

新興国市場における持続的発展維持のための日本企業 TCM 型組織の変革

手島茂樹（二松学舎大学）

I. 本稿の目的・意義

筆者は、日本企業の国際競争力の淵源は、取引費用が膨大になりがちな特殊度の高い財・サービス（以下「特殊品」（注1））の調達に当たって、「短期の機会主義的利益の最大化よりも長期の安定的な取引継続による利益を選好する」という「日本型選好」によって、「取引費用最小化」を達成可能であることであると論じてきた（2007年及び2009年の日本国際経済学会大会における筆者発表及び世界経済評論2010年3・4月号の拙稿「日本の製造業企業の国際競争力—海外展開を通じた流失と再生」、季刊「国際貿易と投資」No. 70 2007年冬号、No. 76 2009年夏号、No. 80 2010年夏号ほか。巻末の和文参考文献④—⑭および英文参考文献⑥—⑩参照）。

また、筆者は「事実上の終身雇用」「遅い昇進」「企業年金・保険」「退職金制度」等の種々の手段によって、こうした従業員の「日本型選好」をフルに生かして取引費用の最小化を達成させる日本企業の企業組織を TCM（取引費用最小化：Transaction Cost Minimization）型組織（(3.1)で改めて論ずる）と名づけた（巻末和文参考文献⑦—⑭）。

こうした日本企業の取引費用最小化のメカニズムは、II. および III. で論ずるように、先進国の「ファースト・ベスト市場」（本章で後述）において、競合先である他の先進国企業に比して、「より高品質・高性能」であり、かつ「より低コスト・低価格」の製品を供給するという卓越した競争力を生ずる。TCM 型組織は、II. の表1の産業の需要特性及び供給特性の条件（産業競争力のマトリックス）を満足すれば、上記の卓越した国際競争力を実現する組織力を持つ。

II. の図1にみる世界市場の急速な変貌と「汎用品化」に対応するためには、このような TCM 型組織の優位性を保持しつつ、それと対極にある欧米企業の SMD（特殊品市場開発：Specialty Market Development）型組織（同じく（3.1）で論ずる）の優位性を取り入れることが必要である。しかし、一朝一夕には、対照的に異なるパラダイムで構成される TCM 型組織と SMD 型組織を融合させることは困難である。

本稿では、こうした状況に対応するため、「TCM/SMD 並立型組織」を構築するという組織イノベーションが重要であると IV. で論じる（巻末の和文参考文献⑭）。TCM 型組織の中に、SMD 型組織の競争力を取り入れる必要がある理由は、一つには、急速な ICT 化・デジタル化の下で、あらゆる製品が急速に「汎用品化」（注2）するという巨大な世界規模でのトレンドが進行しているためである。もう一つは、「汎用品化」と深く関わるが、現代世界では、先進国経済が低迷する一方、新興国が急速に経済発展している結果、世界市場が激変しているためである。先進国における、高付加価値・高性能製品を高価格でも購入する大規模市場（これを本稿では「ファースト・ベスト市場」と定義する）に加えて、発展途上国・新興国においても「ファースト・ベスト市場」が急成長している。同時に、発展途上国・新興国において、一定の品質が確保されることを前提に、価格競争力がある製品

が希求される大規模市場（これを本稿では「セカンド・ベスト市場」と定義する）、が急速に拡大しており、これが発展途上国・新興国の「ボリュームゾーン」として、日本企業にとっての重要なターゲットと目されている。更に加えて、発展途上国の低所得層の市場（BOP 市場）が BOP ビジネスの対象として、最近大きな注目を集めている。

現代は、先進国の成長鈍化と発展途上国・新興国の成長加速によって、先進国の「ファースト・ベスト市場」は、低迷する一方、発展途上国の「セカンド・ベスト市場」が急成長している。同時に、先進国の中にも「セカンド・ベスト市場」は拡大しており、一方、発展途上国・新興国の中にも、所得急増に伴い、新しい「ファースト・ベスト市場」が育ちつつある（先の図 1）。2007 年以降の世界金融・経済危機は、こうした世界市場の急速な変化を一層加速する効果を持った。

こうした世界市場の激変に対応し、新しい「ファースト・ベスト市場」に参入する場合、従来から保有している日本企業の国際競争力を毀損することなく、むしろこれを拡大・強化するためには、格別な留意が必要であり、世界の人材を確保すると共に、トップダウン型の経営判断に基づくリーダーシップを強化し、欧米企業やアジア企業等と効果的・効率的な連携を行うことが必要となる。そのためには、本稿に論ずるように、TCM 型組織の中に、SMD 型企業の競争優位を取り込むことが是非とも、必要になる。

さらに、発展途上国・新興国市場において日本企業がその存在を確保するためには、発展途上国・新興国経済の持続的発展に貢献しつつ、自社の国際競争力強化を図り得るような、長期的な互惠関係の構築が必要である。発展途上国・新興国には、外国企業の経営資源を獲得して自社の経営資源とする資産獲得（Asset Augmenting）型（注 3）の直接投資を利用した企業活動を行い得る有能な地場企業が数多く存在する。こうした現地企業と競争しつつ、協調することが必要である。資産獲得（Asset Augmenting）型の企業活動に基づく特異な国際競争力を持ち、しかも、潜在的に日本企業を脅かす能力のある現地企業との間に連携関係を構築することによって、日本企業自身も国際競争力を涵養することが必要となる。これは容易な作業ではないが、これを達成することが互惠的な持続的発展にとっての大前提となる。このためには伝統的な TCM 型組織の範疇に留まっていたは、何事もしえない。IV. で論ずるように、当面は実現可能な「TCM/SMD 並立型組織」の確立を急ぐ必要がある。しかし、「TCM/SMD 並立型組織」は、暫定的な形態であり、V. の本稿の結論で述べるように、日本企業の組織イノベーションを完結させるためには、TCM 型組織と SMD 型組織の両者のパラダイムを融合させた「TCM/SMD 融合型組織」を形成することが必要である。そのときに始めて、超国籍企業（Transnational Corporations : TNCs）が出現すると考えられる。

本稿の構成は、以下のとおりである。

II. では、世界規模での「汎用品化」の進行と「ファースト・ベスト市場」「セカンド・ベスト市場」の消長を踏まえた、日本、欧米、アジア等の多国籍企業の産業競争力のあり方について論じ、III. では、II. で論じた世界経済環境の変化の下での、取引費用最小化の

メカニズムと TCM 型組織・SMD 型組織の優位性と弱点について論ずる。IV. では、III. の検討を踏まえ、TCM 型組織の変革のあり方を検討する。V. は本稿の結論である。

II. 「汎用品化」「ファースト・ベスト市場」「セカンド・ベスト市場」と産業競争力のマトリックス

最初になすべきは、これまで日本企業が何を達成し、何を達成し得なかったかを、その国際競争力の視点から、国際比較のもとで解明することである。

下記の表 1 は、産業の需要特性及び供給特性という二つの要素から見た日本企業、欧米企業及びアジア企業の国際競争力である。

表 1 産業競争力のマトリックス（手島茂樹 2010）

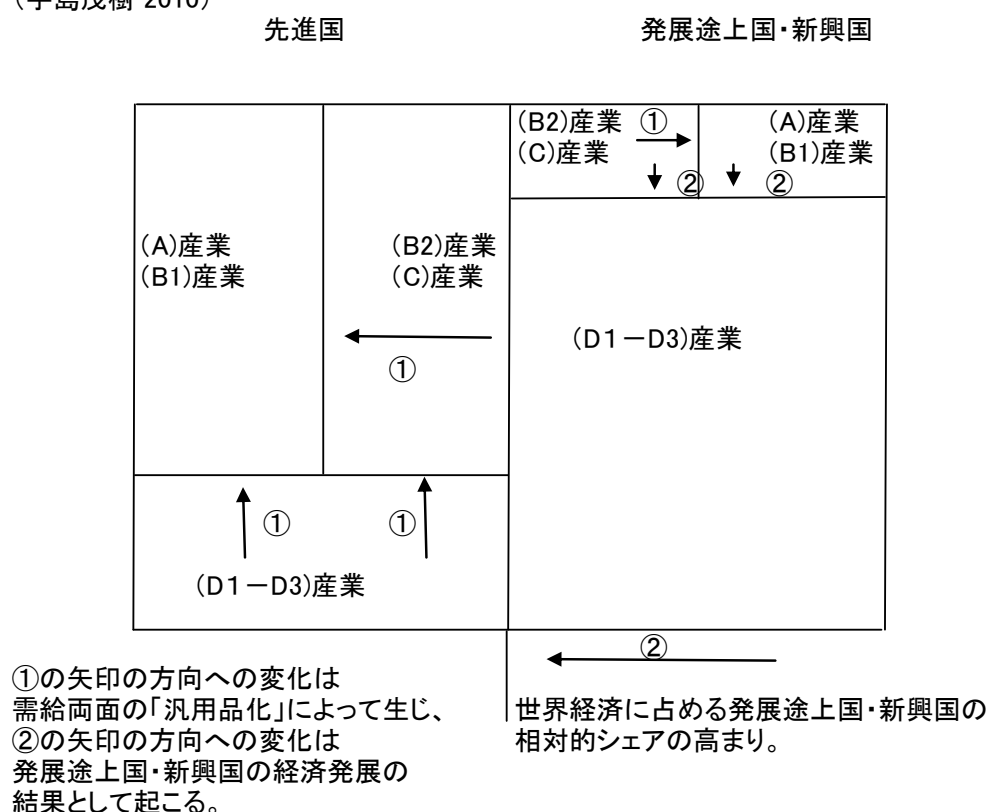
需要特性 供給特性	① 高価格・高付加価値な特殊品を志向する大規模市場（ファースト・ベスト市場）	② 一定の品質を確保したうえで、低価格な汎用品を志向する大規模市場（セカンド・ベスト市場）
(1) 製品としても部品としても高価格・高付加価値な特殊品としての特性を維持。	(A) 自動車産業等では、日本企業は、最終製品にも部品にも十分な競争力を維持。	(D1) 過剰品質の日本企業は競争力を失うが、汎用品の低価格供給に適した企業は競争力を持つ
(2) 製品としては、速やかに汎用品に移行するが、部品・設計等特殊品としての特性を維持	(B1) 高付加価値部品・素材には日本企業は競争力を持つが、製品全体のブランド力は左右しない。 (B2) 製品全体のブランド力を左右する基幹部品・設計等	(D2) 過剰品質の日本企業は競争力を失うが、汎用品の低価格供給に適した企業は競争力を持つ
(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	(C) 標準化・ブランド化によって差別化に成功する企業は競争力をもつ。	(D3) 汎用品の低価格供給に適した企業は競争力を持つ

日本企業は ICT 化、デジタル化、「汎用品化」が世界規模で急速に進む現代世界にあって、製品コンセプトは既に確立されていて、取引費用が大きくなりがちな高価格・高付加価値の「特殊品」（先の（注 1））の供給が、依然として、大きな意味を持つ先進国の「ファースト・ベスト市場」において、すなわち、「汎用品化」が進みにくく、「高品質かつ相対的に低価格」な「特殊品」によって大規模な「ファースト・ベスト市場」が確保できる産業分野において、今でも、非常に大きな競争力を発揮する。表 1 の（A）産業及び（B1）産業がそれに該当する。それを可能にするのは（3.1）で論ずる「取引費用最小化」のメカニズムであり、それを効率的に実現するのは（3.1）および（3.2）で論ずる日本企業の TCM 型組織である。

