

論 文

中小製造業企業の原価低減・組織能力と製品競争力

～愛知県製造業企業への質問紙調査に基づく実証分析～[†]

徳 丸 宜 穂
藤 田 真 哉
吉 井 哲^{††}

要 旨

日本の中小製造業企業にはコスト競争力が強く求められるようになってきているが、コスト競争力の源泉についてはあまり明らかにされていない。これは、非価格競争への転換への方策を検討する上でも重要な知見となろう。そこで本稿の目的は、第1に、いかなる原価低減活動によって実際に原価低減がもたらされ、ひいてはコスト競争力を獲得するに至っているかを明らかにすることである。第2に、組織能力構築に相補的な雇用重視企業はそうでない企業に比べて、原価低減活動・製品競争力にいかなる特徴を有しているかを示すことである。分析より、長期雇用慣行のもとで形成される技能・組織能力がコスト競争力の源泉として重要であることを示す結果が得られた。このことは、技能形成の制度化・充実化によって価格競争から脱却し非価格競争への転換を図ろうとする通念的な方策の限界を示しており、技能・組織能力の使用方向に影響を及ぼす施策が必要であることを示唆している。

キーワード：コスト競争力 原価低減 技能 組織能力

1. 背景と目的

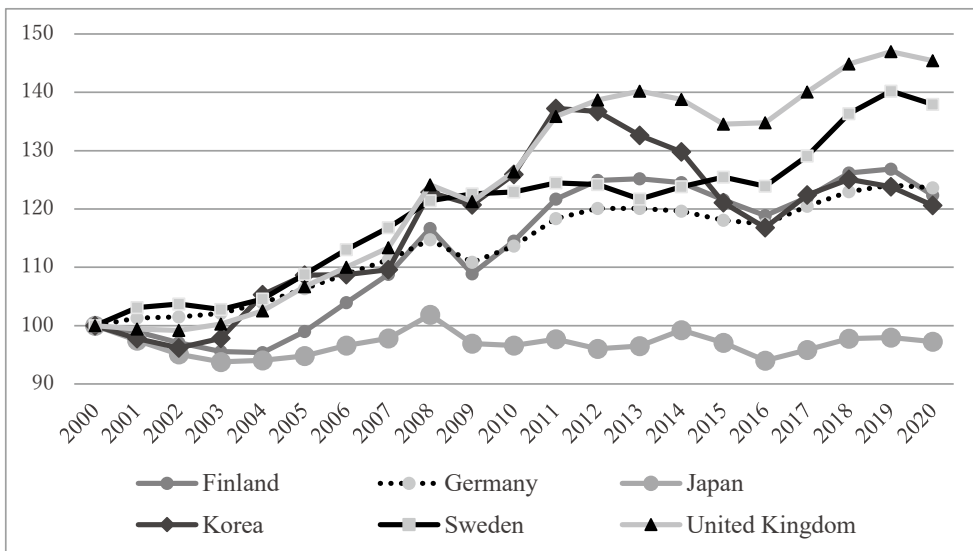
アジア新興国経済の急速な発展を原動力として、2000年代以降、日本の製造業企業のアジア新興国への進出が進展してきた（Hirakawa, Takahashi, Maquito and Tokumaru 2017）。

†) 本稿の研究は、公益財団法人大幸財団第3回人文・社会科学系学術研究助成、および、公益財団法人豊秋奨学会平成29年度研究助成を受けて行われた。また、愛知県中小企業家同友会、豊田商工会議所、刈谷商工会議所、一宮商工会議所、岡崎商工会議所、春日井商工会議所（訪問順）からは、調査に関する周知などで助力をいただいた。回答用ウェブサイトの実装にあたっては、名古屋工業大学技術部（当時）の服部博文氏にご支援いただいた。これらの諸組織・個人と、回答していただいた各企業に対して御礼申し上げる。本稿のもととなる研究は、進化経済学会名古屋大会（2019年3月、名古屋工業大学）にて報告された。討論者の服部茂幸氏（同志社大学）をはじめとする参加者各位からのコメントに感謝する。むろん、残された誤りはすべて著者たちに帰属する。

