

新興国市場における製造業企業のものづくり戦略と 国際競争力に関する実証研究

A primary empirical research on the growth strategies and
competitiveness of manufacturing enterprises in emerging markets

主任研究員名：李 澤建

分担研究員名：張 黎、新宅 純二郎、朴 英元、伊藤 洋、金 熙珍

1、研究開始の背景

2001 年、O'Neill (2001) が先進国グループの G7 に比べ、世界 GDP に占めるプレゼンスが向上していくと予想される、一部大規模かつ市場成長性の高い候補国（some of the larger emerging market economies）について BRICs 造語を世に送り、新興国市場の潜在成長性に光を当てた。一方、日本では新興国市場に対する関心は、初期では証券関連という特定分野に限られたため、あまり高くなかったが、先進国市場の冷え込み、需要鈍化をきっかけに、リーマンショック後に一気に高騰した。が、続かず 2011 年以降急速に後退したのである。こうした鮮明な変化は新興国市場の状況の複雑さと成長の不確実性を切実に物語っている。

他方では、異なる成熟段階に位置する諸新興国市場が、現地に参入している欧米日韓などの先進国多国籍企業のグローバル事業戦略において、いかに位置づけられているかを推定できれば、その位置づけに対する理解から、各新興国市場における動的な競争動向を立体的にとらえることに有益な操作因子を得られるのである。

2、研究目的

本研究の目的は、これから中長期的に世界経済に対する影響力が増大していくと期待される新興国地域において、とりわけ、現在蓄積が少ない市場結成の初期段階に位置して、これから新興国市場として顕在化する地域を重視して、製造業の事例を中心に、下記課題の解明にある。

①多国籍企業の参入と地場企業の台頭による国際競争秩序の変化（市場結成期における事業環境に関する動態分析）

②対象企業の製品開発プロセスを対象とする競争優位性の構築過程（不確実性の高い市場結成期における競争優位性の構築能力の国際比較）

③R B Vに基づく対象企業の組織再編と内的成長メカニズム（成長戦略の実証分析）

3、研究方法

本研究では、新興国として顕在化していく市場結成期に位置する日本、韓国そして地場企業に関する国際比較の蓄積が少ないという現状を勘案し、二次データ収集を積極的に行うと同時に、フィールドワーク・定点観察による実証分析を重んじる。市場環境、消費者動向な

どの地域研究手法を取り入れるのか、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も積極的に取り入れる。

本研究では、競争優位獲得過程における内的成長を把握するために国際経営、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持ち、企業の成長環境としての外聞要因分析を有することは第一の特色である。

また、現地企業本位を立体的にとらえるために、異なる産業に位置する企業内における観察範囲を製品開発プロセスおよびその体制の構築・変遷に焦点を据え、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理にかなった内部要因説明を試みる事は第二の特色である。

最後に、「内的成長」に対する説明前提では、事業環境をスタティックな所定のものとせず、定点観察から得たデータに基づき、変動する事業環境と企業成長との間のダイナミックを論理的にまとめることは第三の特色になる。

4、研究成果

研究活動の実行として、日中韓の専門家による国際比較分析チームを作り、平成 27 年 2 月 11 日から年 2 月 19 日までタイ・ミャンマーにおいて、日系、韓国系と地場系企業 11 社；平成 28 年 2 月 27 日から 3 月 5 日までカンボジアに日系、韓国系と地場系企業 8 社、合計 19 社の企業調査を実施した。本研究では、日韓をはじめ、タイ、ミャンマーとカンボジアなどの国籍が異なる多数の企業に対して、日中韓の専門家による地域研究と産業研究からなる専門性のたかい調査が施された点にある。さらに、銀行、繊維、鉄鋼、自動車、商社、政府機関と現地有識者まで多面に渡り、立体的な情報収集でき点も看過できない。

従来、多国籍企業が新興国市場に展開する際に、度々に遭遇する市場戦略のジレンマの起因は新興国市場の非連続性だが、その正体が、これまでの諸先行研究では、内部要因としての企業資源の非連続性に帰することが多かったが、本研究の調査により、環境要因としての市場のモザイク性によるものはむしろ看過できない要因として析出できる点に到達できたすなわち、市場の非連続性を克服するために、単なる必要な経営資源の「新規性」とは何かという検討に留まらず、その創出過程に、如何なる取捨選択＝創発的適応が必要されるべきか関する検討を重ねる。その際に、とりわけ先進国市場と、価値基準の異なる部分の新興国市場において、品質デザイン能力の持つ資源再構築の有効性がカギとなる。この点は最大な発現である。

