

中島裕喜 著

『日本の電子部品産業  
—国際競争優位を生み出したもの—』

島本 実

一橋大学教授

本書は、中島裕喜氏による日本の電子部品産業をテーマとした著作である。著者はこの産業の長期にわたる歴史を描き出し、その知られざる実態に迫っている。本書は、徹底的な実証、多面的な考察、リッチな記述、明快なロジックなどの点で、今後の電機・電子部品産業史の研究者にとってきわめて有益な作品である。さらに著者は日本の他の産業に対して、急速に変わりゆく世界の競争環境の中で、国際的な競争優位を維持するために必要な条件を示唆している。その点で、本書は精緻な歴史研究であるのみならず、経営学とくに経営戦略論に対して大きな示唆をもたらす書でもある。

本書の課題は、日本の電子部品産業が、大手機器メーカーの下請とならず、産業として自主独立を維持した歴史的経緯を追いながら、同時に同産業において強い国際競争優位が生み出された論理を明らかにすることにある。

以下では章ごとに本書の構成をたどっていく。第1、2章では、1948年から51年に焦点を当て、日本の電子部品産業が組立ラジオから出発した経緯が記されている。戦中から戦後にかけて大手ラジオメーカーの苦境が続く中で、電子部品産業には、組立ラジオ用部品のビジネスチャンスが出現し、発展の機会が生じたのであった。

第3、4章では、1952年から54年を対象に、朝鮮戦争によるラジオ需要の増加を受けて、生産復興が進んでいく時代が描かれる。当時、電子部品企業は大手機器メーカーの下請になる可

能性もあった。しかし松下、三洋、東芝が、指示に従って部品を生産する協約（協力・認定）工場を選出したテレビの事例とは異なり、ラジオ部品に関しては、下請専属化は限定的なものにとどまった。そこには創業者の気骨あるアントレプレナーシップがあった。これが下請に甘んじないという電子部品産業の自主独立路線の起源となったのである。

第5、6章では、1950年代後半のトランジスタラジオの登場によって、中小ラジオ組立メーカーが出現し、市販品の電子部品が価格重視で取引されるようになる経緯が描かれる。本書の120頁には、部品企業と多様な機器メーカーとの間の複雑な取引関係が詳細な表に示されている。この表からは、各社が製品別に棲み分けをすることで全面的な競争を回避しつつも、同じ製品を作る企業の間には競争があったことがうかがえる。こうして電子部品企業は、大手機器メーカーが部品を内製するよりも先に量産体制を確立できたため、大手もそこから部品を購入した方が得と考えるようになったのである。

続く第7、8章では、この構造を業界全体で守るための規格化活動に焦点が当てられている。顧客を大手の1社に依存して部品をカスタマイズすれば短期的には利益率は上がるかもしれないが、後になって他に顧客がいない状況でその大手顧客から不当な圧力をかけられればお手上げ（ホールドアップ）になる恐れもある。そこで部品企業は、業界団体による規格化・標準化

を進め、大手機器メーカーに過度な交渉力を行使されることを防いだ。こうして電子部品企業は、市販品製造、規格化・標準化、各社棲み分けによって、大手機器メーカーの下請にならず、また大手からの強力な価格低下圧力をうまく回避し、市場メカニズムベースの取引が維持できる仕組みを形成したのであった。

しかしながら第9章が扱う1960年代になると状況が変化してくる。このころになると、製品多様化を目指す大手からの承認図部品開発方式による特注品製造への圧力がかけられるようになった。部品企業も特注品を作れば、製品を高付加価値化、差別化できるので、それに従うケースが現れた。著者はこうした例を、部品企業が「セットメーカーと長期継続的な取引関係を形成する能力を構築したのである」(233頁)と説明している。例えば、(部品企業の帝通が、大手機器メーカーの日立に表彰されたことについても)「これは橋本寿朗が長期相対取引の形成において重視していた、品質面での信頼を同社が獲得していたことを示している」(229頁)と肯定的に評価されている。しかし、これは第8章までの論理とは異なっている。

最後の10、11章では、顧客多様化、国際化に向かう電子部品産業の状況が描かれている。日本国内の大手機器メーカーを相手にするだけでなく、新興市場の中国企業と信頼関係を結ぶことによって、電子部品産業がさらなる発展を遂げる未来が示唆されている。以上が本書の構成である。

著者自身は、必ずしも明確に表現をしていないが、本書には電子部品産業の競争力をめぐって2つの論理があるように思われる。第1の論理は、電子部品産業が市販品製造を維持したので、特定の大手機器メーカーの下請とならなかったという説明である。これを市販品の論理と呼んでおく。第2の論理は、反対に1960年代以後は、特定の大手機器メーカーと信頼関係を結び、特注品生産や安定調達体制で信頼関係を築いてきたことが重要であったというものである。これを特注品の論理と呼んでおきたい。

