

【特別講義要旨 (1) '98. 6. 25 (木)】

大競争時代と日本企業 ——流通業界や自動車業界で何が起きているか——

橘 川 武 郎

(東京大学社会科学研究所教授)

I. はじめに—「第三の黒船の襲来」としての大競争時代の到来—

最近、デファクト・スタンダードをめぐる地球的規模での競争の激化、金融ビッグバンの開始などを受けて、「大競争時代の到来」がさかんに喧伝されている。かつて、1960年代に貿易・資本の自由化が進行した際には、外国商品や外国資本の脅威を「第二の黒船の襲来」になぞらえる議論が、さかんに展開された。このことをふまえるならば、今回の大競争時代の到来は、「第三の黒船の襲来」とでも呼ばれるべきものである。

ここで想起する必要があるのは、1960年代の「第二の黒船の襲来」の場合には、貿易・資本の自由化が、当初の強い危機感とは裏腹に、結果的には日本企業の国際競争力の強化をもたらした事実である。危機感にもとづく労使一体となった企業努力や、それを条件にした大型化投資によって、日本の労働生産性は、欧米諸国のそれをしのぐ勢いで上昇した。これを受けて、第2次世界大戦後ほぼ一貫して赤字基調を続けていた日本の貿易収支は、1964年以降黒字基調で推移するようになったのである。

それでは、20世紀の最終局面で生じた「第三の黒船の襲来」としての大競争時代の到来は、日本企業に何をもたらすのだろうか。現在は、悲観的な見通しが満ち溢れているが、それを、1960年代の「第二の黒船の襲来」の場合のように最終的に逆転させることは、不可能なのだろうか。また、それを可能にするためには、今、何をなすべきか。この講義では、これらの問題に考察を加える。

II. 競争と日本企業をめぐる「二つの世界」—マイケル・ポーターの議論—

大競争時代の到来を前にして悲観的な見通しが支配的な昨今であるが、ここで忘れてならないのは、日本では、本来、企業間競争が活発だという点である。国際比較を通じて日本の強い競争力の根拠を検討したマイケル・ポーターの『国の競争優位・下』（土岐坤ほか訳、ダイヤモンド社、1992年）は、「日本の成功の唯一最大の決定要因は、国内競争の性質である」、「戦後の連合国による財閥解体によって、どの国にも匹敵することのないレベルでの競争の幕が切って落とさ

れた」(引用はいずれも39頁)、と述べている。

注意を要するのは、ポーターが、競争と日本企業をめぐって、「二つの世界」を描いていることである。彼は、自動車、鉄鋼、コンピュータ、家電、工作機械、精密機械などの競争が活発な産業では高い国際競争力が実現されているが、これとは対照的に、建設、農業、食品、化学、製紙、繊維などの競争が活発でない産業では国際競争力は低位にとどまっている、と指摘しているのである(ポーター前掲『国の競争優位・下』39-41頁参照)。

大競争時代における日本企業のあり方を展望するためには、競争が活発な産業に目を向け、そこでの企業活動から何らかの教訓を導く必要がある。どの産業を検討対象とするかを考える時、ポーターが描く「二つの世界」の図柄は、大いに参考になる。ただし、彼の図柄では、活発な企業間競争が展開されているが、競争の舞台が基本的には国内市場に限定されるようなタイプの産業が等閑視されていることに、留意しなければならない。以下では、まず、このようなタイプの産業(競争が活発だが、その舞台が国内市場に限定される産業)の典型として流通産業を取り上げ、続いて、ポーターが指摘する「競争が活発な産業」(競争が活発で、国際市場をめぐり競争が展開されている産業)の代表として自動車産業に目を向ける。

Ⅲ. 国内市場をめぐり競争—流通業界の場合—

現在、百貨店やGMS(General Merchandising Store、ダイエーなどの総合スーパー)の低迷など、総じて元気のない流通業界で、他と比較して際立って元気な小売業態が二つある。コンビニエンス・ストアと食品スーパーがそれであるが、これらの2業態においては、競争を通じてシステム革新が実現されている。

コンビニエンス・ストアが小売業の業態間競争において優位に立っていることは、コンビニ収益トップのセブンイレブン・ジャパンが、1993年に、スーパー収益トップのイトーヨーカ堂(セブンイレブン・ジャパンの日本における親会社)を経常利益で凌駕した事実、端的に示されている。また、日本のコンビニが実現したシステム革新が国際的にみて先進的なものであることは、セブンイレブン・ジャパンが、かつての親会社で、経営破綻したアメリカのサウスランド社の再建を引き受け、逆に同社を子会社化した事実、如実に現れている。セブンイレブン・ジャパンは、日米両国における二つの親会社を追いぬくという、二重の逆転を達成したのである。

日本のコンビニが実現したシステム革新の本質は、フランチャイズ・システムを活用して経営資源の不足を補完しつつ、情報産業化による製販統合を成し遂げて、即時的な消費という新ニーズへ見事に対応した点に求めることができる。コンビニ業界における業態の競争は、現在、ドミナント戦略による平和共存から本格的な市場分割へと移行しつつあるが、そこでは、規模の経済や範囲の経済のみならず、スピードの経済が顕著に作用している。例えば、セブンイレブンに比してのファミリーマートの劣位は、コンビニ事業化に逡巡した、1970年代初頭の時点でのセゾ

