

赤羽淳・土屋勉男・井上隆一郎著

『アジアローカル企業の
イノベーション能力』

同友館 2018年 v+215 ページ

ふじ た ま い
藤 田 麻 衣

I

自動車のように多くの複雑な部品からなる製品を生産する産業において、企業間の部品取引はどのように行われ、サプライヤーにはどのような成長の道が開けるのか。古くは1980年代の日米の自動車産業の比較研究に始まり、2000年以降に台頭したアジア諸国の産業比較研究にいたるまで、この問いをめぐっては国内外で多くの研究が積み重ねられてきた。部品取引慣行は国や企業によって多様であるのみならず、完成品メーカーやサプライヤーの成長、ひいては産業全体のパフォーマンスをも左右してきたからである。

自動車関連企業のグローバル経営戦略についての研究に携わってきた3名の研究者による共同研究の成果である本書は、こうした研究蓄積に新たな知見を加えるものである。日本、タイ、中国のローカル2次サプライヤーという、先行研究ではほとんど顧みられなかった対象を取り上げることで、自動車産業のサプライヤーの発展の新たな側面を描きだした。

本書は、サプライヤーの能力構築やイノベーションの特性を明らかにするという学術的な意義に加え、日本の自動車メーカーや1次サプライヤーに対して戦略上の提言を導出するという実務的な意義をもつ。だが、以下では、評者の専門および関心に引きつけられるかたちで、アジアの産業研究という観点から本書について論評を行っていくこととしたい。本書の貢献は複数の領域にわたっており、アジア産業研究はその一部でしかないが、評者の能力の限界ゆえ、こ

の側面に絞って論評させていただくことをお許し願いたい。

II

まず、本書の概要を章を追って紹介したい。その構成は次のとおりである。

序章

- 第1章 先行研究のサーベイと本書の研究方法
- 第2章 アジア3カ国のローカル2次サプライヤーの比較分析
- 第3章 日本のローカル2次サプライヤー
- 第4章 タイのローカル2次サプライヤー
- 第5章 中国のローカル2次サプライヤー
- 第6章 アジアローカル2次サプライヤーのイノベーション能力

終章 総括

序章では、自動車関連企業にとってグローバル化への対応が重要な経営課題であり、とりわけアジア地域においては、現地に進出した日系1次サプライヤーからの調達のみならず、それらが現地の2次サプライヤーから部品・素材を調達することまで含めた「深層の現地化」が求められているとの認識が示される。そのうえで、3カ国のローカル2次サプライヤーの能力構築や進化経路を把握することの学術的および実務的な意義が論じられる。

第1章では、分析の枠組みと研究方法が示される。自動車部品サプライヤーの評価にあたって広く援用されてきたのが、貸与図/承認図という図面の種類に基づく浅沼萬里の枠組みである〔浅沼1997〕。浅沼は、サプライヤーが自動車メーカーに対する技術的主導性を高めていく進化のプロセスにおいて、核をなすのは製品設計能力の獲得、なかでもメーカーから提示された仕様にもとづき製品図面を自ら作成する承認図サプライヤーとなることだととらえた。本書は、浅沼の枠組みは1次サプライヤーを暗黙裡に前提としていたとし、2次サプライヤーの能力構築を評価するための独自の枠組みを提示する。ここでは、浅沼が重視した製品設計能力に、次の2つの能力を加えた3つの評価軸が設けられる。1つは、2次サプライヤーが顧客から求められる工程設計能

力、もう1つは、サプライヤーが事業ドメインや顧客の多角化を行うドメイン設計能力である。とりわけ後者は、サプライヤーには製品設計能力を鍛えて承認図の作成能力を獲得するのみならず、成長機会のある周辺の事業ドメインへの水平展開を追求することによっても既存顧客に対する独立性を確保する可能性があるとの認識に基づき、本書が独自に提示した概念である。調査対象は3カ国の地場資本100パーセントの量産品のサプライヤーであり、2次サプライヤーとしての取引が売上高の半分を超える企業である。各国の自動車産業の代表的な集積地から20社をランダムにサンプリングし、訪問調査によるデータ収集が行われた。

第2章では、3カ国のローカル2次サプライヤーの能力構築の全体像が示される。散布図によるポジショニング分析や統計分析を通じて、工程設計、製品設計、ドメイン設計のいずれにおいても日本のサプライヤーが平均的に高い水準にあるが、タイと中国を比べると、工程設計と製品設計は中国がやや高い一方、ドメイン設計能力ではタイが中国を明示的に上回ることが指摘される。さらに、3カ国間の違いがなぜ生じるのかについて、自動車産業の発展段階と成長性、企業家精神、取引関係、部品特性から説明が試みられる。

