す様に、急速にレベルアップを実現し、日本企業に迫る勢いを見せている。こうした韓国企業の成長については、円高ウォン安に帰する向きが多いが、もう少し謙虚に、その成功要因を明らかにしようとする取組が必要な様に思われる。

#### 5) 日系自動車企業のPlace (サプライチェーン)

組立てメーカーを頂点とし、系列部品サプライヤーの強固なピラミッドで構成されるのが日本自動車企業のPlace (サプライチェーン)である。今、そのシステムが行き詰っているという訳ではないが、自動車業界でも、電機業界と同様の、業界全体に通用する、企業グループを越えてインターフェースが標準化されるという、製品開発のモジュール化が起り得るのかどうかという点は、もし起こった時のインパクトが甚大であるため、是非解明しておきたい疑問である。

昨今、電子部品が増加し、ハイブリッド車や電気自動車が普及しつつあるのを受け、自動車についてもモジュール化が進むとの指摘がある<sup>4</sup>。しかしながら、自動車のモジュール化がそう簡単に進むとは考え難い理由もある。モジュール化とは各モジュールに機能を切り分けインターフェースを標準化する事により、モジュール毎の開発の自由度を飛躍的に向上させることであるが、自動車は機能の切り分けが難しい商品である。たとえば、空調性能はエアコンユニットの性能だけで決めることができない。ウィンドウの形状と材質、室内の形状と空気の流れ、断熱材の量と場所等様々な要素が絡み合って空調性能を決定するため、空調性能と言う機能を切り分けたモジュールを作ろうとすると車全体がモジュールということになりかねない。振動騒音と言う機能についても、同様の事が言える。

上記の例が示す様に、自動車のモジュール化には、電機業界には見られない様なさまざまな障害があり、簡単に製品開発のモジュール化が進むとは考えられない。しかしながら、進展した場合の競争関係へのインパクトは極めて大き

く、今後の企業戦略を策定して行くにあたり、モジュール化進展の要件を一層明確にして行くことが必要になるろう。

尚、近年、VWや現代のモジュール化が脚光を浴びているので、これについても触れておきたい。VWや現代のモジュール化は、(2)生産のモジュール化、および(3)企業間システムのモジュール化で、これは直接、競争関係の大転換を促す電機業界と同じ(1)製品開発のモジュール化に繋がるものではない。むしろ、効率的な生産方式の1つのオプションとして理解しておくべきであろう。

VWと現代におけるモジュール化の進展は、両社が共通して強力な労働組合を抱えることと関連が深いと言って間違いのないであろう。強力な労働組合を抱えつつ、マネジメントが現場経営のスピードと自由度を拡大するには、生産活動における現場作業への依存度を極力抑えることが有効である。そこで、現場作業への依存度を下げる為に進められた手段が、高度の自動化であり、外注化の徹底であり、モジュール化であった。

もっとも、進展の背景が何であれ、モジュール化は両社の品質とコストの向上に貢献している可能性が高い。現代は、世界中で自動化、モジュール化と工程の標準化を進めていると見られるが、熟練現場作業者が不足する中で急速にグローバル展開の推進が必要で、しかも新たに進出する国々は必ずしも労使協調の文化が浸透している国ばかりではないという状況下では、現場作業への依存度を抑えた自動化とモジュール化は1つの効果的な生産方式になりうると考えられる。

日本の自動車企業が採用しているリーン生産方式は、現在存在する中では最も優れた自動車生産システムのひとつであろう。そのため、各企業はリーン生産方式をより洗練する事にのみ傾注しており、リーン生産方式を越える生産方式を模索する動きは寡聞にして耳に入らない。しかしながら、いかなる生産方式も永遠ではありえない。その意味で、VWと現代におけるモジュール化のような新たな動きから、より謙

虚に学ぶ姿勢の重要性を再認識する事が必要ではないだろうか。

## 5. 苦戦の背景に潜む組織能力の課題

### 1) 苦戦につながる3つの問題

前節では、日本の電機および自動車業界の既存有力企業の苦戦につながる4Pの特徴について見て来た。改めて要訳しておく、主な課題は以下の4点である。

先進国市場においては、電機業界が、1. 消費者に夢と感動を与え得る商品を創造できていないこと、2. いくつか技術的には画期的な商品を投入できてはいるものの、競争的な価格を維持することができず、すぐキャッチアップされてしまっていること、さらに3. タイムリーに競争力のあるコピー商品を投入することすらできなくなっていることである。自動車企業については、これほど課題は顕在化していないが、同様の課題に直面する懸念は残されている。途上国市場にあっては、電機、自動車業界共通して、4. あえて性能・機能を見切る事により、新中間層の手に入る価格を実現することができていないことをあげた。

