

国際競争における日本企業の課題

戸 前 壽 夫

I はじめに

1991年のバブル経済崩壊後、日本企業にとって経済状況は有利な状況にならない。しかし経済環境だけが日本企業にとっての問題点であろうか。日本企業の戦略や組織のあり方、技術上の競争力の低下などさまざまな弱点が指摘されつつある。一方でアメリカ企業の好調さが伝えられている。そこで本稿では、文献研究により経営学的視点から、日本企業が有していた優位がなくなりつつある点を、製品開発と国際戦略の過程から追求し、日本企業の課題を考察した。

その概要は、単品商品を大量生産による規模の経済を追求する日本企業は、日本的経営とあいまって高い競争力を持った。特に日本企業におけるオーバーラップ開発組織は、アメリカ企業ではまねのできないものであった。しかし90年代にはいると、通信情報技術を用いて、アメリカ企業もこの手法を利用し、さらに組織間にわたりダイナミックな展開を見せ、ハイテク分野のシステム商品で強い競争力を得ている。日本企業においては一律に行われていた単品商品の大量生産から、次の二つに、すなわち従来通りのスタイルを守る垂直統合—単品商品産業と、日本的経営の成功体験から脱却し新しい技術革新を推進する水平分散—システム商品産業とに分かれなければならない。同時に国際経営においては Bartlett and Ghoshal は「トランスナショナル」解決を主張するが、彼らが分析の基礎をおくのは単品商品産業の

ピラミッド型組織であり、システム商品産業においてはよりダイナミックな国際的バーチャル・コーポレーションの構築の方が高い競争力を持つ可能性を指摘した。

以下において、はじめに日本企業とアメリカ企業のそれぞれの特徴を分析し、次に国際経営の分析フレームワークを検討し、商品特性をふまえて国際競争力のある企業を考察する。

Ⅱ 日本企業とアメリカ企業の経営

1 80年代の経営

(1) 経営戦略

80年代に行われた日米企業における経営比較の研究のひとつに、加護野他(1983)がある。彼らは日米企業の戦略志向の相違を5つ分析するが、そのうちの2点は以下の通りである⁽¹⁾。

- 米国企業が環境の機会やリスクを精緻に認知・分析した上で機動的な資源展開をするのに対して、日本企業は環境がいかなる状態をとろうとも耐えられるような内部からの累積的資源蓄積・展開を重視する。
- 米国企業が財務的経営資源重視型の資源展開をするのに対して、日本企業は人的資源重視型の学習・活性化のための資源展開をする。前者は短期業績志向、後者は長期生存志向になる傾向がある。

このような志向の違いは次のような長短があるという⁽²⁾。日本型は、継続的な変化への適応能力、多様な戦略要素のきめ細かな組み合わせを可能にする長所と、スラックが大きくなり資源配分の非効率が生じる、急激な構造的変化への適応が難しい等の短所がある。米国型は、効率な資源配分、機動的

(1) 加護野他(1983), 63頁。

(2) 加護野他(1983), 112-114頁。

な資源配分等の長所と、キメ細かい対応能力に欠ける、ニッチャーの参入に対して脆弱などの短所を掲げる。

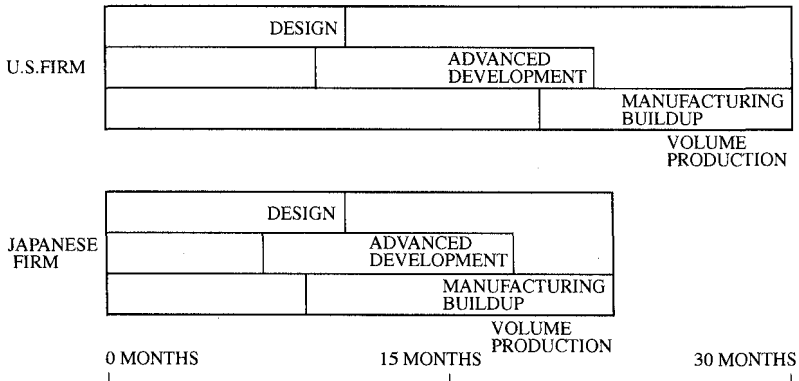
経営の短期業績志向か長期生存志向かは、企業の競争力に影響を与える要因と考えられている。日本においては、オイルショックや円高などに対し、長期志向を持つ日本的経営で日本企業は高い適応力を発揮した。

(2) 経営組織

80年代の日本企業の特徴として、オーバーラップ型製品開発組織をあげることができる。このオーバーラップ組織は、Wheelwright (1985) の示す図1によって直観的に理解できる。彼は日米電機企業の新製品開発時間を比較し、日本企業は設計、先行開発、製造準備の各機能を重複させることで大量生産に入るまでのリードタイムが短いことを指摘し、また各機能の重複によりコスト低下、連携のとれた製品開発が行えるとする⁽³⁾。

また Imai, Nonaka, and Takeuchi (1985) は、富士ゼロックス、ホンダ、

図1 Comparing New Product Development Time: U. S. vs. Japanese Electronics



出所 Wheelwright (1985), p. 450.

(3) Wheelwright (1985), p. 449.