しかし、世界規模での ICT 化、「汎用品化」が進む中で、あらゆる既成の差別化商品（「特殊品」）は早晩、「汎用品化」するとしても、常に新しい製品コンセプトを生み出し、そうした新製品（「特殊品」）に対する「新しい」「ファースト・ベスト市場」を先進国及び発展途上国・新興国で見出していくことが出来れば、当該企業は、国際競争力も「新しい」「ファースト・ベスト市場」も保持し続けることが出来る。これを達成するのが（B2）産業に競争力を持つ企業であり、主に、欧米企業である。その場合、新製品の基本的なコンセプト、デザイン、基本設計、基幹部品等は、自社内に内部化（内製化）しても、ハードの製品製造そのものは、標準化して、最初から、一定品質を維持した「汎用品」としてアジア等の製造業企業に外注すれば、日本企業の国際競争力を生じさせる余地をなくすことになり、欧米企業にとっては、最も効果的である。

図 1

需給両面からの「汎用品化」と、発展途上国・新興国の発展のもとで
変動するファースト・ベスト市場（A、B1、B2、C 産業）とセカンド・ベスト市場（D1、D2、D3 産業）
（手島茂樹 2010）



さらに、多国籍企業間の国際的な戦略提携によって、デファクトスタンダード、デジ
ュールスタンダードを構築できる場合には、製品コンセプトそのものは汎用品化していっ
ても、標準化により、差別化商品としての地位を世界市場で確保できる。これが（C）産業
に競争力を持つ企業であり、やはり、欧米企業が主たるプレイヤーになる。

次に、供給サイドでの「特殊品」としての差別化製品が、部品レベルでも、最終製品レベルでも、急速に「汎用品化」し、また、需要サイドでも、先進国を中心とした、高付加価値・高価格の「特殊品」志向の「ファースト・ベスト」市場から、一定の品質は確保した上で、より低価格の商品を求める発展途上国を中心とした、「セカンド・ベスト」市場に世界市場の趨勢が変化すれば、アジア企業が国際競争力を持つ。これが上記表 1 の (D1)(D2)(D3)産業である。

留意すべきは、上記図 1 にみるように、近年の発展途上国及び新興国の成長加速、先進国の成長鈍化の下で、需要・供給両面での世界的な「汎用品化」をも考慮すると、日本企業の得意としてきた、(A) 産業および (B1) 産業の「ファースト・ベスト」市場は相対的に規模が小さくならざるを得ないことである。

先進国の「ファースト・ベスト市場」の停滞と世界的な「セカンド・ベスト市場」の急成長に象徴される需要サイドの「汎用品化」に加えて、IT 化、デジタル化、標準化によって推進される供給サイドの「汎用品化」とが相俟って、「高品質・高付加価値・高機能な差別化商品（「特殊品」）の差別化競争」から、「一定の品質を持つ標準品（「汎用品」）の価格競争」へと、世界経済のゲームのルールを大きく変えるために、日本企業の国際競争力にも、大きな影響を及ぼす。さらに新興国における新しい「ファースト・ベスト市場」創出と先進国における新しいコンセプトの「ファースト・ベスト市場」創出という課題に対応するために、日本企業は、TCM 型組織の見直しを迫られ、新たな組織イノベーションによる対応が必要となる。図 1 でみれば、(A) (B1)産業が相対的に縮小し、代わって (D1)(D2)(D3)産業が拡大する。さらに、新興国及び先進国における新しい(B2)(C)産業の可能性に備えるために、TCM 型組織と SDM 型組織の融合が必要となる。

この点をより具体的にみると、図 1 にあるように、世界には、先に述べた二つの大きなトレンドがある。一つは、ICT 化・デジタル化に伴う「汎用品化」の影響であり、これは、①の矢印の方向で示される。もう一つは、世界経済に占める発展途上国・新興国のシェアの高まりであり、これは、②の矢印の方向で表される。この二つの力の複合的な作用の結果、日本企業が競争力を発揮する、(A) (B1) 産業における「ファースト・ベスト市場」（すなわち、基本コンセプトの確立した高付加価値品を、取引費用の最小化を通じて、競合先企業よりも「より高品質・高機能・高付加価値」かつ「より低コスト・低価格」で供給するという日本企業の競争力が発揮される「ファースト・ベスト市場」）は、(B2) (C) 産業よりなる、新しいコンセプトの新製品の「ファースト・ベスト市場」に比べて、相対的に縮小せざるを得ない。

(A) (B1)産業の「ファースト・ベスト市場」の唯一のプラスの成長の要因は、発展途上国・新興国の急成長に伴い、これまで比較的小規模であったこれら諸国の (A) (B1) 産業「ファースト・ベスト市場」も急速に成長しつつある、という図 1 の右上の②の矢印に沿った動きである。その一つの典型が、中国やインドにおける自動車産業の発達であるが、これが最終的に「ファースト・ベスト市場」の発展の方向に向かうのか「セカンド・ベス

ト市場」の発展の方向に向かうのかは、今後の問題である。当然のことながら、日本企業は、自社の国際競争力を有効に活かすべく、こうした発展途上国・新興国の（A）産業及び（B1）産業の拡大・成長を期すべきであり、A）産業及び（B1）産業における国際的な「ファースト・ベスト市場」の発掘・拡大が必要となる。

一方、（B2）（C）産業では、継続的に、新製品が新たにブランド製品として生み出され、また、デファクトスタンダード、デジュリスタンダードとして、差別化商品として認識されるので、「汎用品化」の加速化による影響は相対的に少なく、先進国でも発展途上国・新興国でも、「ファースト・ベスト市場」を確立しやすい。このため、日本企業は、（A）産業および（B1）産業のみでなく、（B2）（C）産業においても国際競争力を持つ必要がある。これは、日本企業の存続のための、絶対的な要件になろう。

III. 取引費用の最小化と TCM 型組織および SMD 型組織 — 「日本型選好」（短期の機会費用最大化よりも長期の取引継続を志向）によって、取引費用最小化を達成可能とするメカニズムとこれを実現させる組織

（3.1）取引費用最小化のメカニズム

日本企業の組織および雇用のあり方については、批判もある（注 4）が、日本企業の TCM 型組織（本項および（3.2）で後述）におけるブルー・カラー及びエンジニア（メタルカラー）は効率的であり、「特殊品」（先の（注 1））の効率的生産・調達、すなわち、取引費用の最小化の達成、および、「事後的な」「ボトムアップによる」「漸進的な」「革命的なイノベーション」に適している。高付加価値品・高品質品には高価格を支払う用意のある「ファースト・ベスト」市場において、製品コンセプトの確立された分野においては、ライバル企業に比して、「より高品質・より高付加価値であって、より低コスト・低価格である」製品を供給できるという特性は、大きな国際競争力を生ずる。この裏づけとなるのが「取引費用最小化」のメカニズムである。

価格よりも品質志向の強い「ファースト・ベスト」市場においては、C. クリステンセンのいう過剰品質の問題は生じず、「破壊的イノベーション」の議論は妥当しない。こうした「ファースト・ベスト市場」において、供給サイドで、「特殊品」がその特殊品としての属性を長期にわたり維持し、容易に「汎用品化」しなければ、特殊品の生産・調達に当たって必ず生ずる膨大な取引費用を削減し、究極的には最小化するシステムを確立していることは、非常に大きな競争優位となる。

規模の経済を達成し、生産技術が確立されている成熟産業において、世界の主要ライバル企業が、日本企業同様に、基本的に生産コストの最小化を達成しえたとしても、日本企業は、下記のプロセスを通じて、十分に特殊度が高い全ての特殊品調達に際して、欧米等のライバル企業が達成できない取引費用の最小化を達成することが可能であるため、強力な国際競争力を持つ。

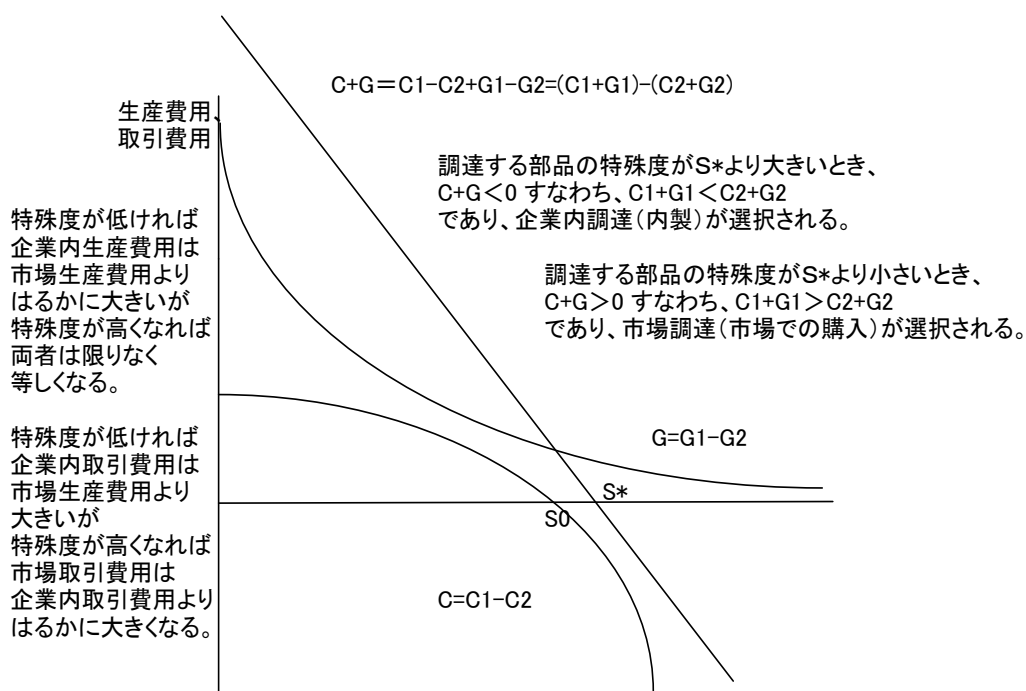
本稿では、情報の非対称性が大きく、市場取引に際しての機会主義的行動が多いため

に取引費用が膨大になる「特殊品」(先の注1)に着目し、O. Williamson の定義(先の注1)をもとに、日本企業の競争力の根源を次のように定式化する(注5)。

「日本企業は、生産技術が確立され、十分に規模の経済を生かしている大規模成熟産業において、取引費用が膨大になりがちな『特殊品』の調達に際して、『市場取引費用と企業内取引費用の総和の最小化』を実現することに優位性を持つ」。上記を実現するために、「短期の機会主義的利益よりも長期の継続的取引関係保持の利益を選好する」(これを「日本型選好」と定義する(先の注5)) ことにより、当該特殊品調達のための「企業内調達と市場調達の最適組合せ」を、「取引費用最小化(TCM: Transaction Cost Minimization)型組織」(本項の後段でより詳細に説明)(注6)によって行う。

日本企業の競争力の根源を論ずるに当たり、出発点となるのは、下記図2の O. Williamson のダイアグラムである(先の注1)。

図2 O. Williamson のダイアグラム(出所: O. E. Williamson, 1985 *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, Free Press, pp93)(縦軸は費用、横軸は特殊度を表す)(グラフ中の説明は本稿筆者による)