では、日本企業は、なぜこの4つの課題を抱えることになってしまったのであろうか。その原因は、組織、動機づけシステム、人材、意思決定プロセス等々多岐にわたることは言うまで

もないが、あえて、大胆に整理してしまうと、そもそも、(1)市場のニーズをしっかりと掴む能力が低下していること、さらに仮に市場ニーズを掴み開発したい商品が明確になっている場合においても、(2)世界中の関連企業の中から、適切な企業を見つけ出し、そこと交渉・連携することによってそれを実現してしまう力が足りないこと、最後に(3)これらのアクションに絡む一連の意思決定が遅く、市場のスピードについて行けなくなっていること、の3点に集約される。

### 2) 市場ニーズを掴めない理由

夢と感動を与える商品を創造するには、もちろん、企業そのものの創造力が問われるわけであるが、まずもって、技術的に優れたものを目指すのだけではなく、グローバルに広がる多様な市場の未知のニーズを探し当てるのが肝要である。同様に、低価格実現のため、見切る事のできる性能・機能を見つけ出すためにも、市場のテストと金銭感覚を把握することが不可欠である。

グローバルな市場ニーズを掴みきれない大きな理由の1つに、日本企業の個々の人材とその背景となる人材育成システムの問題がある。サムスン電子は地域専門家を任命し、現地の言語、地理、歴史、文化等の集合教育を施した後、現地で、現地事業体の支援を一切受けることなく

		日本企業の4Pの課題	背後に潜む3つの問題
先進国市場	自動車	<ul style="list-style-type: none"> <li>・喫緊の課題は明確ではないが、                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- モジュール化の動向には注目が必要</li> <li>- 韓国車の成長から謙虚に学ぶ姿勢が必要</li> </ul> </li> </ul>	①市場ニーズをしっかりと掴めてほしい  ②世界中の関連企業の状況を把握し、必要な相手と的確に交渉・連携することができない  ③意思決定のスピードが遅い
	電機	<ul style="list-style-type: none"> <li>・夢と感動を与える商品を創造する能力が欠如している</li> <li>・常に競争力のある価格を維持して行くことができていない</li> <li>・売れそうな競合商品をタイムリーに見出し、同じ様な商品を素早く世に出す力にも欠けている</li> </ul>	
途上国市場	自動車電機	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多少、性能・機能は見切って、新中間層の手に入る価格にした商品を開発できない</li> </ul>	

図9. 日本企業の4Pの課題の裏に潜む4つの問題

約1年独力で生活する実地研修を行っており、既にこの研修を修了した人材が4000名に登っている<sup>5</sup>。殆どの日本企業も海外研修制度を持ってはいるが、派遣規模は限られており、また、研修内容も、現地事業体内に席を置き、事業体の業務支援や出張者の送り迎えに日々を過ごすものが多く、現地のニーズを理解できる人材の育成と言う観点からは、その差は開く一方と言っても良いであろう。

グローバルな市場を熟知した人材の育成度は、企業努力以前に、その国がどれだけ、留学等の手段でグローバルな経験をした人材をプールできているかによるところが少なくない。その意味でも、日韓の差はあまりにも大きい。かつて筆者はインド南部の山間にある寄宿学校を訪れたことがあるが、チェンナイにある現代自動車に出向する韓国人の子弟がたくさん学んでいることに驚かされた。日本人の海外留学は、頭の固くなり始めた大学生からが大半で、高校レベルの留学はきわめて少ない。この差は、両国社会の老化度と好奇心の差でもあるが、社会として留学生に提供しているインセンティブの差、つまり、海外留学経験は韓国企業の入社試験では有利に働くが日本企業では殆ど役に立たないという違いによるところが大きい。もちろん、韓国でも外国語ができるが仕事のできない新入社員の増加が問題視されてはいるが、同時に仕事できて外国語もできる人材のプールもどんどん厚みを増していることは無視できない事実である。