キャノン、NEC、エプソンの5社の事例をとおして、速くて柔軟な日本企業の新製品開発プロセスを研究している。それが可能となる要因として、①組織内プロセスにおいては触媒としてのトップマネジメント、②自己組織化するプロジェクトチーム、③オーバーラップ開発フェーズ、④マルチラーニング、⑤微妙な管理、⑥学習の組織的移行の6点を、そして組織間ネットワークとして、加盟ネットワーク、サプライヤーネットワーク、研究開発ネットワークをその要因として指摘する。Clark and Fujimoto (1991) は自動車産業でのオーバーラップの有効性を実証しているが、特に日本の自動車メーカーの指標が高い。

管理会計の視点から加登(1993)は、①コンセプト主導型の製品開発、②マーケティングとの結合、③ラグビー方式による製品開発、④日本的なサプライヤー関係、の四つのインフラストラクチャー⁽⁴⁾の上に、源流で原価を作り込む「原価企画」で、低価格、高品質、多機能、操作性の良さをバランスよく同時達成し、タイムリーに市場に投入することができ、日本企業の競争力を支えてきたと主張する。

日本企業のこのようなオーバーラップは組織内ばかりでなく、系列のサプライヤーとの間でも行われる。品質、価格、納期の要求を満たすよう企画の段階からサプライヤーが参加する。また伊丹(1988)はトヨタ、日産などの自動車組立メーカーが、少数部品メーカー間で有効競争を引き起こし、潜在的競争の確保を行い、技術進歩を促進させるという「見える手による競争」で部品供給体制の効率性を求めている日本的な特徴を指摘する。

(3) 小括

日本企業は生産現場では、長期雇用を前提にジョブ・ローテーションで「変化」と「異常」に対応できる熟練の形成⁽⁵⁾を行い、現場ワーカーを含め

(4) 加登(1993), 79-80頁。

全員参加で改善を進め、製品開発においてはオーバーラップ型組織で各機能が連携を保ち、リードタイムを短縮し素早く市場に対応し、源流管理でコストを抑え、多品種少量生産で顧客の要求に応えることにより、高い競争力を持っていた。また全員参加による TQC を採り入れ品質管理も世界的にリードしていた。

このような日本企業に対し80年代のアメリカ企業は、様々な問題点を抱えていた。アメリカ企業の問題点は Dertouzos et al (1989) の報告によれば、柔軟性のない汎用規格品の大量生産、自国市場と自国技術の依存と外国への無関心、短期業績追求のための短期的視野、基礎研究とは逆に開発と生産技術の弱さ、人的資源の軽視、協調体制の欠如（企業内、労使関係、垂直的連携、水平的連携）、政府と産業界のぎこちない関係などであるが、特に大きな問題はオーバーラップが行えないことによる生産性の低さであろう。

2 90年代の経営

(1) 経営戦略

アメリカ企業の経営は、従来から ROE 重視の株主志向の経営が行われてきている。株主の利益を実現できなければ経営者は株主総会の議決でもって退陣を余儀なくされる。これに対し、日本では株式の持ち合いによる無言の株主で、経営者は ROE に比較的無関心でいられた。そのため短期業績志向ではなく長期生存志向の経営が行われ、これは成長経済およびキャッチアップの時代においてはうまく機能してきた。

日本においては91年5月から始まるバブル崩壊後の深刻な平成不況によって、先にみたような加護野他（1983）が指摘する日本型の経営の短所が顕在化したようである。すなわち、スラックが大きくなり資源配分の非効率が生じ、急激な構造的変化への適応が難しい等である。過剰のスラックを解消す

(5) 小池（1987）。

るため、リストラクチャリングや終身雇用の慣行のもとでは最後の手段である人員削減が90年代に入り盛んに行われるようになった。

また、株主復権や経営者の短期業績志向につながるアメリカの制度を採り入れ始めている。まず93年10月に商法改正による株主代表訴訟制度で、一律8200円という従来と比較し廉価な手数料にて訴訟が可能となった。株主主権という商法上の本来の姿に日本企業が変化する可能性が出てきた。

97年5月の商法改正で、ストック・オプション制度をわが国の企業が利用できるようになった。従来内部昇進の経営者が多いため、従業員と経営陣の乖離があまり大きくなかった日本企業も、短期業績の向上による株価高騰のインセンティブを制度的に経営者に与えられることになった。

同じく97年の商法改正で、純粋持株会社が原則解禁となった。純粋持株会社の傘下の経営者は ROE により敏感にならざるを得なくなるであろうし、企業の売買も活発になるであろう。

このように、バブル期に一部の企業で顕著であった取締役会の空洞化と経営者の暴走、毎年6月末の株主総会一斉開催や株主総会の形式化といった株主軽視の反省から、商法が改正されアメリカと制度が類似するようになった。日本企業においても、従業員に十分配慮を行う経営から、株主や経営者の利益が優先されがちな短期業績志向になる可能性もある。

Dertouzos et al (1989) は、短期業績追求のための短期的視野をアメリカ製造業の欠点とするが、加護野他 (1983) が指摘するように、効率な資源配分、機動的な資源配分等の長所も存在する。日本企業は過去の経験から長期生存志向にとどまるのではなく、どのような条件の時に長期生存志向か短期業績志向かどちらがメリットが高いかを検討する必要がある。

(2) 経営組織

先に見たように、80年代における日本企業の製品開発の優れている理由としてオーバーラップ組織を指摘した。これはジョブ・ローテーション、終身

雇用による雇用保証を行うことによって醸成される運命共同体としての組織への一体感、あいまいな職務分担といった前提を必要として、アメリカ企業にはなかなか採り入れることができないものであった。

しかしながら日本企業を研究し、また情報通信技術の革新によって、オーバーラップと同じかそれ以上のことが比較的容易に行えるようになったのが90年代のアメリカ企業である。オーバーラップは、コンカレント・エンジニアリングあるいはサイマルティニアス・エンジニアリングとも称され、また論者によりその概念の範囲は多少異なる。最近ではコンカレント・エンジニアリングの概念に、組織間にまたがるサプライ・チェーンの視点も含まれている⁽⁶⁾。

当初は Hammer and Champy (1993) の提唱するリエンジニアリングという概念が一般に流布したが、アメリカにおける ERP パッケージ・ソフトウェアの出現と普及によってその内実がより具体化してきた。情報技術の活用が不得手で旧態依然の日本企業に、競争力において再逆転したといわれている。

