

## 電動化競争と成長戦略：戦略と市場の共進化をいかにマネジメントするのか？

李 澤建（大阪産業大学）

キーワード：電動化、共進化、成長戦略

### ・はじめに

CASE や MaaS 等が牽引する自動車の電動化競争が企業を取り巻く産業社会全体に構造変化をもたらしている。その際、事業環境変化への動態対応力として、新たに獲得された知識が組織内部で共有継承されるメカニズム、そして新しい競争関係において価値創造を継続的に行うダイナミズムが企業成長のカギを握る。従来では、日本における企業間の競争パターンと経営進化との相関関係において、「対話としての競争」の有効性がすでに検証済みである（新宅，1992；宇田川・橘川・新宅，2000）。それに踏まえて、環境変化への適応戦略では、日本の自動車企業間の競争パターンにはチェンバレン型競争（Barney, 1986）としての特徴が色濃くみられたのである。しかし、現に進行している自動車産業における電動化競争へ目を向けると、中国シフトで加速する世界自動車産業の電動化の競争軸が『技術開発力→市場開拓力→競争ルール作り』というように素早く移り変わっており、「対話としての競争」で競争優位を築き上げ、長年チェンバレン型競争にあった、技術開発が偏重する日本自動車企業の競争力維持と拡張に新たな課題が生じている。

電動化競争に際して、新しい競争関係の生成とともに、新しい成長戦略に対する深い洞察が必要と思われる。そこで、本報告は上記問題意識を念頭に、電動化競争と成長戦略との相互規定関係において、橋渡しとして、「共進化」という概念を導入し、戦略と市場の動態をマネジメントするために必要とされるフレームワークを検討する。

### ・進行中の電動化競争の特徴

2010 年以來、中国は世界最大な電動車市場になった。世界自動車産業の電動化競争が直近では中国シフトでいっそう加速している。それと同時に、中国が世界の電動化競争の主戦場になる傾向が見られる。しかし、現に世界の主戦場で起こっている電動化競争の型は従来日本企業が慣れているチェンバレン型競争よりむしろシュンペーター型競争に近い構造を有しており、日本の自動車企業がそこで生じる破壊性と創造性を新たな成長機会としてどこまで生かせるのかは、台頭する中国系企業との競争関係によって決まってくる可能性が高まっている。

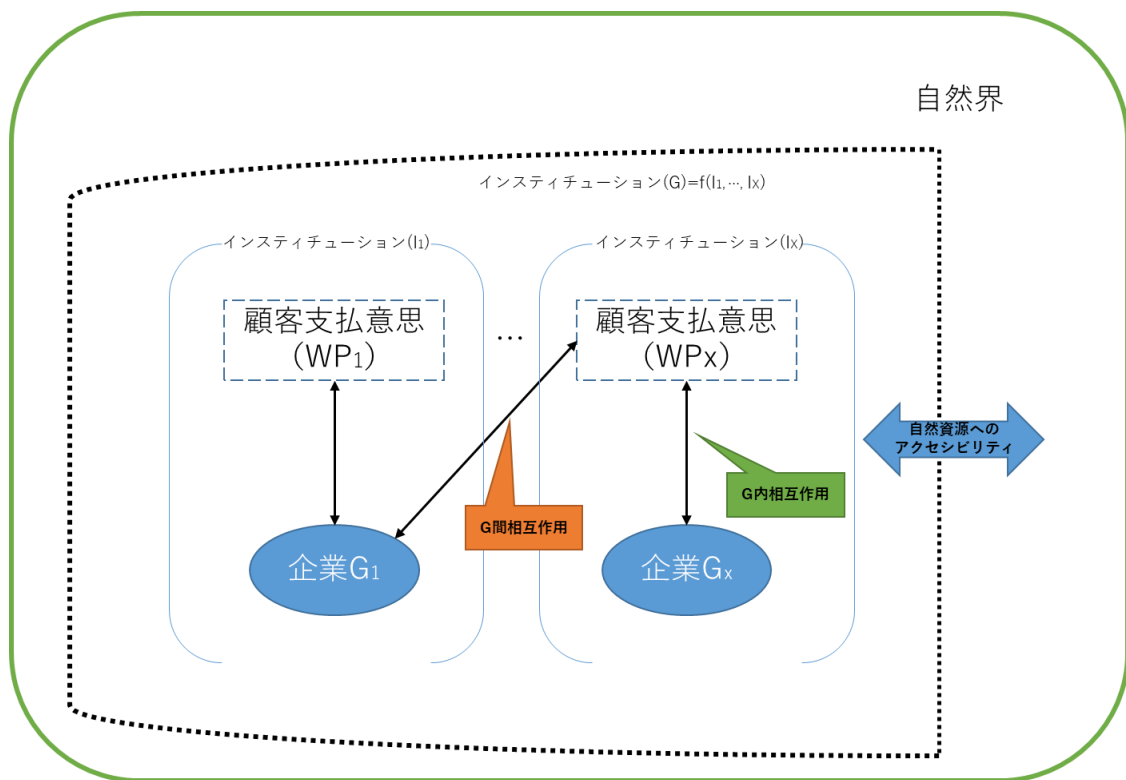
電動化競争における中国系企業間の競争パターンの特徴をどう理解すればよいのか。ここで、新技術・新市場（IoT や MaaS 等）によって引き起こされる、企業内外に及ぶ激しい構造変化に対する理解、加えて一電動化競争が地域や産業・企業を超えた構造変化を促すと認められうるとすれば一企業の持続成長に必要な論点を共進化というフレームワークに対