新興国市場における自動車メーカーの市場非連続性への克服

李 澤建（経済学部国際経済学科）

1、問題の所在

経済発展の脆弱性の存在、長期安定性の欠如、予測の困難さなどの各国企業の共通課題のほかに、いわゆる「新興国市場戦略のジレンマ」の存在が日系ものづくり企業を対象に論じる際にとりわけ突出している。こうしたジレンマがなぜ生じたか？新興国市場戦略には資源と市場戦略の非連続性こそ、「新興国市場戦略のジレンマ」が生じる理由である。しかし、こうした非連続性はなぜ生じたかについて、議論が省かれている。

2、本研究の狙い

明らかに異なる市場要件を有し、先進国市場から見れば非連続的な市場としてしか位置づけることができない昨今の新興国市場への参入戦略を議論する際、そもそも先進国同士、もしくは先進国と中進国との間の多角化による事業展開を対象に議論を重ねてきた伝統的な多国籍企業論のフレームワークは、それほど有効ではないのである。さらに言えば、こうした議論では、移転される経営資源の中身（コンテンツ）に関してはもちろんのこと、その中身をいかに取捨選択して移転するかという方法（プロセス）に関する議論も同時に伴わないと、有益な結論を得られない。主な議論が前者に集中している現状に対して、後者に対する検討が不足しており、問題克服の解が隠されている。

ある価値基準により技術方向性を自己限定している既存の実績ある企業が力点において展開してきた既存市場と、価値基準では①同質な部分、②部分的に同質な部分と③異質な部分が混在するモザイク状な新市場における取組は少なくとも以下の特徴を合わせて持つべきであろう。

- a. 既存要素技術の能動的な取捨選択
- b. 異質な部分へ創発的適応
- c. 持続可能な進化論的視点

3、分析結果

本研究では、これまでの新興国市場戦略関連の諸先行研究の到達点を踏まえて、市場の非連続性をいかに克服するかを中心に、日系自動車部品会社のX社の取組みを事例に試論してきた。「低コスト化技術体系」を確立させるための個々の取組みの詳細について、戦略的采配がいかに行われてきたかという部分を分析の中心に据え、強調したのである。

なぜならば、これまでの一連の先行研究の中では、品質の適正化、不足資源の現地確保、もしくは開発の現地化など枚挙に暇がないほど具体的な方策が提案されてきたのだが、市場参入・浸透がいかに行われるべきかを主眼とするサプライ側に留まる論議が多く、新興国市場のモザイク性がもたらす影響に対する配慮は十分ではなかった。本研究では、所得格差を念頭に議論されてきた先行研究の到達点を踏まえて、価値基準という分析軸を新たに設ける

ことにより、市場の不連続性に新しい説明アプローチを試みた。

ものづくりの新しい胎動：ミャンマーにおける ものづくりの新しい可能性

新宅 純二郎（東京大学大学院経済学研究科）

1、日本のモノづくりにおける現場力

日本の製造業はここ 30 年間では、まずはコスト削減努力を打ち消す円高がある。また、20 分の 1 の賃金で無尽蔵の労働供給が存在する中国の登場も日本の製造業を圧迫していた。そのため、国内経済の低迷に加え、韓国、台湾、中国企業との競争激化による海外市場でのシェア低下も大きな問題であった。

しかし、実際国内の工場は上述したような悪い環境でも現場力を高めたところが多い。なぜなら、国内工場は海外工場に対し生き残るため、ものづくり革新を行ったためである。もちろん、それでもコストの面において国内工場が負けていたのは事実である。

2、ミャンマーの状況

上述した理由で最近では東南アジアの諸国が海外拠点として注目を浴びている。ミャンマーはタイの間に山があり道は不便だが、最近東西回廊といって日本も介入し道路を建てようとしているため、今後は問題が少なくなると考えられる。ミャンマーを通せばマレーシアまで回らずインドにもものを送れるので、大きなメリットだと言えるだろう。AFTA という経済統合の話も東南アジアのメリットを高めている。

2.1 進出先としてのミャンマー

最近東南アジア諸国の中でも注目されている進出先の一つがミャンマーである。ここが注目される理由としてはまず上述した中国やタイの賃金高騰がある。このような流れに沿って、ミャンマー政府も意欲的に海外企業を誘致しようとしている。