続く第3章から第5章は、日本、タイ、中国の各国の分析である。各章は、当該国の事業環境とサプライチェーンの概要、20社の取引関係や能力構築の特性、とくに能力が高いエクセレントサプライヤー3社の事例分析から構成される。とりわけエクセレントサプライヤーの分析では、各社がどのような取り組みを通じて能力を開拓し、3つの能力について克服が困難とされる「壁」をどのように乗り越えてきたのか、詳細に論じられる。

第6章は、第3～5章の分析を踏まえた考察である。エクセレントサプライヤー計9社の事例に基づき、3カ国のサプライヤーとも工程設計能力の向上を目指す一方、製品設計能力とドメイン設計能力の向上については方向性が分かれることが指摘される。また、サプライヤーが各能力の「壁」の克服をしていくうえで、環境の変化を察知し、資源の再編成を行い、リードユーザーとの関係を通じて抜kindでたコア技術を獲得すること、さらに、経営者の戦略構築能力やリーダーシップの発揮が重要であるとの

議論が展開される。

終章では、本書のファインディングが整理され、実務的な示唆が導かれる。とりわけタイや中国のサプライヤーに対しては、ものづくり能力という軸のみで評価したり、日本で求められる水準をそのまま当てはめたりするのではなく、複眼的な視点からの評価を行うこと、また、両国のサプライヤーの特性を理解したうえで適切な育成方法を講じ、サプライチェーンに取り込むことの重要性が強調される。

III

冒頭で述べたように、自動車産業の部品取引やサプライヤーの発展については多くの研究蓄積があり、日本のみならずアジアの新興国や途上国を対象とした研究も増えている。アジア産業研究の文脈からみた場合、本書の新規性は2つあると評者は考える。1つは、言うまでもなく2次サプライヤーに焦点を当てていることである。先行研究は、自動車メーカーや1次サプライヤーを主たる分析対象としてきた。ローカル2次サプライヤーは競争力の低い存在とみなされ、取り上げられることは少なかった。

もう1つは、統一的な分析枠組みと分析手法に基づく国際比較研究となっていることである。アジアの産業の顕著な特徴は、その多様性とダイナミズムにある。産業構造や発展水準が大きく異なり、かつその変化が激しい国々を扱おうとする場合、具体的な分析対象や分析枠組み、調査方法などについて統一的な適用を図っての国際比較を行うことは容易ではない。そうした場合にとりうる1つの現実的なアプローチは、各国を専門とする研究者が具体的な分析対象や方法に関して裁量を持ちつつ分析を行うというやり方である（たとえば、佐藤・大原 [2006]）。このアプローチは、各国の産業のもっとも特徴的な部分を端的に示すことを可能にする一方、各国がどのように、どの程度異なるかを明らかにする厳密な国際比較は行えないという制約もあった。本書は、歴史的背景も発展段階も異なる3カ国に適用可能な分析枠組みを構築し、分析対象の企業、調査や分析方法などについて統一的な適用を図ることで、3カ国のサプライヤーの能力構築のシステムティックな比較を行うという課題に挑んだ。

このために不可欠なのが、サプライヤーの能力評

価の枠組みである。著者ら自身も「本書の最大の特長」（196 ページ）と強調するとおり、この枠組みにはさまざまな工夫が凝らされている。もっとも特徴的であるのは、製品設計に携わる機会が乏しい2次サプライヤーの事業特性を踏まえて、これまで重視されてきた製品設計能力に工程設計能力とドメイン設計能力を加え、3つの軸から総合的にサプライヤーの能力をとらえる枠組みとなっていることであろう。とりわけドメイン設計能力に着目することは、製品や顧客を多角化することにより既存の主要顧客に対し独立性を確保するという、これまで見逃されがちであったサプライヤーの成長の可能性を明示的に示すことにつながった。

こうした分析枠組みを用いたデータ収集や分析の手法もよく練られている。3カ国の代表的な産業集積地からランダムに抽出された20社を対象に、タイと中国については現地の協力者との連携を通じて、訪問調査による詳細なデータ収集が行われた。各国20社という中規模のサンプルを扱うことで、全サンプルを対象とした定量的分析と、各国のエクセレントサプライヤー3社の定性的分析の効果的な組み合わせが可能になった。とくに後者では、能力構築のパターンやプロセス、その背後にある各社の戦略や経営者のリーダーシップまでを掘り下げている。

分析からはさまざまなファインディングが導かれるが、まず、2次サプライヤーならではの能力構築が示されたことは意義深いといえよう。2次サプライヤーは特定の分野に特化しているため、特定の技術や工法について1次サプライヤーや自動車メーカーをも上回る知識や現場の経験値を獲得することが可能だという。これは、工程設計能力を向上させ、コア技術を強みとすることで顧客に対する提案力や交渉力を獲得した3カ国のエクセレントサプライヤーに共通する特徴として示される。

