

## 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

Manufacturing strategy and firm competitiveness: a case study research  
in emerging economies

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

新興国市場に対する関心がリーマン・ショック後更に高まっている。新興国市場の潜在成長性が話題になるなか、先進国企業にとって、新興国市場を従来の先進国市場の補完的な部分として位置づける時代が去り、拡大する新興消費市場として真剣に取り組む傾向が高まっている。そのため、本研究はアジア新興国の地場系自動車企業の製品開発活動に対する観察を通じて、2000 年代以降新たに台頭するアジア新興国の市場の成長過程およびその特徴を把握するものである。その際、事業環境変化への対応、経営資源のマネジメント、更に両者の結合による競争優位性の創出メカニズムが成長のカギと認識し、事例研究を用いて下記仮説を具体的に検証したい。

本研究の第一仮説はアジア新興国の地場企業の成長が、国民所得増加、工業化過程などのマクロ環境と緊密な相関関係があるというものである。そのため、分析に当たってこれまで先進国市場の発展過程に内包される規律性、いわゆる所得向上と耐久財普及の相関関係に基づき、対象国の耐久財市場の発達段階を定性的にまとめる。経営環境の質的な相違の存在をもって、地場企業の行動様式の独自性を解釈する狙いである。その上、第二仮説として、新興国市場に活動している多国籍企業同士の競争状況が地場系企業の発達状態に相関関係があるというものである。異なる発達段階に位置する諸新興国市場において、多国籍企業のグローバル事業戦略の相違を推定し、ローカル経営資源の蓄積動態との相関関係を立体的にとらえることが地場企業の成長過程に有益な操作因子を与えうる。最後に第三仮説として、企業内部の組織再編の頻度と発達状態に相関関係があるというものである。多次元の分析軸を駆使し、新興国市場における動的・重層的競争動向をバックボーンとし、競争力を獲得する過程において各社の製品開発の様式がいかなる変化を遂げているかを観察し、それに応じて組織内部ではいかなる変化が現れたかを重点的に析出することを通じて、アジア新興国自動車企業の能力構築メカニズムとボトルネックの所在を内面から浮き彫りにする。

2014 年度に、上記研究方針に沿って、タイ・ミャンマー産業調査を実施した。平成 27 年 2 月 11 日から年 2 月 19 日までの 9 日間において、ものづくり会社を日系 3 社、韓国系 3 社、ミャンマー系 2 社、官庁団体 3 つ（JETRO、KOTRA と UMFCCI）の計 11 社を訪問した。

この度調査では、上記通り、アジアの先進工業国の事例として、日本と韓国企業の海外進出戦略と競争優位獲得に関する比較のほか、進出先の潜在性の高さを重んじて、タイとミャンマーの複数国において行うことになった。こうした複眼的な研究視角に基づき、最初は両国間においてアジア地域における雁行形態的な発展もありうるという仮説を立てましたが、日韓企業に対する調査の初歩的な結論から見れば、雁行形態的な発展より、ミャンマーが代表する ASEAN 後発 4 カ国（ベトナム、ラオス、ミャンマー、カンボジア）はむしろ先発組との補完的発展戦略を選択することも一定の合理性を見出しているのである。

注：2014 年度の実証研究は予算の制約で前出タイ・ミャンマー調査のみで完了した。あいにくメンバーの張 黎、伊藤 洋と金 熙珍がその日程で参加できず、李、新宅と朴の三人で進めた。

# 新興国地場企業の競争優位の正体と成長メカニズム

李 澤建（経済学部国際経済学科）

2000年代以来、新興国市場に対する関心が次第に高まった。持続的拡大する市場規模が、外資参入を促す一方、アジア地域の民族系資本の台頭にもチャンスを与えている。とりわけ、直近では、先進国企業間の競争激化、ローカル新興企業の台頭などの変化によって、競争が重層化となり、新興国の市場環境が乱気流時代の特色をいっそう帯びてくるのである。そこで、地場企業の台頭と市場変調の因果関係の解明が、アジア新興国市場開拓をめぐる事業運営の成功のカギを握る。しかし、その急台頭と対照的に、新興国地場企業の競争優位の正体と成長メカニズムについては、いまだ解明されていない部分が多い。

これまで、東京大学ものづくり経営研究センターを中心にアーキテクチャ・アプローチでアジア新興国自動車メーカーの競争優位に関して一連の研究が行われている。その始まりは、中国二輪産業の成長過程に見られる「疑似オープン・アーキテクチャ」というコンセプトの抽出であるが、その後、「疑似オープン・アーキテクチャ」を中国民族系メーカーへ適用する一連の分析がある。これらの研究では、「コピーと改造」、「外部設計委託」など中国民族系自動車メーカーの成長段階ごとに見せた典型的な事象を見事に捉え、それを論拠に、中国民族系自動車メーカーの製品開発に、「コピー・外部調達部品」や「モジュールの寄せ集め設計」による「疑似オープン・アーキテクチャ」の適用が展開されている。しかし、上記一連の立証の基礎概念となる設計活動に、製品アーキテクチャの「オープン性」を部品の外注による「取引」の「オープン性」と概念的混同している側面が否めない。したがって、先行研究では、新興国地場企業の製品開発過程に見られる外国設計会社との合同研究などの事象を言及したが、それが新興企業の成長に及ぼす意義を内部からの考察もなく、「外部資源依存」による成長という一点張りの結論に至った。そこで、先行研究と同様に、製品開発を観察対象にし、企業の内部からその成長メカニズムを探る事が現状打開に貢献できるに違いない。

