

Title	企業再生イノベーションを可能にした構造的源泉：日米の輸送機器業界におけるインスティテューション比較(<ホットイシュー>イノベーション政策と政策研究(3), 一般講演, 第22回年次学術大会)
Author(s)	吉川, 玄德; 渡辺, 千仞
Citation	年次学術大会講演要旨集, 22: 310-313
Issue Date	2007-10-27
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/7272
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

企業再生イノベーションを可能にした構造的源泉

一 日米の輸送機器業界におけるインスティテューション比較

○吉川玄徳，渡辺千仟（東京工業大学）

1. 序 章

1.1 背 景

1990年代の「失われた10年」の間に業績悪化、破綻、清算などの憂き目に遭遇する企業が急増した。そうした企業は業績改善のための努力をしたにも関わらず再生が実現されなかった。

2004年になり業績低迷に喘いでいた企業が復調する企業再生事例が見られるようになった。こうした背景には、日本経済の回復、企業再生手法の多様化、再生機構、再生ファンドなど企業再生支援者の増加、ターンアラウンドの認知などの事実が存在する。

日本の輸送機器業界においては、多くの再生イノベーションが実現された。対照的に、米国においては、再生イノベーションを実現した企業が殆ど出現しなかった。こうした国家間の差異には国毎に存在する再生に関するインスティテューションが影響していると考えられる。

1.2 観 察

1.2.1 日本の輸送機器業界の再生状況の観察

(1) 輸送機器業界の動向

1970年以降の日本の輸送機器業界を観察すると、70年代は4輪車の普及期にあたり、80年代は一時的な成熟期と国際化の時代と捉えられる。

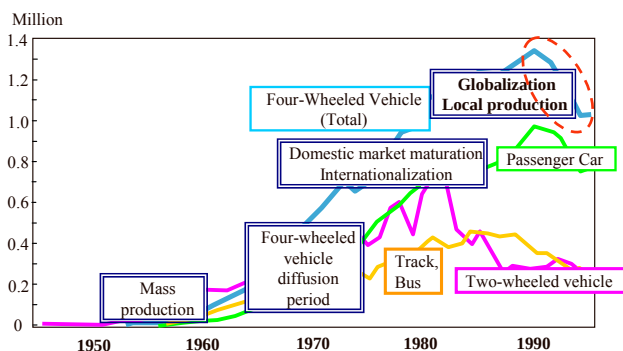


図 1. 日本の輸送機器業界の動向。

また、90年代以降は現地生産化の時代であり、海外での生産台数が増加した。その結果、2005年には

国内と海外の生産台数比がほぼ同数まで増加した。

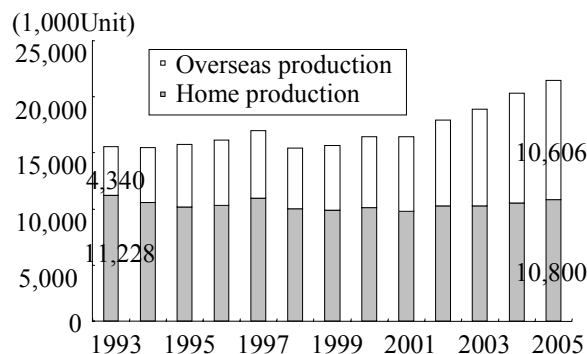


図 2. 輸送機器業界の国内・海外生産台数推移。

(2) 日米の輸送機器業界の地位逆転

日本の輸送機器業界においては、90年代は復調の時代でもあった。日本の輸送機器業界 55 社の収益力を分析すると図 3 のように、売上、営業利益、営業利益率の全ての面において上昇傾向が確認できる。

