

マイケル・ポーター「On Competition」

- 2 集積と競争

(レジメ作成 川村真文)

| | | |
|-------|--|----|
| Part | 立地の競争力..... | 2 |
| 7 | 集積と競争 (Clusters and Competition)..... | 2 |
| 7-1 | 集積とは何か..... | 2 |
| 7-2 | 立地と競争..... | 3 |
| 7-3 | 集積と競争優位..... | 7 |
| 7-3-1 | 集積と生産性..... | 7 |
| 7-3-2 | 集積とイノベーション..... | 10 |
| 7-3-3 | 集積と新たなビジネスの形成..... | 11 |
| 7-4 | 集積の社会経済性..... | 12 |
| 7-5 | 集積と経済地理..... | 13 |
| 7-5-1 | 集積と発展途上経済..... | 14 |
| 7-5-2 | 国内取引と投資..... | 15 |
| 7-5-3 | 立地パラドックス..... | 15 |
| 7-6 | 集積の出現、発展及び衰退..... | 15 |
| 7-6-1 | 集積発展..... | 16 |
| 7-6-2 | 集積の衰退..... | 18 |
| 7-7 | 政府の役割..... | 19 |
| 7-7-1 | 集積レベルでの政策..... | 20 |
| 7-7-2 | 集積のアップグレードへの政府の影響..... | 21 |
| 7-7-3 | 集積と全体的経済政策..... | 21 |
| 7-8 | 集積発展における企業の役割..... | 22 |
| 7-8-1 | 業界団体(trade associations)及び集合体(collective bodies)の役割..... | 22 |
| 7-8-2 | 企業立地..... | 23 |
| 7-9 | 集積発展イニシアティブの形成..... | 24 |
| 7-10 | 要約..... | 26 |

Part 立地の競争力

7 集積と競争 (Clusters and Competition)

x

グローバル化 資本、製品及び技術をどこからでも調達でき最も費用効率のよい場所に置くことができる 立地や政府は重要でなくなる。

集積形成をもたらした昔ながらの原因は意義を失いつつある。

b u t

複雑さを増す知識ベースのダイナミックな経済において、競争における集積の新たな役割が大きくなる。

7-1 集積とは何か

~

共有性と補完性により結びついた、特定の分野における相互に関連する企業及び関連組織の地理的に近接したグループ。

多様な地理的範囲

多様な構成者

e x .

最終製品 / サービス提供者、専門的資源・部品・機械及びサービスの提供者、金融会社、関連産業の会社、下流の産業（流通又は顧客）の会社、補完製品の製造者、専門的インフラの提供者、政府並びに専門訓練、教育、情報、リサーチ及び技術サポートを提供するその他の機関（大学、シンクタンク、職業訓練所等）規格策定者、集積に実質的な影響を与える政府機関、集積のメンバーを支援する業界団体その他の集合的民間団体

e x .

イタリアの皮靴及びファッション集積の強さ

- ・ 多角的な会社間の繋がり
- ・ 相乗効果

カリフォルニアワイン集積

~

ワイン製造とぶどう栽培への支援産業の広範な補完を含む

ブドウ栽培：巨大なカリフォルニア農業集積との強力な繋がり

ワイン製造：カリフォルニアレストラン / 食品産業及びワイン製造地域における観光集積の双方との繋がり。

カリフォルニア議会の特別委員会
大学でのブドウ栽培及びワイン学に関するプログラム

集積の範囲：

競争にとって最も重要な産業及び機関をまたぐ繋がりと補完
スピルオーバーの強さと生産性及びイノベーションに対するその重要性が集積の範囲を決定する。
強力な繋がり（垂直的、水平的又は制度化したものであるかを問わない）を有する全ての企業、産業及び機関を含む。

集積の発展：

より発展した集積は、より深くかつ専門的な供給者ベース、より広範な関連産業及びより広範な支援団体を有する。

会社、産業、セクター等の伝統的なグルーピングではなく、集積を通じて経済を見るべき。

集積は競争の本質及び競争優位の源泉とより整合的。

集積は産業より広範で、会社や産業に影響する重要な結びつき、補完、並びに技術、スキル、情報、マーケティング及び顧客ニーズのスピルオーバーを捉える。
これらの結合は、競争、生産性、及び、特に、新たなビジネス形成とイノベーションの方向とペースにとって重要である。

集積参加者のほとんどは直接競争せず、異なる産業セグメントに属する。

b u t

共通のニーズと機会を有し、生産性に対する共通の制約と障害に直面する。

企業及び機関のグループを集積として見ることにより、競争を歪め制約することなく、共通の関心分野における協同と相互発展のための機会を強調する。

集積は、関連する会社と供給者、政府その他の主要な機関の間の建設的かつ効率的なフォーラムを提供する。

7-2 立地と競争

×

競争は、比較的閉じられた経済におけるコストの最小化に基づく。

- ・ 生産（労働及び資本）要素
- ・ 規模の経済

が決定的

競争はダイナミックで、イノベーションと 戦略的差異の追求に基づく。

投入要素の重要性の低下

グローバル化による供給資源の増大
国内及び国際的要素市場の効率化
競争における生産要素の比重の低下

購入者、供給者その他の機関との緊密な繋がりが、効率化のみならず改善及びイノベーションに貢献する。

かつて広範な垂直統合（例えば、内部での部品生産、サービス又は訓練）が常識であった。
b u t
よりダイナミックな環境は垂直統合を非効率で効果の無い、柔軟性に欠けるものにする。