††) 関西大学政策創造学部、名古屋大学大学院経済学研究科、名古屋商科大学経済学部

この間、海外拠点は単なる安価な製造拠点であることを脱し、徐々に高付加価値工程を担い
 うような発展を遂げてきた。それにつれて、日本本社から海外現地拠点に対して行われる
 オフショアリングも、難易度の低い一部分の加工・組立工程のみを切り出して現地に委託す
 るものから、より難易度の高い加工・組立工程はもちろん、より技術集約的な設計・開発工
 程までを包括的に委託するものになってきている。さらに、製品や工程、技術を刷新するた
 めのキー人材の獲得・育成においても、海外拠点の重心が高まる事態も表れつつある。ベト
 ナムに進出した日系金型企業を事例とした Tokumaru (2017) および徳丸 (2018) は、この
 変容を「部分的オフショアリング (partial offshoring)」から「包括的オフショアリング
 (comprehensive offshoring)」への進化として概念化した。このように、海外拠点でも高付
 加価値工程を比較的安価に担うことが可能になり、高度な人材を現地で獲得・育成できるよ
 うになるにつれて、技術・技能水準における国内拠点の相対的優位性は自明ではなくなりつ
 つある。その結果、自社海外拠点や海外企業との価格競争に巻き込まれる可能性が高くな
 り、国内拠点が存続するためにはコスト競争力がますます必要になっていると考えられる。
 図1が示すように、先進諸国の製造業国内生産者物価は2000年以降ほぼ一貫して上昇をみて
 きたのに対し、日本だけは停滞が続いているという事実は、そのことの傍証となっていよ
 う。

図1 国内生産者物価指数（製造業） 2000年=100



(出所：OECD Statistics より著者作成)

ここで発揮されているコスト競争力の源泉を検討することは、価格競争から脱却する方策
 を探るうえでも重要である。制度派経済学では、高賃金であっても技能形成の制度化のあり

方によっては、製品差別化に基づく非価格競争に活路を見出すことが可能だと理解されてきた。例えば、「資本主義の多様性」論を提起した Soskice (1999) や Hall and Soskice (2001) は、技能形成が産業ないし企業レベルで制度化されている調整型市場経済諸国 (coordinated market economies: CMEs) では、産業ないし企業に特種的な技能形成がはかれるため、それらの技能に依拠した非価格競争力を確保でき、「多角化した品質志向の生産」(diversified quality production) が可能になると論じた。彼らが主に念頭に置いているのはドイツであるが、日本ももちろん CMEs のカテゴリーに属する。逆に、学校教育などによって形成された一般的技能に基づく財・サービス生産を行う自由市場経済諸国 (liberal market economies: LMEs) では、ラディカル・イノベーションが企業間競争の基軸になっている産業以外では、大量生産に基づく価格競争に依拠する他ないとされる。また Thelen (2014) (2020) は、2000年代に入ってから欧州の CMEs 諸国の中で分岐が生じていることを論じ、とりわけドイツが労働市場の二重化 (dualization) を推し進めて非正規雇用を拡大することで、人件費を抑制し輸出競争力を確保するに至っていると主張した。

いずれにせよ、Soskice (1999)、Hall and Soskice (2001)、および Thelen (2014) (2020) に共通するのは、規制緩和された労働市場で調達される、安価で低技能な労働力に依拠することによって、コスト競争力が獲得できるという想定である。しかし、この想定を疑問視すべきいくつかの理由が存在する。第1に、安価な労働力に依存することが可能な新興諸国企業と、輸出製品や技術水準でますます競合するようになっていく以上 (Tokumaru 2009; 徳丸 2012)、人件費抑制によるコスト競争力の発揮には限界があると考えられる。第2に、管理会計分野の先行研究が明らかにしてきたように (Hiromoto 1988; 河田 2004; 廣本 2008)、少なくとも日本企業の中には、「原価企画」「原価の作り込み」などのコンセプトで知られるように、体系的な原価削減活動に従事している企業が存在することがよく知られている。第3に、長期雇用慣行がカバーする労働者の範囲は縮小したものの、コア従業員に関しては依然としてそれが維持されていることに鑑みると (宮本 2014)、統合的なものづくりを可能とする技能・組織能力の形成と長期雇用が相補的であるという指摘はなお重要であろう (藤本 1998; 小池 2005; 藤本 2017)。というのは、こうした組織能力が、上記のような体系的な原価低減活動を可能にしていると考えられるためである (吉田 2001)。

ただし、先行研究で明らかになっていない重要な事項は次のとおりである。第1に、いかなる原価低減活動によって実際に原価低減がもたらされ、ひいてはコスト競争力を獲得するに至っているかということである。この問いは、原価低減・コスト競争力にとって、組織能力を要する諸活動と、人件費削減のような、特段の組織能力を必要としない出来事の各々がいかなる意義を持つかを検討する上で重要である。第2に、組織能力構築に相補的な雇用重

視企業はそうでない企業に比べて、原価低減活動・製品競争力にいかなる特徴を有しているかということである。既に2000年の時点で、「売上高」や「企業規模」ではなく「収益性」を経営目標として重視するようになっていく傾向が析出されているが（日本銀行調査統計局2000）、収益性重視の企業が原価低減活動・製品競争力にいかなる特徴を有しているのかという点も、関連した重要な問題である。そこで本稿は、枢要なこれら2つの点を明らかにすることを目的とする。

