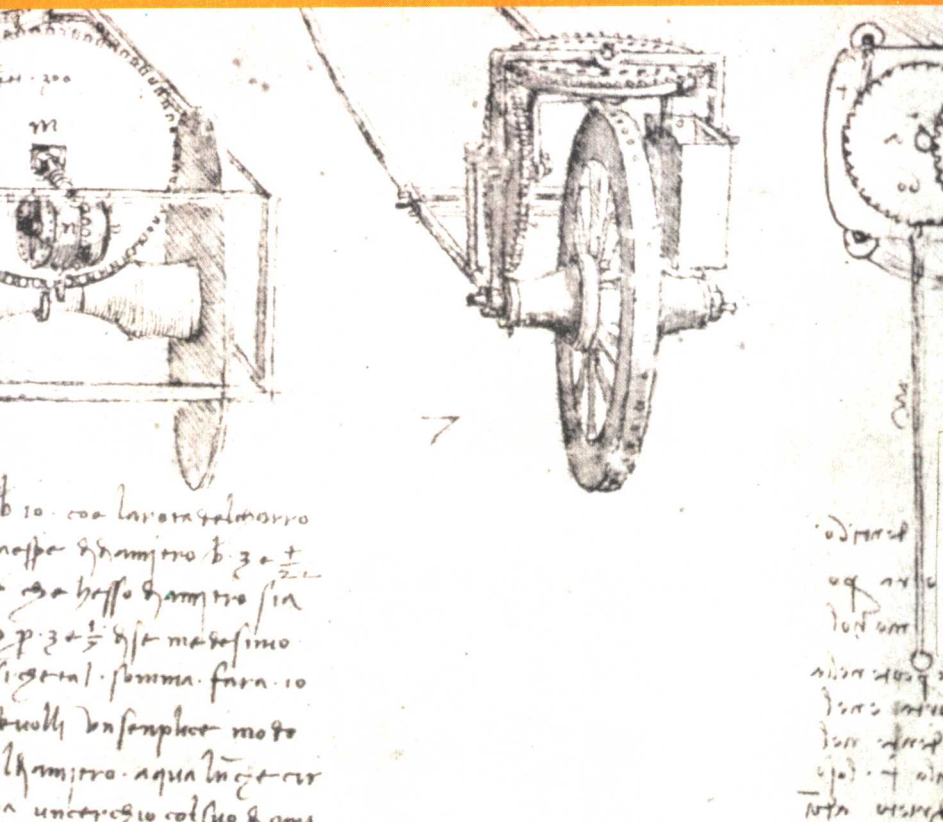


日本経済 競争力の構想

スピード時代に挑むモジュール化戦略

Andō Haruhiko & Motohashi Kazuyuki

安藤晴彦 元橋一之



117
D35
096

日本経済 競争力の構想

スピード時代に挑むモジュール化戦略

Andō Haruhiko & Motohashi Kazuyuki

安藤晴彦 元橋一之



日本経済新聞社

2141373/03

NB

2003年6月15日

安藤晴彦（あんどう・はるひこ）

経済産業研究所フェロー、内閣府企画官（経済財政一運営総括）。

1985年東京大学法学部卒業。同年通商産業省入省。「中小企業融合化法」「中小企業経営革新支援法」をはじめ、中小・ベンチャー企業のイノベーション支援政策を企画立案。国際競争力、モジュール化、ベンチャー、創業、異業種交流について研究中。

主な著書に『モジュール化 新しい産業アーキテクチャの本質』（共編著、東洋経済新報社）がある。

元橋一之（もとはし・かずゆき）

経済産業研究所フェロー、一橋大学イノベーション研究センター助教授。

1986年東京大学大学院・修士課程修了（土木工学専攻）。同年通商産業省入省。情報政策、産業政策、中小企業イノベーション政策等の企画立案に従事。95年から98年までOECD科学技術産業局にエコノミストとして勤務。コーネル大学MBA、慶応大学・博士（商学）。

専門は計量経済学、産業組織論で、“ICT Diffusion and its Economic Impact on OECD Countries”などの情報技術を中心としたイノベーションの経済分析に関する論文多数あり。

日本経済 競争力の構想

2002年12月12日 1版1刷

著者 安藤晴彦・元橋一之

© Haruhiko Ando, Kazuyuki Motohashi, 2002

発行者 喜多恒雄

発行所 日本経済新聞社

<http://www.nikkei.co.jp/>

東京都千代田区大手町1-9 5 ☎100-8066

☎03-3270-0251 振替00130-7-555

印刷・製本 凸版印刷

ISBN4-532-35024-7

本書の内容の一部あるいは全部を無断で複製（コピー）することは、法律で認められた場合を除き、著者および出版社の権利の侵害となります。その場合は、あらかじめ小社あて許諾を求めてください。