競争についてのこのより広範かつダイナミックな見方において、立地はその生産性、特に生産性の向上への影響を通じて競争優位に影響を与える。

生産性：1労働日に使用される資本もしくは物的資源1単位当たりで生み出される価値
一般的な投入要素(factor inputs)は通常豊富に存在し容易にアクセスできる。

繁栄は特定の地域において要素(factors)が使用されアップグレードされる生産性に基づく。

生産性や繁栄は、どの産業で競争しているかではなく、いかに競争するかによって決まる。
企業は、洗練された手法を採用し、高度な技術を用い、ユニークな製品とサービスを提供すれば、どの産業でもより生産的となり得る。

適切な目標は全産業の生産性の向上であり、ある産業の改善された生産性が他の生産性を向上させるにつれ直接及び間接に繁栄を強めることである。

企業がある立地で行う競争の洗練性と生産性は**ビジネス環境の質**により強く影響を受ける。

e x .

高品質の輸送インフラ、高度に教育された人々、果てしない政府交渉を必要とする規制、早急かつ適正に紛争を解決できない司法制度

ビジネス環境のより決定的な側面はしばしば集積に特有である。(e x . 特定の供給者や大学部門の存在)

集積の考えは企業戦略と経済政策の双方において重要な役割を有する

4つの相互に関連する影響を用いて立地の競争力に対する影響をモデル化した。

企業戦略及び競争の文脈

需要条件

供給条件

関連及び支援産業

I. 企業戦略及び競争の文脈

(に影響)

- ・ 投資と維持されるアップグレードを促進する地域的文脈
- ・ 地域ベースの競合者間の活発な競争

企業戦略及び競争の文脈は、**地域競争のタイプと強さ**を決定する要因。

| 低い生産性 | 先進的な経済への移行 |
|--|--|
| 低い地域的競争。 競争があったとしても、それは輸入から生じる。 | 活発な地域競争の発展 |
| 模倣による競争 価格が唯一の競争的差異であり、企業はコストを下げるために賃金を下げる。 | 模倣からイノベーションへのシフト 競争は低賃金から総費用の低下への移行 製造及びサービスデリバリーの効率化の促進 |
| 最低限の投資 | 低投資から高投資(物的資産だけではなくスキルや技術等の無形資産における)へのシフト |

戦略及び競争の文脈の2つの次元。

多様な形式での**投資環境**

より洗練された形式の競争とより高いレベルでの生産性を支えるため、投資の拡大が必要。

マクロ経済と政治的安定は投資環境を決める

but

ミクロ経済も重要

- ・ 租税システム
- ・ コーポレートガバナンスシステム
- ・ 労働力開発インセンティブに影響を与える労働市場政策
- ・ 知的財産権ルールとその執行

競争自体に影響する**地域政策**

- ・ 取引と外国投資に対するオープンさ
- ・ 政府所有
- ・ ライセンシング規則
- ・ 独占禁止政策

- ・ 汚職の影響

～

地域競争の強さに重要な役割を果たす。

競争の性質はまたビジネス環境の他の多くの側面(利用できる生産要素(factors)と地域需要条件等)により強かに影響を受ける。

II. 需要条件 (Demand Conditions)

- ・ 洗練された要求の高い地域顧客
- ・ 別の場所でのニーズを予想する顧客ニーズ
- ・ グローバルに展開し得る専門的セグメントにおける独特の地域需要

地域における需要条件は、模倣的な低品質製品/サービスから差別化に基づく競争に移行できるかを左右する。

洗練され要求水準の高い地元顧客は、企業に外国市場を通じてだけでは得ることが難しい既存及び将来のニーズへの洞察を求めるとともに、会社が差別化できる市場セグメントを明らかにする。

関連産業の集積は、需要条件を規定する中心的役割を有する。

III. 要素(投入資源)条件 (Factor (Input) Conditions)

要素(投入資源)の質と費用

- ・ 天然資源
- ・ 人的資源
- ・ 金融資源
- ・ 物理的インフラ
- ・ 管理インフラ
- ・ 情報インフラ
- ・ 科学技術インフラ

要素品質

要素専門化(特定の集積分野への専門化)

生産性を向上するために、要素(投入資源)はその効率性、品質及びある集積地域への専門化における改善が必要。

専門的要素、特にイノベーションとアップグレードに必要なもの(ex. 専門的大学リサーチ機関)は、高度な生産性をはぐくむだけでなく、代替性がなく他からは入手しにくい。