本稿の構成は以下の通りである。第2節では、本稿の実証研究が依拠する、著者らが行った質問紙調査の概要を説明する。第3節では実証分析の結果を示す。第4節では分析結果に関する考察を述べて、本稿の結びとする。

2. 質問紙調査の概要

以下では、2016年6月から7月にかけて著者たちが実施した「中部圏製造業企業における価格競争力に関するアンケート調査」の調査結果を用いて分析を行う。調査結果の詳細については吉井・藤田・徳丸（2017）に、また価格と上乗せ率の設定に焦点を絞った分析は藤田・吉井・徳丸（2018）にそれぞれ譲り、ここでは調査概要のみを必要な限りで述べる。調査票は、「Ⅰ 基本事項について」「Ⅱ 企画から生産までの流れについて」「Ⅲ 価格設定について」「Ⅳ 取引先との契約について」「Ⅴ 原価低減活動について」「Ⅵ 経営戦略について」の6セクションからなり、合計30の質問を尋ねている。調査対象は、愛知県に本社を置く製造業企業である。製造品出荷額で全国第1位、製造業事業所数で全国第2位という事実が示す通り、愛知県は日本を代表する製造業企業の集積地域であるから、この地域の製造業の現状を明らかにすることは、日本の製造業の将来を占う上でも重要な意味があると考えられる。

調査対象企業を確定するために、東京商工リサーチデータベースに登録されている企業情報の抽出を同社に依頼し、2,500社分の企業情報を得た。また、愛知県中小企業家同友会、および豊田、刈谷、一宮、岡崎、春日井の各商工会議所には、個別企業に対する調査依頼や、定期配布物やメーリングリストによる調査の周知で助力を得た。2016年6月2日に対象企業2,221社に¹⁾ 調査票を郵送したのに加え、6月から7月上旬にかけて、上記諸団体の会員企業に対してチラシやメーリングリストで調査の周知を行った。回答は郵送および特設ウェブサイトを通じて回収し、期限の7月31日までに、郵送165社、ウェブ69社、合計234社分の回答を得た。回答企業の従業員規模別分布は表1のとおりであり、経済センサス（平成

1) 上記の各商工会議所の所管地域に本社がある企業279社分については、商工会議所を通じて調査を周知したため、郵送での調査依頼は行わなかった。

26年)に基づく愛知県製造業の従業員規模別分布から大きくは逸脱していない(吉井・藤田・徳丸 2017、p. 4)。

表1 回答企業の従業員規模別分布

	有効回答企業数	割合 (%)
0～4人	54	23.6
5～9人	40	17.5
10～19人	49	21.4
20～29人	26	11.4
30～49人	36	15.7
50～99人	10	4.4
100～299人	12	5.2
300～999人	2	0.9

第3節での分析に関連する質問項目の要約統計量を示したのが、表2-1～表2-3である。表2-2は、重視する経営目標を上位より3つ尋ねた結果を示す。過半数の企業が3位までに挙げている項目は、「収益力」(165社)、「顧客満足度」(157社)、「取引先との関係維持」(148社)、「雇用維持」(124社)であった。藤本(2017)が「現場指向企業」の一特徴とする雇用維持は、依然として経営目標として重視されていることが確認される。

表2-1 要約統計量(1)：見込み生産か受注生産か

	度数	割合 (%)
見込み生産	42	18.9
受注生産	180	81.1
合計	222	100

表2-2 要約統計量(2)：重視する経営目標

	第1位		第2位		第3位	
	度数	割合 (%)	度数	割合 (%)	度数	割合 (%)
株主の利益	2	0.9	0	0	5	2.3
取引先との関係維持	51	22.6	49	22.2	48	22.0
顧客満足度	80	35.4	55	24.9	22	10.1
雇用維持	20	8.9	48	21.7	56	25.7
売上高や市場シェアなど、規模の経済性	13	5.8	18	8.1	17	7.8
営業利益や経常利益など、収益力	51	22.6	49	22.2	65	29.8
その他	9	4.0	2	0.9	5	2.3
合計	226	100	221	100	218	100