ERP とは、Enterprise Resource Planning の略語であり、和田・坂(1998)は、ERP が実現する業務改革として、データの一元化、共有化、リアルタイム化で、業務間のコミュニケーションをリアルタイムで行う、受注・売上げ情報や在庫状況など日々変化する経営状況に関する情報やデータを容易に把握できる、顧客からの問い合わせに迅速かつ正確に回答でき顧客満足の向上、マルチランゲージ、マルチカレンシー、マルチプレースでグローバル化への対応、開発期間の短縮、総開発費用の低減などの特徴を述べる⁽⁷⁾。これらの大部分はまさしく80年代の日本企業がオーバーラップで実現していたものであるし、実現しようとしたことである。また彼らは、ERP

(6) たとえば、Fleischer and Liker (1997)。

(7) 和田・坂(1998)、34-42頁。

パッケージで先進企業における成功事例や同業他社での活用例などのノウハウが、企業モデルや業務フローに雛形として提供される点を指摘する⁽⁸⁾。

日本経済新聞は、日本の電機大手（日立製作所、東芝、三菱電機、NEC、富士通の五社）と

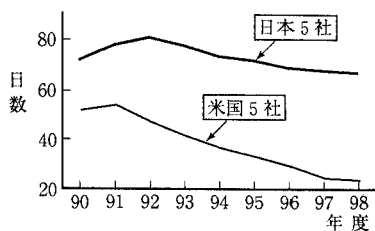
米国の電機大手（インテル、デルコンピュータ、コンパック・コンピュータ、IBM、ゼネラル・エレクトリックの五社）を連結ベースで棚卸し資産回転日数を比較したところ、日本側が大幅に遅れていると報じている⁽⁹⁾。米企業の改善の原因として、サプライ・チェーン・マネジメントとよぶ経営改革の成果と見られ、日米間の収益力格差にもつながっていると論じている⁽¹⁰⁾。

(3) 小括

製造業にとってリードタイム短縮、品質向上、コスト低減、新製品や新技術の開発は、競争力を持つために必要な条件である。日本の製造業は、オーバーラップを活用し全員参加でこのような目標に対処し、成功をしてきた。アメリカ企業は、日本から学んだオーバーラップの原理を、通信情報技術を用いて達成した。

弱いとみられた品質管理も、進出してきた日本の製造業の厳しい要求に応えるため品質が向上するということがあった。日本から始まった TQC や TQM がアメリカ企業にも普及し、さらにモトローラが推進するアメリカ版

図2 日米電機大手の棚卸し資産回転日数



出所 日本経済新聞朝刊(1997. 7. 25, 第1面)

(8) 和田・坂(1998), 43頁。

(9) 日本経済新聞朝刊(1999. 7. 25, 1面)。

(10) 日本経済新聞朝刊(1999. 7. 25, 1面)。

品質管理のシックス・シグマはGEなどアメリカ企業に盛んに採り入れられている。アメリカ企業は社員教育にも力を入れるようになり、教育訓練への投資を増加させている。

新技術の開発に関しては、コア・コンピタンスに特化し、専門分野を深く発展させるアメリカ企業も目立ち始めた。たとえばGEは10万人以上の人員削減を行い、リストラクチャリングを敢行し、93年までにすべての事業が市場のリーダーとなった。インテルは日本企業勢の攻勢によりメモリーから撤退をしたが、付加価値の高いMPUに特化し、売上げ一位の半導体メーカーになった。

IBMやデルコンピュータは、パソコン製造部門をアウト・ソーシングし、企画、販売に特化している。それに対し、内製率が高いコンパクト・コンピュータは、1000ドルパソコンでは健闘しているものの、財務的には苦しい状況である。

このようにアメリカでは、コア・コンピタンスに特化をし、成長を続けている企業がある。一方、日本企業は総合力で競争力を獲得してきた。こうした日本方式をFinan and Frey (1994)は危惧する。彼らは、日本の大手エレクトロニクス企業が同時期に成長の危機に直面している理由として、そのエンジニアリング・カルチャーを指摘する。「既存の技術を少しずつ改善し、コストを下げ、機能を付加し、品質を向上する、いわゆる『カイゼン』が重視されてきた。このやり方は大きな利益を生み、生産者も消費者もその利益を受ける。しかし、一方でこのやり方は日本の研究開発の範囲を限定し、柔軟性に欠けたものにしてしまった。こうした抑圧的なエンジニアリング・カルチャーの下では、当然研究開発も自由で活気あるものにはならない」⁽¹¹⁾。

アメリカ企業では伝統的に内製率が高かった。それに対しやや外部化した日本の系列下請関係は、日本企業の一つの優位性の要因であった。今度はア

(11) Finan and Frey (1994), p. 37.

アメリカでコア・コンピタンスに特化し、他の機能を外部化するバーチャル・コーポレーション⁽¹²⁾が出現するに至っている。すべての機能を自社主義でまかなう方法から、経営資源を専門領域に集中し、所有しないが必要な機能は外部依存するという方法は、オーバーラップを資本関係のない企業にまで広げる展開となっている。

Ⅲ 国際経営の理論と日本企業の国際化

以上みてきたような日米企業の技術開発を含めた経営の相違は、企業の国際進出や国際競争にどのように影響するであろうか。本節では国際経営に関する理論を概観し、それらの理論と日本企業の競争力や国際化のありかたを考察していく。

1 国際経営に関する研究

(1) Porter の研究

Porter (1986) は国際戦略策定の分析単位は業界であるとし、マルチドメスティック業界とグローバル業界を提唱している。マルチドメスティック業界とは、各国における競争は、それ以外の国の競争とは無関係に行われる業界とし、小売業、消費者用パッケージド・グッズ、卸売業、保険、消費者金融、苛性薬品等を具体例として掲げている。一方グローバル業界は、世界的規模の活動を統合すると何らかの競争優位が生まれる業界で、民間航空機、テレビセット、半導体、複写機、自動車、腕時計等がこれに属するとする。