現在、ミャンマーが輸出している主要品目は電力である。ミャンマーには天然ガスが多く、それから電力発電させ、タイや中国に売っている。また、中国、ベトナム、シンガポールなどからの投資が多く、日本は積極的ではあるが、まだ比率的には低い。ミャンマーで生活している日本人はまだ 1000 人もいない。ヤンゴンの商工会に加入している企業は増えているが、ほとんどが事務所だけである。

政治的にもリスクが存在する。現在ミャンマーは軍事政権から民政に移行したが、ミャンマーはまだ軍人の影響が大きく、企業が説明をしても動いてくれないケースが多いという。しかし、ミャンマーの魅力は高く、外国投資件数は増えている。

3、残された課題

市場規模は小さいが、タイとの補完関係を構築しようとするカンボジアと違い、ミャンマーは昔東南アジアで最も豊かな国と有名であったし、ミャンマー人はプライドが高い。また、ミャンマーとタイの関係はそれほど良くないため、「タイ+ワン（タイの下請け工場的な位置づけ）」の工場誘致は難しいかも知れない。タイ+ワンが難しいところはミャンマーの発展に

おいてあまりいい影響とは思えない。この後 ASEAN の統合の中で、ミャンマーがどのようなポジションを作っていくか、先はまだ見えないのが現状といえるので、後継課題として引き続き取り込んでゆく。

新興国市場におけるものづくり産業の成長と鉄鋼企業のビジネス戦略

朴 英元(東京大学大学院経済学研究科)

1、問題提起と研究仮説

21世紀に入り、グローバル化は急速に進み、為替変動への対応と成熟した先進国市場より BRICs をはじめ東南アジアなどの新興国市場を確保するために、グローバル企業は新興国地域に何らかの海外直接投資を行っている。とりわけ、BRICs 市場の中で最も速いスピードで経済発展を遂げている中国の場合、新興国市場の中では賃金が継続して上がりつつあり、次の重要な市場として東南アジア市場に対する関心が高まっている。そして近年、世界的にも注目を集めているのが東南アジアの中心国であるタイはもとより、ベトナム、インドネシア、カンボジア、ミャンマーなどの国への関心が高まっている。

こうした動きの中で、この研究はこうした東南アジア市場におけるものづくり産業の特徴とグローバル企業の対応戦略を分析することを狙いとしている。とりわけ、今回は各国のものづくりにおける必須産業である鉄鋼産業に焦点を合わせている。鉄は国家産業の基盤と言われている。そのため、欧米の先発国をキャッチアップするために、アジアの日本、韓国、中国も鉄鋼産業の育成に力を入れてきた。なぜなら、産業の米と称される鉄をつくり、それが自動車、造船、建設、電機産業育成につながっていくためである。こうした鉄鋼産業の特徴のため、各国のものづくり産業の成長と鉄鋼製品のビジネスとは密接にかかわってくる。

本研究では、こうした問題意識に基づき、ものづくり産業の成長と鉄鋼産業のビジネスパターンの変化は深くかかわっているという仮説を持って調査を行った。具体的に、本研究では、「ものづくり産業の成長の度合いが高い国では、それに合った鉄鋼製品のニーズも増加する」という仮説を持って実地調査を行った。たとえば、自動車、電機産業などのものづくり産業が成長している国では求められる鉄鋼製品のニーズはそういった需要が急速に成長していると考えられる。ところが、ものづくり産業の成長の度合いが低い国では、鉄鋼製品に求められるニーズは、基本的な衣食住ニーズの一つである「建設需要」に局限されると思われる。

2、分析結果

本研究の仮説を分析するために、タイとミャンマーに進出した韓国の鉄鋼大手メーカーであるポスコに対する実地調査を通して、本稿の仮説がある程度成立することを確認した。

2000年以降、先進 ASEAN 諸国(シンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン)の賃金が急速に上昇するとともに、近年、カンボジア、ベトナム、ラオス、ミャンマーの後発 ASEAN 諸国の所得水準が上昇し始めている。とりわけ、先進 ASEAN 諸国と後発 ASEAN 諸国の所得水準の差異は大きく、タイのバンコクの一般工ワーカーの賃金は、360 ドルに対して、ミャンマーのヤンゴンの場合、71ドルに過ぎない(2013年 JETRO によるアジア主要都市賃金比較による)。一般工ワーカー賃金はものづくり産業の成長に伴い、上昇するのが一般的であり、その意味で、多少乱暴な解釈であるが、タイはミャンマーの5倍以上の成長を遂げていると言えるだろう。こうしたものづくり産業の成長度合いが異なるタイとミャンマーにおいて、ポスコのビジネス戦略を比較してみると、タイポスコは、自動車産業と電機産業を中心に、一部の建設産業の顧客が売上を中心を成し遂げているが、ミャンマーでは全く自動車と電機産業の需要はなく、建設の需要のみに頼っている。もちろん、そういったものづくり産業を支えるインフラの視点も分析の中で考慮すべきであろう。タイに比べて、ミャンマーでは停電が多く、ものづくり産業を支える電機などのインフラが整えられていないことも事実である。以上をまとめてみると、今回の調査結果は、本研究の研