3カ国の比較からは当然ながら違いも浮かび上がるが、評者にとってとりわけ印象的であったのは、タイと中国の位置づけである。日系自動車メーカーが大きな役割を果たすタイについては、日本的な部品取引関係の構築が指向されてきたものの、サプライヤー側の能力構築が追い付いていないとの評価が主流であったと思われる。だが、本書は、日本の2次サプライヤーは自動車メーカーとともに工程設計能力を継続的に磨き上げる「ものづくり志向」が顕

著であるのに対し、タイのローカル2次サプライヤーには同一レベルの技術を横に展開し多様な顧客や分野への展開を追求する「ドメイン指向」が強いと論じ、これら2カ国のサプライヤーは、いわば2つの極をなすと位置付けた。ドメイン設計能力をサプライヤーの評価軸に加えることで、タイのサプライヤーを日本型の発展の尺度からみて遅れているのではなく、異なる発展の方向を指向するものと位置付けることが可能になったのである。

中国については、自動車メーカーおよびそれらの1次サプライヤーとの関係に着目した先行研究において、日本との異質性が強調される傾向が強かった^(注1)。本書にも、中国の民族系自動車メーカーは製品開発能力が不足しているため、サプライヤーに製品開発を任せる「承認図的」取引を行うなど独自の部品取引慣行がみられるとの考察があり、中国の特殊性が改めて確認される。だが、興味深いことに、2次サプライヤーについてみると、中国では日本に次いでものづくり能力が育ってきており、ものづくり能力指向が強いという。技術を極めるというよりも、規模や利益の拡大を実現するための手段としてものづくり能力の構築をとらえる傾向など、日本との違いもみとめられるとはいえ、中国の2次サプライヤーが向かおうとしている方向はタイよりもむしろ日本に近いという考察は新鮮である。

総じていえることは、3カ国のサプライヤーの顧客との取引関係や事業構造には違いがあり、本書はこれらを分析の射程に入れることにより、サプライヤーの能力構築の経路の複線性を示しているということである。とりわけ、主要顧客との関係において製品設計能力を向上させ、承認図サプライヤーとなることで技術的主導性を高めるのみならず、どのような産業のどのような顧客と、どのような取引を行っていくかを選択することによっても、顧客から独立性を確保する余地が生まれるという点は、アジアのサプライヤーの成長を理解するうえで重要な指摘だと考える。

IV

以上のような本書の意義を踏まえたうえで、2つの点についてコメントしたい。第1は、「能力」の定義と評価基準についてである。「能力」は本書の

鍵概念であるが、そもそも「能力」とは何を指すのか。本書を通読しても「能力」の定義は見当たらなかった。本書のタイトルには「イノベーション能力」とあり、分析の大半では製品設計や工程設計などの「能力」が論じられることから、こうした個別の活動領域においてイノベーションを行えるか否かが焦点となっていると考えられるが、統一的な尺度に基づく国際比較の試みにおいては、研究者が直接観察できない「能力」をどのように評価するかが難しい課題となる。評者には、その基準は軸によって違いがあるように見受けられた。

ものづくりという観点からサプライヤーが「何を行えるか」が評価の基準となっているのが、工程設計能力の全段階(①「顧客の指示に基づく工程設計」から⑥「複数工程間のシステム設計」まで)である。ここでは、サプライヤーが行えるイノベーションの水準をとらえることで、それを可能にする企業固有の経営資源の多寡の評価が試みられていると考えられる。製品設計能力についても、①「貸与図の正確な理解」から③「貸与図への改善提案」までは同様だが^(注2)、それ以降は基準が変化する。④「萌芽的承認図一部あり」から⑥「承認図あり」までについては、顧客との取引において承認図がどの程度用いられているかという基準が適用される。さらに、ドメイン設計能力では、部品や加工、顧客の数でみた多角化が達成されたかどうかを基準となっており、事業の構造が問われる。

サプライヤーがどのようなイノベーションを行えるか、顧客の間でどのような取引が行われているか、事業の構造がどうなっているか。これら3つの側面は、サプライヤーの発展においていずれも重要なものであるが、すべてを能力という概念をとらえる軸として同列に扱うことは妥当だろうか。どのようなイノベーションを行えるかという観点からみた能力は、サプライヤー内部の経営資源の蓄積であるのに対し、承認図比率のような取引関係のあり方については発注側が大きな決定権を持つ傾向が強い。事業構造は、さらに複雑である。部品や加工の種類、顧客の数で測られるということであるから、サプライヤー自身のものづくりの力、顧客側の需要の有無、競争環境、当該国の産業構造まで含む複合的な要因によって規定されるとみるべきだろう。そうであるならば、3つの軸のすべてを「能力」とくくって1