このダイアグラムによれば、利潤極大化を目指す企業の直面する総費用は、生産費用と取引費用の総和であり、利潤極大化企業は、この総費用最小化を目指し、市場での購入か、企業内の内製か、を決める。O. Williamson は、当該財の特殊度(an index of asset specificity)(先の注1)が低ければ、こうした財は、市場で頻繁に取引されるので、これを

取えて内製すれば、企業内生産費用（G1）は市場生産費用（G2）よりも、はるかに大きい
が、特殊度が高くなれば、市場取引の可能性は減り、両者は限りなく等しくなる、とした。

一方、特殊度が低ければ、情報の非対称性は少なく、市場取引に際しての機会主義的
行動も少ないが、これをあえて企業内で調達すれば、企業組織拡大に伴う運営の不効率
は避けられず、企業内取引費用（C1）は市場取引費用（C2）より大きい。しかし、特殊度
が高くなれば、情報の非対称性が顕在化し、市場取引におけるサプライヤーの機会主義的
行動は盛んになり、市場取引費用は企業内取引費用よりはるかに大きくなる。

取引対象の財の特殊度が非常に高い場合（ $S > S^*$ ）、企業内生産費用は市場生産費用と
ほぼ等しく、市場取引費用は、企業内取引費用よりもかなり大きいので、 $(C1 - C2) + (G1 - G2) < 0$ すなわち、 $C1 + G1 < C2 + G2$ となり、本特殊財の調達に当たり、生産費用と取引費用
の総和の最小化を目指す利潤最大化企業は、市場取引でなく、企業内取引を選好する。こ
れは、図1の $C+G$ の曲線の S^* よりも右の部分（ $C+G < 0$ ）である。

逆に、取引対象の財の特殊度が低い（ $S < S^*$ ）場合には、企業内生産費用は市場生産費
用よりも大きく、企業内取引費用は市場取引費用よりも大きいので、 $C1 + G1 > C2 + G2$ とな
り、市場取引が選ばれる。これは、図1の $C+G$ の曲線の S^* よりも左の部分（ $C+G > 0$ ）
である。

このように O. Williamson によれば、特殊度が十分に高い（ S^* 以上）全ての部品につ
いて、利潤極大化を目指す企業は、市場取引でなく、企業内取引を選好する。

筆者は、上記 O. Williamson の議論は、100%の市場取引と100%の企業内取引を比
較した特殊ケースについてのみの議論であり、当該特殊部品の「最適部品内製率」（ α ）と
「日本型選好」の概念を導入すれば、特殊度 S^* を越える十分に特殊度の高い部品であって
も、すべて内製するのではなく、最適部品内製率を用いて、企業内調達と市場調達を組み
合わせることによって、「市場取引費用+企業内取引費用」を最小化できることを論じてき
た（先の注5）。

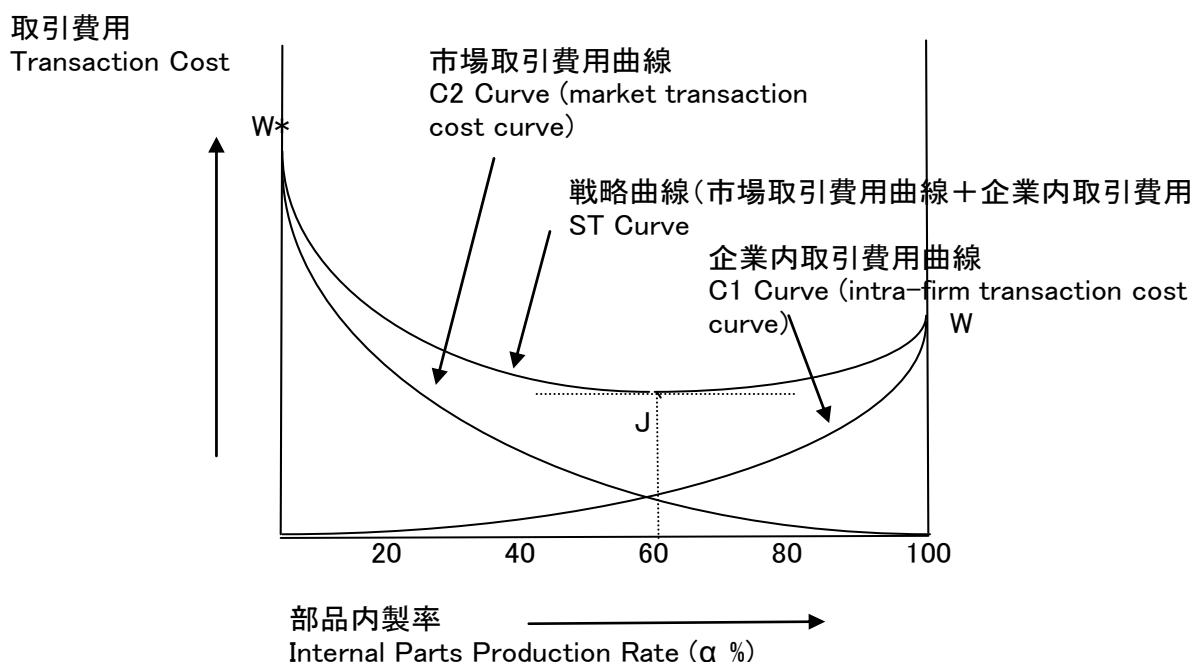
すなわち、当該特殊部品の供給者及び需要家である組立企業内の従業員が、「短期の機
会主義的利益よりも、長期の安定的な取引継続を志向」する「日本型選好」を行う場合に
は、組立企業は、図3の戦略（ST）曲線（＝市場取引費用曲線+企業内取引費用曲線）
上のJ点（最適内製率）で、「市場取引費用+企業内取引費用」を最小化できる。すなわち、
 $\alpha = J$ のとき、 $\text{Mini.}\{C1(\alpha) + C2(\alpha)\} = C1(J) + C2(J) < C1(100) < C2(0)$ が成
り立つ。これを1)式とする。なお、 $C1(100) < C2(0)$ は、 $S > S^*$ のときの、図1の O.
Williamson の議論の結果である。 $C1(100)$ は、図3の W 点、 $C2(0)$ は同じく W^* 点
である。以下、①から②⑩までで、その過程を論ずる。

- ① O. Williamson の「特殊度の十分高い（ S^* より大）」特殊部品調達を想定する。
- ② 自動車産業のような成熟産業の主要企業は当該特殊部品の調達・生産に際し、規模の
経済を達成し、また基本的な生産技術は世界最新であり共通である。したがって、こ

れら世界の主要ライバル企業にとって、平均企業内生産費用＝限界企業内生産費用＝平均市場生産費用＝限界市場生産費用、が成り立つ。

- ③ したがって総費用（生産費用＋取引費用）を最小化するの、取引費用（平均取引費用）の最小化点である。
- ④ ここで、先に述べた「部品内製率（ α ）」の概念を導入する。
- ⑤ 当初、組立企業がまったく当該特殊部品を内製せず、全て部品市場で調達すれば、供給者である部品製造業者に対する組立企業の交渉力は最も弱い。当該組立企業は市場調達以外の調達手段を持たず、当該特殊部品製造に対する知識も持たないため、当該部品の供給者は最も機会主義的に行動し、組立企業にとっての市場取引費用は最大となる。換言すれば、当該特殊部品供給者にとっての機会主義的利益は最大である。なお、部品供給者が機会主義的に行動するのは、当該特殊部品を製造するために特定の資本設備に対して行う部品供給業者の投資が、組立企業の機会主義的行動によって全く無駄になるかもしれないという大きなリスクを負うことから、これを補うために、可能な限り機会主義的利益を上げようとするためである。

図3 特殊品調達に際しての日本企業：「市場取引費用プラス企業内取引費用」の最小化達成（ST曲線（市場取引費用＋企業内取引費用）上のJ点）（筆者作成）（手島茂樹 2006）



- ⑥ 当該特殊部品供給者は、可能な限りこの有利な取引関係を長期にわたり維持しようとする。当該供給者は、常に機会主義的利益を追求する一方で、「(利益の大きい) 長期の安定的な取引を維持するために、短期の機会主義的利益を削減することを選好する」

（「日本型選好」）。この取引継続意欲は、組立企業の当該部品内製率がゼロのときに（上記⑤で論じたように、部品製造企業にとって最も有利な取引状態であるため）最も大きく、組立企業が、当該部品の内製を開始すれば、一層の内製を阻止するため、直ちに大幅に機会主義的利益（組立企業にとっての市場取引費用）を削減する。

- ⑦ 組立企業が当該特殊部品生産の内製の割合を高めれば高めるほど、当該部品製造についての知識と経験が高まり、同時に、当該部品供給者からの市場調達への依存度が減少するので、当該部品供給者に対する組立企業の交渉力は増し、当該部品供給者による機会主義的行動の余地は狭まる。市場取引費用は組立企業の当該部品内製率が增大するほど減少し、当該部品内製率が 100% となれば、市場取引費用はゼロとなる。
- ⑧ 組立企業の部品内製が進展するとき、当該供給業者が、組立企業との間に取引関係を継続しようとする意欲は、依然として強く、組立企業の交渉力以上に機会主義的利益の削減を図る。当初の削減幅は、図 3 にみるように、組立企業の交渉力に比して非常に大きく、機会主義的利益を犠牲にする、部品企業の取引継続意欲の強さを表す。しかし、組立企業の部品内製が進展すれば、当該部品供給業者にとっての取引継続の有利さ、言い換えれば、顧客としての組立企業の重要度が通減するために、取引継続意欲も通減する。この結果、組立企業の部品内製が進展するとき組立企業の市場取引費用は減少するが、その減少率（の絶対値）は通減する。組立企業の当該特殊部品内製が 100% となれば、市場取引費用はゼロとなる。
- ⑨ 上記、⑤－⑦の議論から、市場取引費用の部品内製率 α についての 1 階微分はマイナスとなる。
$$dC2(\alpha) / d\alpha < 0 \quad 2)$$
- ⑩ 上記、⑧の議論から、市場取引費用の部品内製率 α についての 2 階微分はプラスとなる。
$$d^2C2(\alpha) / d\alpha^2 > 0 \quad 3)$$
- ⑪ このため市場取引費用曲線は、横軸に対して、凸の形状になる。
- ⑫ 企業内取引費用は、当該特殊部品調達が、全て市場取引によって行われる場合は、定義としてゼロである。当該部品の内製を開始すれば、上記①－⑪で論じたように、市場取引費用は削減できるが、当該部品の内製が増加し、企業内取引が増えれば、企業組織の拡大に伴う組織管理上の不効率の増加によって、企業内取引費用は次第に増加し、当該部品が全て内製されるときに最大に達する。
- ⑬ 組立企業内の従業員の長期取引志向は強く、「(利益の大きい) 長期の安定的な取引（事実上の）終身雇用」を維持するために、短期の機会主義的利益を削減することを選好する（「日本型選好」）ので、企業組織が拡大しても、従業員の機会主義的行動はすぐには顕在化しない。従業員は、機会主義的行動による利益よりも、機会主義的行動によって雇用の機会を失うこと、あるいはそれに准ずる不利益を被ることを恐れるからである。また、企業は、多くの場合、(事実上の) 終身雇用制度、年功序列による給与体系、退職金制度、ジョブローテーションによる長期的視野からの人材育成、同じ生産ライン内および隣接する生産ラインとの共同作業、小集団活動による品質改善・生