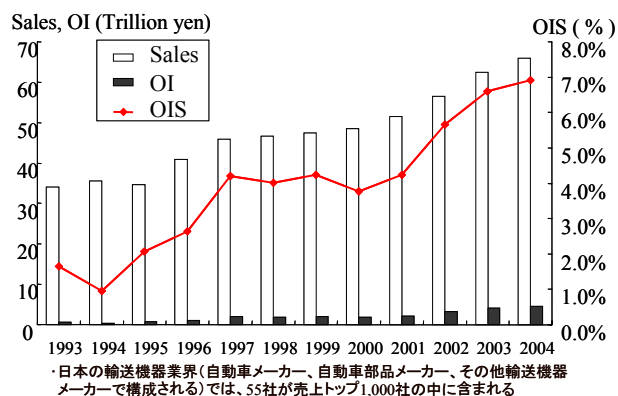


図 3. 日本の輸送機器業界 55 社の収益力。

一方、米国においても輸送機器業界 23 社の収益力を分析してみると、1994 年をピークに下降傾向であったことがわかる。

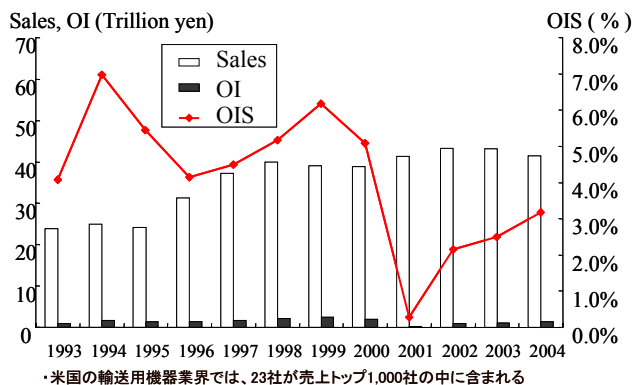


図 4. 米国の輸送機器業界の収益力。

(3) 日米両国の地位逆転の要因

結果として、日米の収益構造は 2001 年に逆転しているがその要因としては、上位メーカーへの依存度の低い日本と、依存度の高い米国という構造が影響している。

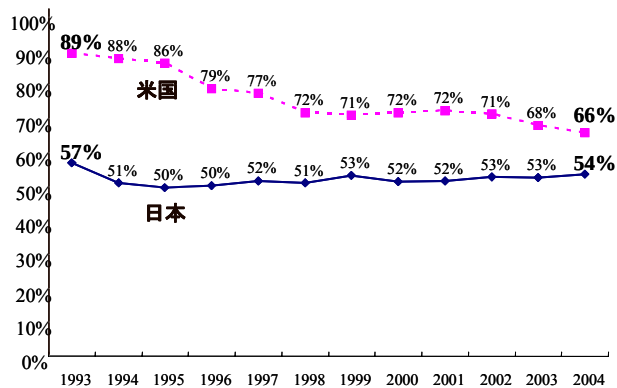


図 5. 日米輸送機器業界の上位メーカー収益集中度。

図 5 は、日米の輸送機器業界の上位メーカーへの集中度を表している。日本は、93 年から 04 年まで 50% 台で推移しているのに対し、米国は減少しているものの、2004 年の段階で 66% が上位メーカー（2 社）に売上が集中している。日米の上位メーカーの営業利益率の推移は図 6 のようになっており、米国では GM、フォードが 2001 年以降、利益率を悪化したことがわかる。

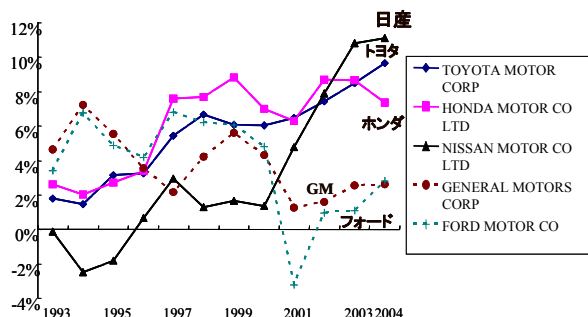


図 6. 日米輸送機器業界の上位メーカーの営業利益率推移。

図 5、6 により、米国では上位 2 社の収益の悪化が輸送機器業界全体へ影響する構造が業界全体の

地盤沈下となったことが 1 つの要因であることが判明した。

一方、日本においては、歴史的に完成品メーカーと部品メーカーが系列関係を結んでおり、各社独自の経営をする一方、全体としてシームレスな一体構造を保有するのが大きな特徴であるが、収益が上位に集中しない分散構造が再生に好影響となった。