IV. 関連及び支援産業 (Related and Supporting Industries)

- ・ 地域に本拠をおく有能な供給者の存在

- ・ 競争的関連産業の存在

7-3 集積と競争優位

集積は競争に3つの方法で影響を与える。

構成企業又は産業の生産性の向上

イノベーション能力の向上

イノベーションを支援し集積を拡大する新たなビジネス形成の刺激

集積：部分の合計より価値のある相互に関連する企業及び組織のシステム

競争の洗練性ととも集積の重要性は高まる 経済が発展するにつれ集積の数は多くなる。

7-3-1 集積と生産性

専門的インプットと従業員へのアクセス

集積での立地

専門的インプット（部品、機械、ビジネスサービス及び人材等）への有利な又は低コストでのアクセス

- ・ 在庫の必要性を低減
- ・ 輸送コスト/遅延の低下
- ・ 値上げや約束違反の抑制（ 透明性、地域的關係、他の集積参加者に与える評判）
- ・ コミュニケーションの容易性、低価格でのテイラーイング、補助的支援サービス（インストレーション、欠陥修正、ユーザー訓練、トラブルシューティング、即時修理）提供の促進

他の条件が同一であれば、地域的アウトソーシングは有利となる。

（特に、技術、情報又はサービスコンテンツに関する改善された専門的インプットによって顕著。）

遠隔地の供給者との正式な協同

複雑なバーゲニング及びガバナンス問題を生じさせ、会社の柔軟性を制約。

地域集積内の企業間の近いインフォーマルな関係 より優れた解決を提供。

集積内のインプットへのアクセスは垂直統合より効率的/効果的。

- ・ 外部の専門家は、部品製造・訓練等の分野で、内部ユニットより低費用かつ反応的。
- ・ 垂直統合は、他に向けられ得るマネジメントを消費する。
- ・ 強力なインセンティブを維持しながらの効率的な垂直類似の統合
（ 密接かつ特別な関係を有する緊密な売り手からのインプットの取得。）

集積はまた、遠距離からインプットを獲得する場合にも優位を提供する。

- ・ 低価格（ 大きな集中した潜在市場の魅力 かかる市場を対象とすることの効率化）

とより効率的な納入方法の利用

- ・ 供給者による、その製品・サービスがより利用できるための投資の可能性
(e x . 出資を求める企業の方でボストンを訪れる。)

専門的かつ経験のある人材のプール 人材採用における優位

専門的人材、サービス、部品及びそれらを創造する機関の数での優位。

情報へのアクセス

市場、技術その他の専門的情報の蓄積とそれらへのアクセス面での優位。

近接性、供給及び技術的繋がり、繰り返される個人的関係及び地域的連携（それらは信頼を育む） 集積内での情報流通を促進。（密着したインパクトのある情報をより流通させる。）

集積には洗練された買い手が含まれる 買い手のニーズについての情報の共有

補完性

集積参加者の活動間の補完性の促進 生産性の向上。

最も明確なものは製品 / サービスにおける補完

e x .

観光業における

- ・ 主たる名所（ e x . ビーチや歴史的遺産）
- ・ ホテル、レストラン、みやげ物屋、空港その他輸送施設等の快適さやサービス

ある部分の悪いパフォーマンスは他の部分の成功を損なう

サービス提供だけでなく、製品デザイン、ロジスティクス及びアフターサービスにおいても補完性が存在。

集積の部分間における改善に向けた調整及び内部圧力 全体的品質や効率性を改善。

立地の同一性 技術的繋がりと継続的調整を容易にする。

集積内の補完は正式な提携より優位を提供する。（柔軟性）

マーケティング面での補完性

同じ場所における関連企業及び産業のグループの存在（ 集積内の売り手 / 製造者にとってのメリット）

共同マーケティング（ e x . 企業紹介、トレードフェア、業界誌及びマーケティング使節団等）における効率性を提供

特定分野における立地の名声（ e x . 靴、革製品、アパレル等でのイタリアの評判）

買い手はそこでの売り手や製造者を検討する。

購入における効率化（ 買い手にとってのメリット）

- ・ 訪れる買い手は同時に多くの企業を見ることができる
 - ・ 複数の売り手 購入リスクの低減（容易に乗り換えることができる。）
- （ e x . 香港のファッションアパレルのソースとしての繁栄。）

集積参加者間の活動の調整

e x . ポルトガルの製材所

生産性を改善するためには、集積の複数の部分が同時に改革を進める必要
（ 伐採方法、製材所の木材加工能力の開発、材木分類基準の開発）

機関と公共財へのアクセス

集積は多くのインプットを（ 準）公共財とする。

e x .

地域プログラムで訓練された従業員、専門化されたインフラ、地域機関の専門家からのアドバイス、集積内に蓄積された情報

政府や公的機関に結びついたもの

e x . 専門的インフラ、教育プログラム、情報、見本市等への公共投資

競争の副産物として生じるもの

e x . 情報、技術蓄積、立地の名声、市場及び調達面での優位

民間投資や民間機関によるもの 集積参加者が集团的利益の潜在力を認識

e x . 訓練プログラム、インフラ、品質管理センター等への民間投資

かかる投資は、しばしば業界団体その他の集团的メカニズムを通じて行われる。

インセンティブと業績評価

集積はエージェンシー問題の解決に役立つ。

集積は高い生産性達成へのインセンティブを改善する。

- ・ 競争圧力（ 比較の容易性、類似の環境（ e x . 人件費や地域市場アクセス）のため他での競争が必要）
- ・ ピアプレッシャー（ 仲間間のプレッシャー）
- ・ プライドと集積における評価願望

他の企業との比較 業績評価が可能

- ・ 取引(arms-length transaction)における費用との比較 社内費用の監視
- ・ 他社の従業員と比較 従業員監視費用の低減
- ・ 金融機関における集積情報の蓄積 顧客モニタリングの改善

- ・ 取引の繰り返し
- ・ 情報や評判の伝播
- ・ 地域社会での地位の維持

集積参加者は通常、長期的利益に貢献するような建設的取引に努める

.....