Porter は国際経営においても、低コストか差別化という競争優位を実現することが競争戦略であるとしている。また、価値がコストを上回ることがどの基本戦略の目標となるとしている⁽¹³⁾。価値とは、買い手が会社の提供する

(12) Davidow and Malone (1992) を参照。

ものに進んで支払う金額で総収入額で測られるものである。

また Porter (1985) は、企業の基本的な活動 (= 価値活動) には九つあり、主活動として、購買物流、製造、出荷物流、販売・マーケティング、サービスがあり、支援活動として、全般管理、人事・労務管理、技術開発、調達があるとする。この九活動はそれぞれ特異な形で連結され、会社固有の「価値連鎖」を形成するとする。そして競争業者の価値連鎖を比較すると、どの違いが競争優位の違いになっているかが明らかになるとする。ここで競争優位の源泉は、低コストと差別化である。

さらに Porter (1998) は、グローバル経済において持続的な競争優位は、域外のライバル企業が対抗できない知識、関係、モチベーションというローカルな事象に左右されるようになってきていると述べる。ローカルな事象である「クラスター」とは、ある特定の分野で相互関連する企業や機関の地理的集積で、関連産業や競争上重要な組織を包括するものである⁽¹⁴⁾。例として、シリコンバレー、ハリウッド、ウォール街、日本の家電をあげる。Porter はこのように企業がクラスターに位置することが、より優れた会社固有の「価値連鎖」を形成し、世界的な競争優位を獲得するのに必要と主張する。

(2) Bartlett and Ghoshal の研究

Bartlett and Ghoshal (1989, 1998) は、多国籍企業を「マルチナショナル」、「インターナショナル」、「グローバル」の三類型と理想型の「トランスナショナル」を示している。これらは、日用雑貨産業においてプロクター & ギャンブル (米)、ユニリーバ (欧)、花王 (日)、家電産業のゼネラル・エレクトリック (米)、フィリップス (欧)、松下 (日)、電話交換機産業の ITT (米)、エリクソン (欧)、NEC (日) の九社の事例研究で導き出されたも

(13) Porter (1985) p. 38. (邦訳, 49-50頁)。

(14) Porter (1998), p. 78.

のである。それぞれの特徴は、表1および図3、図4、図5、図6のとおりである。

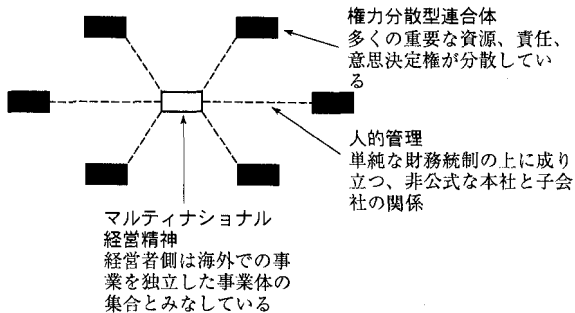
彼らは、規模の経済とその結果生じるコスト・リーダーシップで競争優位に立つ「グローバル」型は日本企業で、国別適応性で業績をあげる「マルチナショナル」型はヨーロッパ企業で、本社のイノベーションでコスト削減や

表1 マルティナショナル企業、グローバル企業、インターナショナル企業、トランスナショナル企業の組織の特徴

組織の特徴	マルティナショナル企業	グローバル企業	インターナショナル企業	トランスナショナル企業
能力と組織力の構成	分散型 海外子会社は自立している	中央集中型 グローバル規模	能力の中核部は中央に集中させ他は分散させる	分散、相互依存、専門化
海外事業が果たす役割	現地の好機を感じ取って利用する	親会社の戦略を実行する	親会社の能力を適応させ活用する	海外の組織単位ごとに役割を別けて世界的経営を統合する
知識の開発と普及	各組織単位内で知識を開発して保有する	中央で知識を開発して保有する	中央で知識を開発し海外の組織単位に移転する	共同で知識を開発し、世界中で分かち合う

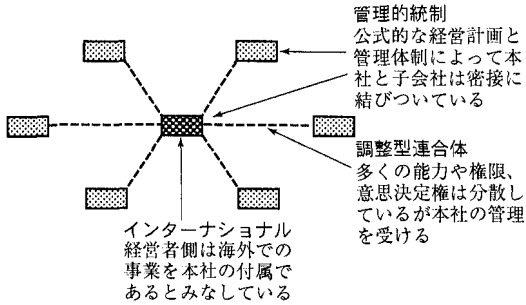
出所 Bartlett and Ghoshal (1989), p. 65. (邦訳, 88頁)。

図3 マルティナショナル型組織モデル



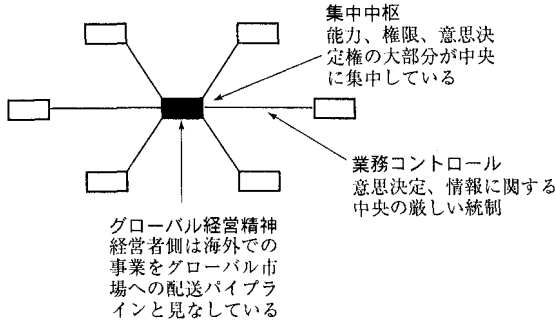
出所 Bartlett and Ghoshal (1989), p. 50. (邦訳, 68頁)。