産性向上運動等により、従業員の長期取引志向（「日本型選好」）を制度的に実現させ、品質改善・生産性向上の意欲を高め、企業内の生産活動に有用な固有のスキル（青木昌彦の言う「文脈的スキル」）を習得させるための重要な施策を構築してきた。特に、小集団内での相互啓発・相互監視的システムが有効に機能していれば、企業組織が比較的小さい間は、怠業等の従業員の機会主義的利益（企業内取引費用）は緩やかにしか増加しない。しかし、当該部品の内製増加に伴い、企業規模が大きくなるにつれて、生産現場のジョブローテーション、小集団活動における貢献、集団による協同作業を、他の業務分野との職務との比較において、正確に人事考課し、適切に処遇するのは困難になる。このため、小集団によるピアプレッシャー機能は急速に効力を失い、従業員が機会主義的に行動するインセンティブは強まる。このように、機会主義的利益の追求は、当初は、従業員の長期取引志向と、上記の日本の企業制度のもとで、抑制されるものの、部品内製率上昇に伴う組織拡大につれて、企業内取引費用は累積的に増加する（いわゆる「大企業病」の発生）。すなわち、企業内取引費用の増加率は逡増する。

- ⑭ 上記、⑫の議論から、企業内取引費用の部品内製率 α についての1階微分はプラスである。
$$dC1(\alpha)/d\alpha > 0 \quad 4)$$
- ⑮ 上記、⑬の議論から、企業内取引費用の部品内製率 α についての2階微分はプラスである。
$$d^2C1(\alpha)/d\alpha^2 > 0 \quad 5)$$
- ⑯ このため平均企業内取引費用曲線は、横軸に対して、凸の形状を持つ。
- ⑰ 市場取引費用と企業内取引費用の両者の総和が、横軸に対して、凸の形状を持つST曲線であり、組立企業は、ST曲線上のJ点において、最適部品内製率（ $\alpha=J$ ）のもとで内製を行い、残りを外注する。このとき（ $\alpha=J$ のとき）の市場取引費用（J）＋企業内取引費用（J）が、取引費用の最小値となる。すなわち、 $\alpha=J$ のときに、 $d\{C1(\alpha)+C2(\alpha)\}/d\alpha = 0$ となり、上記の1)式、 $\text{Mini.}\{C1(\alpha)+C2(\alpha)\} = C1(J)+C2(J) < C1(100) < C2(0)$ が成り立つ。なお、繰り返すが、 $C1(100) < C2(0)$ は、 $S>S^*$ のときの、上記図1のO. Williamsonの議論の結果である。当然のことであるが、部品内製率ゼロのとき、企業内取引費用はゼロであり、部品内製率100%のとき、市場取引費用はゼロである。
- ⑱ 特殊品としての部品の内製率決定のイメージは以下のとおりである。特殊部品としてのエンジンは、多種類に渡り、その最も特殊性の低いものでも、 S^* を超える十分な「特殊性」を持っているとしても、その内、特に特殊度の高いものは内製し、そうでないものは、「日本型選好」を持つ部品供給業者から購入することが最適である。例えば、まず、設計・製造に関する技術・ノウハウを保持するために最も重要なエンジン（ハイブリッドエンジン等）の内製化が図られる。次にこれに次ぎ重要なエンジンの内製化が図られる。これを繰り返しつつ、内製率の上昇に伴う企業内取引費用の増加を考慮、内製率を最適点のJ点にとどめ、残りのエンジンについては、たとえ特殊度が S^*

を超えていたとしても外注することが、取引費用最小化を達成する最適な選択となる。

- ⑱ 下記 A)－G)で論ずるように、米欧企業の SMD 型組織では、その「非日本型選好」の特性のために、上記①－⑱で論じた取引費用最小化は達成できない。SMD 型組織では、特殊度が S^* を超える特殊部品について $C1(100)$ が、達成できる最少の取引費用である (O. Williamson の図 1 より、 $C1(100) < C2(0)$)。議論の簡単化のために、日本企業と欧米企業で、 $C1(100)$ および $C2(0)$ の値が共通とすれば (下記図 5 参照)、上記 1) 式の $\text{Mini}\{C1(\alpha) + C2(\alpha)\} = C1(J) + C2(J) < C1(100) < C2(0)$ を達成できる日本企業は、当該特殊部品について、SMD 型組織よりも取引費用を削減でき、生産費用は、上記②で論じたように世界の主要ライバル企業にとって、平均企業内生産費用＝限界企業内生産費用＝平均市場生産費用＝限界市場生産費用 (生産費用の最小化点) であるので、日本企業は主要ライバルである欧米企業に較べて当該特殊品調達にかかる取引費用を最小化できると共に、総費用 (生産費用＋取引費用) を最小化できる。

- ⑳ 上記の議論は、特殊度が S^* を超える全ての特殊部品について該当する結果、日本企業は、米欧のライバル企業に較べて、部品内製率がより低く、総取引費用を削減でき、総費用 (生産費用＋取引費用) を削減できる。すなわち、特殊度が S^* を超える全ての特殊部品 1 から n までに対して、

$$\begin{aligned} \sum \text{Mini}\{C1i(\alpha_i) + C2i(\alpha_i)\} &= \sum \{C1i(J_i) + C2i(J_i)\} < \sum C1i(100) \\ &< \sum C2i(0) \quad \text{但し、} i=1 \cdots n \end{aligned} \quad (6)$$

が成り立ち、

$$\sum \{C1i(J_i) + C2i(J_i)\} - \sum C1i(100) < 0 \quad (7)$$

だけ、日本企業は、ライバル企業に比して、総費用を削減できる。

こうした日本企業の取引費用最小化システムが有効に機能するためには、特殊部品供給企業も、組立企業内のワーカー、エンジニア等も、こうした取引費用最小化システムに積極的に参加することが必要である。取引費用最小化の達成のためには、こうした「短期の機会主義的利益よりは長期的取引関係の保持を選好 (日本型選好)」する人材 (これを「日本型人材」と定義する (同じく先の (注 6))、にその特性を最大限有効に発揮させ、取引費用最小化を達成出来る組織が必要である。こうした組織が、まさに、取引費用最小化 (TCM=Transaction Cost Minimizing) 型組織である (同じく (注 6))。TCM 型組織は、上記目的達成のための諸制度、すなわち、ジョブローテーション、QC 活動、遅い昇進、終身雇用、企業年金・保険制度、退職金等を持ち、従業員に、同一企業内に長期間留まり、機会主義的行動をとらずに生涯にわたって会社に貢献するように動機付ける。従業員が下記の特性を持つ「日本型人材」であり、「日本型選好」を行うとき、企業経営者は、従業員の機会主義的行動を恐れることなく、人材育成のための長期投資を行うことが出来る。

こうした「日本型選好」を行う「日本型人材」の特性として下記の 5 点を上げることができる。

- (1) 個人の思想・意思の表明よりは集団の中での調和の重視。
- (2) 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
- (3) 頻繁な転職によるキャリアアップよりは同一の職場（企業内）での昇進を選好
- (4) 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を志向
- (5) 自由な発想と指導性を尊重するよりは、方向性と枠組みが与えられた領域での精緻な分析と作業を重視

上記の議論とは対照的に、欧米（非日系）企業の場合には、「日本型選好」は成立せず、逆に、「長期の継続的取引保持よりも短期の機会主義的利益選好する」という「非日本型選好」（先の（注 5））が成り立つ。

欧米（非日系）企業の場合には組立企業が、当該特殊部品の内製を開始しても、当該部品供給企業は可能な限り機会主義的利益（組立企業にとっての市場取引費用）の削減に抵抗し、最小限に留めようとする。この場合には、「最適部品内製率」による「取引費用の最小化」メカニズムは成立しない。その過程は以下の A) から E) のとおりである。

- A) 組立企業が当該特殊部品生産の内製の割合を高めれば高めるほど、当該部品製造についての知識と経験が高まり、同時に、市場調達への依存度が減少するので、当該特殊部品の供給者に対する交渉力が増す。当該部品供給者からみれば、機会主義的な行動の余地が狭まる。
- B) 組立企業の部品内製が進展するとき、市場取引費用は減少することは、(1.1) で論じた日本企業の TCM 型組織の場合と変わらない。しかし、「長期の継続的取引保持よりも短期の機会主義的利益を選好する」という「非日本型選好」を持つ当該特殊部品供給業者は、機会主義的利益の削減に可能な限り抵抗する。但し、組立企業の交渉力の増大に伴い、結局、機会主義的利益（組立企業にとっての市場取引費用）の削減率（の絶対値）は逓増し、市場取引費用は部品内製率 100% のもとではゼロとなる。すなわち、市場取引費用の部品内製率 α についての 1 階微分はマイナスとなる。

$$dC2(\alpha)/d\alpha < 0 \quad 8)$$

市場取引費用の部品内製率 α についての 2 階微分はマイナスとなる。

$$d^2C2(\alpha)/d\alpha^2 < 0 \quad 9)$$

- C) このため平均市場取引費用は、図 4 のとおり、横軸に対して、凹の形状になる。
- D) 企業内取引費用は、当該特殊部品調達が、全て市場取引によって行われる場合は、定義としてゼロである。当該部品の内製が増加し、企業内取引が増えれば、企業内取引費用は次第に増加し、当該部品が全て内製されるときに最大になる。
- E) 組立企業内の人的資源が「非日本型選好」である場合、当該部品の内製増加に伴い企

業規模が大きくなるにつれて、怠業等の機会主義的行動により、企業内取引費用は当初急速に増加する。しかし、従業員の個人業績についての厳格な一般的評価基準が確立していれば、企業内取引費用の増加率は次第に通減する。このため市場取引費用の部品内製率 α についての 1 階微分はプラスである。