以上は、日本人をグローバルな市場を熟知した人材に育て上げるという視点の議論であり、当然、ローカルなスタッフを採用し活用していくことも不可欠なのであるが、この面でも大きな前進はみられておらず、日本企業がグローバルに成功して行くためのガイドラインの提示が待たれる。

国際経営の世界では、トランスナショナルやメタナショナルと言った非中央集権と無国籍化を目指した理念形が提示され、企業サイドでもこの方向に沿った業務の英語化等が試みられたが、これらの理念形はスイスやカナダの様に経

営のベースを本国に置きえない、同様に本国の社会そのものが既にグローバル化している、国の企業をモデルとしたもので、日本企業の現実にも必ずしもフィットしているとは言い難いように思われる。近年の日本企業、さらには韓国、中国企業の動向を踏まえ、日本型のグローバルモデルが提示されていくことを期待したい。

### 3) 世界中の企業と交渉・連携できない理由

かつてチェスブロー(2003)が指摘したように、今や「有用な知識やテクノロジーが世界の多くの場所に次第に拡散していき、規模を問わず多くの企業に分散している」。競合力のある価格を維持するためにも、売れそうな商品をタイムリーに発見し、同様な商品を開発して行くためにも、世界中の企業と交渉、連携する能力が不可欠である。モジュール化が進展し、生産者が世界中に拡散している電機業界においては、とりわけ、この必要性が高い。

では、なぜ、日本企業は世界中の企業と交渉・連携するのが下手なのか。まずもって、世界中の企業の中で、誰が何を開発し、どんな技術や生産能力を持っているのかという情報の不足があげられる。日本企業を訪問すると、業界他社の動向についてあまりに無頓着であることに驚かされることが多い。一方、韓国や中国の企業は、留学生を訪ねてその国の研究機関や学会でどんな研究が進んでいるのか尋ね、部品の売り込みを通じて各国企業の動向を探り、外国企業の技術者を引き抜く事によりさらに情報の精度をあげる等、情報収集の真摯な努力を続けている。日本企業と韓国や中国企業の間には、圧倒的な情報量の差があるのも当然のことであろう。

次に、交渉・連携すべき企業を見つけ出せたとしても、前述した、グローバルな市場、社会、業界を熟知した人材不足のために、結局、成功裏に交渉を進めることができない。シリコンバレーで働いた台湾人技術者が、その人脈を生かして、台湾のIT産業を成功に導いた例が示すように、国際的な連携においても、インフォーマルネットワークの存在はきわめて重要である。日本においても、単に海外の有名大学で単位を

取得してくれば良しとするのではなく、広いグローバルなインフォーマルネットワークを持った人材を育成するにはどうすればいいか、真剣に検討していくべきであろう。

製品開発モジュール化時代における日本電機業界の苦戦を、モジュラーな製品では日本得意の摺合せの技が生かせないからであると説明する論が盛んである。それはそれで的を得ている面は多いが、日本電機業界の苦戦は交渉・連携力の欠如による点も認識しておきたい。モジュラーな製品における苦戦は、部品・素材生産者のグローバルな拡散が進み、系列のサプライヤーだけとの取引では必要のなかった、グローバルに交渉・連携する能力の欠如が顕在化したことの影響が少なくない。つまり、インテグラルな商品でも発展途上国の成長によって徐々に部品・素材生産者のグローバルな拡散が進めば、交渉・連携する能力の欠如が顕在化して、日本企業の苦戦が始まり得る点は忘れてはならないように思われる。

#### 4) タイムリーな意思決定ができない理由

近年、製品ライフサイクルの短命化が進む中で、儲けられるうちに回収してしまうという意味でも、意思決定のスピードの重要性は増している。日本企業の意思決定が遅いことはかねてから指摘されており、既にいくつかの処方箋も提案されているので、ここでは、関連して、日本のもの造りを守ろうという主張についてのみ少し触れておきたい。

生産立地としての国の優位性は、言うまでもなく止め処なく変化し続けるもので、未来永劫、全ての産業、あるいは全ての製品の日本生産が有利であり続けることはありえない。であるならば、企業は成功し続けるためには、本来、環境の変化を先取りして、しなやかに生産拠点をシフトし続けることができなくてはならない。ここで、日本のもの造りを守ろうという主張が、提唱者の意図に拘らず、タイムリーな意思決定のブレーキになっていることは認識しておくべきであろう。

