

アジア新興国自動車企業の組織能力向上：日本と欧州経営資源の役割

The roles playing by Japan and EU in the firm growth of Asian emerging automakers

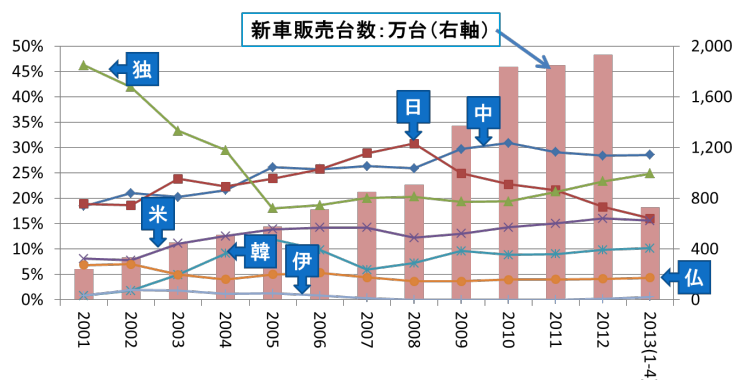
主任研究員名：李 澤建

分担研究員名：韓 福相

（1）研究の学術的背景

新興国市場に対する関心がリーマン・ショック後に更に高まっている。新興国市場の潜在成長性が話題になるなか、先進国企業にとって、新興国市場を従来の先進国市場の補完的な部分として位置づける時代が去り、拡大する新興消費市場として真剣に取り組む傾向が高まっている（産業構造審議会通商政策部会，2012；新宅2009）。

図1、2000年代中国乗用車市場の競争構造：国別市場シェアの推移



出典：中国汽车工业协会（CAAM）、筆者作成。

中国乗用車市場はその一例である。2000年以降持続的規模拡大が起こるなか、各国企業の勢力対比が大きく変動した（図1）。2000年前の外資寡占時代では、元々市場全体の45%以上を占めたドイツ系自動車メーカーのシェアが2000年代前半に入り、急激に20%を下回った。さらに、ドイツ勢をおさえ優位に立った日本勢は2000年代後半に入ると同様な苦境に喘ぐようになった。それとは対照的に、2000年代では安定的に存在感を増しているのは中国自主ブランド企業（以下：「民族系」と呼ぶ。民族系のほとんどは2000年以降に登場した企業で、外資とも合弁せず中国資本のもとで自主開発を行う企業）であり、2008年以降ついに首位独走になった。先進国企業間の競争激化、ローカル新興企業の台頭などの変化によって、競争が重層化となり、新興国の市場環境が乱気流時代（Drucker,1980）の特色をいっそう帯びてくるのである。そこで、地場企業の台頭と市場変調の因果関係の解明が、アジア新興国市場開拓をめぐる事業運営の成功のカギを握る。

他方、世間では、中国吉利汽車によるボルボの買収、インドタタ自動車によるジャガーの買収、さらに、現在進めている富士重工による中国民族系メーカーの奇瑞汽車に

対する委託生産の合弁事業などのニュースが取り沙汰される。いずれもこうした新興国自動車メーカーの実力を肯定し、その躍進を示す出来事だといえる。しかし、その急台頭と対照的に、新興国地場企業の競争優位の正体と成長メカニズムについては、いまだ解明されていない部分が多い。

これまで、東京大学ものづくり経営研究センターを中心にアーキテクチャ・アプローチでアジア新興国自動車メーカーの競争優位に関して一連の研究が行われている。その始まりは、中国二輪産業の成長過程に見られる「疑似オープン・アーキテクチャ」（藤本, 2002, 2005; 藤本・葛, 2005）というコンセプトの抽出であるが、その後、「疑似オープン・アーキテクチャ」を中国民族系メーカーへ適用する一連の分析がある（李・陳・藤本, 2005; 李・丸川, 2005; 李, 2006）。これらの研究では、「コピーと改造」、「外部設計委託」など中国民族系自動車メーカーの成長段階ごとに見せた典型的事象を見事に捉え、それを論拠に、中国民族系自動車メーカーの製品開発に、「コピー・外部調達部品」や「モジュールの寄せ集め設計」による「疑似オープン・アーキテクチャ」の適用が展開されている。しかし、上記一連の立証の基礎概念となる設計活動に、製品アーキテクチャの「オープン性」を部品の外注による「取引」の「オープン性」と概念的混同している側面が否めない。したがって、先行研究では、新興国地場企業の製品開発過程に見られる外国設計会社との合同研究などの事象を言及しているものの、それが新興企業の成長に及ぼす意義を内部からの考察もなく、「外部資源依存」による成長という一点張りの結論に至った。そこで、先行研究と同様に、製品開発を観察対象にし、企業の内部からその成長メカニズムを探る事が現状打開に貢献できると考えた。