図4 インターナショナル型組織モデル



出所 Bartlett and Ghoshal (1989), p. 51. (邦訳, 69頁)。

図5 グローバル型組織モデル

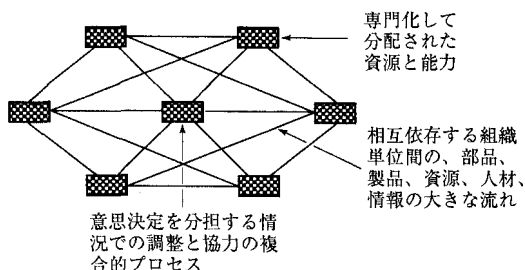


出所 Bartlett and Ghoshal (1989), p. 52. (邦訳, 70頁)。

収益増大をはかる「インターナショナル」型はアメリカ企業で、主にとられてきた類型であるという。また、日用雑貨産業ではマルチナショナル戦略（ユニリーバ）が、家電産業はグローバル戦略（松下）が、通信機産業ではインターナショナル戦略（エリクソン）が適合した戦略であり、産業により適合戦略が異なることを指摘している。この指摘は日本企業の特徴を考察する上で重要である。

またそれぞれの世界的能率（グローバル）、国別応答性（マルチナショナル

図6 統合ネットワーク



出所 Bartlett and Ghoshal (1989), p. 89. (邦訳, 120頁)。

ル), 世界的イノベーションや学習(インターナショナル)という戦略的能力は現代においては同時にどの産業にも要求されるようになり, トランスナショナル解決が必要であると述べる。トランスナショナル型企業である統合型ネットワークを構築した企業は今のところ存在しないが, 国際経営では基本的な枠組みになると彼らは主張する。

2 日本企業の海外進出

前項でみたような国際経営の研究があるが, ここで実際の日本企業の海外進出を概観し, 日本企業の海外進出の本質を明らかにする。

輸出による成長経済が続く中, 77年に対米カラーテレビ輸出自主規制が, 81年には対米自動車自主規制がはじまった。日本企業の電機, 自動車などの日本国内で生産された工業製品は, アメリカと貿易摩擦が生じるほど高い競争力を持っていた。貿易摩擦回避のため80年代はアメリカに対し, 輸出から現地生産への移行がなされた時期であった。また85年のプラザ合意円高で, 対外進出はいっそう加速した。

島田(1996)は日本企業の対米進出の成功要因として, 「日本の製造業は, 電機, 自動車を中心に対米進出しているが, これは日本が得意とし, 逆にアメリカの産業は手がけていないとか, アメリカ企業が撤退してしまった部門

などを補うようなかたちのものが少なくない」⁽¹⁵⁾と指摘する。その例として、「テレビではアメリカメーカーはゼニス一社になったし、VTR はアメリカのメーカーはつくっていない。…（中略）…自動車の場合も、アメリカのメーカーは小型車に力をいれなかったのので、省エネが必要な時代の流れに乗れず、日本メーカーに大きなシェアを譲った」⁽¹⁶⁾と述べる。言うなればアメリカ市場の間隙にうまく進出したということである。

先にみたように Bartlett and Ghoshal は、日本企業は一般に規模の経済を享受するグローバル戦略を採っていることを指摘するが、このように主要海外市場であるアメリカに強力な競争相手が存在しなく、能率の良い海外展開ができたといえる。

また上野（1990）は、「日系多国籍企業は、米系多国籍企業と比較すると、発展途上国やアジア NIES への進出が約10年遅れた。さらに、先進国への進出では、約20年おくれている。日系多国籍企業は、このような後発のハンデを日本的経営の長所（人間尊重の経営、全員参加経営、長期的視野に立つ経営など）を現地経営に生かすことでカバーしている」⁽¹⁷⁾と指摘し、日本の海外進出企業にとって日本的経営が競争力を持つことを主張する。

自動車業界におけるトヨタとGMの合弁会社である NUMMI 社の事例は、アメリカで日本の方法が採り入れられ成功した著名な事例である。元 NUMMI 副社長の池淵氏は、NUMMI ではトヨタ生産方式を導入し、労使関係では話し合い重視、ストに頼らない、改善活動、QC活動を一般労働協約に盛り込み、さらに出勤率確保の努力、極力レイオフしない取り決めを行うことにより労使間が良好になったと述べている⁽¹⁸⁾。

以上のように、日本企業の海外進出は輸出の延長線上にあり、基本的には

(15) 島田（1996），197頁。

(16) 島田（1996），198頁。

(17) 上野（1990），203頁。

(18) 池淵（1997），168-169頁。

規模の経済の追求である。品質の重視，改善の積み重ねを行い，アメリカでは市場の間隙を突き，日本の生産方法を移植するなどの要因で成功してきたが，はっきりとした戦略があったというよりは偶然の要素も大きかったようである。

Ⅳ 考 察

日米企業の経営比較と国際経営の検討をとおして，次のような項目が問題点として浮かび上がる。

- (1) 日本企業はかつては長期生存志向で成功してきたが，今後はどうすべきか。すなわち「短期業績志向」か「長期生存志向」かの選択である。
- (2) 日本においては，系列部品メーカーも含めオーバーラップを組織内部化で行ってきた。それに対して，アメリカでは資本系列にない取引相手とバーチャル・コーポレーションを形成している。これらはどちらが競争力を持つか。
- (3) 日本企業は，いわば戦略というより偶然によって国際市場を獲得してきた。これからの日本企業の国際競争力の維持発展の方策は何であるか。

以下に順次考察を行いたい。

(1) 「短期業績志向」対「長期生存志向」

先にみたように加護野他(1983)は，米国企業が財務的経営資源重視型の資源展開をするのに対して，日本企業は人的資源重視型の学習・活性化のための資源展開をする。前者は短期業績志向，後者は長期生存志向になる傾向があると指摘した⁽¹⁹⁾。また，Dertouzos et al. (1989) はアメリカ企業の短期

(19) 加護野他(1983)，63頁。

的視野を批判した。それは、「長期的な事業の機会を犠牲にしてまで目先の利益に没頭させてしまう」⁽²⁰⁾点である。日本企業の過去の成功体験からすれば、長期志向が競争力を持つといえる。