戦後、日本は雇用・年金・福祉の多くを企業

に依存する体制を構築してきた。企業が有り余る国際競争余力を持っていた時はこれでも良かったのであろうが、そろそろ、企業は企業の、政治・社会は社会の役割を果たす、本来の分担に戻す時期が来ている様に思われる。

本来、企業は、自由に最適な生産立地を求め、したたかにグローバルマーケットで勝ち続け、世界中からロイヤリティー収入を集め続け、税金を支払い続けるべきなのではないだろうか。個別企業が、自らの意思で、社会貢献や従業員のモチベーションアップのために、無理を押しして国内生産を維持しようとするのは自由であるが、自らの将来を危機に晒してまで日本のもの造りを守るというのは、本末転倒と言うしかない。

一方、補助金、起業支援、新規参入支援、再チャレンジ支援等により、国内雇用を確保できそうな産業を育て、産業構造の転換により発生する失業や産業間の雇用のアンバランスに適正な対策を施してゆくのは、将に、政治と社会が果たすべき役割である。

日本のもの造りを守ろうという主張については、それが現実的に守れるものである限り、筆者も大賛成である。しかし、全ての産業で日本のもの造りが守れるわけではない。日本のもの造りを守るという美名のもとに、Uncomfortable Truthから目をそむけ、当てのないコストダウンと資金繰りに明け暮れ、ジリ貧状態に追い込まれるのだけは避けるべきである。今、日本の企業経営者に求められているのは、自らの製品のうち、日本生産の守れるもの、守れないものはどれか、まず逃げずに真剣に考え、守れるものは必死で守り、守れないものさっさと海外に出すか、さっさとやめて他の商品に切り替えることによって、とにかく、したたかに生き残る道を示すことではないだろうか。

#### 5) 最後に精神論

以上、いくつかの、日本企業の弱さ、あるいは韓国、中国企業の強さについて述べてきたが、その更に背後にあるものを考えた時に、企業の構成員個々の心の強さ、本気度に行き当たらず



るを得ない。横浜国立大学の曹斗燮は日経新聞のインタビューを受け、「はじめのうちは『こちらが上』と相手を過小評価し、負け始めると『かなわない』と過大評価するのが『日本企業の悪い癖』、(中略)『おごらず、ひるまず』でいきたい」と述べているが<sup>6</sup>、日本企業構成員の一人一人が、まさにひるんでしまっており、それが日本企業のいくつかの弱さをさらに際立たせているところがある。

筆者は、このところアジア一円の日本企業と韓国企業の現地事業体を訪問する機会を得ているが、共通して韓国人トップの方が迫力に満ち溢れているとの印象がある。この違いが、韓国企業の研修生が現地社会に入り込み現地人の金銭感覚を習得していくのに対し、少なからぬ日本企業研修生が日本食堂・カラオケ屋・ゴルフ場・現地事業体と言う点の移動で研修を終えてしまうこととの差につながる。

こういった迫力と本気度の差は、国民性や両国社会の成熟度、もしくは老化度だけによるものではない。韓国の大手企業では、現地事業体のトップは、本社の役員クラスが務めるケースが多いが、彼らは年度目標で管理されており、未達成の場合は1年で退職を促されることがあるという<sup>7</sup>。これに対し、日本企業では、本社で役員になれなかった部次長クラスが務めることが多く、真剣に事業に取り組むトップも少なくはないが、定年まで滞りなくと言う姿勢のトップも散見される。

意思決定においても、韓国企業では、現地スタッフ - 現地トップ - 本社内級役員のハンコ3つが実践されているのに対し<sup>8</sup>、日本企業では、ハンコ3つ運動は名ばかりで、現地事情に疎い本社による執拗な管理が行われる。

日本企業においても、従業員の活性化と動機づけの為、いくつかの取り組みが行われてきたが、あまり成功に至っていないものが多い。90年台に能力主義の導入による若返りが流行したが、従業員が評価されやすい仕事を選びチャレンジしなくなる、長期的視点が欠如する、そもそも従業員の能力業績を公平に評価できない、評価作業の負荷が膨大等の理由でとん挫してし