究仮説をある程度支持していることが分かる。今後、ミャンマーの自動車産業や電気産業のようなものづくり産業が成長することによってタイのような鉄鋼のニーズが変わってくれば、本研究で提示した研究仮説がより明らかになると考えられる。しかし、今回の分析はインタビューデータによる定性的な分析にとどまっており、今後の分析ではより統計データを活用して定量的分析も同時に検討する必要があると考えられる。

カンボジア市場におけるものづくり産業の成長とビジネス戦略

伊藤 洋（東京大学大学院経済学研究科ものづくり経営研究センター）

A S E A Nにおけるカンボジアの位置付は、タイの人件費、物価の上昇もありタイプラスワンとして、ミャンマー、ベトナム、ラオス、と共に経済圏に含まれる重要な国となりつつある。特に労働集約加工部品をラオス、カンボジアへ加工を依頼し、最終A S S Y工程のみタイで行う企業も出てきた。2015年のタイの年間経済成長率は2%前後と低迷しているのに対し、カンボジアは7%以上である。とはいえ一人当たりのG D PはタイのUS\$6,022に比べUS\$1,085と低く、市民の街中で見る交通手段はまだ2輪車が主役である。

1、生産拠点としてのカンボジアの現状と課題

20年間続いたカンボジア内戦。そしてポル・ポトが率いたクメールルージュによって、知識層を含む多くの人々が虐殺された。国の再建を担うべき知識層を失ったことも、この国の経済発展が遅々として周辺国より遅れている理由のひとつである。

今もカンボジアの経済をけん引してきているのは、1つにアンコールワット遺跡に代表される観光部サービス業である。2つめは製造業では、主に米国向けの輸出拠点として急拡大した縫製業が、衣類、印刷物、履物業である。自動車や電気製品のような工業製品は入っていない。G D Pに占める1, 2, 3次産業の割合は1次33.8%、2次25.7%、3次40.5%と云われている。(2013年ADB資料)。縫製業が伸びてきた理由は、人件費の安さである(ただし2016年1月1日から縫製・製靴業の最低賃金、月額140ドルに引き上げた)。人件費は中国やタイの1/5ベトナムの1/2なのである。労働集約的な縫製業や印刷物などは日本のものづくり技術が入りにくい領域でもある。しかし平均年齢24歳のこの国ではまだまだ労働力の供給は続くだろう。

2、カンボジアでの課題

今回の調査の中でお聞きした人から言われたカンボジアの課題をまとめると、

- ・電気料金が周辺国と比べて割高である。(電力はタイの1.5倍、ラオスの2倍)
- ・内戦の影響で教員が不足し、若年層に十分な教育が良く行き届かないこと
- ・法制度の運用が末端まで浸透しておらず、まだ賄賂が横行している
- ・地方などのインフラは、まだ弱い弱であること等である。

しかしメリットとして

- ・豊富な若い労働力がありそして人件費が安いこと
- ・年7%以上の経済発展が続いていること。
- ・米等農産物、農産物加工ではまだビジネスチャンスがあること。

カンボジア経済が今後成長を持続するための最重要課題は、外国からの直接投資導入拡大であるが、それには、電力・道路等のインフラ整備や、教育水準の向上などが必要である。

3、カンボジアの将来性

街中を走る車はベンツ、BMW、レクサス、ポルシェなど訳ありの中古の輸入であるが高級車が多い。中古とはいえ関税やぜいたく税、その他の費用を含めると日本の3倍くらいの価格になる。レクサスなら2500万円である。なぜ高価な車を買える層がいるのかはプノンペンタワーから市街を眺めると300以上もの建設中のビルが見える。即ち一部の人であろうが海外からの不動産投資などで資産を増やした利益が高額な買い物を可能にしているのだそうだ。それとわいろが収入源である。日本から進出したスーパーマーケットイオンの賑わいを見ても確実に経済は上向いている。