

## アジア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 Growth Strategy of Asian Automotive Companies: An Analysis of Organizational Capabilities and The Role of Japanese and European Management Resources

主任研究員名：李 澤建

分担研究員名：韓 福相、古谷 眞介

#### 総括

今のアジア地域では、日本の工業化過程で経験した幼稚産業保護政策はもはやそのまま適用できなくなっている。なぜなら後発国の工業化過程では、キャッチアップだけでは今日の自由貿易において先進国企業に勝つ機会はないに等しいからである。他方、すでに多くの資源を持ち競争優位にある多国籍企業が、アジアの新興成長市場においては思うように成功できないのに対して、後発でありながらもアジア企業の急成長が目立つ。言い換えれば、グローバル時代では、後発国における産業自立化への要求は以前よりもむしろさらに高まったとも言えよう。

開放経済のもと、アジア諸後発国では外資企業を排除できないものの、自国の民族系企業に成長の機会を十分に確保するため、先進国多国籍企業がそのまま競争優位を移転できないような、いわゆる異質性を有する市場の創出がまず欠かせず、かかる市場創出と後発国ならではの産業政策の意図ならびに民族系企業が有する持続成長への要求とが必然的に合致しなくてはならない。

とりわけ、昨今ではIoT×社会変革がもたらす衝撃が着実に進む中—例えば、キャッシュレス決済分野の中国のアリババ社やモビリティの電動化分野の中国 BYD 社のような—新興アジア企業の台頭が、100年一度の産業構造のパラダイムシフト（破壊と創造）を本当にもたらすのかといった疑問が連日マスコミで取りざたされている。

本国市場に参入してきた先進国多国籍企業と競争しながら、①新興国企業がなぜ異様な成長をでき、今も生き残っているのか（進化メカニズム）、②そして、新興国企業の独自進化がいかに促されてきたのか（発生メカニズム）？この二つ問いについて、本研究は、既存研究では中身が伴わない同質な「点」として扱われがちな新興国企業の内部に立ち入り、従来実行困難とされた定点観測によって、対象企業のスナップ写真（断面像）を時系列に採集し、企業の大小・成熟を超えて、一種のメカニズムとして抽出できるものとは何かを析出することを課題とする。加えて、その一枚一枚の静止画から単なる事実史を超える動的進化メカニズムの復元を試み、100年一度のパラダイムシフトを引き起こすとされる、新興国企業発イノベーションの本質に対する理論構築をもって、従来の多国籍企業寄りのイノベーション研究領域の拡充を模索することを第二目的とする。

外資企業のスピルオーバー効果（技術の国際的移転）を受けながら、共進化の参加者として後発でありながら、その後発優位を活かしたガーシェンクロン流の「キャッチア

ップ型」の解釈やグローバル水準への接近ではなく、実用性を重視した現地市場の異質性に特化した技術革新ではなく技術改良を主とする「キャッチダウン型」技術発展（丸川，2014）といった既存の分析枠は近年 100 年に一度の大変革の時代を推進する（IoT や CASE などのような）新興国企業の台頭がどこまで有効に解釈できるのであろうか？本研究は、既存研究では、中身に伴わない同質な「点」として扱われがちな新興国企業の内部に立ち入り、実証研究によって、そのイノベーションの本質に対する解明を試み、従来の多国籍企業寄りのイノベーション研究の分析領域の拡充をすることを目的とする。

そこで、メンバー一同が自動車産業を例に、アジア地域の成長企業の経営進化と戦略的・組織的变化の実態について、調査研究を実施することにしたのである。主な到達点に関して、ここで簡略に記する。アジア企業グループの在欧研究機関の役割について、日系企業の R&D 拠点は主に先行研究に徹しているに対して、中国系企業は欧州のネットワークを器用に駆使し、次第に研究開発の主要な役割を分担するようになった。なお、韓国系企業に関して、諸制約により、研究開発機関への訪問ができなかったのであるが、現地市場開拓に尽力している点は従来韓国系企業の成長戦略に合致している点は留意すべく。なお、それぞれの詳細に関して、各分担研究員の成果報告に参照されたいのであるが、1 年間という短い期間において、ここまで来れたのは精力に活動するチームメンバーのおかげであり、ここに記して感謝を申し上げる。