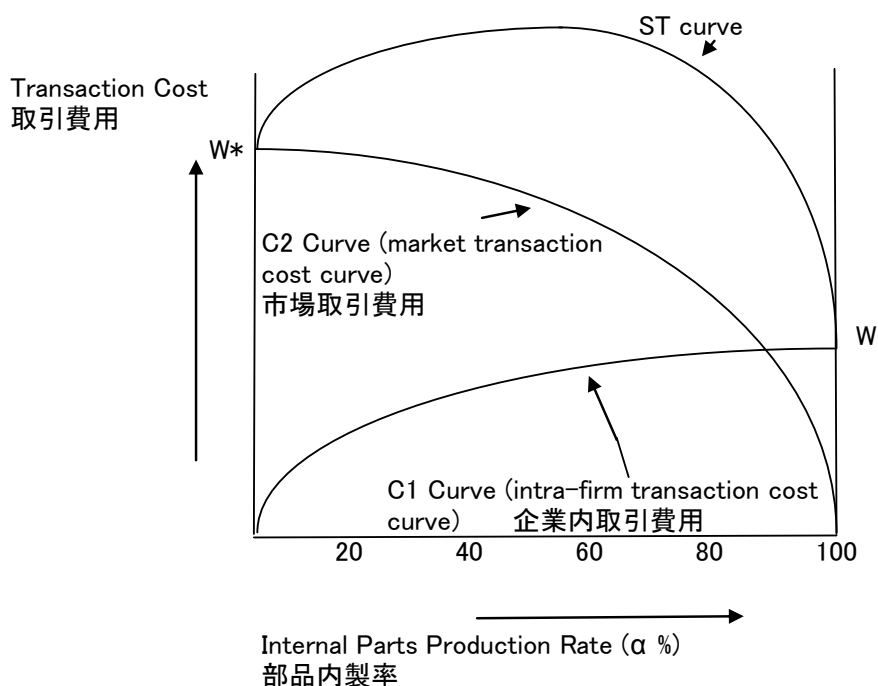
$$dC_1(\alpha)/d\alpha > 0 \quad 10)$$

市場取引費用の部品内製率 α についての 2 階微分はマイナスである。

$$d^2C_1(\alpha)/d\alpha^2 < 0 \quad 11)$$

- F) 企業内取引費用曲線は、横軸に対して、凹の形状を持つ。
- G) 平均市場取引費用と平均企業内取引費用の両者の総和を最小化するのは、上記図 4 の W 点である。「非日本型選好」の場合には、ST 曲線上の $d\{C_1(\alpha)+C_2(\alpha)\}/d\alpha = 0$ の点は、(1.1) の日本企業の TCM 型組織とは異なり、取引費用の最大化点となる。このため、米欧企業の SMD 型組織の場合には、図 3 の取引費用最小化点である ST 曲線上の J 点に到達することではなく、「相対的に」取引費用を極小とするのは、企業内取引費用 (100) の W 点であり、結果的に O. ウィリアムソンの結論と同一になる。

図 4 特殊品調達の際の欧米（非日本）企業のケース：長期継続取引よりも短期の機会主義的利益を選好。W 点（部品内製率 100%）はウィリアムソンの「最小化点」（手島茂樹 2007）



こうした「非日本型選好」を行う「非日本型人材」（先の（注 5））の企業活動を最大限効

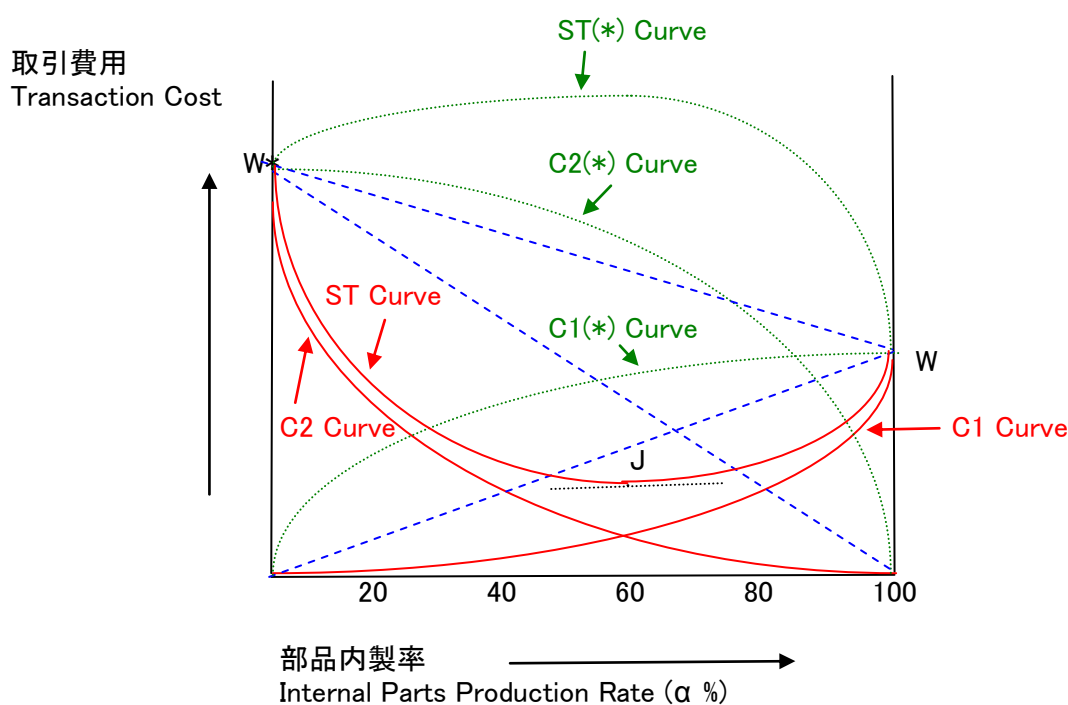
率的に遂行させる組織を、特殊品市場開発（SMD = Specialty Market Development）型組織と名づける（先の（注6））。

「非日本型選好」を行う人材（「非日本型人材」）の特性は、以下の（１）－（５）の通りである。

- （１） 集団の中での調和よりは個人の思想・意思の表明の重視
- （２） 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
- （３） 同一の職場（企業内）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
- （４） 比較的限定された範囲での濃密なネットワークよりはオープンでドライなネットワーク形成を志向
- （５） 方向性と枠組みが与えられた領域での精緻な分析と作業を尊重するよりは自由な発想と指導性を重視。

下記の図５は、以上の議論を踏まえて、TCM 型組織と SMD 型組織を、一枚の図表に重ね合わせ、いずれが取引費用を最小化できるかを、再度、確認したものである。

図５ TCM 型組織の C1、C2、ST 曲線と SMD 型組織の C1、C2、ST 曲線



ST 曲線、C1 曲線および C2 曲線が何れも水平軸に対して凸なのが、TCM 型組織の特色であり、逆に、ST (*) 曲線、C1 (*) 曲線および C2 (*) 曲線が何れも水平軸に対し凹なのは、SMD 型組織の特色である。破線は、部品内製率の増大に伴う組立企業の、（当該

特殊部品を供給する) 部品企業に対する交渉力・競争力強化と比例的に、当該部品企業が機会主義的利益(=組立企業にとっての市場取引費用)を削減するケース、すなわち、当該部品企業が、日本型選好も非日本型選好もしない、中立的である場合を表している。すなわち、部品企業の機会主義的利益(=組立企業の取引費用)削減は、組立企業の部品企業に対する競争力強化の程度のみを反映することになる。

W 点と J 点を比較すれば、日本企業の TCM 型組織の取引費用最小化のメリットは明らかである。

「特殊度」が十分高い(S*より大)全ての特殊部品について、本項(3.1)の議論は成り立ち、上記②で論じたように、

$$\sum \text{Mini.}\{C1i(\alpha i)+C2i(\alpha i)\} = \sum \{C1i(Ji)+C2i(Ji)\} < \sum C1i(100) \\ < \sum C2i(0) \quad \text{但し、} i=1\cdots n \quad (6)$$

であり、

$$\sum \{C1i(Ji)+C2i(Ji)\} - \sum C1i(100) < 0 \quad (7)$$

または、

$$\sum \{C1i(Ji)+C2i(Ji)\} < \sum C1i(100) \quad (7')$$

言葉で表せば、

日本型選好を行う成熟産業企業の取引費用(=企業内取引費用+市場取引費用) < 「**非日本型選好**」を行う成熟産業企業の取引費用(=企業内取引費用+市場取引費用)

となるため、日米欧の主要ライバル企業について、大略、限界生産費用=平均生産費用(生産費用を最小化する一定値)が成り立つ成熟産業の場合、TCM 型の日本企業は、SMD 型企业に対して、取引費用最小化から生ずるコスト・価格競争力を持つ。これを、図示すれば、図6のようになる。

当初、O. Williamson の想定のように、日米欧のライバル企業が同じ総費用(生産費用+取引費用)IO(=HF)に直面していたとする。しかし日本企業は、取引費用最小化により、総費用を、LOまで削減する。簡単化のため、図6において、日本企業のTCM型組織が欧米のライバル企業と同等の差別化商品需要に直面しているとすれば、日本企業の利潤最大化点は、取引費用最小化によって、C点からM点にシフトし、ライバル企業に対して価格面で優位に立つ。取引費用の最小化は、TCM型組織の製品の品質面での改善や部品企業と組立企業の部品の共同開発も促し、「意図せざる」「事後的な」「漸進的に進行する革命的イノベーション」を達成可能とする。C点からM点へのシフトをこうした「漸進的に進行する革命的イノベーション」の達成の結果とみることも出来る。

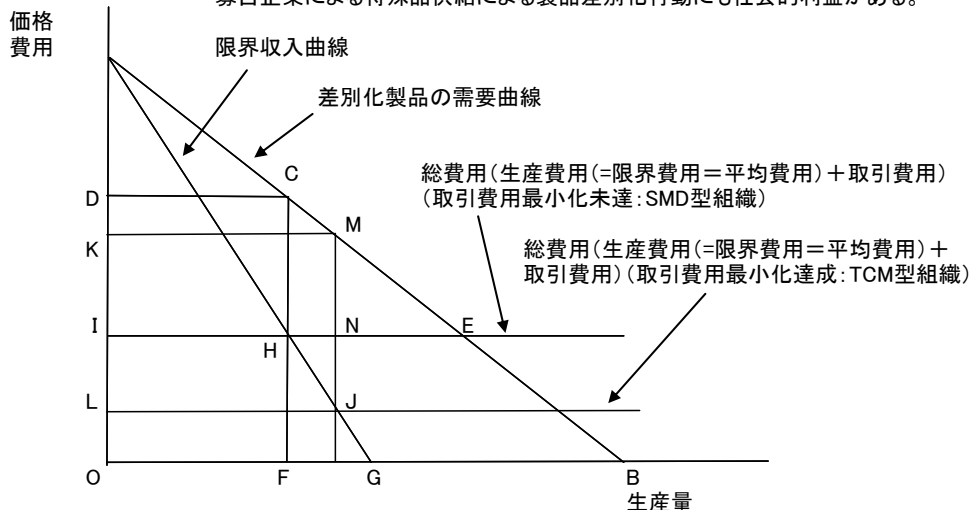
この結果、日本企業のTCM型組織は、「差別化された高付加価値品に対して高価格を払う用意のある」先進国の「ファースト・ベスト市場」においてライバル企業よりも「より高品質でより低コスト」の特殊品を供給し、先進国の「ファースト・ベスト市場」において「絶対負けない」戦略をとることが出来る。こうした製品が、高品質・高付加価値・高機能な差別化商品または「特殊品」の状態に長くとどまり、容易に汎用品化しなければ、

日本企業は、十分にその国際競争力を維持できる。明らかに、これが表1の(A)産業及び(B1)産業で国際競争力を保持する日本企業の場合である。

なお、表1で示す需要及び供給面から見た産業特性上の要件は、個別企業にとっては、競争優位を確立するための、いわば必要条件であり、この特性をフルに生かして事業に成功した企業のみが、国際競争力を実現することは言うまでもない。例えば、日本の自動車産業の中にも、成功する企業もあれば不振の企業もあり、現在の成功企業が将来も常に成功し続けると決まっているわけでもない。