1.3 仮説

輸送機器業界に観察された国毎の再生構造の違いが判明したことにより、国毎に再生インスティテューションが存在し、その再生インスティテューションは企業再生イノベーションに貢献したと考えられる。

1.4 分析フレームワーク

1.4.1 データの収集

日米の企業再生イノベーションへのインスティテューションの影響を検証するにあたり、2004 年の国内企業売上高、上位 1000 社を選定し、売上高、営業利益、営業利益率、営業利益率の成長率を分析した。収集したデータは名目値から実質値へ置換し経済成長の影響を排除している。また、データの比較優位を保つために全企業データは SNA に準拠した業種分類に基づいて整理した。

1.4.2 企業再生イノベーションの測定

日米企業の企業再生イノベーションの測定にあたり、企業再生イノベーションを「再活性化後の継続的な成長」と定義し、3 カ年連続の営業利益率の継続的増加を測定基準とした。測定期間は、図 7 の計測結果に基づく。

企業再生イノベーションの測定基準 (年)	左記基準での 実現企業数	「後戻り」しなかった企業数	「後戻り」しなかった割合
1	750	342	46%
2	546	322	59%
3	255	235	92%
4	110	102	93%
5	40	38	95%

図 7. 企業再生イノベーションの継続性の判断基準。

1.4.3 再生インスティテューションの測定

再生インスティテューションの測定に当たっては、東工大の COE における SIMOT のインスティテューション測定フレームワークである、「歴史的背景」、「企業風土」、「国家戦略」の 3 つの切り口を用いた。

1.4.4 日米輸送機器業界の組織再編知識の活用状況の比較

90 年代から 2000 年代の前半にかけては、組織再編を通じた知識の交換活動が顕著であったことが確認されている (yoshikawa, 2006)。

日米の輸送機器業界における組織再編知識の交換状況が両国の再生構造に与えた影響を観察する。
(測定方法は2.2で説明する)

2. 再生イノベーションと再生インスティテューションの関係説明

2.1 日本の再生インスティテューション

1990年代以降の再生インスティテューションが図8、9で整理されている。図8に示されるように、90年代前半においては、再生に直決する企業組織・風土、国家戦略は現れていない。しかし、97年以降に変化が訪れる。

まず、1997年に純粋持株会社の解禁、ストックオプション制度の制定、1999年に株式移転、株式交換制度、産業活力再生特別措置法（産業再生法）制定など、連続的に再生イノベーションを刺激する施策が展開された。

年号	1990 平成2年	1991 平成3年	1992 平成4年	1993 平成5年	1994 平成6年	1995 平成7年	1996 平成8年	1997 平成9年	1998 平成10年	1999 平成11年
歴史的背景 (経済動向)	バブル経済 破綻、東西 統一	四大証券 破綻、東 証、東証 合併、東 証、東証 合併	平成組合不 況	ゼネコン汚 職	橋本政権、 就職氷河期	銀行破綻 増加	住専問題、 太平洋銀行 破綻	債権回収、 貸し渋り、日 本版ビッグ バン	金融再生法 成立、長期、 日債額一時 国庫化	特別保証20 兆円効果、 銀行破綻続 出
企業組織・風土 (企業動向)				リエンジニア リング、ホ ールケー ス、ガバ ナンス	コンプライ アンス	持たざる結 構、コンピ タンス、 ベンチマー キング	サブライ チエーション マネジメント	企業価値		
国家戦略・社会 制度 (新法、改正法)								純粋持株 会社解禁、 ストックオ プション制 度		株式移転、株式 交換制度、東 証マダガス カール、産業 活力再生特 別措置法(産 業再生法)制 定、産業 再生法制定

図 8. 90 年代の再生インスティテューション。

この流れは、2000 年に入ってから継続され、2000 年に会社分割法、2001 年に組織再編税制、2002 年に業種別再生プログラムなど、再生に関する主要な国家戦略が連続的に展開された。