（２）研究期間内に何をどこまで明らかにしたのか

本研究の第一仮説はアジア新興国の地場企業の成長が、国民所得増加、工業化過程などのマクロ環境と緊密な相関関係があるというものである。そのため、分析に当たってこれまで先進国市場の発展過程に内包されてきた規律性、いわゆる所得向上と自動車保有の相関関係に基づき、対象国の自動車市場の発展段階を定性的に考察する。経営環境の質的な相違の存在をもって、地場企業の行動様式の独自性を析出する。それを受けて、第二仮説として、新興国市場に参入している多国籍企業同士の競争状況が地場系企業の成長過程と相関関係があるというものである。異なる発展段階に位置する諸新興国市場において、多国籍企業のグローバル事業戦略の相違を推定し、ローカル経営資源の蓄積動態との相関関係を立体的にとらえることは地場企業の成長過程に有益な操作因子を与える。最後に第三仮説として、成長過程に限って見たとき、企業内部の組織再編の頻度が利用・吸収できる外部資源の量と相関関係があるというものである。

アジア新興国自動車メーカーの企業成長において、その能力構築とボトルネック解除のメカニズムにおいて、日本と欧州経営資源（サプライヤー及びソーシャル・キャピタル）の存在がいかなる影響を及ぼしているのか。研究期間が1年という現実を考慮し、すべての仮説について均等に検証するには限界があるため、本研究では、日本と欧州経営資源が果たした役割に焦点を絞り、解明作業に専念した。

(3) 研究遂行に関して

本研究は中国、インドなどのアジア新興国自動車市場の競争動向、地場企業の製品開発活動を対象に、現地調査と文献研究の二本立てで進めた。新興国地場企業のみならず、欧米日韓などの先進国企業や産業政策担当の政府部門および関連団体への調査も積極的に行った。

調査実施に当たり、重点企業、重点地域を定めて調査したほか、国内外の専門領域の有識者との情報交換や現地での資料の収集を積極的に行ったことで、研究成果の質的保障をはかった。

最後に研究集会、ワークショップに参加し、研究成果の活発な発信を積極的に行った。詳細について、各研究員の分担報告書を参照されたい。

参考文献：

- ・ Drucker, P(1980). “Managing in turbulent times”, New York: Harper and Row,239 pp.
- ・ 産業構造審議会通商政策部会 (2012)「新興国市場開拓に関する課題と対応(中間整理)～新興国の市場創造に向けて～」 産業構造審議会通商政策部会-報告書。
(http://www.meti.go.jp/committee/summary/0003410/pdf/report_001_02_02.pdf)
- ・ 新宅純二郎 (2009)「新興国市場開拓に向けた日本企業の課題と戦略」『JBIC 国際調査室報』第 2 号、53－66 頁。
- ・ 藤本隆宏 (2002)「製品アーキテクチャの概念・測定・戦略に関するノート」(RIETI. Discussion Paper Series 06-J-015). 経済産業研究所.
- ・ 藤本隆宏・葛東昇 (2005)「疑似オープン・アーキテクチャと技術ロックイン」藤本隆宏・新宅純二郎編『中国製造業の製品アーキテクチャ』東洋経済新報社, 所収。
- ・ 李春利・陳晋・藤本隆宏 (2005)「中国の自動車産業と製品アーキテクチャ」藤本隆宏・新宅純二郎編『中国製造業の製品アーキテクチャ』東洋経済新報社, 所収。
- ・ 李春利 (2006)「中国自動車企業の製品開発－イミテーションとイノベーションのジレン

アジア新興国自動車企業の組織能力向上：日本と欧州経営資源の役割

李 澤建（経済学部国際経済学科）

（1）問題意識

本研究では、新興国自動車企業に関する蓄積が少ないという現状を勘案し、フィールドワーク・定点観察による実証分析を重んじた。市場環境、消費者動向などの地域研究手法と、生産現場見学を通じて、国際的に比較可能な生産性指標を捕捉するなどの産業研究手法との結合を試みた。そのために経営資源論をベースとする国際経営、技術経営、生産管理、組織論、産業組織論、工業経済、開発経済という複眼視点を兼ね備えなければならない。これが第一の到達目標である。また、現地企業本位を立体的にとらえるために、各企業内における観察範囲を製品開発プロセスに限定し、経営組織の「内側」の動態に光を当て、競争優位の源泉と成長メカニズムに関して合理的な説明と比較分析を可能にすること。これが第二の到達目標となる。