図6 TCM型組織とSMD組織の直面する需要・供給曲線（筆者作成）（手島茂樹 2009）

同等の需要曲線に直面し、同等の総費用（生産費用（＝限界費用＝平均費用））＋取引費用に直面する、成熟産業における日米欧のライバル企業のうち、日本企業が取引費用の最小化に成功すれば、供給曲線を、IEからLJに引き下げることができ、欧米のライバル企業に、対し、優位に立つ。供給曲線の引下げは、「意図せざる」「事後的な」「漸進的に進行する革新的イノベーション」によっても達成できる。
利潤極大化点は、CからMにシフトする。
長方形INJLは、社会全体にとっても、利益になる。
独占のデッドウエイト：三角形MEN と長方形INJLのどちらが大きいかによって、社会の厚生はかわるが、取引費用削減またはイノベーションの成果の方が大きければ、寡占企業による特殊品供給による製品差別化行動にも社会的利益がある。



(3.2) 日本企業のTCM型組織の優位性の根源とその課題

上記(3.1)で論じたように、日本企業のTCM型組織、特に、同組織における「日本型選好」を持つブルー・カラー及びエンジニアは競争力があり、「特殊品」調達の際の取引費用の最小化、製品の品質の改善、および、「事後的な」「ボトムアップによる」「漸進的（持続的）な」「革命的なイノベーション」（注7）に適している。一方、経営陣を含むホワイトカラーは、TCM型組織の管理運営、上記の競争力ある製品の国内外の市場開拓・ブランドの確立等を行う。

高付加価値品・高品質品には高価格を支払う用意のある「ファースト・ベスト市場」においては、過剰品質の問題は生じず、C.クリステンセンの「破壊的イノベーション」の

議論は妥当しない。むしろこうした「ファースト・ベスト市場」の存在が、企業の新たなイノベーションを引き起こす需要サイドの要件となる。

(A) 産業および (B1) 産業の「ファースト・ベスト市場」の存在を前提にして、表 2 に見るように、日本企業は、漸進的イノベーション (表 2 の①) から、モジュール・イノベーション (表 2 の②) または、アーキテクチャ・イノベーション (表 2 の③) を経て、「事後的な」「漸進的」「革命的イノベーション」(表 2 の④A) を達成することが可能である。同一企業内および関連企業間の取引費用削減のメカニズムは、製品の調達だけでなく、企業内および企業間の共同研究開発の場合でも、非常に有効である。

製品コンセプトが確立し「汎用品化」のスピードがそれほど高くない (A) (B1) 産業における財・サービスの「ファースト・ベスト市場」の存在のもとでは、「日本型選好」に基づく TCM 型組織の機能は、連続的・持続的な研究開発の分野でも、成功しており、全体として終身雇用の正規社員を中核とする、日本企業の TCM 型組織が、事後的な「ボトムアップによる」「漸進的 (持続的) な」「革命的なイノベーション」の実現も含め、国際競争力を持ち続けたことについては、疑いない (第 1 のケース)。

表 2 革命的イノベーションの達成可能性 (Henderson, Rebecca M. and Clark, Kim B. (1990) のマトリックスを筆者修正) (先の注 7)

部品 アーキ テクチャ	部品	
	変化なし	変化あり
変化なし	① 漸進的 (持続的) イノベーション ↓	② モジュール イノベーション ↓
変化あり	③ アーキテクチャ イノベーション ↓	④A 事後的革命的 イノベーション ④B 事前的革命的 イノベーション

しかし、このプロセスをたどって、表 2 の④B の「事後的な」「急進的な」「革命的イノベーション」を達成することは困難である。革命的な、新しいコンセプトのイノベーションを引き起こすためには、既存の概念にとらわれない新発想が必要であり、高いリスクをとってこうした新発想に基づく新製品・新プロセスをビジネスとして実現し、新しいフ

ファースト・ベスト市場」を創出・確立していくためには、(B2) 産業および (C) 産業の国際競争力を持つ必要がある。このため、TCM 型組織ではなく、SMD 型組織の有効性に期待しなければならない。

具体的には、今後、新興国で急成長すると見られる「ファースト・ベスト市場」を先取りし、自社の優位性を生かした新市場を創出することが日本及び世界の企業の長期戦略として非常に重要である（第2のケース）。

また先進国の「ファースト・ベスト市場」においても、既存コンセプトの改良型でなく、これまで存在しない、既存の概念とは連続性のない新しいコンセプトの「特殊品」を、「事前の」「トップダウンによる」「急進的な」「革命的なイノベーション」によって、産み出すことが絶対的に必要となる（第3のケース）。

上記二つのタイプの「ファースト・ベスト市場」（第2と第3のケース）に対応するためには、TCM 型組織よりも欧米企業の SMD 型組織の方が有効である。

一方、II. で論じたように、一定の品質さえ保全されれば、より低価格な製品が希求される、発展途上国を中心とした「セカンド・ベスト市場」が、台頭しており、こうした市場では、日本企業の TCM 型組織が保有する国際競争力は、過剰品質で、価格競争力のない製品とみなされる。ここでは、C.クリステンセンの「破壊的イノベーション」の議論が妥当する。日本企業がこの分野で競争力を保持するためには、価格競争力のあるアジア企業との連携が必要であるが、連携に成功するためには、IV. で後述するような SMD 型組織の優位性を取り入れる必要がある（第4のケース）。

また、容易に「汎用品化」しない (A) 産業および (B1) 産業分野の「ファースト・ベスト市場」すらも、世界規模で加速する強力な「汎用品化」の結果、長期的には「セカンド・ベスト市場」に転換される可能性がある。すなわち、(A) 産業 (B1) 産業が得意とする「事後的な」「持続的な革命的イノベーション」が「汎用品化」のスピードを常に上回るとは限らない。供給サイドからの技術の急速な標準化と需要サイドからの「セカンド・ベスト市場」志向の強まりによって、これまで、「汎用品化」しにくかった製品すらも、急速な汎用品化の傾向がある。このため、国際競争力のある (A) 産業および (B1) 産業の企業といえども、長期的には、(B2) 産業及び (C) 産業の国際競争力を入手しなければならない（第5のケース）。

結論として、日本企業は、世界市場の動向を反映した第2から第5までの全てのケースにおいて、TCM 型組織の優位性を維持しつつも、SMD 型組織の優位性を取り込む必要がある。そのために、TCM 型組織の強みと弱みとをさらに詳細に吟味する必要がある。

(3.3) TCM 型組織の強みと弱み

SMD 型組織に較べた TCM 型組織の課題の一つは、従業員が、TCM 型組織のヒエラルキーを上昇するに連れて、より上位の職位になるほど、専門的スキルよりも企業固有の業務遂行上のスキル（青木昌彦の「文脈的スキル」）が重視されることである。主として、

従業員の昇進ヒエラルキーから補充される「日本企業の経営者は、会社企業の利益全体の保護者であり、株主の利益と共に、従業員の利益をも保護する」（青木昌彦「現代の企業ゲームの理論から見た法と経済」2001年、岩波書店、和文参考文献①）、ということには大きなメリットがあるかもしれない。しかし、ヒエラルキーを上るほど、社内調整技術の円熟・深化が生ずるシステムは、上記（3.2）で論じた、ケース2から5で成功するという使命とは適合しない面がある。II. で論じた世界市場環境の変化と「汎用品化」への大きな潮流を考えると、この点は特に重大である。この使命の実現、特に新しい「ファースト・ベスト市場」の実現には、新しい市場動向を見据え、新しいコンセプトの新製品及びビジネスモデル（いずれも新しい「特殊品」）の迅速な創出と新市場の実現をトップダウンで行うことが必要である。明らかに、これは、「日本型選好」に基づく TCM 型組織の保持と効率的な運営というこれまでの経営陣の役割とは大きく異なるものである。

また、TCM 型組織においては、階層上位への昇進者が、日本本社採用の終身雇用の正規社員の入社年次別ヒエラルキーの中から長期にわたって、絞り込まれる制度であるために、「日本型選好」を持つ「日本型人材」にはあまり抵抗なく受入れられ、むしろ、適切なインセンティブを与えることになるが、「非日本型選好」をもつ第1級の能力を持つ世界人材を、研究開発者及び経営管理者として吸引し、適正に遇し、有効活用するには適していない。

このように伝統的な日本企業の TCM 型組織の経営は、トップダウンの「革命的イノベーション」を実現できる組織であること、および、そうした経営判断を行う世界人材を集めること、という二つの目的からは、欧米の SMD 型組織と較べて基本的に不利な状況に置かれている。また、日本企業が、海外子会社の管理コントロールを親会社の人事・経営システムの下で厳格に行う「グローバル・カンパニー」（バートレット・ゴシャール、2001）である以上、こうした TCM 型組織の課題は、日本本社のみでなく、海外の現地法人で、優れた人材を集める際にも障害となる。

先に述べたように、TCM 型組織の経営陣を含むホワイトカラーは、TCM 型組織の管理運営、上記の競争力ある製品の国内外の市場開拓・ブランドの確立等を行う。しかし、本項で論じた上記の事情から、事業戦略として、「連続性のない」、「新しいコンセプト」の「特殊品」を、「事前の」「トップダウンによる」「革命的なイノベーション」によって、産み出すことおよびそうした新市場を創出することには、「日本型選好」をもつ「日本型人材」による企業組織（日本企業の「TCM 型組織」）は、成功し難い。これは、こうした新製品をかりに開発しても、TCM 型組織内では適切に評価されず、したがって、実現の可能性も低く、一言で言えば、TCM 型組織には、過去と連続性のない、新しいコンセプトの「特殊品」を、「事前の」「トップダウンによる」「革命的なイノベーション」によって生み出す組織としてのモチベーションに欠けるためである。これは、(B2) 産業で新しい「ファースト・ベスト市場」を創出・開拓する際には大きな障害となる。

また、企業内部の調整および垂直的な企業間の調整には長けていても、対等な立場で

の、水平的な企業間の提携において、リーダーシップを発揮することおよび国際的なデファクトスタンダードの確立のためにリーダーシップを発揮すること等には、「日本型選好」をもつ「日本型人材」、特に、経営陣のそれには、十分な成果は期待できない。これは、TCM 型組織の持つ特性から生ずる、(C) 産業における競争優位確立のための重大なハンデキャップとなる。

要約すれば、TCM 型組織における「日本型選好」をもつ「日本型人材」、特に、経営陣および専門的知識を持つとされるホワイトカラー人材の一種のアマチュアリズムでは、(B2) および (C) 産業において、特にケース 2 から 5 において、ハイリスク・ハイリターンを伴う、高度な経営的決断とそれに基づく効果的な戦略の実施を図ろうとすれば、困難な面が多い。

(3.4) 欧米企業の SMD (特殊品市場開拓) 型組織：

(3.1) で論じたように、SMD 型組織では、その「非日本型選好」(長期の取引継続よりも短期の機会費用最大化を志向) の故に、取引費用最小化は達成不能である。しかし TCM 型組織にはない、大きな強みも持つ。

TCM 型組織と正反対のことがミラーイメージとしての、欧米企業の SMD 型組織について成り立つ。すなわち、企業及びそれを構成する人的資源の「非日本型選好」(長期の取引継続よりも短期の機会費用最大化を志向) の故に、(3.1) で論じた「特殊品」調達の際の取引費用最小化を達成できないために、製品コンセプトの確立した「特殊品」供給、あるいは、連続性のあるコンセプトの新製品としての「特殊品」開発については、コスト・価格及び品質・性能の両面で、日本企業の TCM 型組織に較べて、競争力を持ちにくい。したがって製品コンセプトの確立した「特殊品」の「ファースト・ベスト」市場という第 1 のケースについては、欧米企業の SMD 型組織は、日本企業の TCM 型組織に較べて競争力がない。

