



日本企業の 新形態

株式会社 日本経済研究所

常務執行役員

地域本部 上席研究主幹 佐藤 淳

良いものを安く提供するビジネスモデルに固執してきた日本企業はかつての勢いが無いが、高付加価値化や、より効率的な方法など、多様化を進めることによって再び世界に伍していこう。

諸上(2013)は、もの作りとマーケティングの関係について、ビジネス・アーキテクチャの概念を導入し、4つのタイプに分類・整理している(図)¹。もの作りには、モジュラー型とインテグラル型がある。インテグラル製品は、いくつかの基本技術をすり合わせて作る製品であり、すり合わせの部分に独特のノウハウがある。モジュール製品は、標準部品を組み合わせて作る製品であり、組み合わせ自体に特別なノウハウはない。

2つのアーキテクチャが、差別化(付加価値)を重視するか、コストを重視するかにより、4つのタイプが想定されるが、日本企業の多くは、コスト重視のすり合わせ型(タイプⅣ)に該当していた。良いものを安くつくろうと努力してきたのである。しかし、日本企業が競争力を回復するためには、タイプⅠ~Ⅲへの適応が必要である。

なぜかと言うと、IT産業等でモジュラー化が進展し、コスト重視の領域において、中国・韓国・台湾等が強力なライバルとして浮上してきたためである。

特に電気機械産業は、タイプⅣに固執して国際競争力を喪失した。モジュラー化に適応できなかったのである。組織をモジュールごとに分割し再編することを、20世紀中に手掛けていれば、半導体産業が壊滅的になることはなかったであろう。

日本企業において、モジュラー化に対応したのは、ソフトウェアベンチャー各社である。楽天、

グリー、スクエア・エニックスなど、大企業に成長したものも少なくない。ハードウェアに比べ弱体とみられていたソフトウェア企業ですら、世界を股にかけて発展しているのに対し、世界を席卷していたハードウェア企業が競争力を失ったのは、ベンチャー企業がもともとモジュラー型であったのに対し、電気機械大手が、インテグラル型にとどまったためとみられる。

なぜ、日本の大手企業はモジュラー型に移れなかったのでしょうか。その要因の一つは、日本型雇用ではないかと考える。大卒一括採用、終身雇用、年功序列を特色とする日本型雇用は、高度成長のような延長的拡大には上手くミートするが、組織変更を伴う変化には対応することが難しい。

日本型雇用の背景は人口増加であった。人口増加の局面において、最も重要なのは、仕事や役割を与えることである。すり合わせ型は、全てを関係者で完結しようとする側面を有するが、それは、関係者に仕事や役割を与えようとしたためだ。日本型雇用とすり合わせ型は表裏一体なのである。

人口減少社会に転じた今日では、かつてのような雇用確保は重要ではなくなっており、日本型雇用を変革するチャンスが到来している。しかし、形成された社会システムは、大卒一括採用等を通じて、大学の序列や入試にまで及んでおり、その転換は簡単ではない。従って、日本型雇用と関係が薄いベンチャー企業や、地方圏の中小企業から、

¹ 諸上茂登(2013)『国際マーケティング講義』同文館出版、pp.33-39、pp.65-71

ビジネス・アーキテクチャの多様化が進んでいるのである。以下タイプごとにコメントする。

(1) タイプⅠ

モジュラー型でコストダウンよりも付加価値を追求し差別化を図るタイプⅠには、ゲームソフトウェア企業が該当する。日本企業がゲーム機産業を牽引してきた経緯から相応の国際競争力を有しているし、スマートフォンによるプラットフォームの多様化や拡大が寄与するなど、モジュール型の利点が活かされている。スマホが衰退の象徴となった家電メーカーとは対照的である。

(2) タイプⅡ

すり合わせ型の差別化では、清酒産業が期待される。近年まで衰退を余儀なくされていたが、地方の蔵元が産する高級清酒が急伸している。清酒は複雑な商品で、リンゴ酸が優越する白ワインと、乳酸が優越する赤ワイン双方の要素を含有し、風味の調整が難しかった。最近ではセンスの良い製品が次々に上市され注目を集めている。

(3) タイプⅢ

楽天やファーストリテイリング(ユニクロ)など、ベンチャー企業から発展した世界企業が該当する。両社ともに英語を公用語にし、新卒社員も中途社

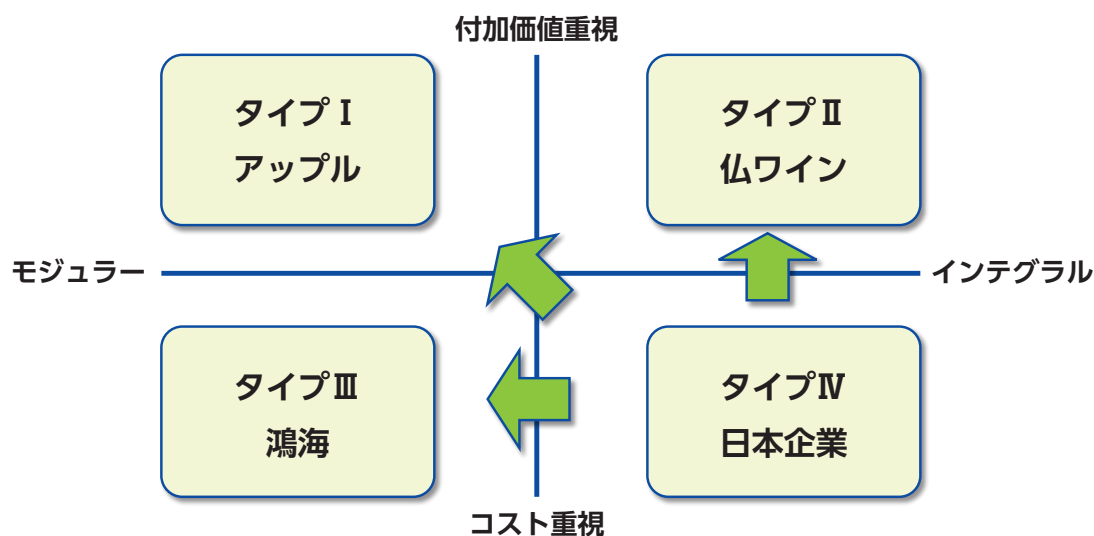
員も同じように扱い、能力があれば若くして出世させるなど、従来の日本的雇用とは異なった企業スタイルである。両社の存在は、コスト重視のモジュラー型企业が日本でも存在しうること、その形態は世界標準に近くなることを示唆している。

(4) タイプⅣ

すり合わせ型による成功を継続できる分野も残る。自動車産業がその代表である。自動車は宿命的に安全性の問題を抱え、製造における瑕疵が許されない。モジュラー製品であるパソコンが、今日に至ってもバグが絶えないのとは対照的である。自動運転等、ソフトウェアが今まで以上にウエイトを増すが、作り込みにおいては、すり合わせ型が有利とみられる。

人口減少に伴う人手不足は、雇用の流動化を容易にすることから、日本型雇用に固執する必然性は徐々に低下していく。さらにベンチャー企業や地方圏における食品関係の成長等によってタイプⅠ～Ⅲの強化が進み、世界と大差が無くなっていく。日本企業は、ゲームソフトや清酒のように日本人の感性を活かした差別化や、ユニクロやトヨタのような価格・品質面での競争力によって、再び世界に伍していくのである。

■ 図 ビジネス・アーキテクチャと日本企業の課題 (矢印が課題)



(出所) 諸上『国際マーケティング講義』より作成