つの枠組みに含めるよりも、これらを明示的に区別し、それぞれに規定要因が異なることを考慮しながら論じる方が、サプライヤーの発展の可能性と制約をより明確にできるのではないかと感じられた。

第2のコメントは、3カ国の多様性をどのように説明するかという点である。ここでは、アジアの産業研究の観点からとくに興味を引きうる点として、タイのサプライヤーのドメイン指向の強さに注目したい。本書は、この現象を自動車産業の成長性と企業家精神によって説明している。すなわち、タイの国内自動車販売が低迷し、サプライヤーが多角化の必要性に迫られていたことに加え、短期利益を追求し、ものづくり能力を切磋琢磨することをさほど重視しないタイ人経営者は、既存の事業との関連性が薄くても短期的利益に結び付く事業機会に積極的に参入していく傾向があるという。

まず、ドメイン指向の強さはこの3カ国に限ればタイのサプライヤーの際立った特徴となるが、分析の射程を広げればさほどまれとはいえないのではないか。これは、ベトナムを中心に東南アジアの二輪車産業を研究してきた評者の実感である。ベトナム二輪車産業のローカルサプライヤーには、外資メーカー向けの二輪車部品の生産を主要事業としつつも、既存の生産技術を用いての家庭用品、家電や農業機械などの機械部品などの生産をも手掛ける例は少なくない [Fujita 2013]。

つぎに、タイおよびほかの一部の国々のサプライヤーにはドメイン指向の強さがみとめられるとして、それは経営者が短期利益を追求するためなのだろうか。代替的な仮説として、タイのサプライヤーには、自動車産業内でものづくりに集中することで長期的利益を獲得できる見通しが限られているという可能性もあるのではないだろうか。タイでは日系メーカーの役割がきわめて大きいので、製品開発の主要な部分が国外で行われる傾向が強いことになるが、タイのエクセレントサプライヤーの分析では、これが承認図取引への転換への制約となる可能性が示唆される^(注3)。本書の分析枠組みにしたがえば、サプライヤーが関係的技能を蓄積しつつ顧客からの独立性を確保し、長期的な利益を得る1つの道筋は承認図サプライヤーとなることだが、タイの多くのサプライヤーにとってその道が開ける可能性は小さいとすれば、自立性を確保するもう1つの方向、すなわ

ち多角化に向かうのは合理的な判断だとみることもできるのではないだろうか。

最後に、本書は各国 20 社のデータを丁寧に分析することで 3 カ国を代表させているが、中国のような大国では、地域によるサプライヤーの発展パターンの違いはないのだろうか。日系自動車メーカーが大きな役割を果たすタイの特徴は、ほかの東南アジア諸国にも共通するが、それらの国々のサプライヤーにもタイと同様の傾向がみられるのだろうか。本書の議論から想起されるこうしたさまざまな問いは、今後さらなるデータの収集と分析を通じて検証が求められるところであり、アジアの産業発展のより精緻な理解に貢献するものと期待される。本書が提示した分析枠組みや分析アプローチは、そうした取り組みにおいて重要な参照軸となるであろう。

(注 1) 代表的なものとして、本書でも参照されている丸川 [2007]、藤本 [2004] などがある。

(注 2) ただし、②「貸与図への変更要求」や③「貸与図への改善提案」は、顧客がサプライヤーからの変更や改善の提案を求めている、あるいはそれらを受け入れることが想定されるという状況下で実施されると考えるのが自然であろう。そうであるならば、②と③についても、顧客との取引のあり方を含む評価基準となっているととらえられる。

(注 3) たとえば、製品開発の拠点が日本にある場合、タイのローカルサプライヤーが製品設計を武器にして共同開発に展開するのは当面難しい (116 ページ)、図面の変更は顧客の日本本社および完成車メーカーの承認事項であり、タイのサプライヤーにとって実施は困難である (129 ページ) といった指摘があげられる。

文献リスト

〈日本語文献〉

- 浅沼万里 1997. 『日本の企業組織 革新的適応のメカニズム——長期取引関係の構造と機能——』 東洋経済新報社.
- 佐藤百合・大原盛樹編 2006. 『アジアの二輪車産業——地場企業の勃興と産業発展ダイナミズム——』 アジア経済研究所.
- 藤本隆宏 2004. 『日本のもの造り哲学』 日本経済新聞社.
- 丸川知雄 2007. 『現代中国の産業——勃興する中国企業の強さと脆さ——』 中央公論新報社.

〈英語文献〉

- Fujita, Mai 2013. *Exploiting Linkages for Building Technological Capabilities: Vietnam's Motorcycle Component Suppliers under Japanese and Chinese Influence*. Tokyo: Springer.

(アジア経済研究所地域研究センター)