しかし、(3.2) の第 2-4 のケースにおいては、いずれも、SMD 型組織のほうが TCM 型組織に比べて競争力を持つ。

SMD 型組織は、インテル、マイクロソフト、グーグル、アップルのように、第 2 と第 3 のケースの、新しい「ファースト・ベスト市場」において、新しいコンセプトの「特殊品」を、「事前の」「トップダウンによる」「革命的なイノベーション」によって、新製品として産み出す際には、ハイリスク・ハイリターンの製品開発およびビジネス・モデル構築を、経営トップ主導で行いするので、明らかに、TCM 型組織よりも優位性を持つ。もちろん、こうした試みに失敗する企業も多く発生する可能性はあるが、これまで、こうした新製品のいくつかは必ず成功しており、「ファースト・ベスト」市場において爆発的な競争力を持つ新製品を送り出す企業が必ず現れている。

また、先に述べたように、SMD 型組織は自ら開発した新商品のコンセプト、新たに開発したソフトウェア及び新しい基幹部品等に新製品の価値の大半を持たせる一方で、こう

した新製品の設計を当初から出来る限り標準化することによって、ハードの製品・部品が「特殊品化」することを回避し、実際の製造を、標準品の価格競争力を有するアジア企業に発注すれば、戦略的に、日本企業の TCM 型組織の優位性を実現させることなく、欧米企業とアジア企業との国際分業によって、「セカンド・ベスト」の市場でも、国際競争力を発揮することが可能である。すなわち、(3.2) の第 4 のケースでも競争力を持ちうる。こうした国際分業は、「非日本型選好」を持つ新興国・発展途上国およびこれらの国の企業にとっても望ましい。

日本企業も近年、標準品の価格競争力を有するアジア企業をサプライチェーンに加えることに努めている（注 8）が、上記の欧米企業とアジア企業との連携を考慮すると、第 4 のケースの「セカンド・ベスト」の市場での競争力にも、欧米企業に比べて、十分な優位性があるとはいえない。ここに、I. で述べた、発展途上国・新興国の資産獲得（Asset Augmenting）型の企業と日本企業が連携するとき、留意すべき点の核心がある。日本企業が、これら諸国及びこれら諸国の企業と持続的に良好な補完関係を構築していくためには、IV. で述べる TCM 型組織の変革が必要・不可欠である。

もうひとつ重要なことであるが、発展途上国・新興国において新しい「ファースト・ベスト市場」を構築する際には、現地の第 1 級の人材を惹きつける必要があるが、TCM 型組織には、上記（3.3）で述べたような「非日本型選好」を持つ海外人材吸引上の障害があり、「非日本型選好」を組織の基盤とする SMD 型組織のほうに優位性がある。その意味でも、IV. で述べる TCM 型組織の変革が必要・不可欠である。

IV. TCM 型組織の変革—組織イノベーションの必然性

アジアを中心とした新興国の「セカンド・ベスト」の市場は、一人当たり所得の急速な上昇に伴い、急激に「ファースト・ベスト」の市場に成長する可能性を秘めている。したがって新興国市場で、自社製品にとっての「ファースト・ベスト」の市場をいかに開発・開拓するかが、先進国多国籍企業の国際競争確保のための重要なポイントとなる。日本企業にとっては、新興国市場のボリュームゾーンで汎用品を開発し、新興国企業と競合することは得策ではない。汎用品は容易に模倣されるし、日本企業が競争優位を持たない「汎用品の価格競争」の世界に速やかに移行するからである。しかも、その過程で、自社のブランドイメージの低下を招くおそれもある。

はるかに重要なのは、新興国市場の所得の成長率の高さ、高級品志向の強さに着目し、新興国市場で、自社製品にとっての「ファースト・ベスト」の市場をいかに迅速に開発・開拓するかを検討することであり、これは、他の先進国企業と同様あるいはそれ以上に、日本企業にとって、喫緊の課題である。

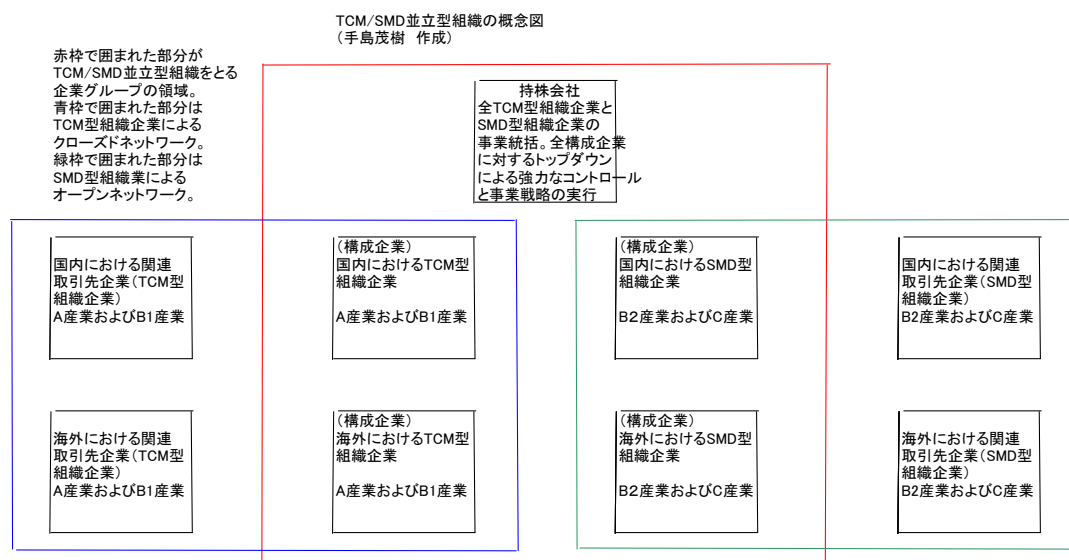
その場合、現地企業との効果的な連携及び現地人材の効果的な登用が、重要な成功要因となるが、TCM 型組織は、垂直的な関係にある、限定された人員・企業との濃密な連携によって（取引費用最小化の）効果を上げようとする、一種の垂直的クローズドネットワ

ークであるため、水平的オープンネットワークの性格を持つ **SDM 組織** に較べて、遺憾ながら、こうした連携・登用に、優位性がない。

こうした課題に適切に取り組むためには、水平的ネットワークを有効に利用し、適切な海外市場戦略・新製品開発戦略・企業提携戦略を建てることの出来る企業組織、経営陣、専門能力のあるホワイトカラーが必要となる。それには、**SMD 型組織**を導入することが必要であり、伝統的な取引費用最小化の競争力を保持する **TCM 型組織**に、**SDM 型組織**を融合させることが喫緊の目標である。言い換えれば、「日本型選好」をもつ「日本型人材」、特に、ブルー・カラーとエンジニアよりなる **TCM 型組織**の競争優位を損なうことなく、「ファースト・ベスト市場」における「トップダウンによる」「急進的な」「革命的イノベーション」を達成できることが必要となる。

このとき、日本企業の経営陣は、従来の、**TCM 型組織**の総合的調整者という機能に加えて、トップダウン型のリスクの高い経営判断・実施を行なうことも責務とするという二面性を持つ必要がある。しかし、一つの企業の中に、対照的な組織の理念とモチベーションを持つ **TCM 型組織**と **SMD 型組織**を、二元管理することは非現実的であり、また、組織効率を損なう。二元的な組織の理念とモチベーションを簡単に融合させることが出来ない以上、当面、企業グループの本社（持株会社または統括会社）のもとに、国内及び海外共に、**TCM 型組織**を持つ企業と **SMD 型組織**を持つ企業を分社化させ、並立させる措置が必要になろう。こうした体制を「**TCM/SMD 並存型組織**」と名づける。その概念図は、図 7 のようになる。

図 7 TCM/SMD 並立型組織の概念図



特に重要なのは、こうした企業グループ全体としての最高レベルでの経営判断を行える本社（持株会社または統括会社）機構の経営陣の確立が必要不可欠であることである。調整型のボトムアップだけでなく、トップダウンで、二つの対照的な組織の理念とモチベ

ーションを超えた、総合的経営判断を行い実現し得る経営陣を持つことが、「TCM/SMD 並存型組織」の成功の必須の要件となる。

(A) 産業または (B1) 産業に属し、十分な国際競争力のある企業の場合には、TCM 型組織による企業が大きなウェイトを占め ((3.2) の第 1 のケース) るため、SMD 型組織による企業 ((3.2) の第 5 のケース) は実験的な規模に留まるかもしれない。しかし、その場合ですら、企業経営者の長期的な戦略的視点から、非連続型の急進的な革命的イノベーションをトップダウンで行うことを目指して、SMD 型組織の研究開発投資に大きな資源が割かれる可能性もあろう。

(A) 産業または (B1) 産業で国際競争力を失いつつあり、(B2) 産業または (C) 産業における国際競争力を涵養しなければならない日本企業の場合には、必然的に、(3.2) の第 2 のケースから第 5 のケースまでの全てで成功することが生き残りの要件となる。このため企業グループ全体として、TCM 型組織のウェイトは小さくなり、SMD 型組織のウェイトは大きくならざるを得ない。

V. 結論

日本企業の TCM 型組織は、その特殊品調達に際しての取引費用最小化の優位性から、製品コンセプトが確立され、容易に汎用品化しにくい財サービスの「ファースト・ベスト市場」では依然として強い国際競争力を持つ ((3.2) の第 1 のケース)。しかし、需給両面からの「汎用品化」と世界市場の変化は急激であることから、新しい「ファースト・ベスト市場」(同じく第 2 及び第 3 のケース) と「セカンド・ベスト市場」(同じく第 4 のケース) への対応が必要であり、TCM 型組織と SMD 型組織を融合させた「TCM/SMD 並立型組織」を確立することが必要である。長期的には、第 1 のケースも第 5 のケースに転じうることから、「TCM/SMD 並立型組織」を確立することは、すべての日本企業に対して要請される。将来的には、「TCM/SMD 並立型組織」の成功と失敗の経験の学習の中から、真の「TCM/SMD 融合型組織」が産み出されることとなろう。「TCM/SMD 融合型組織」においては、図 1 であらわされた世界の市場動向の今後の変化に応じて、表 1 の産業競争力のマトリックスに基づいた競争優位のある海外現地法人の配分が、世界の最適立地において、行われることになる。この場合、TCM 型組織も、SMD 型組織も、その競争優位をフルに発揮するような立地選択がなされねばならない。一つの企業グループとして、二つの対照的な組織の理念とモチベーションの相違から弊害を生ずるのではなく、有効なシナジー効果を生ずる経営システムを構築することが、「TCM/SMD 融合型組織」の主たる役割であり、これを執行する「TCM/SMD 融合型組織」企業の本社(持株会社または統括会社)も、世界最適立地を目指すことになる。これは、日本の多国籍企業の組織イノベーションの結果、「TCM/SMD 融合型組織」企業としての超国籍企業(Transnational Corporations : TNCs)が出現することを意味する。(以上)