表2-3の項目1～8は、主力製品の原価削減目標の達成度を項目別に尋ねたものである。削減目標が完全に達成された場合には10、全く達成されなかった場合を1として、10段階で評価することを求めた。なお、当該項目に原価削減目標が設定されていなかった場合には0と回答してもらうこととし、分析からは除外した。観測数が項目によって異なっているのはこのためである。同表の項目9～14は、製品原価の低減をはかる上での取り組みについて、「全く当てはまらない」を1、「常に当てはまる」を4として、4段階で評価することを求めた結果である。同表の項目15～20は、自社の主力製品を競合他社製品と比較し、項目別に評価することを求めた結果である。この設問の意図は、主力製品の製品競争力を測定することにあるが、主観評価に客観性をもたせるために、競合他社製品との相対比較を求めることにした。そこで、業界最高水準を10としたときの10段階評価を求めている。

表2-3 要約統計量 (3)

	観測数	平均	標準偏差
1. 原価企画達成度：(1)設計（1 = 全く未達成～10= 完全に達成）	127	5.39	2.39
2. 原価企画達成度：(2)仕入れコストの削減（同上）	192	5.17	2.20
3. 原価企画達成度：(3)社内経費の削減（同上）	196	5.14	2.16
4. 原価企画達成度：(4)人件費の削減（同上）	176	4.81	2.24
5. 原価企画達成度：(5)固定資本費の削減（同上）	151	4.30	2.09
6. 原価企画達成度：(6)輸送コストの削減（同上）	173	4.73	2.15
7. 原価企画達成度：(7)在庫管理費の削減（同上）	174	4.95	2.29
8. 原価企画達成度：(8)生産方法の見直し（同上）	189	5.56	2.24
9. 取り組み：(1)原価低減目標が設定されている (1 = 全く当てはまらない～4 = 常に当てはまる)	218	2.11	1.00
10. 取り組み：(2)原価低減目標の達成度と管理職の処遇（賃金・昇進） が連動する（同上）	220	1.85	0.97
11. 取り組み：(3)改善提案が小集団活動として組織化されている（同上）	220	1.89	0.99
12. 取り組み：(4)改善提案を行うことに特化した集団もしくは個人が存在する（同上）	219	1.88	1.04
13. 取り組み：(5)改善提案を能動的に行う雰囲気が存在する（同上）	218	2.15	0.94
14. 取り組み：(6)その他（同上）	35	2.03	1.25
15. 主力製品競争力：(1)製品の品質（業界最高水準 = 10とした評価）	226	7.69	1.73
16. 主力製品競争力：(2)納期の短さ・正確さ（同上）	226	7.77	1.84
17. 主力製品競争力：(3)コスト（同上）	223	5.99	2.21
18. 主力製品競争力：(4)技術の新規性（同上）	223	6.06	2.32
19. 主力製品競争力：(5)顧客満足度（同上）	224	7.51	1.65
20. 主力製品競争力：(6)販売実績（同上）	223	6.60	2.13

3. 分析

第1節で掲げた問いに対して答えを下すことを目的とし、本節では以下のような分析を行う。第1に、各々の原価低減活動が実際にどのような原価低減成果をもたらすのか、また、諸々の原価低減成果がいかに主力製品のコスト競争力に影響をおよぼすのかを示す。第2に、重視する経営目標によって各企業が活発に取り組む原価低減活動がいかに異なっているのかを分析する。第3に、重視する経営目標が各企業の製品競争力にどのように関係しているのかを明らかにする。

3.1 価格競争力の源泉としての原価低減

まず、諸々の原価低減活動が実際の原価低減成果にどのように影響を及ぼしているのかを分析しよう。表3は通常最小二乗法による推定結果を示す。被説明変数は、主力製品の原価削減目標達成度を項目別に10段階で評価した点数であり、説明変数は5項目の原価低減活動の活発さを4段階で表した点数である。従業員規模および見込み生産・受注生産の区別を統制変数として投入した。

結果は次のとおりである。第1に、「改善提案を能動的に行う雰囲気がある」という、組織文化にかかわる要因が、最も多い5項目の原価削減成果に対して正で有意な影響をもたらしている。特に「設計」「生産方法の見直し」という、高度な技術・組織能力を要すると考えられる原価低減項目に対して正で有意な影響を及ぼしているのに対し、「人件費削減」のように特段の技術・組織能力を必要としないと思われる原価低減項目に対しては有意な影響が見られない。すなわち、技術・組織能力が必要な項目で原価低減を図るためには、改善提案を促進するためのフォーマルな組織的仕組みとは区別される、改善提案を促進する組織文化を維持・発展させることが重要であることを示唆している。第2に、「改善提案に特化した集団がある」という項目は、「固定資本費削減」「生産方法の見直し」に対して正で有意な影響を有する。いずれも生産技術にかかわる領域なので、専門的な知見を持った集団が必要となるためだと考えられる。