以上は、企業内の部門にも妥当

研究開発、部品製造、組立て、マーケティング、顧客サポート、その他の活動を同じ立地に集める 調達及び情報流通における内部効率、補完性その他のメリットの促進。

7-3-2 集積とイノベーション

イノベーションと生産性の成長における集積のメリット

新たな顧客ニーズ(顧客の動向)の把握

- ・ 顧客情報及び顧客との関係を有する企業の集中
- ・ 関連産業の企業の存在
- ・ 専門的情報機関の集中
- ・ 洗練された顧客の存在

新たな技術、オペレーション又はデリバリーの可能性の把握

他の集積参加者との継続的關係

洞察に基づき迅速に動くための柔軟性と能力

- ・ 集積内の供給者とパートナーがイノベーションプロセスに密接に関係 企業の要請に合致するインプットの提供
- ・ 新たなアプローチに必要なギャップを埋める専門的人材が集積内に存在
- ・ 近い参加者間における、イノベーションに関する補完の容易な達成

集積内で低費用で実験でき、確信がもてるまでコミットメントを遅らせることができる。

遠距離のアウトソーシング：

契約、納品確保、技術及びサービスサポートの獲得、補完機関の調整等の問題に直面。

垂直統合：

惰性、イノベーションが社内資産の価値を下げる場合のトレードオフ、新製品が開発される場合の既存製品 / プロセスの維持等の制約に直面する。

集積内でのプレッシャーがイノベーションにおける優位を強化する
(競争プレッシャー、仲間間のプレッシャー及び継続的比較)
基本条件(人件費や光熱費等)の共通性 創造的な差別化を強いる。

集積にいることでイノベーションが遅れる場合

- ・ 競争方法が統一 集団思考 新たなやり方や改善を抑制する硬直性
- ・ 既存の才能、情報、供給者及びインフラを無効にする真に革新的な改革への抵抗
- ・ 過去の関係を断ち切れない

集積は競争と協力の組み合わせ

顧客の獲得及び維持のための熾烈な競争

多数の競争相手と強いインセンティブ 集積内の競争激化

b u t

競争と協力(その多くは関連産業に関し地域機関との垂直的なもの)は共存できる

それぞれが別の次元で、別の相手に対して行われる

近接性 結びつき及び 取引費用に影響する。

繰り返される交流や立地と集積の他の側面 契約により解決困難なインセンティブの問題
(効率化の妨げになる組織的インセンティブ問題)を解決。

正式なパートナーシップ 硬直性 インセンティブ及びガバナンス問題

(硬直性 守られる インセンティブ・市場によるガバナンスの欠如)

同じ効果は、集積内でより単純、非公式かつ容易に達せられる。

独立のかつ非公式に結びついた企業と組織の地理的に近接した集積

~

- ・ 市場とヒエラルキーとの間の連続性における強固な組織形態を体現。
- ・ 立地は強力に、市場とヒエラルキーとの間のトレードオフを形成し得る。
- ・ 取引費用の点での優位を提供するとともに、多くのインセンティブ問題を解決
- ・ 繰り返される交流及び非公式の契約 信頼、オープンなコミュニケーション、市場関係
(market relationship)の解消とやり直し費用を低減させる

7-3-3 集積と新たなビジネスの形成

新たなビジネスの多くは孤立した場所ではなく既存の集積において生じる。

機会についての情報を通じての参入誘引

- ・ 集積の存在そのものが機会の存在を示す
- ・ 集積にいれば製品・サービス・供給者の不足に気がつきやすい そのギャップを埋めるための新たなビジネスが生まれる。

低い参入障壁

- ・ 必要な資産、スキル、インプット、人材が既に存在する。
 - ・ 地域の金融機関及び投資家は情報を有している 低いリスクプレミアム
 - ・ 既存の関係の活用 集積での起業を選ぶ
 - ・ 既に成功した他企業の存在
 - ・ 新たな専門的投資の必要性の低さ、専門的資産についての市場の深さ等 低い撤退障壁
-
- ・ 同じアイデアとスキルからより大きな経済価値を創造する潜在性
 - ・ より生産的にオペレートする能力

他に立地する既存企業による集積への参入

新たなビジネス形成における優位

- ・ 集積のイノベーションプロセスを加速
- ・ イノベーションについて多様な制約・障害に直面する大企業 革新的な小規模な企業と密接な関係を結び、その設立を助け、その成功をまって買収する。
- ・ 集積は深さと幅において成長し、その優位性を高める。

集積内での競争の激しさ、低い参入/撤退障壁 自由な参入と撤退 集積内で生き残った企業の多くは他の立地の企業に対して強いポジションを得る。

(市場の原理への障害を極力減らす 企業は強くなる。)