自動車、電機産業を対象とした板垣(1994)の研究では、「加工・組立産業を中心とする日本の製造業が国際競争力を著しく向上させたのは、全くの新機軸の商品によるというよりは、ある程度成熟した製品分野で、安価で質がよく信頼性の高い、なおかつ世界各国の市場に機能面でも仕様面でもきめ細かく対応した多様な商品を供給しえたからである。つまり、経営者・技術者・生産現場の要員がいわば三位一体となってモノづくりに取り組むという企業経営のあり方と、それに支えられたモノづくりの面における強みが、まずは日本製造業の国際競争力を高める最大の要因であったといってもよい」⁽²¹⁾と分析している。

長期生存志向は、改善が中心となる組立・加工をコア・コンピタンスにする企業に適合するだろう。長期雇用による熟練の形成、漸進的な改良などは、自動車や家電産業とマッチする。すなわち従来の日本的な方法である。

それに対しエレクトロニクスのような技術革新が急激に進む分野においては、生存の確率を高めるために多様なスラックを組織内でもかかえるより、能率良く機動的な資源配分を行い得意分野に特化の方が有効である。すなわち専門領域に特化し、専門領域を維持発展させれば、専門領域に関しては長期的な競争力が確保されるであろう。

ただ、専門領域に特化することはその分野が技術革新により急速に陳腐化した場合、企業存続の危機に瀕するかもしれないが、総合的な技術を展開する企業に内部化されている場合と比較すれば、方向転換やM&Aによる対処が容易である。環境変化に適応するためにスラックを有することは、非常事

(20) Dertouzos et al. (1989), p. 58. (邦訳, 93頁)。

(21) 板垣 (1994), 59頁。

態にそなえた備蓄になる場合があるかもしれないが、本当の遊休資源になる可能性もある。その場合の能率の悪さで長期生存が不可能になる。

日本企業のあり方が変化している現在、アメリカ企業の「短期業績志向」と日本企業の「長期生存志向」という一面的な視点より、むしろコアの部分の技術革新がどのような形で起こるのかという技術の性格で、すなわち時間をかけながら漸進的な改良が必要な分野であるか、急激な技術革新に対応し機動的な資源配分が必要な分野であるかが重要になろう。具体的には、自動車、家電といった産業では改善が技術の主眼となり「長期生存志向」が、技術革新の激しいハイテク産業では「短期業績志向」が適合する。

(2) 組織内部化とバーチャル・コーポレーション

アメリカ企業では伝統的に内製率が高かった。それに対し部品供給を外部化した日本の系列下請関係は、日本企業の一つの優位性の要因であった。今度はアメリカでコア・コンピタンスに特化し、他の機能を外部化するバーチャル・コーポレーションが出現するに至っている。組織内部化から組織間の分化が大きな流れのようである。すべての機能を自社主義でまかなう方法から、経営資源を専門領域に集中し、所有しないが必要な機能は外部依存する方法への移行は、ルース・カップリング⁽²²⁾による効果が期待できるが組織間の分業を統合する通信情報技術の発展で可能となっている。

先にみたように、Porter (1998) は、クラスターに立地することを重視する。サプライチェーンが進んでいるアメリカでは、コア・コンピタンスに特化し、集積のなかでの相互依存が始まる。アメリカの IBM やデル・コンピュータのように、パソコンを内製せず、アウトソーシング会社に製造を委託している。このような企業のコア・コンピタンスは、マーケティングになる。

(22) Weick (1979) を参照。

組織内部化とバーチャル・コーポレーションは、どちらが競争力を持つかが問題となる。バーチャル・コーポレーションは専門に特化した企業が複数集まり斬新な組合せやスピードが期待できる。基本的にはオーバーラップ型開発組織は、組織内部でも組織間でも利用されなければならない。各機能の分業を、リアルタイムかそれに近い時間で調整できるからである。

組織内部化の視点において、野中（1993）は「プロジェクトチーム型組織は新しい知を創造し企業全体に拡大していくのにふさわしいが、そのようにして生み出された知や既存の知を活用・蓄積し、商品として実現するためには、徹底した分業と職能別の階層をもった組織の方がふさわしいようだという結果を得ている」⁽²³⁾と述べ、商品をつくるには組織に知が蓄積される利点を重視する。それに対し組織内部の全員参加の努力で競争力を獲得してきた日本方式を Finan and Frey（1994）は危惧する。彼らはまず、ビデオ、CDプレーヤー、DRAMなどの単品商品（スタンドアロン）とシステム商品に分類し、日本企業は単品量産に焦点を絞り、シェアを拡大したとする。その結果として生じた日本の大手エレクトロニクス企業の抑圧的なエンジニアリング・カルチャーの問題点は先にみたとおりである。

さらに彼らは、日本エレクトロニクス産業復活への処方箋をいくつか提唱するがそれらのうちの二つは、「垂直統合、独自路線を脱し水平分散多様化」と「孤立主義からの脱出」である。システム市場は多層水平構造になっていて、自社製品に限定せずそれぞれの層のなかで最もよいものを選択し、ベストのシステムをつくるためである⁽²⁴⁾。アメリカ企業は製造部門を海外に移行し産業空洞化と非難されながらも、技術の鍵を掌握し先端分野に移行したが、日本企業ではエンジニアリング・カルチャーが革新を阻害していると彼らは主張する。

(23) 野中（1993）、328頁。

(24) Finan and Frey（1994）、p. 37。

彼らの単品商品とシステム商品という2つの性格の異なる商品特性の指摘は、「なぜ改善志向の大量生産が行き詰まっているか」という問いに対しする答えが明確になる。日本企業は、技術革新の激しいハイテク分野であるシステム商品の開発においても、改善志向の大量生産で対処をしようとしている点が、彼らの主張の主眼である。