第3に、「原価低減目標が設定されている」「原価低減目標達成度と管理職処遇が連動する」という制度的な要因は、いずれの原価低減成果にも有意な影響をもたらしていない。このことと関連するが、「改善提案のための小集団活動が組織されている」という制度的要因もまた、ほぼすべての項目について有意な影響を及ぼしていない。こうした制度が整備されているということと、原価低減の能力が形成され発揮されるということとは別だということ

表3 原価低減達成度の規定要因：通常最小二乗法による推定

	設計	仕入れコスト削減	社内経費削減	人件費削減	固定資本費削減	輸送コスト削減	在庫管理費削減	生産方法の見直し
原価低減目標が設定されている	-0.258 [-0.84]	-0.054 [-0.24]	0.088 [0.39]	-0.195 [-0.77]	-0.018 [-0.07]	0.021 [0.09]	-0.302 [-1.14]	-0.228 [-1.00]
原価低減目標達成度と管理職の処遇が連動する	0.469 [1.57]	0.084 [0.37]	0.057 [0.25]	0.376 [1.50]	0.257 [1.01]	0.126 [0.52]	-0.130 [-0.49]	0.001 [-0.01]
改善提案の小集団活動が組織されている	-0.195 [-0.58]	-0.292 [-1.18]	0.003 [0.01]	0.008 [0.03]	-0.501 [-1.85]*	-0.347 [-1.38]	0.107 [0.38]	-0.068 [-0.28]
改善提案に特化した集団がある	-0.014 [-0.04]	0.188 [0.81]	0.025 [0.11]	0.018 [0.07]	0.502 [1.93]*	0.302 [1.25]	0.264 [0.96]	0.483 [2.10]**
改善提案を能動的に行う雰囲気がある	0.712 [2.15]**	0.416 [1.76]*	0.578 [2.51]**	0.402 [1.62]	0.169 [0.65]	0.419 [1.72]*	0.179 [0.64]	0.426 [1.78]*
常用従業員数	-0.003 [-0.72]	-0.001 [-1.87]*	0.000 [-0.63]	0.000 [-0.24]	0.001 [0.77]	0.002 [2.32]**	0.002 [2.32]**	-0.001 [-2.13]**
見込み生産 (=1) / 受注生産 (=2)	-0.540 [-0.96]	-0.691 [-1.66]*	-0.195 [-0.49]	-0.806 [-1.88]*	-0.590 [-1.36]	-0.533 [-1.26]	0.209 [0.46]	0.241 [0.57]
定数項	5.087 [4.19]**	5.670 [6.16]**	3.902 [4.46]**	5.018 [5.35]**	4.430 [4.61]**	4.521 [4.90]**	4.370 [4.42]**	3.981 [4.27]**
決定係数	0.085	0.071	0.087	0.073	0.078	0.106	0.060	0.110
修正済み決定係数	0.025	0.033	0.051	0.031	0.031	0.066	0.017	0.073
N	116	179	181	164	143	161	162	177

* p < 0.1, ** p < 0.05, *** p < 0.01 (注) カッコ内は t 値。

を示している。また、小集団活動は「固定資本費削減」に対しては負の有意な影響を有している。生産技術の改変にまで踏み込む必要があると考えられる固定資本費削減には、専門的な知見とトップダウン的なイニシアチブが必要だと思われるので、強力な小集団活動とは齟齬をきたすのかもしれない。

第4に、「人件費削減」という被説明変数に対しては、いずれの原価低減活動も有意な影響を及ぼしていない。分析対象になっている原価低減活動はいずれも、組織ルーティンに根ざしたものであるという意味で、組織能力を必要とする活動であると考えられる（Nelson and Winter 1982；藤本 2003）。しかし、非正規労働者への置換などによる人件費削減は、特段の組織能力を必要とせず、むしろ経営者のイニシアチブによって実現される原価低減であることから、この分析結果は了解可能であろう。

つづいて、原価低減達成度がそれぞれ各企業の主力製品のコスト競争力といかに関係しているかを分析しよう。表4は、項目別の原価低減達成度と主力製品コスト競争力の相関係数を示す。

表4 原価低減達成度と主力製品コスト競争力の相関係数

設 計	0.19**
仕入れコストの削減	0.21***
社内経費の削減	0.23***
人件費の削減	0.08
固定資本費の削減	0.11
輸送コストの削減	0.06
在庫管理費の削減	0.04
生産方法の見直し	0.20***

(* : $p < 0.1$ 、** : $p < 0.05$ 、*** : $p < 0.01$)