Printed in Japan

はじめに

日本の国際競争力は、今後どのように推移するのだろうか。1990年代に入ってから後、アメリカ経済がベンチャー企業を中心に隆盛を極めているのに対して、日本の競争力には悲観的な見方が強まっている。

スイスのビジネススクールIMDの調査では、93年まで、5年連続で首位を維持してきた日本の国際競争力は、2002年には30位まで低下している。この調査は、各種統計データの他、世界中の3000人規模の経営者、学者のアンケート調査も加えて集計した結果をもとに、49カ国でランキングを付けたもので、世界のイメージ上での凋落と理解できる。細部を見ると、科学技術では2位を維持している。他方で、「起業」では49カ国中48位。起業家精神は最下位の49位と、「経済の成長点」での活性度を示す分野で低いランキングとなっていることは注意を要する。

「日本の凋落」といっても、IMDの調査は、イメージ投票、いわば美人投票の性格が強く、そのまま鵜呑みにはできない。しかし実際、80年代に好調だった多くの産業で、国際競争力の低下が見られる。

半導体産業では、韓国・台湾にも追い抜かれてしまった。家電産業でもアジア、特に中国への進出が進む反面で、国内の空洞化が顕著になっている。国際競争力の面では堅調な自動車産業でも、国内投資は

現状維持が基本ラインとなっている。他方で、次世代を担う新たな中核的産業は、国内では未だに表に出てきていない。こうした中で、引き続き、日本の国際競争力は低下を続けるのだろうか。

ハーバード・ビジネススクールで史上最年少の正教授となったマイケル・ポーターは、90年に『国の競争優位』で、競争力のある産業が特定の国に立地する理由について分析している。10カ国以上で100を超える産業の徹底分析をし、なぜドイツでは化学産業が強く、日本はロボット産業などが強く、イタリアは繊維産業が強いのかを調べた。当時は、「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と言われた頃で、日本は、キャッチアップすべきよいターゲットともとらえられていた。

しかしそれから10年後の2000年、ポーターは『Can Japan Compete?』（日本は戦えるのか）邦訳『日本の競争戦略』という強烈なタイトルの本を出版している。要するに、「日本企業は、オペレーション効率一辺倒で競争してきた。工場の生産性向上だけに血道を上げて、トヨタシステムのような立派な生産システムを作った。アメリカはそれを謙虚に学んだ。リーン生産方式、シックスシグマに見られるように、学び、かつ、咀嚼し、自分のものとしてきた。そうして効率面で追いついた。追いついてみたら、実は、日本の企業には戦略がないことに気が付いた。経営上の意思決定も遅いし、止めるべき事業も即座に止められないなど、経営戦略面では弱点を露呈した」というものである。

ポーターは、競争力の源泉をオペレーション効率と経営戦略に分け、日本企業が優れていたオペレーション効率は模倣が容易であるからアメリカ企業に追いつかれたという議論を展開している。本当にそうであろうか？ オペレーション効率についても十分なデータの裏付けなく論じられており、たとえば、自動車分野については、日本の生産効率が優れているというデータもある。一方、ポーターの議論による、日本企業の競争力の低下は経営戦略に問題があるという点については、そのとおり、という感も

あろう。ただし、経営戦略論の分野はデータの入手が困難であるといういたしかたない面はあるにしても、やはり定性的な議論が多く、定量的な裏付けに乏しいと言わざるを得ない。

そこで、我々は、経済産業研究所の「国際競争力研究会」をはじめとして、可能な限り、計数的裏付けをとって、日本企業に関する議論の妥当性について、検証しようと試みた。すると、日本企業における経営戦略の欠如については残念ながら、概ねポーターの見方に肯定的な結論が得られている。そうであるなら、我々は、自らを顧みて謙虚に学び直す必要があるようだ。

世界的な産業の大変革期において、国際競争力の低下傾向に歯止めをかけ、日本の競争力再生に向けてどのような手を打てばよいのか。これが、本書の最大のテーマである。そのためには、情緒的な議論に流されることなく、今一度冷静にさまざまなデータを見つめ、そこから浮かび上がる現実を直視することから始めなければならない。

第1章から第5章は、国際競争力に関するデータを点検することから始める。まず、IMDの国際競争力指標によって日本の競争力を総合的にレビューした上で、イノベーション活動、輸出競争力、生産性の動向といった国際競争力を論じる際に重要なチェックポイントごとに日本の実力を明らかにする。さらに、「国際競争力研究会」におけるアンケート調査をベースにポーター・フレームワークに基づく競争力分析を行うとともに、「組織IQ」という新しいコンセプトとそのデータを基に「経営のスピード」を検証していきたい。

第6章から第9章では、国際競争力の変化を見た上で、現代の国際競争を勝ち抜くためのいくつかのチェックポイントについて触れてみたい。その上で、競争力再生に向けてどのような取り組みが必

要となるのかを議論したい。

第1章から第3章は元橋が、第4章から第9章は安藤が執筆し、意見交換を行った。文中の意見の部分は、すべて筆者個人のものであり、その誤りは全て筆者に属する。読者の忌憚のないご意見をお待ちしたい。