本書の前半部分、1章から8章(1960年代半ば)までは、ほぼ市販品の論理のみで話が展開していく。そこでは日本の電子部品産業は、市販品の生産を維持したことによって、最終製品を組み立てる大手機器メーカーの下請にならず、産業としての独立性を維持できたのであった。そこには市場メカニズムに基づいて価格をシグナルにした取引を守ることで、大手の交渉圧力を回避するための業界を挙げての取り組みがあった。ここでの説明は、経営戦略論における業界の構造分析(ファイブフォース)やモジュラー化の議論とも整合性があり、またそれは相対的に交渉力が弱い立場の企業が、いかにして業界で団結して、自主独立を維持できるのかという問いに対して、数多くの有益な示唆を与えてくれる。市場メカニズムを用いた市販部品のスポット取引が維持されたことで、個々の企業は得意な部品の生産でスケールメリットによって製品価格を下げ、それによる競争優位を得ることができた。さらに業界を挙げて巧みな部品群間の棲み分けを維持することによって、電子部品産業は市販品の論理を産業全体の強みにつなげていったのである。

しかしながら第9章以後、話がやや複雑になる。そこに特注品の論理が加わってくるからである。そこでは、大手と長期的に取引できるくらいの技術力や調達力、それらに裏付けられた信頼関係が大事であり、市販品と特注品の両立が重要という方向にメッセージの力点移っていく。そうなれば特注品で高付加価値化するという差別化戦略が重要になり、そのための方法として大手との中間組織的な関係を用いた特注品の長期相対取引が重要になる。こうした特注品の論理による強みの説明は、第8章までの論理とは逆である。

しかし、最後の第10、11章では、部品企業が特定の顧客に依存しない方向性として、製品多様化、顧客多様化が目ざされている。これは部品企業が特注品を請け負いつつも、その顧客を中国など日本国外に広く求めることで、国際的な顧客多様化によって、自立性を維持する戦

略になりうる。そこには第8章までの市販品の論理に共通する発想がある。ここには市販品と特注品を巧妙なバランスで共存させつつ、産業・企業としての自主独立を守るところに、未来の日本の電子部品企業の課題があるという著者のメッセージがある。

最後に本書の洞察は電子部品産業のみならず、その他の産業に応用できる可能性があることをぜひ指摘しておきたい。あらためて考えてみたいのは、なぜ電子部品産業は、例えば自動車産業の下請のようなかたちにならなかったのかという問いである。どういうときに下請化や内部化が進むのであろうか。

経営史はそれを垂直統合のメリットの大小から説明してきた。A. チャンドラーは、『経営者の時代』の中で、労働集約的な農業、建築業、織物業、皮革業、木工業では、市場メカニズムに基づく中小企業間の取引が残った一方、資本集約的で統合のメリットが大きな自動車産業、鉄鋼業、石油業では、内部化によって巨大企業が生まれたと指摘する。

その説明に従うなら、電子部品では自動車に比べ、内製や専属下請企業をもつメリットが乏しかったので、大手機器メーカーは部品を内製(make)するより購入(buy)する方が得と判断し、その結果、比較的小規模な部品メーカーが数多く存在し得たということになるだろう。汎用性が高い市販品なら、部品企業が市場で価格を競い合ってくれた方が大手にとっても都合である。しかしながら、本書の第9章に記載されているように、エレクトロニクス製品の高度化とともに、すりあわせた特注品が重要になるほど、機器メーカーも特定の部品企業と長期相対取引を進めたいと考えるようになることは自然であろう。しかしそうした高度な部品がモジュールとなった市販品になれば、再度、市場で取引することにメリットが現れる。このように垂直統合のメリットが、技術の発展や、モジュールのあり方によって、時間的に変化することを考えるならば、本書が明らかにした電子部品産業の強みは、より幅広く他産業や、同一産

業内の時代の変化を説明する際にも応用できるものになるだろう。

本書の歴史記述からは、1950年代当時の電子部品産業は、独立路線と下請路線のどちらにも進みうる可能性があったことが生々しく伝わってくる、電子部品産業の自主独立には創業者のビジョンやアントレプレナーシップが大きな影響を与えたことは間違いない。意思決定の岐路での経営者の考えやその背景に注目している点も、本書の大きな魅力である。

日本の電子産業の知られざる実態の長期的な歴史を丹念に明らかにし、経営戦略上、普遍的な理論的インプリケーションを導出している本書は、この分野の研究者にとって欠かすことのできない第一級の記念碑的作品である。ぜひ御一読をお勧めしたい。

(名古屋大学出版会、2019年2月、v+379頁、5,940円+税)