7-4 集積の社会経済性

ある立地での企業、供給業者、各種機関の存在 潜在的な経済価値を創造する。

b u t

かかる潜在性が現実化するとは限らない。

集積の競争優位の多くは、自由な情報流通、価値を付加する交換又は取引の発見、組織間での計画調整と協力、改善への強いモチベーションに依拠

関係 (relationships)、ネットワーク (networks) 及び利害共通の意識 (sense of common interest) がこれらの環境を支える。

集積の社会的構造 (social structure of clusters) が重要。

経済および組織に関する研究

効率的企業及び社会におけるネットワーク関係の重要性を検証。

経済活動は、継続的な社会関係に埋め込まれているものと見られる。

ネットワーク構造についての検証

個人またはその「社会的資本」間の社会関係は重要なリソースと情報へのアクセスを大きく促進する。

集積理論

～

地理的立地内でのネットワーク関係の構造が個々の企業の利益を創造するメカニズムの解明を通じて、社会資本(social capital)の概念を拡張。

集積は地理的立地内に生じるネットワークの形式

- ・ 企業と組織の近接さがある種の共通性を生み、相互交流の頻度とインパクトを増大させる。
- ・ 集積内の関係のパターンにおける変化は、生産性及びイノベーションの方向に重大な結果を生ぜしめ得る。
- ・ 成功する集積のアップグレードは、関係構築に意識的に注意が払われるかどうかによって依拠する。
- ・ 業界団体はネットワークの創造の促進に重要な役割を担う。

集積理論はネットワーク、社会資本及び市民としての責務についての理論をより密接にビジネス競争と経済繁栄に結びつけ、それらを拡大する方法を提供する。

- ・ いかなる関係のためのネットワークにおいて誰がどういう理由で必要かを示す
- ・ 最も大きなメリットをもたらすネットワーク形態を特定
(例えば、顧客及び供給者間のオープンな情報交換は経済価値を増大するが、カルテルはそれを削減する。)
- ・ 公式又は階層的な関係によって規定されるネットワークに比べ、近接さ及び非公式の地域的繋がりに基づくネットワーク構造における効率性と柔軟性を示唆する。
- ・ いかにネットワーク関係が形成され社会資本が獲得されるかを明らかにし、原因と結果についての問題(ex . 集積から強い関係と信頼が生じるのか、既存のネットワークから集積が生じるのか。)の解明に役立つ。

7-5 集積と経済地理

繁栄する地域の特徴は専門性。

比較的少数の集積が外向きの経済活動(他の地域への輸出や投資等)の圧倒的シェアと地理的地域内の経済の主要なシェアを占める。

外向きの集積は他の2種類のビジネスと並存する。

他の立地と競争しない地域産業 / 集積

(ex . レストラン、娯楽、物流、不動産及び建設)

別の場所に本拠を置く競合企業の地域の子会社で地域市場を対象とするもの

(ex . 営業所、サポートセンター、視点及び組立工場)

外向きの集積は当該地域の経済成長及び繁栄の主な長期的ソースとなる。
かかる集積は、生産性の低い企業と産業から人材を吸収し、地域市場の規模を超えて成長できる。(他の市場をターゲット)

集積の把握において、外向きの産業は地域市場を対象とする産業と区別される必要がある。

7-5-1 集積と発展途上経済

発展途上国

- ・ 集積は浅く、外国製の部品、サービス及び技術に依拠。
- ・ 企業しばしば垂直統合を迫られる。
部品、電力、物理的インフラ、学校その他のサービスも自前で用意する必要。
- ・ 競争力のある企業は、集積参加者ではなく孤立して創業する傾向。
(他が頼れない。)

発展途上国の集積

- ・ 少ない参加者
- ・ 少数の大企業、政府機関又は流通業者を中心とした階層的ネットワーク
- ・ コミュニケーションは乏しく、企業と機関との間の繋がりも開発されていない

先進国の成功した集積

- ・ 密度の濃い網目状の絶え間なく発展する関係が存在。

発展途上国における集積形成の障害

- ・ 教育及びスキルの低さ
- ・ 技術の低さ
- ・ 資本へのアクセスの欠如
- ・ 各種機関が未発達
- ・ 政策 (産業立地の制約及び人為的にばらまかれる補助金。中央で決められ集積のニーズを満たさない大学のカリキュラム。保護政策による企業の独占。)

集積の欠如 アップグレードや生産性向上の阻害。

低賃金又は輸入技術による低コストの資源開発により一時的な輸出拡大。

b u t

利益、賃金及び生活水準の向上のため生産性及び製品価値の向上が必要。

革新のため、集積の創出が必要。

(付加価値の対価として利益が生じる。)

経済が豊かになればなるほど、賃金の上昇を支え、効率化による余剰人員の新規雇用を生み出すため、製品、サービス及び製造方法のイノベーションが必要になる。

7-5-2 国内取引と投資

国内取引は、近接性、国内の類似性、国のコントロール外の取引障壁の少なさのため、国際化に必要なスキルを構築する足がかりを提供する。

発展途上国においては、経済活動のほとんどが大規模な首都近郊に集中。

(地方のインフラ、機関及び供給者の欠如。中央政府による競争管理と許認可。)