する検討から有益な示唆が得られるに違いない。

・「共進化」を用いる分析枠組み

「共進化 (Co-evolution)」は生物学から由来の概念で、時には「共適応 (Co-adaptation)」と一緒に、複雑な生態系はなぜ安定しているのか、もしくは特定種の生物の絶滅に対する説明にしばしば用いられる。淘汰圧 (選択圧) の存在で、自然環境に適応するために、種内の相互作用と種間の相互作用に変化が常に生じている。そのため、生物学では「共進化」概念を論じる際、生物の種としての進化は捕食関係や栄養結合度 (食物網に沿う自然エネルギー連鎖) など多様な制約要因を考慮しなければならないが、本稿では、経済社会における企業主体の「共進化」現象を考察する際に、生物学の「共進化」の主要な構成要素を借用し、初步的な分析枠組みの構築を試みる (図 1 参照)。

図 1, 共進化を用いる分析フレームワーク



出典：筆者作成

まず、経済社会における「共進化」現象を担う主体は企業になる。なお、本研究では従来議論に基づき、企業の成長過程に類似性のもつ複数企業の存在を企業 G とみなす。例えば、日本的経営を根本に置かれている日本企業の場合、本研究では生物学での「種」に相当する概念としてみなす。こうなると、経済社会では、異なる「種」の性質を持つ企業 G の間に、

生物学のような捕食関係は存在しないものの、並列して、生き物のエネルギー獲得競争のような顧客支払意思の獲得をめぐる淘汰圧が存在する。生物学のような種内の相互作用と種間の相互作用からの影響を受ける状況と同様に、こうした淘汰圧を直面した企業 G が常に G 内の相互作用と G 間の相互作用の両方から影響を受けながら、進化を遂げていく。G 内の相互作用について、日本企業の経営進化の特徴に関して、すでに定着している「対話としての競争」といった一連の分析は絶好の例である。ここに来ると、個々の状況下で、G 間の相互作用に変化をもたらす要因及び G 内の相互作用と G 間の相互作用との相互規定性がいかに変化しているのかという問題関心に対する検討が重要となる。

生物学では類似検討を行う際、自然環境に由来する制約が強調されるが、本研究ではこうした企業を取り巻く外部環境を経済社会に由来するインスティテューション<sup>1</sup> (山内・渡辺, 2006) と自然資源へのアクセシビリティに分けて検討する。その中、賦存状況及び国際貿易関係の変動によって、自然資源へのアクセシビリティが企業 G の進化に対して大きく影響している点は自明である。他方、自然資源へのアクセシビリティと同時に、個々の企業 G を取り巻く政治状況、社会制度、社会文化と時代背景、すなわち、インスティテューションに由来する影響も無視できない。なお、各々のインスティテューションが世界経済システムから影響を受けているゆえに、重層的な構造的性<sup>2</sup>をもつ。

#### ・本研究の狙いと発見

自動車製品がその誕生以来、おおよそ二世紀にわたり、世界中に普及しつづけている。戦後の世界自動車産業では、プロセス・イノベーションを主として、外延的拡大が続いており、時代背景の変化とともに小型車、高効率エンジンとハイブリッド技術などの目に留まる躍進は多々あった。しかし、昨今では急進する電動化に目を向けると、図 1 で掲示した諸構成要素における変化やその相互規定関係の複雑度は従来 of 出来事に比べると、質的に異なる側面もある。それが故に、電動化に関する分析に、進化論的な枠組みの導入が必要とされている。

本研究では、電動化競争における中国系企業の成長を俯瞰し、その創生・進化メカニズムの解明を第一の狙いとして取り込む。

第二の狙いとして、中国系企業の進化はほかの企業 G、とりわけ日本の自動車企業の競争優位にどのような影響を波及できるのかを取り扱う。

紙幅の関係で、詳細な分析を割愛するが、発見について、簡潔に纏めると以下の点になる。

- 1, 共進化を用いる分析枠組みにおいて、従来では暗黙に主体として取り扱われていた企業 G に比べ、電動化においては、インスティテューションの波及は遜色ない役割を担っている。
- 2, 顧客支払意思は所与ではなく、インスティテューションの波及を受けて変化する際、G 内の相互作用と一緒に G 間の相互作用に対して規定的作用を及ぼす。
- 3, 戦略と市場の共進化をマネジメントするために、G 内の相互作用による経路依存

性に意識しながら、インスティテューションによる規定性を超克できる、G間の相互作用を取り入れた成長戦略を企業 G が策定する点が重要な発見である。

### 参考文献

Barney, J. (1986) 'Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework'. *Academy of Management Review*, 11, 791-800.

新宅純二郎 (1992) 「競争と技術転換: 日米カラーテレビ産業の比較分析を通じて」『学習院大学経済経営研究所年報』5 巻、1 - 24 頁。

山内伸一・渡辺千仞 (2006) 「日本化学企業競争力の二極化: インスティテューションと技術経営との共進」『研究・技術計画学会年次学術大会講演要旨集』21: 724-727 頁。

宇田川勝・橘川武郎・新宅純二郎編 (2000) 『日本の企業間競争』有斐閣。

---

<sup>1</sup> インスティテューションの構成要素について、山内・渡辺 (2006) では、①国家戦略、社会造制度、②企業レベルでの組織文化、③時代背景といった 3 つの次元からなると論じているが、本研究では、企業関連の要素を企業 G に含まれていると認識したため、下記通り、改めて定義する。インスティテューションとは、企業を取り巻く社会経済の有機体という存在で、主に①政治状況、②社会制度、③社会文化と④時代背景から構成される。

<sup>2</sup> 本研究ではその重層性について、インスティテューション(G)=f(I1, ..., IX)と定義する。