

報告要旨

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）

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」）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ー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）。

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）型組織と名づけた。

こうした日本企業の取引費用最小化のメカニズムは、先進国の高性能製品を高価格でも購入する大規模市場（本稿では高付加価値・「ファースト・ベスト市場」と定義）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、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。しかし、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）型組織の優位性を取り入れることが必要である。但し、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容易ではない。

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論じる。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」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「ファースト・ベスト市場」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（本稿では「セカンド・ベスト市場」と定義する）、が急速に拡大している。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。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。

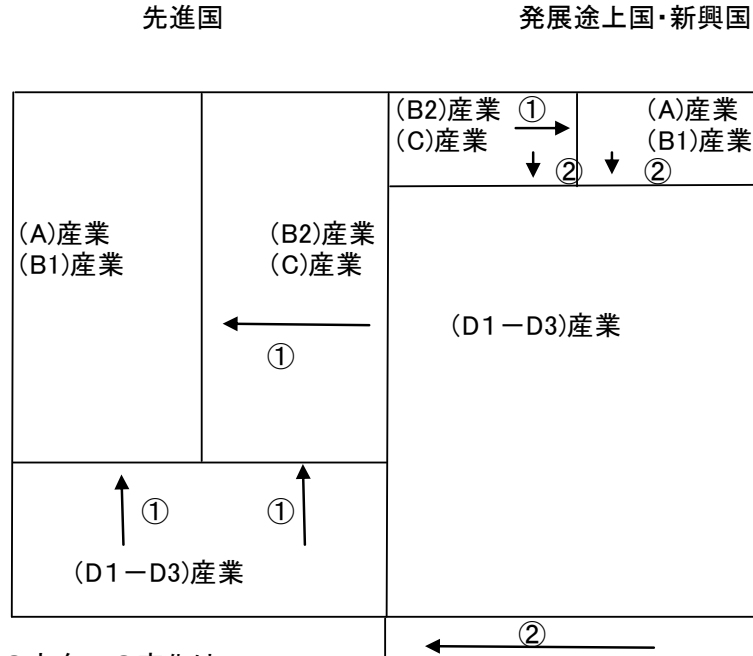
こうした世界市場の激変（図1）に対応し、新しい「ファースト・ベスト市場」に参入する場合、従来から保有している日本企業の国際競争力を毀損することなく、むしろこれを拡大・強化するためには、世界の人材を確保すると共に、トップダウン型の経営判断に基づくリーダーシップを強化し、欧米企業やアジア企業等と効果的・効率的な連携を行うことが必要となる。そのためには、「TCM/SMD 並立型組織」（図2）の確立が必要である。長期的に、日本企業の組織イノベーションを完結させるためには、TCM型組織とSMD型組織の両者のパラダイムを融合させた「TCM/SMD 融合型組織」を形成することが必要である。そのときに始めて、超国籍企業（Transnational Corporations : TNCs）が出現すると考えられる。

表1 産業競争力のマトリックス（手島茂樹 2010）

<div>需要特性</div> <div>供給特性</div>	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

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）



①の矢印の方向への変化は
需給両面の「汎用品化」によって生じ、
②の矢印の方向への変化は
発展途上国・新興国の経済発展の
結果として起こる。

世界経済に占める発展途上国・新興国の
相対的シェアの高まり。

図 2 TCM/SMD 並立型組織の概念図