- ・ 混雑、渋滞、硬直性 高い管理コスト
- ・ 生活水準の低下

集中から専門的産業及び集積を伴う分散経済への移行は、経済発展のための課題。

日本における東京と大阪への集中。

政策及び機関における中央偏重を伴う、強力かつ押し付けがましい中央政府。

伝統的な考え：

利用できるインプット、インフラ、コミュニケーション及び広大な地域市場へのアクセスを指摘し、高度に多様化した大都市経済の利点を強調。

b u t

集積特有の優位は増加するが、グローバル化は、一般的な都市化の優位を小さくする。発展した経済においては、巨大な都市地域はしばしば輸出集積として専門化している。

それぞれが集積において専門化した多くの都市からなる経済地理の方が、少数の巨大かつ多様化した都市に基づくものよりもはるかに生産的な産業組織となる。

7-5-3 立地パラドックス

グローバル化への最初の対応：

組立工場や要素費用に敏感な他の活動(factor cost-sensitive activities)の低コストの立地への移動。

b u t

遠隔地から効率的に調達できるもの(ファクスやインターネットでアクセスできる情報。グローバルな調達及びコミュニケーション。)は、競争優位としては無意味になった。

グローバル経済における持続的な競争優位は、特定の地域における高度に専門化したスキル及び知識、機関、ライバル及び関連産業の集中並びに洗練された顧客から生じる非常にローカルなものとなる。

7-6 集積の出現、発展及び衰退

企業が誕生するモチベーション

- ・ 専門的なスキル、物理的な立地の効率性、インフラ等がまとめて利用できるというメリ

- ット。(e x . マサチューセッツの集積の多くはマサチューセッツ工科大学やハーバードでの研究が発端。地理的中心という立地面での優位によるオランダの輸送集積。)
- ・ 地元の特異な、洗練された又は切迫した需要。(e x . イスラエルでの灌漑設備その他の農業技術の集積。加工産業がもたらした汚染問題への対応のための、フィンランドの環境集積。)
 - ・ 供給産業や関連産業の存在。(e x . カリフォルニア南部の航空宇宙集積 鋳造関係や先端素材の供給業者 ゴルフ用品集積の発生)
 - ・ 革新的な企業が存在

産業発展を扱う研究のいくつかは偶然を強調。

b u t

偶然はその立地の文脈において考えられなくてはならない。

偶然と見えるものでも、既存の立地環境の結果かもしれない。

偶然が中心的説明を提供する場合でも、ほとんどの場合それが唯一の説明ではない。

立地の影響は偶然の出来事が生じる見込みを生じさせるだけではなく、偶然の出来事を競争力を有す企業及び産業に導く。

集積発展のための適切な政策は、市場のテストをパスした分野に立脚すべき。

7-6-1 集積発展

集積の誕生に比べ、集積の発展は予測しやすい。

集積が発展する保証はないが、いちどそのプロセスが始まれば、それは連鎖反応のようになり、因果関係はあいまいになる。

プロセスは、ダイヤモンドの矢印又はフィードバックの環の有効性に依拠し、(例えば)いかに地域の教育、規制その他の機関が集積のニーズにうまく応じ、いかに素早く能力ある供給者が集積機会に応じるかに依拠する。

注目すべき3つの点

地域競争の激しさ

早急な改善と企業化に不可欠な原動力。

地域の新たなビジネス創造のための全体的環境

新たな企業と機関の創造は集積発展に必須。

集積参加者をまとめる公式及び非公式のメカニズムの有効性

集積の優位は個人及びグループ間の結びつきに依拠。

一定数の企業

自己強化的プロセス（専門的供給者の出現、情報蓄積、地域機関は専門的訓練を提供、リサーチ、インフラ及び適正な規制の開発）

集積の存在感と評判

市場機会の認識と参入障壁の低下 新たな企業創造 既存企業からのスピノフと新たな供給者の出現

ケーススタディーによると、集積が深みを増し競争優位を得るのに10年以上を要する。

集積の発展しばしば、集積が重なり合うときに活発になる。

異なる分野からの洞察、スキル及び技術が混ざり、新たなビジネスを刺激する。

- ・ 潜在的参入及びスピノフが多様な方向から生じる 参入障壁を下げる
- ・ 学習の多様性 イノベーションを刺激

e x .

ドイツの家電集積と家具集積 システムキッチンとビルトイン家電

マサチューセッツの医療、情報技術、知識創造の集積 遠隔医療、医療コンサルティング、医療結果判定

成長する集積

- ・ 外国からの直接投資をひきつける 集積発展を加速
会社は生産性の低い立地から移転し又は特定のセグメントにおける集積の専門知識にアクセスするため子会社に投資。
- ・ 供給者も、成長する顧客ベースへのアクセスと関係を得るため、新たな立地に移転。
- ・ 集積を強める人材とアイデアを惹きつける。
大きな機会の提供 アイデアをもった会社や個人を惹きつける
サクセスストーリー 最高の才能を惹きつける
- ・ グローバル戦略の発展
多くの国でのマーケティング、一般的又は基本的インプットの外国からの調達
生産性の低い活動は、費用削減と外国市場へのアクセスの改善のため国際化

市場の力やフィードバックの環が弱ければ、集積は発展しない。

e x .