よって、2014年の研究では、とりあえず、企業に関する蓄積が少ないミャンマーを取り上げ、フィールドワーク・定点観察による実証分析を重んじた。市場環境、消費者動向などの地域研究手法と、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との結合を試み、経営資源論をベースとする国際経営、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、現地企業本位を立体的にとらえることに努めた。なお、分析を明快にするために、各企業内における観察範囲を製品開発プロセスに限定し、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説明を比較分析可能にする点に対して常に注意を払っている。

初年度の2014年度では、ミャンマーの産業環境の概要を中心に情報収集を開始した。なお、ミャンマーの成長をより一体的にとらえるために、雁行形態発展の視角に立ち、

ASEAN の先発事例のタイについても、比較対象としての情報収集を並行して行った。タイとの比較において、あえて、日韓企業などの多国籍企業を中心にしている。できる限り同じ企業のタイとミャンマー拠点を選択し、産業環境の相違が企業に対する影響の相違を浮き彫りさせる。他方、ミャンマーは徐々に市場経済への移行は始まって間もないため、民間企業もさぞ少ないと予測したが、実質 40 年にわたり、計画経済のもと経営を貫いてきた個人会社も一定数量が存在することは今回調査の最大な発見である。電力が不足している中、技術基盤も貧弱のまま、いかに成長してきたかは新興国市場始動初期の地場企業研究において、きわめて貴重な事例ではあるが、後継調査は 2015 年度に行う予定である。

# 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）

90年代から2000年代まで、日本では中国を中心とした海外生産拠点の話が盛り上がっていた。しかし、最近では人件費の高騰や政治的な問題により、日本の企業は日本に生産拠点をまた戻すか、他の国に生産拠点を移転させる傾向が強い。ここで他の国としてよく取り上げられたのがタイやミャンマー、カンボジアといった東南アジアである。この話は日本企業に限られた話ではない。韓国のサムスン電子も中国で携帯電話の生産を集中させていたが、最近ではベトナムに生産拠点を移している。

ASEANの中ではタイの注目度が今まで高かったが、最近ではミャンマーやカンボジアに対する注目度が高まっている。また、東南アジアでの経済統合も行われている。それを前提にミャンマーやカンボジアでの発展の道筋を考える必要がある。今回はミャンマーに限定して実証する。

## 日本製造業における30年間の逆境

日本の製造業はここ30年間多くの問題を乗り越えてきた。まずはコスト削減努力を打ち消す円高がある。それに伴い、国内工場も苦境を強いられた。量産工場が次々と中国に経てられ、生産規模が縮小し続けられていたが、人員削減、新規採用の抑制、非正規従業員の増加が続けていたおかげで、国内工場の現場力はコスト以外の項目において維持できている。また、国内現場は改善していくが、海外工場はそれに追いつくまで時間とコストがかかる点もある。この問題は中国企業でも、韓国企業でも感じているが、なかなか対処に困っている。

## 東南アジアの状況

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。東南アジアの地図を見ると、ベトナムは日本からの接近性が高い。それに比べ、ラオスは山脈があるので、より厳しい環境である。カンボジアは海があり、コンテナで部品が調達できることやメコン川が利用できる点でメリットがある。タイとカンボジアは距離が近く、その間に山もないので道もできている。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。

## 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。その一つが経済特別区である。その中でティラワ工業団地はミャンマー「初」の経済特別区であり、日本の商社が関わって完成させたもので、他の経済特別区とくらべてもまだ状況がいい

という。電気も落ちないようにしていて、ここに入居する企業が増えている。また、立地的にも良く、ヤンゴンから南東に 23km と近く、ティラワ港にも隣接している。総開発面積は約 2,400ha（東京ドーム 500 個分）で、このうち、先行開発区域であるクラス A（396ha）を、2014 年 5 月より正式販売開始している。

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ようとしている途中である。タイも軍事政権だが、タイは民間と軍人のバランスを守って人事配置をしている。それに比べ、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。

#### **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）

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ちろん、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は密接にかかわってくる。

まだ研究の最中であるが、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ている。暫定的な仮説として、ものづくり産業の成長の度合いが高い国では、たとえば、上記で取り上げた自動車、建設、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、鉄鋼製品求められるニーズは、基本的に衣食住に関わる「建設需要」に局限されると思われる。こうした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の事例を分析している。現在、分析の半ばであるが、こうした仮説が成立すると思われる。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は、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みると、タイポスコは、自動車産業と電機産業と、一部の建設産業の顧客が売上の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。

この調査は現在進行中の調査であり、より精緻な分析が求められるが、本研究で提示している仮説を明らかにするために、今後の調査では以上の分析結果をより明確にしていく。