この美しい国、日本が活力を取り戻し、世界の発展をリードすることを願ってやまない。本書がその一助となれば幸甚である。

2002年11月

安藤 晴彦
元橋 一之

日本経済

競争力の構想

目次

第1章 日本の国際競争力

- 1 日本の競争力に対する悲観的な見方 16
- 2 「国際競争力」とは何なのか 18
- 3 IMDによる世界競争力ランキング 23
- 4 国際的に低い経済の対外的開放度 31
- 5 国際競争力の源泉としてのイノベーション活動 37

第2章

製造業の競争力とアジアの台頭

- 1 貿易データに見る製造業の競争力 48
- 2 強い製造業と国際競争力 49
- 3 低下する日本の製造業の輸出競争力 51
- 4 企業活動のグローバル化と貿易パターンへの影響 54
- 5 貿易理論と空洞化問題に関する考察 59
- 6 エレクトロニクス産業の国際競争力 63

7 中国経済の台頭と日本の産業への影響 72

第3章 生産性の動向から見た国際競争力

1 国際競争力を示すスタンダードな指標 82

2 日本における生産性の低下 83

3 サービス業における規制制度と生産性 86

4 規制改革と生産性に関する米国との比較 89

5 サービス産業の規制改革による日本の国際競争力向上 96

6 情報通信技術の活用で遅れる日本企業 97

第4章 日本の競争環境分析

1 何が競争力を定めるか——ポーターの分析枠組み 108

2 4つの競争環境要因——日本の現状 112

第5章 日本企業の知能指数「組織IQ」

- ① 要素条件——競争力を左右する「資源」 113
 - ② 需要条件——必要は発明の母 118
 - ③ 関連支援産業——協力関係に変化はあるか 120
 - ④ 企業の戦略・構造・目標・ライバル間競争 122
- 3 個別産業に即した競争環境 131
- ① 半導体——強みが発揮できない理由 131
 - ② PC——スピード勝負の世界で 133
 - ③ 情報家電——統合能力で優位に 135
 - ④ 携帯電話——箱庭の勝利 136
- 4 日本型組織と環境変化 137
- ① 戦略的ポジショニングと組織運営 138
 - ② アーキテクチャの変化と組織のバウンダリー 142
 - ③ 産業への思い入れ 143
 - ④ 個々人の活力 144

第6章

変化する国際競争のルール

1 組織IQとは 148

2 日本のハイテク企業の組織IQ 152

3 日本企業の組織IQの特徴 161

1 国際競争の歴史的概観 164

パースペクティブ

① 70年代まで——工業立国、日本の台頭 164

② 80年代——世界のベンチマークへ 167

③ 90年代——バスに乗り遅れた日本 168

2 国際競争上の3つのフェーズ 169

① 国際競争の基礎的要因、空洞化の主要因——フェーズI 169

② 日本の強みの源泉、オペレーション効率競争——フェーズII 183

③ 最先端の競争ルールと日本の対応の遅れ——フェーズIII 185

現代の競争を勝ち抜くには

1 現代の分業——モジュール化 192

① モジュール化時代の到来と国際競争力 192

② 産業別の浸透度はどうなっているか 194

③ 「モジュール化」の起源と発展 198

④ スピードと変化に強い特質 205

⑤ スピード勝負に敗れた事例 208

⑥ 制約条件の消失と爆発的發展 215

2 「モジュール化」とベンチャー経済 216

① ベンチャー経済の起源と発展 216

② ゼログラビティ（無重力）の実現 221

③ モジュール化とベンチャーの相性——制度的補完性 237

④ モジュール化とベンチャー経済との接点とその後の共進化 240

⑤ 政策面での「制度的補完性」の強化 244

第8章 モジュール化時代の新たな競争の作法

1 ハイテクの羅針盤——「技術ロードマップ」 248

① 非集権型イノベーション・マネジメント 248

② 独自のロードマップを使った競争戦略 250

③ 「ムーアの法則」の含意 251

2 ハイテクのリーダー——「技術マーケティング」 259

① 技術マーケティングとは 259

② IBM—PCに起源を見る 260

③ 日本の対応の遅れ 265

④ 技術マーケティングのその他の機能 268

⑤ ハイテク企業の予言者^{ビヨナリ} 270

3 現代の知恵袋——「匠」の変質とICT・ナレッジ・マネジメント 274

① ナレッジの蓄積活用さまざまな形態 274

② 匠・ナレッジとデジタルICT 278

4 戦いの作法の変化 289

第9章 国際競争力の再生に向けて

1 日本の5つのレイヤーと課題 292

① 政府 293

② 大学 301

③ 金融 303

④ 企業 306

⑤ 個人 320

2 結語 325

巻末注 331

謝辞 345

日本經濟 競争力の構想

装
幀

間
村
俊
一