- ・ 地域機関は別の課題をかかえるかもしれない
- ・ 政策による外国からの投資制限。
- ・ 有力企業やカルテルによる新たな競争の締め出し。
- ・ 有力な供給業者が別の地域に囲い込まれる場合。
- ・ 新たなビジネス形成への人為的な障害 競争阻止。イノベーションと専門化の遅延。
(制約 = 保護 競争阻害)

競争優位を有さない集積（ 価値が無い ）は発展しない。

7-6-2 集積の衰退

競争力を維持できるとは限らない。

集積の縮小と衰退の原因

内因性：立地そのものに由来

生産性とイノベーションを低下させる内部の硬直性

e x . 制約の多い組合ルール。柔軟性に欠ける規制。行過ぎた統合、相互理解、カルテルその他の競争障壁。集団思考。(制約と柔軟性の欠如)

~

内部での硬直性 改善及びイノベーションの低下 事業コストの上昇がアップグレード能力を上回る。

競争が十分に活発であれば、グローバル化を通じて地元の問題を埋め合わせることができる。

e x . アウトソーシングにより供給者の問題をカバー。

海外生産により生産性を上回る賃金の上昇を相殺。

(コストが生産性を上回る それへの対応としてのグローバル化)

b u t

硬直性 集積は結局その生産性とダイナミズムを失い、競争優位は他の立地に移る。

外因性：外部環境の発展や不連続性

~

多様な分野で生じ得る。

1 . 技術面での不連続性 (最も重要)

~

多くの集積の優位を一気に中和する。

e x . 市場情報、従業員のスキル、科学技術的専門知識及び供給者ベースが不適當になる。

2 . 顧客ニーズのシフト

e x . 世界市場でエネルギー効率が重要となる b u t エネルギー価格が低い米国ではイノベーションが遅れた。

当分の間は、グローバル化によって外部環境の非連続性を補うことができる。

e x . 技術のライセンス又は他の立地からの調達。製品開発を別の場所に移転。部品と設備のアウトソーシング。

b u t

主要な新技術の集積を確立できず、新たな大きなニーズに適応できなければ、革新的企業のホームベースとしては衰退する。

スキルの低い生産性の低い活動は他の立地に移転。

集積が健全か衰退かについての究極的なテストはそのイノベーションの率。

地元での投資とイノベーションを進めている集積は、縮小とアウトソーシングでのみ生産

性を改善する集積と比べればはるかに心配が少ない。

(集積内での付加価値創造がポイント そこでの投資とイノベーションが重要)

7-7 政府の役割

1 . マクロ経済及び政治的安定の達成 (経済における政府の最も基本的な役割)

~

安定した政府機関、一貫した基本的経済の枠組み及び健全なマクロ経済政策 (賢明な政府財政及び低いインフレ等) の確立

2 . 一般的小口経済能力の改善

~

ダイヤモンドにより指摘されるビジネスへの一般的インプット (教育された労働力、適切な物理的インフラ、適切かつ適時の経済情報) とそれらを提供する機関の効率性及び質の改善

かかるインプットは経済全体で必要とされ、他の全ての基盤となる。

3 . 生産性の成長を促す競争を支える全体的な小口経済ルールとインセンティブの確立 かかるルールはダイヤモンド全体に存在する。

e x . 競争を促進する競争政策、投資を促進する租税システムと知的財産法、公正かつ効率的な司法制度、消費者保護法、マネジャーに業績に対して責任をもたせるコーポレートガバナンスルール、現状維持ではなくイノベーションを促進する効率的な規制プロセス

4 . 集積の発展とアップグレードの促進

~

一部ではなく全ての集積を対象とすべき。

ビジネス環境は競争にとって中心的であるが、経済を要素コスト競争 (factor-cost competition) から脱却させるため、**集積環境**はより重要となる。

- ・ 政策はアップグレードの機会に影響する。
- ・ 集積の生産性とイノベーション優位の多くは、政府機関に關係するスピルオーバーと外在性 (externalities) に依拠する。
- ・ 政府は更に、民間部門による集合的活動を刺激し、促進し、インセンティブを与えることができる。

5 . 政府、ビジネス、機関及び市民に一般的ビジネス環境と地域集積の配置の双方をアップグレードさせるための積極的で明確かつ長期的な経済アクションプログラム又はチェンジプロセスの開発と導入。

- ・ 経済発展は必要なステップの不知と同じく無為によっても挫折する。
- ・ 強力な反対の存在。(e x . 競争に対する時代遅れの考え。現状の既得権者。)
- ・ 關係者全てを関与させるべき。
- ・ 特定の政府の政策を超えたもの (客観的なもの) であるべき。

7-7-1 集積レベルでの政策

全ての集積は

- ・ 生産性を改善し上昇する賃金を支える機会を提供する。
- ・ 国の生産性に直接貢献するだけでなく、他の集積の生産性にも影響を与え得る。

農業のような伝統的集積も捨てられるべきではない。

集積の成功・失敗、アップグレードの成否については市場の判断に委ねるべき。

政府は全く新たな集積をつくるより既存の集積を強化すべき。

- ・ 新たな産業や集積は既存の集積から生じる。
- ・ 進んだ技術に関するビジネスは何も無いところではなく、その分野においてより洗練されていない活動のベースとなっている場所で成功する。