まった。年功序列の撤廃に取り組もうとした企業もあるが、誰でもいつの日にか多少は出世する可能性があるので、ハイフライヤーだけでなく全員を定年までギブアップせずに頑張らせることができると言うメリットをなくしてしまい、逆にモラルダウンしてしまったケースも少なくない。再チャレンジ制度については名ばかりで、実践されたケースすらまれである。

この様に、日本企業の人事制度は、90年台にさまざまな試みが暗礁に乗り上げたままになっているものが多く、上記した現地の制度も含め、しっかりと総括したうえで新たなモデルを提案してゆく時期に来ているのではないだろうか。

## 5. まとめ

ここまで、日本の電機・自動車業界の既存企業の苦戦要因を考え、いくつかの要因が影響して、日本企業が1) グローバルな市場のニーズを的確に把握できないようになっており、仮に把握してその市場に適した商品を開発しようとしても2) 世界中の企業と交渉・する能力に欠けているため、今や世界に拡散しているリソースを活用して的確な商品を世に出すことができなくなっていること、3) これらの意思決定のスピードが遅く、加速しつつある市場変化についていけないこと、さらに、これら3つの問題を生む大きな底流として、日本企業構成員それぞれの「本気度」の低下があるのではないかと仮説に行きついた。

もちろん、日本企業苦戦の構造は、はるかに複雑で、ここに述べる事ができなかった多くの要因も影響しているであろうことは言うまでもないが、少なくとも、本稿が、今後進められる学術研究の立ち位置を明らかにしてゆく、一つのガイドマップになる事を願ってやまない。

### 注

- 1 たとえば三橋 (2011) 27 ページ。
- 2 BRICs, とりわけ中国, インド市場の重要性については, Gupta & Wang (2009) も参照されたい。



- 3 詳しくは拙稿、伊藤 (2011) の技術の下方硬直性に関する議論を参照頂きたい。
- 4 たとえば、藤本 (2003) は、(ガソリン車については、製品開発のモジュール化は起こり難いとの立場ではあるが)「電気自動車や燃料電池車、特にモーターが車輪と一体化する方式の電気自動車になった場合、機械的な連結部分は大幅に減り、自動車が汎用部品を多用するきわめてモジュラー的な製品になる可能性が高い (同書 350 ページ)」と述べている。
- 5 吉川 (2011) 86 ページ。
- 6 日経新聞 2012 年 8 月 6 日朝刊。
- 7 2012 年 3 月 DONGGUAN サムスン電子、林副社長へのインタビュー。
- 8 2012 年 3 月マレーシアサムスン電子、Roa 重役へのインタビュー。

[参考文献]

- Chesbrough H. (2003) "Open Innovation", Harvard Business School Press, (大前研一訳 (2004), 『OPEN INNOVATION』, 産業能率大学出版部)。
- Gupta A. K. and Wang H. (2009) "Getting China and India Right", Jhon Wilkey & Sons Inc., (若山俊弘訳 (2010) 『中国・インドの戦略的意味』, 同文館)。
- 伊藤清道 (2011) 「なぜ、トヨタがインドでは苦戦するのか」, 国際ビジネス研究, 第 3 巻第 1 号, 19-31 ページ。
- 金美徳 (2011) 「なぜ韓国企業は世界で勝てるのか」, PHP 新書。
- 孫榮振 (2003) 「現代自動車における生産方式の転換とその特徴」, 比較経営研究 (35), 96-115 ページ。
- 武石彰, 藤本隆宏, 具承桓 (2001) 「自動車産業におけるモジュール化」, 『ビジネス・アーキテクチャー』, 有斐閣, 101-120 ページ。
- 堤一直 (2011) 「乗用車開発の現地化を促進する諸要因」, 早稲田大学日本自動車部品産業研究所紀要 (7), 35-66 ページ。
- 畑村洋太郎, 吉川良三 (2009) 「危機の経営」, 講談社。
- 藤本隆宏 (2003) 「能力構築競争」, 中公新書。
- 朴正雄 (2004) 「韓国経済を創った男」, 日経 BP。
- 三橋貴明 (2011) 「サムスン栄えて不幸になる韓国経済」, 青春出版社。
- 吉川良三 (2011) 「サムスンの決定はなぜ日本一早いのか」, 角川書店。