単品商品の大量生産における改善型技術では、垂直統合で組織内部での設計、開発、製造、マーケティング等の諸機能をオーバーラップさせることが有効であったが、システム商品の多層水平構造市場においては、専門に特化した企業が、諸機能を組織間でオーバーラップで組み合わせ、それによって革新的な製品開発が可能となる。

このような商品特性に対応する技術や組織が異なるため、家電とエレクトロニクスを持つ電機メーカーは、家電とエレクトロニクスを別会社にするのは一つの解決法である。現にパソコンの心臓部のMPUは、インテルから供給を受けているように、技術革新の激しい分野では、すべてを内部供給でまかなうことは不可能である。

このような例とは逆に、先端技術でも組織内部化で開発している事例がある。Bartlett and Ghoshal (1989) は、本国で開発された革新的技術を次々に普及させていく電話交換機のエリクソンを紹介し、電話交換機産業はインターナショナル戦略がもっとも適格的であったとする。ノキア（フィンランド）も重電などを売却し、通信分野に資源集中をし、デジタル携帯電話の世界市場を席卷している。電話交換機やデジタル携帯電話の事例は、ハイテク分野における垂直統合の例である。垂直統合が可能であることは、これらの商品は単品商品の性格を有しているからであろう。

以上をまとめると下記の表2になる。

組織内部化とバーチャルコーポレーションとどちらがイノベーションに有利かは、それは商品特性による。単品商品で改善型技術の自動車産業や家電産業では組織内部化の垂直統合をとるほうが、調整が容易である。革新型技

表2 商品特性・技術・組織の関係

商品の特 性	技術の範囲	適 合 組 織		技術革新の 主 眼	事 例
単 （ ス タ ア ン ド ロ ン ） 品	組 織 内 部 垂 直 統 合	ピ 型 ラ ミ 組 ミ 組 織 ト 織	グ ロ ー バ ル 組 織	改 善	家 電
			イ ン タ ー ナ シ ョ ナ ル 組 織	革 新	電 話 交 換 機
シ ス テ ム	組 織 間 水 平 分 散	バーチャルコーポレーション		革 新	コンピュータ

術であっても単品商品の電話交換機やデジタル携帯電話は組織内部化の垂直統合がよいようである。

一方、システム商品においては、水平分散でバーチャル・コーポレーションのほうが、ベストのシステムを創りあげることができるのである。

(3) 日本企業の国際競争

80年代以降の日本企業の海外進出は基本的には、Bartlett and Ghoshal が指摘するように規模の経済を追求するグローバル戦略であり、家電産業はこの戦略が適合していた。日本の自動車産業については言及していないが、各国の市場に対応する必要はあるものの基本的には規模の経済を重視するグローバル戦略である。かつて、偶然に恵まれた日本企業のようなグローバル戦略は、もはやすべての分野では高い成長が見込めない。

終身雇用等の特徴を持ついわゆる日本的経営は、人的資源の熟練を形成する効果があった。先に見たように、わが国企業の対外直接投資による進出は、明白な競争優位を意識したものではなかったが、市場のニッチに参入し、日本的経営によって高品質の製品をつくり国際的に競争力を得てきた。

さて Bartlett and Ghoshal は、国際経営においてはトランスナショナル解決を提唱する。「トランスナショナル・イノベーション・プロセスは大きく

二つのカテゴリーに分かれ、われわれは現地活用型イノベーションと世界結合型イノベーションと呼ぶことにした。前者では、各国子会社の資源と企業家精神を利用し、そのうえでそれらをテコに世界ベースで利用できるようなイノベーションを創造する。後者は、世界に広がる様々な資源と能力を、本社および子会社レベルの両方でリンクし、ジョイント方式でイノベーションを開発・実施する。このプロセスでは、各子会社が独自に資源を提供して、世界的なチャンスへの対応能力を企業全体で開発する」と述べ、すべてのプロセスを同時に促進できる組織を開発することを強調する⁽²⁵⁾。

しかし、彼らは家電、電話交換機、日用雑貨をつくる企業を対象とした事例研究を行っている。これらは単品商品であって、システム商品ではない。ピラミッド型組織で、垂直統合で生産される製品である。単品商品産業における巨大な多国籍企業が、どのように各国対応し、技術革新を移転し、規模の経済を享受するかというのが彼らの研究対象であって、システム商品を扱う多国籍企業は言及していない。

水平分散の市場から最適な要素を集めシステムを構築する商品の場合、同一組織内からの調達では限界があり、バーチャル・コーポレーションのほうがより適していた。国際経営においても、システム商品の場合はバーチャル・コーポレーションが成立し、競争力を持つと考えられる。そうになると、世界的な企業とは現在のような巨大なピラミッド型組織をイメージするが、今後はその意味が現在とは違ったものになってくるかもしれない。

V む す び

アメリカの経営は短期的で製品の品質も低く競争力が弱く、日本の経営は競争力を持つが、たまたま日本は経済状況が悪いに過ぎないという見方がま

(25) Bartlett and Ghoshal (1989), p. 116. (邦訳, 155頁)。

だ残っているかもしれない。しかし文献研究からは、日本企業よりアメリカ企業の方が技術開発において優位に立っているようである。

日本企業は、単品商品の量産を志向してきた。しかしこの戦略は、自動車、家電という単品商品においてはまだ有効であるが、エレクトロニクス産業のシステム商品ではもう通用しなくなっている。

日本の大企業が、すべて終身雇用や年功賃金を中心とする日本的経営でなければならないという圧力は、ある業種においては、はねかえさなければならない。日本全産業一律の経営から個別産業、個別製品の特性に合わせた経営に変化する必要がある。