年号	2000 平成12年	2001 平成13年	2002 平成14年	2003 平成15年	2004 平成16年	2005 平成17年
歴史的背景 (経済動向)	民事再生法 施行、雪印 食中毒事件	戦後初のデ フレ認定、省 庁再編、米 国同時多発 テロ	上場倒産29 社、総合デ フレ対策決 定、北朝鮮 拉致問題	リソな公的 資金投入、 足額国庫 有化、産業 再生機構発 足	原油・鋼材 高騰	景気の本格 回復
企業組織・風土 (企業動向)		バランスス コアード	シェアード サービス 再生ファンド		CSR(Corporate Social Responsibility) 地域再生 ファンド	増収・増益 企業の増加
国家戦略・社会 制度 (新法、改正法)	会社分割法	組織再編税 制、金庫株 解禁	会社更生法 改正 業種別再 生プログラ ム	産業活力再 生特別措置 法(産業再 生法)抜本 改正	中小ベン チャーファ ンド法改正	商法の抜本 的改正(会 社法)検討。 (施行は 2006)

図 9. 2000 年代前半の再生インスティテューション。

いずれの施策も、組織再編を誘発し連続的に提示されている点が特徴的である。

また、2003 年に展開された業種別再生プログラムにおいては、再生に有効な再生施策が業種別に整理され、金融機関、コンサルタント、会計士、弁護士などを触媒として有効な再生施策が企業へ流入した。

さらに、業種レベルでのノウハウの蓄積と普及が進むと従前には見られなかった特徴的な動きとして立法化の動きが観察された。事例としては、合併対価の柔軟化と産業再生法の抜本改正がそれにあたる。合併対価の柔軟化は、産業界において広く知られた施策であり、かつ、有効な施策であったことから、継続的に活用できる仕組みとして会社法の中に盛り込まれた。また、産業再生法の抜本改正においても産業界の強い要望により追加的な再生支援策が改正法に盛り込まれた。

こうした事実は、国家レベル、企業レベル、業種レベルの 3 つ階層において循環的な展開が実施されたことを示唆するものであり、日本固有の再生インスティテューションを構成するものと捉えられる。

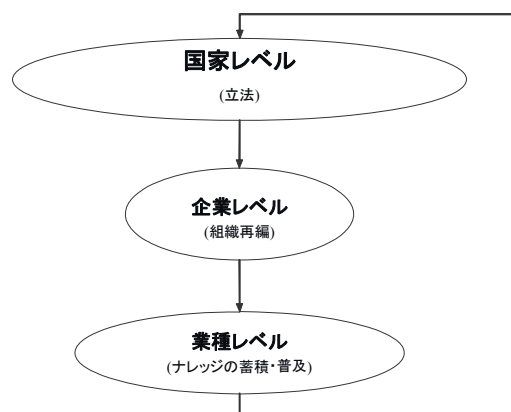


図 10. 日本固有の再生インスティテューション (循環メカニズム)。

2.2 日米の組織再編知識の活用状況の比較

90 年代から 2000 年代前半にかけては、組織再編が再生手法として活用された時代であった。組織再編は、専門家などを触媒とした知識の交換活動と捉えられる。また、組織再編知識は技術ストックの測定方法に基づき計測可能であり、技術ストックの測定方法は、Griliches (1979)により次のように定義されている。

$$T_{it} = R_{i,t-m} + (1-\beta) T_{i,t-1} \quad (1)$$

where T_{it} is technology stock by self investment at time t , $R_{i,t-m}$ is R&D expenditure at time $(t-m)$, m is leadtime, and β is the rate of obsolescence, $T_{i,t-1}$ is technology stock by self investment

at time $(t-1)$

Griliches は、上式で、技術はフローではなく累積的に過去の投資の影響を受けるストックとして表現している。本研究においても、組織再編知識をフローではなく、累積的に過去の投資の影響を受けるストックとして認識し、組織再編知識を次のように計測している。

$$RK_{it} = I_{i,t} + (1-\beta)RK_{i,t-1} \quad (2)$$

where RK_{it} is knowledge stock by self investment at time t , $I_{i,t-m}$ is expenditure of Strategic Reorganization at time $(t-m)$, and β is the rate of obsolescence, $RK_{i,t-1}$ is knowledge stock by self investment at time $(t-1)$.