## 参考文献

丸川知雄（2014）「発展途上国のキャッチダウン型技術進歩」『アジア経済』55 巻、4 号、39-63 ページ。

# 中国自動車産業：変化しつつある成長方程式と日欧資源の役割

李 澤建（経済学部）

## 成果報告

1980 から 2010 年まで中国の GDP 年間平均成長率は 9.16%に達し、うち 8 割近い 7.14%は労働生産性の増加が寄与した。「その内訳は 5.55%が資本深化、0.35%が労働の質の改善、1.24%が全要素生産性の成長である。言い換えれば、中国労働生産性の成長の約 83%は第一次要素の成長、特に物的資本の成長に寄与されており、全要素生産性の改善はたったの 17%に過ぎなかった」（伍，2018）と、まさしく、Krugman (1994)が指摘したまぼろし＝「要素投入型」成長そのものだと読み取れる。しかし、ルイス転換点を通過したことで、2010 年ごろの中国経済がついに「要素投入型」成長の限界を迎えることになったのである。同時期にドイツ発の「Industry 4.0」が代表となる世界的議論は、中国にとって、それが実現となれば、新しいグランドデザインの下で先進国の再工業化による自国の持つ既存技術優位の陳腐化、そして労働集約型産業のアジア周辺後発国への持続流出による成長原動力の喪失という二重の苦が顕在化する。

グローバル時代では、日本の工業化過程で経験した幼稚産業保護政策はもはやそのまま適用できないものとなっている。後発国の工業化過程では、キャッチアップだけでは今日の自由貿易において先進国企業に勝つ機会はないに等しい。しかし、産業自立化への要求は以前よりもむしろさらに高まったとも言えよう。外資企業を排除できないものの、自国の民族系企業に成長の余地を十分に残すため、もしくは果敢に自ら市場機会を切り開くためには、先進国多国籍企業がそのまま競争優位を移転できないような、いわゆる異質性を有する市場の創出がまず欠かせず、かかる市場創出と後発国ならではの産業政策の意図ならびに民族系企業が有する持続成長への要求とが必然的に合致しなくてはならない。

本研究では中国自動車メーカーは異質性を醸出させるために、欧州資源の利用し方について解き明かす。なお、関連内容をアジア経営学会第 26 回全国大会（2019 年）の統一論題にて報告した。

## 参考文献

- Krugman, P. (1994). 'The Myth of Asia's Miracle'. *Foreign Affairs*, Vol.73, pp.62-78.  
伍 曉鷹 [2018]「中国経済成長の源泉に関する会計」『RIETI Discussion Paper Series』  
( 15-E-048 ) ( 最終閲覧日 2020 年 8 月 8 日 )  
[<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/15e048.pdf>].

# 世界の主要6ヶ国における自動車産業の貿易構造に関する研究

韓 福相（経済学部）

## 成果報告

本研究の目的は、世界の自動車産業を代表する米国・中国・英国・独逸・日本・韓国の自動車産業における貿易構造の特徴を究明することであるが、分析の結果は、以下の通りである。

第1に、6ヶ国の自動車輸出量は概ね増加している。2014年の自動車輸出は独逸が第1位、日本が第2位であり、両国共に400万台を遥かに超えている。しかし、2017年から日本の自動車輸出量は独逸のそれを凌駕し、日本が世界第1位の自動車輸出大国になっている。2018年の輸出量は、日本と米国を除くすべての国で減少しているが、とりわけ、日本の輸出量は全分析期間を通じて一貫して増加していることが明らかになった。

第2に、輸出増加と国際競争力は切り離せない正の相関関係を有するものである。そのような視座から、国際競争力の高い国ほど総輸出に占める自動車産業の輸出比率が高いことが検証された。つまり、中国以外の5ヶ国の総輸出に占める当該産業の輸出比率は、それぞれ世界平均の約8%を上回っている。なかんずく、日本と独逸の比率は非常に高く、両国は強い国際競争力を維持していることが浮き彫りになった。引き続き、韓国と英国も高い比率を示しているが、唯一中国だけは世界平均を下回っており、主な原因は国際競争力の脆弱性にあることが検証された。

第3に、輸出マトリックスを用いて、米国・独逸・日本・韓国の4ヶ国の間で行われた自動車の域内貿易規模および貿易変化を分析した。その結果、日本を筆頭に韓国、独逸の3ヶ国の域内貿易（輸出）は米国市場に大きく依存していることが明らかになった。一方、米国の輸出先は独逸、韓国、日本の順になっているが、いずれのケースでもその規模は微小（7.5%以下）である。