コスト競争力は、業界最高水準を10点とした自己評価（10点満点）を求めている。表より、「設計」「仕入れコストの削減」「社内経費の削減」「生産方法の見直し」の4項目が、主力製品コスト競争力と正で有意な関係を持っていることが分かる。反面、「人件費削減」は、主力製品コスト競争力と有意な関係がない。上記の4項目はいずれも、技術・組織能力を必要とすることを考えると、調査対象企業のコスト競争力は技術・組織能力に基づいたものであって、人件費削減に基礎づけられたものではないと言えるだろう。

以上、表3と表4に示した分析は、少なくとも本調査が対象とした製造業企業に関して言えば、制度派経済学が想定するようにコスト競争力は非正規雇用の拡大などによる人件費低減に基づいているのではなく、多様な組織ルーティン＝組織能力の形成・発展に基づくものであることを示唆している。換言すれば、人件費削減のようなワンショットの原価低減では

なく、「能力構築競争」（藤本 2003）の一環として継続的な原価低減が行われているものと考えてことができよう。

3.2 経営目標と原価低減活動

すでに述べたように、日本企業を対象とした先行研究では、組織能力の形成と長期雇用慣行が相補的であるとされてきた（藤本 1998；小池 2005；藤本 2017）。そこで次に、経営目標として雇用維持を最も重視する企業群が、それ以外の企業群と比べてどのような原価低減活動を活発におこなっているのかを分析する。表5は、最も重視する経営目標ごとに、各々の原価低減活動の活発さを4点満点で示す。

表5 経営目標と原価低減活動の活発度の関係（4点満点）

	原価低減目標が設定されている	原価低減目標達成度と管理職処遇が連動する	改善提案が小集団活動として組織されている	改善提案に特化した集団・組織がある	改善提案を能動的に行う雰囲気がある**
取引先との関係維持	1.98	1.83	1.74	1.67	1.96
顧客満足度	2.12	1.81	1.90	1.96	2.07
雇用維持	2.20	2.05	2.15	2.20	2.79
規模の成長性	2.25	1.75	1.75	1.83	1.92
収益力	2.12	1.88	1.88	1.88	2.20

（一元配置分散分析の結果：*： $p < 0.1$ 、**： $p < 0.05$ 、***： $p < 0.01$ ）

（注）網掛け部分は各々の原価低減活動に関する最高得点を示す

直ちに分かるように、「雇用維持」を最も重視している企業群は、「原価低減目標達成度と管理職処遇が連動する」「改善提案のための小集団活動が組織されている」「改善提案に特化した集団がある」「改善提案を能動的に行う雰囲気がある」の4項目の得点が最も高い。また、残りの1項目である「原価低減目標が設定されている」の得点も2番目に高いことが分かる²⁾。つまり、雇用維持を最重要視している企業は、原価低減に最も積極的に取り組んでいるとすることができる。原価低減を積極的に行わないと雇用を維持できないという側面と、長期雇用によって形成される組織能力が積極的な原価低減活動を可能にしているという側面とがあると考えられよう。また、「収益性」を最も重視している企業群では、原価低減活動が必ずしも活発というわけではない。原価低減活動によって原価を低減し、それによって収益を確保しようとしているわけではないということの意味しているだろう。

2) ただし表5で示す通り、「改善提案を能動的に行う雰囲気がある」でのみ、統計的に有意な差があるということに留意する必要がある。

3.3 経営目標と製品競争力

以上のように、「雇用維持」を最も重視している企業群では、組織能力を必要とすると考えられる原価低減活動が最も活発に行われているが、他の企業群と比較してどの程度の製品競争力を獲得できているのかを分析しよう。最も重視する経営目標別に、各々の製品競争力を10点満点で示したのが表6である。

表6 経営目標と製品競争力（10点満点）

	品質**	納期	コスト	技術新規性*	顧客満足度**	販売実績
取引先との関係維持	7.80	8.04	6.23	6.00	7.63	6.76
顧客満足度	8.03	7.91	6.04	6.56	7.92	6.82
雇用維持	7.85	7.55	6.35	6.10	7.15	5.90
規模の成長性	8.15	7.62	6.42	6.46	7.58	7.42
収益力	7.14	7.59	5.45	5.45	7.06	6.30
平均	7.72	7.79	6.00	6.10	7.55	6.65

（一元配置分散分析の結果：*： $p < 0.1$ 、**： $p < 0.05$ 、***： $p < 0.01$ ）

「雇用維持」を最重要視する企業に注目すると、「納期」「顧客満足度」「販売実績」の3項目で製品競争力が平均以下となっているが、「品質」「コスト」「技術の新規性」では平均以上となっている。すなわち、これらの5つの企業群のうちで総合的な製品競争力が高いとはいえない。ただし、「品質」「コスト」「技術の新規性」の製品競争力が高いのは、活発な原価低減活動の反映だと考えることができよう。また注目されるのは、「収益性」を最重要視する企業群の製品競争力は、6項目中5項目で最低であり、これら5つの企業群のうちで総合的な製品競争力が最低だということである。本稿の分析はその理由について明らかにすることはできないが、短期的な収益性を重視するあまり、長期的な視点を必要とする組織能力の形成が阻害されることが一因ではないかと推察される。