先行研究の制約を克服するにあたり、「内的成長」という視点に立ち、企業の進化過程に分析焦点をおくことで、企業の能力構築が比較可能な形となり、新興国市場開拓をめぐる諸検討に新たな議論要素を提供できるものと本研究では考えられている。

（2）研究遂行にあたり

企業調査では、代表企業を訪問し、企業現在の経営状況、市場戦略、経営資源収集の方法、その経営資源の社内活用、製品開発の概要などの実態を調査した。調査の際、すべての現場において、手書きノート形で記録を残し、音声記録に関しては、後日にテープ起こしを行い、文書化などを行った。

（3）研究成果

・国際学会報告

1, 「The Automakers' First Challenge for Survival in The IoT Age」 Session n°1, 2018 DICS International Conference @ KINDAI University （単独 2018 年 6 月）

・学会全国大会報告

2, 「日中韓自動車産業の競争・分業構造—東アジア優位産業の研究—」 アジア経営学会第 25 回全国大会 @ 同志社大学（単独 2018 年 9 月）

3, 「中国における電動化の進展とその競争力の源泉」 アジア経営学会第 26 回全国大会 @ 小樽商科大学（共同報告者：趙天野・李澤建 2019 年 9 月）

・著書

4, 「自動車：企業間の相互学習による共進化」 塩地洋・田中彰編『東アジア優位産業』第 2 章（単独執筆）23-42 頁、中央経済社、2020 年 3 月。

自動車産業の国際競争力に関する比較分析

韓 福相（経済学部経済学科）

自動車産業は目覚ましい技術開発によってガソリン車から EV や水素車へ進展し、最近では電気・電子と IT が融合した巨大な総合産業として脚光を浴びている。さらに、近未来においては完全自動運転をはじめ、自動車が IoT 機器の一部になって従来の自動車の概念や役割が大きく変容するであろうと予測する。その背景には、自動車産業が国の基幹産業として、技術革新こそ熾烈な国際競争に生き残るために不可欠な要因であるという共通認識がある。

本研究の目的は、世界の主要自動車産業国である日本、ドイツ、アメリカ、韓国、イタリア、中国の 6 ヶ国の自動車産業における国際競争力を比較検討することである。ここで 6 ヶ国を選定した基準は、自動車の総生産量、総輸出量、研究開発費の上位順である。

特定の産業や製品の国際競争力を計測する理論やモデルとして、すでに幾つかのものが発表されているが、本稿では Balassa(1970)、Kojima(1970) などが提案した「顕示比較優位 (Revealed Comparative Advantage : RCA)」モデルを採用する。このモデルの特徴は、技術や賦存要素比率の差によって変化する相対価格に着目し、その相対価格の変化がもたらす比較優位と規模の経済による市場占有率および貿易の変化が顕示できることである。当該モデルにおいて、RCA 指数が 1 を上回れば比較優位を、それが 1 を下回れば比較劣位を意味する。

本研究は、まだ完成されたものではないが、これまでの分析結果を簡潔に紹介すると以下のとおりである。

<表> 各国の顕示比較優位指数推移

	2014 年	2015 年	2016 年
日 本	2.78	2.63	2.54
ド イ ツ	2.32	2.21	2.08
韓 国	1.84	1.71	1.55
米 国	1.11	1.02	0.97
イ タ リ ア	0.93	0.98	0.95
中 国	0.41	0.37	0.35

上記の<表>で示されているとおり、2014 年から 16 年の間に日本の顕示比較優位指数は 2 を遥かに上回っており、日本が自動車産業において国際競争力の最も高い国であることが明らかになった。また、ドイツの顕示比較優位指数も 2 を上回っており、当該産業において日本とドイツの国際競争力が際立っている。さらに、日本とドイツの次に韓国も高い国際競争力を持っていることが証明された。しかし、世界第 2 位の自動車生産大国である米国の国際競争力は年々低下し、2016 年のそれは競争劣位国に転落している。一方、イタリアと中国の顕示比較優位指数は終始 1 を下回っており、国際競争力の弱さが露呈された。