とりわけ、独逸は日本と韓国のケースと異なるものの、やはり米国市場に大きく依存している。しかし、独逸の日本と韓国への輸出はほぼ同じ規模で約2~3%を占めているに過ぎない。一方、日本と韓国の主な自動車の輸出先は共に米国であるが（30%以上）、日本と韓国間の輸出は互いに芳しくない。つまり、日本の韓国への輸出規模は0.4%~0.6%に過ぎず、しかも韓国の日本への輸出は皆無に等しい。その背景には様ざまな要因が考えられるが、政治・経済学や経営学の観点からの専門的な研究は未だに十分とはいえない。

## 参考文献

Alex Covarrubias V. and S. M. Ramirez Perez(2020), *New Frontiers of the Automobile Industry*, Palgrave Macmillan.

Arve Hansen and Kenneth Bo Nielsen(2017), *Cars, Automobility and Development in Asia*, Routledge.

Fabio Cassia and Matteo Ferrazzi(2018), *The Economics of Cars*, Agenda publishing.  
Kama, *World Motor Vehicle Statistics*, Seoul, Korea Automobile Manufacturers Association, 2018~2020.

# 欧州における日本企業の海外事業展開と再編

古谷 眞介(経済学部)

## 成果報告

2000年代後半に比べると一段落した感はあるが、日本のIT産業は、海外事業展開を図っている。私自身も、過去に、日本のソフトウェア開発の海外アウトソーシングに関する調査研究を行っていた。とくにIT産業の下請構造における、中層から下層のソフトウェア技術者を対象に行っていた。そこでは、日本の下請構造が国境を越えて展開する様、中国国内のIT需要の高まりによる技術者の争奪・獲得の激しい競争、そして日系企業の撤退と再編を確認することができた。

IT以外の産業では、どうなっているのでしょうか? IT以外の産業における海外進出と比較したときに、どのような特徴が見いだせるのでしょうか。そんな関心から本共同研究に参加した。

日本企業の海外事業転換について、戦後に限れば、1970年代前後して始まった日米貿易摩擦と1986年のプラザ合意による円高の進展が契機ととらえられる。この時期、多くの日本企業が東南アジアを中心に進出した。多くの研究もある。その中で、興味深いものは、洞口治夫『日本企業の海外と直接投資 アジアへの進出と撤退』東京大学出版会1992年である。当時、活発な日本企業の海外直接投資の増加傾向を丁寧に観察することによって、海外投資先からの撤退が例外的な事実ではないことを「発見」した。そして留まった/生き残った日系企業は、日本への派遣研修、人材育成、内部留保、ならびにより長期的視野にたった設備投資に重きをおいていることを指摘している。そして日本型の諸制度を海外に移植することに重点をおいているが、進出先の社会・経済の諸条件によって、その性格・特徴も変質が余儀なくされていることを指摘した。

その後、富川英生の1999年の研究(東京大学大学院経済学研究科現代経済専攻 修士論文 未刊行)がある。この研究は、マレーシアに進出した日系家電メーカーの中小部品製造企業を丁寧に、それにもとづく研究である。アジア通貨危機によって撤退する日系企業が続出する中で、留まった企業は、その生き残りをかけて、現地企業あるいは日系の他の系列部品企業と取引関係を形成し、新規事業を展開しはじめていることを指摘した。洞口の問題関心を継承した研究であり、興味深い事実発見であったと考えられる。

上のような問題関心を持って、現地調査に同行した。調査対象は、日系の繊維企業であった。その技術を生かして、化学繊維の工業製品・部品を製造販売する企業である。1960年代前半以降になると、後発工業国のキャッチアップと米国との貿易摩擦に直面して、東南アジア諸国に現地生産工場を設立した。それを皮切りに、1970年代以降となると、欧米諸国にも積極的に海外進出をはかった。現在では、自動車などの部品の素材を提供している。繊維企業というよりは、化学繊維の技術を活用したハイテク企業といった方が良いと思われる。

今回の調査では、洞口と富川ほど、実証にたるだけの証拠を得るには至らなかった。

しかし、この調査対象の企業は、撤退と参入の素早い決断を繰り返している米国系企業などと比較すれば、環境変化に対応して、欧州各地の事業所を再編・統合し、存続をはかり、その中で現地の社会関係資本に食い込み、現地の諸資源を活用し、成長を模索していることを知ることが出来た。洞口が仮説的に述べた点と富川が描こうとした点について、ヨーロッパにおいて、模様眺めの感は拭えないが、その一端にせまる突破口を見いだせたと思われる。