(注1) 英文参考文献②、O. Williamson は、”*The Economic Institutions of Capitalism*,” New York: The Free Press の pp97-98 において、資産の特殊性(特異性) (asset specificity) を、(1) 立地の特殊性(近接地に設置する移動困難な資産は、据付コストや輸送コストを節約できる)、(2) 物的資産としての特殊性(資産は移動可能だが物理的な特性を持つ)、(3) 人的資産としての特殊性(学習組織、人的資源のチーム構成)、(4) 専用の資産(特定の買い手のための資産に対する投資)、としている(番号は筆者が付加)。

本稿では、(2)(3)(4)のようにその特殊性の故に市場取引に馴染まず、情報の非対称性のゆえに、当事者間に機会主義的行動を起こしやすい財・サービス及び人的資源を「特殊品」と定義する。さらに、特に断りのない限り、III. で詳しく論ずるように、特殊度が十分に高く、したがって、調達に当って取引費用が膨大になりがちであり、市場生産費用＝企業内生産費用である一方、市場取引費用＞企業内取引費用が成り立つ財・サービス及び人的資源を、本稿では、「特殊品」とする。英文参考文献⑪－⑬参照。

(注2) 上記(注1)で論じた、「情報の非対称性と、取引当事者の機会主義、膨大な取引費用の発生」を引き起こす「特殊品」が、「技術の標準化、モジュール化、ICT 革命、デジタル革命」等を通じて、情報が売手と買手との間で完全に共有され、したがって完全競争に近い市場競争の対象となる、標準化された「汎用品」への転化が世界規模で急速に進むのが、「汎用品化」である。需要及び供給面からの汎用品化が、日本企業の国際競争力に、重大な影響を及ぼすことは、和文参考文献⑦－⑭等でも、詳細に論じた。本稿の表1は、各産業の国際競争力に対する需給両面の「汎用品化」の影響の大きさを反映するものである。本稿では、世界規模での需要面での「汎用品化」を、先進国・新興国・発展途上国における「ファースト・ベスト市場」から「セカンド・ベスト市場」へのシフトと、捉えている。

ここで明言しておかなければならないのは、モジュール化、標準化することによって、当該技術が確立すれば、仕様・マニュアルどおりに行えば誰でも生産可能となる。これが本来の技術確立の目的であり、むしろ望むべきこと、期待すべきことである。こうした「汎用品化された」製品が市場に登場すれば、生産者と消費者の情報の非対称性は限りなく薄まり、製品は「資産としての特殊性」を失い、「特殊品」から「汎用品」に転化する。しかも需要サイドで「ファースト・ベスト市場」から「セカンド・ベスト市場」へのシフトが進めば、「汎用品化」は急激に進む。これは、世界経済全体から見て、決して悪いことではない。多くの消費者は、過剰品質に悩まされることなく、ある程度高品質の製品を、比較的低い購買力でも、入手可能となる。これは発展途上国・新興国を中心とする中低所得階層の購買力およびライフ・スタイルに大きな影響を及ぼす。「セカンド・ベスト市場」は、「情報の非対称性が少なくなる財についての価格競争が強化される」という意味で、経済学的な「完全競争市場」により近くなる。

その一方で、技術的に見て、技術の汎用品化・技術の確立に非常な困難があり、こうした複雑性 Complexity を超えることが技術的に不可能またはそれに近い場合には、恒久

的に「特殊品」は、「特殊品」としての特性を保ち続けることもあり得よう。その場合には、「特殊品」調達にかかる取引費用を最小化しようとする日本企業のメカニズムは、非常に大きな経済的・社会的意味を持つ。

しかし、それ以外の「汎用品化」が進む分野においては、上述のように、「汎用品化」は、世界の大方にとっての利益となり、「汎用品化」にともない、市場取引費用も減少するので、その場合には、「取引費用最小化」のメカニズムは、長期的に見て意味を持たないことになる。

(注3) 世界投資報告 (World Investment Report 2006、UNCTAD) では、伝統的な資産利用型 (Asset Exploiting) の直接投資に加えて、発展途上国の多国籍企業を中心に、他企業の経営資源を獲得することを目的とする資産獲得型 (Asset Augmenting FDI) の直接投資が、盛んになったと論じている。

(注4) 「中核となる終身雇用の正規社員の組織を維持することに最優先度を置くことによって、現代の労働市場の変動の中では、非正規雇用への過重な負担等の大きな問題を生ずる (八代尚宏、2009)」、「各職務内での人事考課は、むしろ、米国企業よりも厳しい面もある (小池和男、2009)」等の指摘。

(注5) 筆者の論考：英文参考文献⑫から⑰及び和文参考文献④－⑭に基づく。

(注6) 英文参考文献⑰、及び和文参考文献⑥から⑭までの議論に基づく。なお、なお2007年までの論文では、TCM型組織を、CM (Cost Minimization) 型組織としているが、より正確に表するため、本稿では、TCM型組織とした。同じく、「MD (Market Development) 型組織」を、SMD (Specialty Market Development) 型組織とした。

(注7) 日本企業は、「日本型選好」に基づく「取引費用最小化」を企業内の研究開発及び関連企業間の共同開発においても達成でき、「事後的な」「ボトムアップ型の」「漸進的な」「革命的なイノベーション」に成功することを、和文参考文献⑩で論じた。但し、伊丹ほか (2010) 「日本の技術経営に異議あり」 (日本経済新聞社) に言うように、研究開発の袋小路におち込むこともありうる。一方、「事前の」「トップダウンによる」「急進的な」「革命的なイノベーション」については、SMD型組織のほうが適している。なお、表2のマトリックスは、英文文献④の考え方を修正したものである。

(注8) 筆者の、2009年8-9月における、在中国、日系、台湾系、香港系企業及び中国企業への聞き取り調査の結果に基づく。和文参考文献⑫参照。

(主要参考文献)

(和文)

- ① 青木昌彦 (2001) 「現代の企業：ゲームの理論から見た法と経済」 岩波書店
- ② 石田光男・樋口順平著「人事制度の日米比較」 (2009) ミネルヴァ書房
- ③ クレイトン・クリステンセン (玉田俊平太監修、伊豆原弓訳) (2001) 「イノベーション

ンのジレンマ―技術革新が巨大企業を滅ぼすとき」翔泳社

- ④ 手島茂樹 (2001)「海外直接投資とグローバリゼーション」中央大学出版部
- ⑤ 手島茂樹 (2002)「成熟産業における組立企業と部品企業の最適取引形態とその国際展開について」二松学舎創立 125 周年記念論文集 pp 147-188
- ⑥ 手島茂樹 (2006)「変革期における日本企業の対外直接投資―日本企業の競争力強化への道」国際ビジネス研究学会年報 2006 pp 151-169
- ⑦ 手島茂樹 (2007)「日本の製造業企業の国際競争力―海外展開を通じた流失と再生」、季刊「国際貿易と投資」第 70 号 pp 4-18
- ⑧ 手島茂樹 (2007)「日本型選好、日本型人材、「費用最小化 (CM) 型組織」に立脚した日本企業は、海外事業を通じて、その国際競争力を再生できるか」異文化経営研究 第 4 巻 pp 42-57
- ⑨ 手島茂樹 (2008)「日本企業の海外事業展開における TCM 組織から MD 組織への変革と創造的オープンネットワーク形成の可能性―大連等に進出した日米欧アジア企業の経験の検証」『国際政経』2008 年 11 月 第 14 号、pp33-49
- ⑩ 手島茂樹(2009)「国際金融危機・世界同時不況が日本企業の直接投資戦略に及ぼす影響」季刊 国際貿易と投資 No.76 2009 年夏号 (2009 年 6 月) pp 5-19
- ⑪ 手島茂樹 (2010)「「変化期の日本企業の国際競争力と成長戦略」世界経済評論 2010 年 3・4 月号 Vol. 54 No. 2
- ⑫ 手島茂樹・藤原弘共著 (2010)「世界同時不況下での生き残りをかけて」(株)リブロ、第 1 章・第 3 章・第 7 章
- ⑬ 手島茂樹(2010)「新興国ファーストベスト市場創出のための日本企業の変革」季刊 国際貿易と投資 No.80 2010 年夏号 (2010 年 6 月) pp 3-18
- ⑭ 手島茂樹 (2010)「世界金融・経済危機が日本企業の直接投資戦略に及ぼす影響」多国籍企業研究 No. 3 pp 77-115
- ⑮ 八代尚宏 (2009)「労働市場改革の経済学」東洋経済新報社
- ⑯ 渡辺聡子、アンソニーギデンス、今田高俊、(2008)「グローバル時代の人的資源論―モチベーション・エンパワーメント・仕事の未来」東京大学出版会
(英文)
- ① Aoki, Masahiko (1988): “*Information, Incentives and Bargaining in the Japanese economy*,” Cambridge: Cambridge University Press
- ② DUNNING, John H., BUCKLEY, Peter J., CASSON, Mark (1992): “*Multinational Enterprises in the World Economy: essays in honour of John Dunning*,” Aldershot, UK, Brookfield, USA: Edward Elgar Publishing Ltd
- ③ Hamel G., “The Why, What and How of Management Innovation” *Harvard Business Review*, March 2006
- ④ Henderson. Rebecca M. and Clark. Kim B. (1990) “Architectural innovation: the

- reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms – Technology, Organizations, and Innovation,” *Administrative Science Quarterly*, 1990 (March)
- ⑤ Khanna. Tarun and Palepu. Krishna G. (2006), “Emerging Giants by Building World-class Companies in Developing Countries,” *Harvard Business Review*, 2006 (October)
 - ⑥ Tejima, Shigeki (1996): “Japanese’ Foreign Direct Investment at the New Stage of Globalization and its Contribution to the Asian Pacific Region,” In: Dutta, M. Jan (ed): *Research in Asian Economic Studies*, Volume 7, Part B, Greenwich and London: JAI Press Inc., pp 369–389
 - ⑦ Tejima, Shigeki (1998): “Japanese International Investment in the Regions of East Asia and Pacific: a Horizontal Division of Labor?” In: Mirza, Hafiz (ed): *Global Competitive Strategies in the New World Economy*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd., pp 214–241
 - ⑧ Tejima, Shigeki (2000): “Japanese FDI, the Implications of “Hollowing Out” on the Technological Development of Host Countries,” In: *International Business Review* 9, pp 555–570
 - ⑨ Tejima, Shigeki (2003): “Japan’s Manufacturing FDI in China—Its Characteristics in Comparison,” In: Haak, Rene and Hippert, Hanns G. (eds): *Focus China---The New Challenge for Japanese Management*, Munchen: IUDICIUM Verlag GmbH, German Institute for Japanese Studies, pp 61–81
 - ⑩ Shigeki TEJIMA (2006) “Changing Competitiveness of Japanese Firms and Role of Japan’ s FDI” *The Indian Economic Journal* Vol. 54 No. 1, April-June, 2006
 - ⑪ Williamson, Oliver E. (1985): ”*The Economic Institutions of Capitalism*,” New York: The Free Press
 - ⑫ Williamson, Oliver E. (1986): ”*Economic Organization: Firms, Markets and Policy Control*,” London:, Wheatsheaf Books, Ltd.,
 - ⑬ Williamson, Oliver E. (1995): (ed) ”*Organization theory from Chester Barnard to the Present and Beyond*,” New York and Oxford: Oxford University Press