4. 考察と結語

3.1節の分析結果は、調査対象企業のコスト競争力は人件費削減に拠っているのではなく、多様な組織能力の形成・発展に基づいていることを示している。体系的な原価低減活動と原価企画の実践が、「原価の作り込み」と継続的な原価低減を可能にしてきたことは、自動車製造企業とそのサプライヤを対象とした原価管理研究がつとに明らかにしてきたことであるが、体系的な原価低減活動が自動車関連産業に限られた実践ではないことを明らかにしたうえで、その成果をより一般的な形で示した点に、本稿の意味があると考えられる。本稿の冒頭に述べたように、比較制度論では、技能形成が産業ないし企業レベルで制度化されている

CMEs 諸国では、企業間競争が価格競争に陥ることなく、製品差別化に基づく非価格競争となることを想定してきた（Hall and Soskice 2001；Soskice 1999；Thelen 2014, 2020）。この想定は、コスト競争力を発揮するためには低賃金・非高技能労働力に依拠する必要があるということも含意している。しかし前節での分析結果は、日本企業のように、社内での技能形成が制度化されているという意味で明らかに CMEs に属する場合であっても、形成された技能に基づく組織能力が活発な原価低減活動に用いられることで、強いコスト競争力が発揮される場合が十分にあり得ることを示している。かつて Finegold and Soskice（1988）は、英国の経済問題の一因は、同国が「低技能均衡」（low-skill equilibrium）に嵌ってしまっていることにあるという分析を提示したが、彼らによる政策提言も含め、技能形成の充実化によって価格競争の「ロー・ロード」から脱し、非価格競争による「ハイ・ロード」に向かうべきというのが、比較制度論の多くの論者が描く展望だったように思われる。しかし、形成された技能および組織能力は価格競争に充用されることも可能であるため、技能形成のみによって価格競争を脱することは難しいことを、本稿の分析結果は示唆している。

また、長期雇用慣行は統合（すりあわせ）型製品の競争力を高めるような組織能力形成と相補的だというのが、上述のように先行研究の理解であった。しかし、3.2節および3.3節の分析結果は、雇用維持を最重要視する企業は組織能力を要する原価低減活動に最も活発に従事しているにもかかわらず、そうして形成された組織能力が必ずしも製品競争力に結実していないことを示唆している。この結果は、やや抽象的に言うならば、技能や組織能力が形成されるということと、それが製品競争力を高めるように充用されるということとは、明確に区別すべきであることを意味している。Lloyd and Payne（2004）や Payne（2012）は、技能形成の制度化によって労働生産性の停滞を打開しようという英国の政策を批判的に検討し、そもそも高技能労働への需要を停滞させている英国企業の経営戦略や労使関係、ひいては英国経済の需要形成のあり方に問題があることを指摘している。形成された技能への需要の方向が重要であるという本稿分析結果の含意は、これらの論稿の議論を補完するものであると言えるし、また、技能・能力形成の制度化のあり方から産業競争力のあり方を論じてきた比較制度論に対しては、形成された技能・能力の利用方向に対して諸制度がどのような影響を及ぼしているのかに関する検討を要請していると言えよう。

残された課題を一点のみ述べて、本稿のむすびとしたい。新興国企業・拠点との差別化を図って雇用を創出・維持する上でも、また停滞する賃金の上昇を図るうえでも、多くの企業がひとえにコスト競争力に依拠する状態から脱することが望ましいであろう。しかし、繰り返し述べてきたように、技能・組織能力の形成こそが原価低減を可能にしてきた要因に他ならない以上、比較制度論が推奨してきたような技能・能力形成の制度化施策に多くを期待で

きないことは明らかである。むしろ、形成されてきた技能・組織能力の利用方向に影響を与える施策の方に多くの可能性が開かれていると思われる。そこで、既存の技能・組織能力を転用する施策の可能性と、その制度的条件（Tokumaru 2022）について詳細に明らかにする必要がある。例えば徳丸（2022）は、ノキア社の携帯電話機事業の急速な衰退に直面した際に、フィンランド・オウル地域がどのような産業転換施策を採ったのかを分析したうえで、デジタル・ヘルスケア産業への転換が、北欧諸国に特徴的な制度的・組織的条件によって可能になったことを明らかにした。日本の制度的条件の下でいかなる産業転換施策が可能かを考えるうえで、日本の事例との比較検討は重要な課題であろう。