ングループ・トップの判断ミスによって、ある程度説明することが可能である。

一方、食品スーパーが小売業態間競争で優位を占めることは、その進出が「1985年ショック」(従来増勢を維持してきた日本の小売店舗数が、1985年を機に減少に転じたこと)の主要な一因となった点からも明らかである。伊丹の関西スーパー(株)が開拓し、東京の(株)サミット等が継承した生鮮食料品のプリ・パッケージ化というシステム革新は、遅れていた日本の「流通革命」を一挙に進展させる意味合いをもった(この点について詳しくは、橘川武郎・高岡美佳「スーパー・マーケット・システムの国際移転と日本の変容」森川英正・由井常彦編『国際比較・国際関係の経営史』名古屋大学出版会、1997年、参照)。現在、食品スーパー業界における業態内競争に関しては、一見すると、ドミナント戦略による平和共存が保たれているようであるが、その内実としては、参入障壁の形成をめざして、スピードの経済をめぐる激しいつばぜり合いが展開されていると言ふべきであろう。

IV. 国際市場をめぐる競争—自動車業界の場合—

流通業界とは異なり、国際市場を舞台にした企業間競争が繰り広げられている自動車業界では、世界的規模での業界再編が本格化しつつある。ドイツのベンツとアメリカのクライスラーとの合併によるダイムラー・クライスラーの登場、イギリスのロールスロイスの買収をめぐるドイツのBMWとVW(フォルクス・ワーゲン)との角逐などは、その典型的な現われとみなすことができる。端的に言えば、ドイツの自動車メーカーが台風の目になって、アメリカや日本をも巻き込んだ形で、自動車業界の世界的再編が進行しようとしているのである。

業界再編を主導しているドイツの自動車メーカーのうちベンツを取り上げ、その戦略を簡単にみておこう。同社は、ヨーロッパの自動車市場が各国ごとに分断されている現実と、EU統合という近未来の状況とを視野に入れながら、小型車を重点的に投入する戦略をとった。「小ベンツ」と呼ばれるCシリーズや、それよりさらに小型のAシリーズの投入が、それである。世界を代表する高級車メーカーのベンツがフルライン・メーカーへの変身を図ったわけであるが、それは同時に、グローバル・メーカーへの変身をも意味した。いわば、ヨーロッパ戦略からオーバーフローする形で世界戦略を展開することになったのであり、ベンツは、この方向性に沿って、クライスラーとの合併などを推進したのである。

ここで注目する必要があるのは、CシリーズやAシリーズの投入に際して、ベンツが日本市場での成功をきわめて重視したことである。ベンツは、小型車に関して世界で最も厳しい審査眼を持つ日本のユーザーにCシリーズやAシリーズを直接ぶつけ、クレームを含めて需要情報を吸収することによって、自らの小型車開発・製造能力を短期間で習得しようとしたのである。

この事実は、国際的にみて日本市場が戦略的な重要性をもつことを、強く示唆している。そし

て、これを敷衍すれば、日本市場の需要情報に通じ、それを生産や製品開発にうまく反映させることができる自動車メーカーは、強い国際競争力をもつと言うことが可能である。トヨタやホンダは、まさにそのようなメーカーであり、そうであるからこそ、両社とも、自動車業界の世界的再編に能動的に関与することができるのであろう。

V. 競争力の源泉—三つの S—

大競争時代を迎えるにあたって、競争力の源泉をもう一度振り返る必要がある。象徴的な言い方をすれば、競争力の源泉としては、三つの S が重要である。規模の経済性=Economies of Scale, 範囲の経済性=Economies of Scope, および速さの経済性=Economies of Speed が、それである。

これらのうち Economies of Scale とは、「一定期間内の生産絶対量が増えるほど、製品の単位当たりのコストが減少すること」であり、Economies of Scope とは、「複数の事業活動を一括して遂行することにより、それぞれの活動を独立して行うときよりも、より低コストで事業運営が可能になること」である。また、Economies of Speed は、参入障壁の形成（ブランド力の壁など）・経験効果（累積生産量が増え、経験を積み重ねるにつれて、製品の単位当たりコストが実質ベースで低下すること）の早期享受・優秀な顧客（イノベータ）との接触・技術的リーダーシップの確保（知的所有権など）・切換えコストの利用・稀少資源の先取り等を主要内容とする「先発の優位」と、機会損失（売り損じなど）やリスクの低減・付加価値の向上等を主要内容とする「時間短縮の効果」との、二つの異なる側面をもつ。大競争時代には、Economies of Scale や Economies of Scope が引き続き作用しつつも、Economies of Speed のウエイトが高まるのである。

VI. おわりに—岐路に立つ日本型企业システム—

大競争時代に矢面に立たされるのは、これまで競争が規制されてきた産業に基盤をおく企業や、競争にさらされながらも革新的活動を展開してこなかった企業である。戦略的重要性をもつ日本市場で厳しい競争を経験し、その過程で様々なシステム革新を達成してきた多くの日本企業は、大競争時代の到来を前にして自信喪失に陥る必要はない。セブンイレブン・ジャパン、関西スーパーやサミット、トヨタやホンダ等の事例は、このことを如実に物語っている。

現在、日本型企业システムの行詰りがさかんに喧伝されているが、21 世紀を迎えるにあたって、日本型企业システムの何を継承し、何を変革すべきかを、正確にみきわめる必要がある。継承すべき要素としては、モノづくりの優秀性、民情情報への高い感度、企業間競争における好敵手の存在などをあげることができる。一方、変革すべき要素としては、金融システム、競争を制限する諸規制、創業に対する制約などを指摘すべきであろう。最後に、この講義の主題に立ち返

れば、日本の経済社会にとって企業間競争は貴重な資産であり、日本企業は大競争時代の到来をおそれる必要はないのである。