上記の測定方法に基づき、日米の組織再編知識の活用状況を観察すると図 11、12 のようになった。

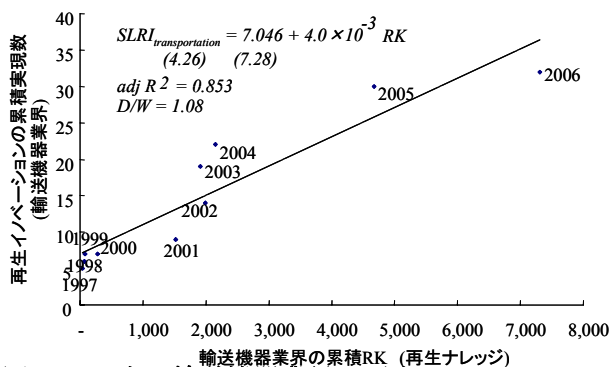


図 11. 日本の輸送機器業界の再生イノベーションと組織再編知識の関係。

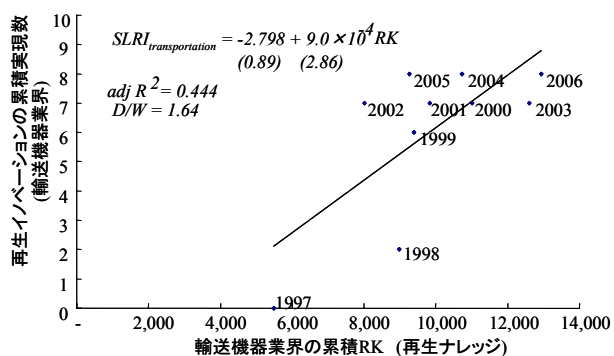


図 12. 米国の輸送機器業界の再生イノベーションと組織再編知識の関係。

図 11、12 に示されるように、日本においては、再生イノベーションと組織再編知識の関係が相関を持っていると説明されるのに対し、米国においては、再生イノベーションと組織再編知識との間に相関が認められない。

この事実により、①日本の輸送機器業界においては、国家戦略として 90 年代後半から 2000 年前半に

連続的に講じた組織再編を刺激する施策を有効に活用して再生イノベーションに活用した、②再生ナレッジは、再生インスティテューションを強化し、企業再生イノベーションを促進した、の 2 点を示唆している。

3. 結 論

3.1 総 括

上記の分析に基づき次のことが結論として説明できる。

- (1) 1990 年代前半までは、国家戦略として、有効な企業再生手段が提供されていなかったが、1997 年以降に連続的に提示された施策は有効に機能。
- (2) 国家戦略には、組織再編による再活性化を促す施策が多く含まれ、生存競争を促進する施策であったことが大きな特徴。
- (3) 国家レベル→企業レベル→業種レベル→国家レベル・・・という循環メカニズムが日本の再生メカニズムの源泉となっていることを示唆。
- (4) 日本では、連続的な組織再編の増加があったために累積的な再生ナレッジの蓄積がなされたことが再生インスティテューションの強化につながり輸送機器業界の再生力の構築を促進したことが判明。

(5) 上記(1)～(4)により仮説が検証された。

3.2 今後の課題

今後は、米国以外の世界諸国の再生手法、再生インスティテューションとの比較検討が必要である。

参考文献

- [1] Griliches, Z., 1979. Issues in Assessing the Contribution of R&D to Productivity Growth. Bell Journal of Economics 10 (1), 92-116.
- [2] North, D.C., 1990. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press, New York.
- [3] Yoshikawa, G., Watanabe, C., 2006. An Empirical Analysis of Firm revitalization Innovation: Lessons from Japan's Lost Decade toward a Service-oriented Economy. Journal of Services Research 6 (1), 9-29.