参考文献

- 河田信（2004）『トヨタシステムと管理会計』中央経済社
- 小池和男（2005）『仕事の経済学 第3版』東洋経済新報社
- 徳丸宜穂（2012）「東アジアにおける生産ネットワークと製品開発の構図」, 都留康・守島基博編『世界の工場から世界の開発拠点へ：製品開発と人材マネジメントの日中韓比較』東洋経済新報社
- 徳丸宜穂（2018）「中堅・中小製造企業における設計業務のオフショアリング：包括的オフショアリングの進化」, 高橋信弘編『グローバル化の光と影』晃洋書房
- 徳丸宜穂（2022）「〈北欧モデル〉と新産業・イノベーション創出：フィンランドにおけるヘルスケア・デジタル化の事例」『北ヨーロッパ研究』18, 27-37.
- 日本銀行調査統計局（2000）「日本企業の価格設定行動：『企業の価格設定行動に関するアンケート調査』結果と若干の分析」『日本銀行調査月報』2000年8月号, 173-204.
- 廣本敏郎（2008）『原価計算論 第2版』中央経済社
- 藤田真哉・吉井哲・徳丸宜穂（2018）「マークアップの理論と実証：ポスト・ケインジアン・アプローチ」『経済科学』66(2-3), 13-20.
- 藤本隆宏（2003）『能力構築競争』中公新書
- 藤本隆宏（1998）「自動車産業の技術系人材育成」『日本労働研究雑誌』458, 37-49.
- 藤本隆宏（2017）「現場指向企業としての中小企業」『経済系：関東学院大学経済学会研究論集』270, 1-12.
- 宮本光晴（2014）『日本の企業統治と雇用制度のゆくえ：ハイブリッド組織の可能性』ナカニシヤ出版
- 吉井哲・藤田真哉・徳丸宜穂（2017）「愛知県製造業企業における価格設定行動と競争力に関するアンケート調査報告」『調査と資料』（名古屋大学大学院経済学研究科附属国際経済政策研究センター）第121号. DOI: 10.18999/ecores.121
- 吉田栄介（2001）「原価企画活動を支援する組織能力：質問紙調査による基礎分析」『管理会計学』10(1), 39-52.
- Finegold, D. and Soskice, D., 1988, The failure of training in Britain: Analysis and prescription, *Oxford Review of Economic Policy* 4(3), 21-53.
- Hall, P.A. and Soskice, D. eds., 2001, *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford University Press.
- Hirakawa, H., Takahashi, N., Maquito, F.C. and Tokumaru, N. eds., 2017, *Innovative ICT Industrial*

- Architecture in East Asia: Offshoring of Japanese Firms and Challenges Faced by East Asian Economies*. Springer.
- Hiroto, T., 1988, Another hidden edge: Japanese management accounting, *Harvard Business Review*, July-August, 22-25.
- Lloyd, C. and Payne, J., 2004, The political economy of skill: A theoretical approach to developing a high skills strategy in the UK, in Warhurst, C., Grugulis, I., and Keep, E. eds. *The Skills that Matter*. Palgrave.
- Nelson, R.R. and Winter, S.G., 1982, *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press of Harvard University Press.
- Payne, J., 2012, Fronting up to skills utilization: What can we learn from Scotland's skills utilization projects? *Policy Studies* 33(5), 419-38.
- Soskice, D., 1999, Divergent production regimes: Coordinated and uncoordinated market economies in the 1980s and 1990s, in Kitschelt, H., Lange, P., Marks, G., and Stephens, J.D. eds., *Continuity and Change in Contemporary Capitalism*. Cambridge University Press.
- Thelen, K., 2014, *Varieties of Liberalization and the New Politics of Social Solidarity*. Cambridge University Press.
- Thelen, K., 2020, Transitions to the knowledge economy in Germany, Sweden, and the Netherlands, in Hassel, A. and Palier, B. eds. *Growth and Welfare in Advanced Capitalist Economies: How Have Growth Regimes Evolved?* Oxford University Press.
- Tokumaru, N., 2009, Technology accumulation in East Asia: A statistical analysis of the "uneven" accumulation of technological competence, *Économies et Sociétés* (Série W) 11, 1015-30.
- Tokumaru, N., 2017, Offshoring of engineering labor in Japanese manufacturing SMEs: Evolution of the "comprehensive offshoring" model, in Hirakawa et al. (2017).
- Tokumaru, N., 2022, Revealing and resolving bottlenecks by multiple intermediaries in public procurement of innovation, *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, DOI:10.1080/13511610.2022.2062305