国際経営においても、グローバル企業からトランスナショナル企業に移行を目指すだけではなく、システム商品産業においては国際バーチャル・コーポレーションという視点も日本企業にとって必要であろう。

【参 考 文 献】

- Bartlett, C. A., and S. Ghoshal (1989), *Managing across Borders: The Transnational Solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社, 1990)。
- Bartlett, C. A., and S. Ghoshal (1995), *Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management, Second Edition*: Irwin/McGraw-Hill.
- Bartlett, C. A., and S. Ghoshal (1998), *Managing across Borders: The Transnational Solution*, Second Edition, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Clark, K. B., and T. Fujimoto (1991), *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (田村明比古訳『[実証研究] 製品開発力: 日米欧自動車メーカー20社の詳細調査』ダイヤモンド社, 1993)。
- Davidow, W. H., and M. S. Malone (1992), *The Virtual Corporation: Lessons from the World's Most Advanced Companies; Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century*, New York: HarperCollins Publishers.
- Dertouzos, M. L., R. K. Lester, and R. M. Solow (1989), *Made in America: Regaining the Productive Edge*, MIT Press. (依田直也訳『Made in America: アメリカ再生のための米日欧産業比較』思想社, 1990)。
- Finan, W. F., and J. Frey (1994), 生駒俊明・栗原由紀子訳『日本の技術が危ない: 検

- 証・ハイテク産業の衰退』日本経済新聞社。
- Fleischer, M., and J. Liker (1997), *Concurrent Engineering Effectiveness: Integrating Product Development across Organization*, Cincinnati, OH: Hanser Gardner Publications.
- Hamel, G., and C. K. Prahalad (1994), *Competing for the Future*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (一條和生訳『コア・コンピタンス経営：大競争時代を勝ち抜く戦略』日本経済新聞社, 1995)。
- Hammer, M., and J. Champy (1993), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, New York: HarperCollins Publishers. (野中郁次郎監訳『リエンジニアリング革命：企業を根本から変える業務革新』日本経済新聞社, 1993)。
- Imai, K., I. Nonaka, and H. Takeuchi (1985), "Managing the New Product Development Process: How Japanese Companies Learn and Unlearn," in M. L. Tushman and W. L. Moore eds., *Readings in the Management of Innovation*, Second Edition, Ballinger Publishing Company, pp. 533-561.
- Nonaka, I., and H. Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press. (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996)。
- Penrose, E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford: Basil Blackwell.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武雄訳『競争優位の戦略：いかに高業績を持続させるか』ダイヤモンド社, 1985)。
- Porter, M. E. (1986), "Competition in Global Industries: A Conceptual Framework," in M. E. Porter ed., *Competition in Global Industries*, Boston: Harvard Business School Press, pp. 15-60. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武雄訳「グローバル業界における競争」『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社, 1989, 19~71頁)。
- Porter, M. E. (1988), "Clusters and the New Economics of Competition," *Harvard Business Review*, November—December, pp. 77-90.
- Weick, K. E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Second Edition, Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Wheelwright, S. C. (1985), "Product Development and Manufacturing Start-Up," in M. L. Tushman and W. L. Moore eds., *Readings in the Management of Innovation*, Second Edition, Ballinger Publishing Company, pp. 444-453.
- 板垣博 (1994), 「日本の自動車・電機工場」安保哲夫編『日本的経営・生産システムとアメリカ』ミネルヴァ書房, 第2章, 58-96頁。
- 池淵浩介 (1997), 「トヨタ式現場イズムの神髄：NUMMI (トヨタ・GM合弁)」安室憲一・(財)関西生産性本部編著『現場イズムの海外経営：日本企業・13のケーススタディ』白桃書房, 166-172頁。
- 伊丹敬之 (1988), 「見える手による競争：部品供給体制の効率性」伊丹敬之・加護野忠

- 男・小林孝雄・榊原清則・伊藤元重『競争と革新：自動車産業の企業成長』東洋経済新報社，第6章，144-172頁。
- 上野明（1990），『多国籍企業の経営学：「世界の中の日本企業」への道』有斐閣。
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博（1983），『日米企業の経営比較：戦略的環境適応の理論』日本経済新聞社。
- 加登豊（1993），『原価企画：戦略的コストマネジメント』日本経済新聞社。
- 島田克美（1996），『新版海外直接投資入門〔第二版〕』学文社。
- 通商産業省編（1998），『平成十年版通商白書』大蔵省印刷局。
- 野中郁次郎（1990），『知識創造の経営：日本企業のエビステモロジー』日本経済新聞社。
- 野中郁次郎（1993），「監訳者あとがき」Hammer, M., and J. Champy 著『リエンジニアリング革命：企業を根本から変える業務革新』日本経済新聞社，323-331頁。
- 和田英男・坂和磨（1998），ERP 研究推進フォーラム監修『ERP 経営革命：究極の生産性向上戦略』ダイヤモンド社。

The Japanese Companies' Problems in Global Competitions

Hisao Tomae

Japanese companies that practice the Japanese style management have pursued scale merit profits by mass production of stand-alone goods and had stronger competitiveness than US companies in '80 s. US companies, especially, cannot follow the overlapping development practicing which the Japanese companies have started. In '90 s, however, US companies have begun the overlapping development practicing by using telecommunication and information technology, and furthermore they do it interorganizationally among firms. As the results, US firms have stronger competitiveness than Japanese firms in the high-tech fields of system goods industries.

Japanese companies have to be divided into two groups. One is stand-alone goods industries in which they operate mass production as before. Another is system goods industries in which they must unlearn the past success experiences and have to promote new innovation system. At the same time, they need to change the strategy in global business in the case that they belong to system goods industries.

In Global Industries, Bartlett and Ghoshal insist on the 'transnational solution', but it should be noted that their theory is based on the study of stand-alone goods industries. We believe that the virtual corporation has more competitiveness than the transnational organization in system goods industries.