集積発展の努力は模倣ではなく、競争優位と専門化の追及によるべき。

地域的差異及び独自性のソースの上に確立し、それらを強さに転化する。

専門化 新たなニーズに応え市場を拡大する可能性を提供する。

集積開発は外国からの直接投資により強化される。

そのため、専門訓練、インフラ及びその他のビジネス環境の面での並行投資を伴い、当該分野における多くの会社を誘致する。

集積のアップグレード

- ・ 集積の現状の認識
- ・ 障害の除去
- ・ 制約（人材、インフラ及び規制の制約等）の緩和
- ・ 集積の生産性とイノベーションを妨げる非効率の除去
企業に負担を負わせながら長期的競争価値を提供しない政策は除去されるべき。
一般的なビジネス環境の改善を超えて集積に影響を与える政策と制度を評価し改善する必要。

× 各企業の利益のための政策

市場を歪め、政府の資源を非効率的に使用する

× 産業レベルに焦点をおく政策

ある産業が他の産業より優れているとみなすもので、競争を歪め制限するリスクを有する。

- ・ 集積への注目 外面(externalities)、繋がり(linkages)、スピルオーバー及び競争にとって重要な支援機関に注目する。
- ・ 企業、供給者、関連産業、サービスプロバイダー及び機関をグルーピングすることによ

り、政府インセンティブ及び投資は、競争を脅かすことなく多くの企業及び産業に共通する問題に対処。

- ・ 集積のアップグレードにおける政府の役割は競争の歪曲ではなくその促進にある。
- ・ 関連ビジネスに重要なインパクトを与える公共財又は準公共財の蓄積を促進する。
- ・ 政府の投資は集積におけるビジネス環境の改善に焦点をおく 個々の企業、産業、広範な経済に焦点を置く投資より高いリターンを得る。

7-7-2 集積のアップグレードへの政府の影響

企業戦略及び競争の文脈
要素（インプット）条件
需要条件
関連及び支援産業

の全てに影響

- ・ 地域的競争に対する**障壁**の除去
- ・ 集積に関する**関連政府機関**の組織化
- ・ 集積への外国**投資**の誘致努力
- ・ 集積についての**輸出**促進努力

要素(インプット)条件について

- ・ 専門的な**教育**及び**訓練**プログラムの創設
- ・ 集積関係**技術**における地域的**大学**リサーチ努力の確立
- ・ 集積特有の**情報**収集編纂支援
- ・ 専門的輸送、コミュニケーション及びその他の**インフラ**の強化

需要条件について

- ・ 規制の不確実性の減少、 早期決定の促進、 アップグレードの促進のため集積に影響を与える効率化されたイノベーション志向の**規制基準**の創造
- ・ 集積製品/サービスのための**独立**の**試験**、製品認定、格付けサービス
- ・ 集積の製品/サービスの洗練された**顧客**として行動

関連及び支援産業について

- ・ 集積参加者の**フォーラム**を後援
- ・ 他から供給者/サービス提供者を**誘致**するための集積に特化した努力を促進
- ・ 集積に適合した自由貿易地域、**産業**又は**供給者パーク**を創設

7-7-3 集積と全体的経済政策

集積概念は、経済全体の共通ニーズを超えた多くの政策分野についての考えを組織化する方法を提供する。

集積

- ・ 輸出促進
- ・ 規制改革
- ・ 外国からの直接投資の誘致
- ・ 科学技術政策
- ・ 高度かつ専門的な生産要素の開発
- ・ 経済情報の収集・配布

7-8 集積発展における企業の役割

集積の存在は、競争優位（オペレーション効率と独自戦略の双方）を達成する企業の潜在力の多くは企業や産業の外に存在することを示唆する。

事業戦略及び競争の文脈
 要素（インプット）条件
 需要条件
 関連及び支援産業

の全てに影響

- ・ 見本市や使節団を通じての共同のマーケティング
- ・ 政府の輸出促進努力との協力
- ・ 集積参加者リストの作成

要素(インプット)条件について

- ・ 専門的な職業 / 技術 / 大学カリキュラムの共同開発
- ・ 専門的の大学リサーチセンターの支援
- ・ 業界団体を通じての集積情報の収集
- ・ 専門的な集積のニーズ（ex . データ、コミュニケーション、ロジスティクス）に対処するインフラ提供者との密接な関係維持
- ・ 規制、品質及び管理問題についてのマネジャーのための講座の開発

需要条件について

- ・ イノベーション促進のため規制の効率化及び改訂について政府と協力する。
- ・ 地域の試験及び規格組織の創設。

関連及び支援産業について

- ・ 集積ベースの業界団体の創設
- ・ 供給者形成の促進及び個人的 / 集団的努力を通じ他の供給者による地域投資を誘致

7-8-1 業界団体(trade associations)及び集合体(collective bodies)の役割

集積の外部効果及び公共財の重要性

非公式のネットワークや公式の業界団体、コンソーシアムその他の団体（集積参加者の全て又はほとんどからなる）が必要かつ適当

- ・ より大きな関心をひきつけ影響力を有する。
- ・ 費用分担の手段となる。

集積内のつながりを組織化

- ・ 共通のニーズ、制約及び機会の確認
- ・ それらへの対応のための活動拠点
- ・ 全国的 / 国際的な見本市及び使節団派遣の旗振り
- ・ 地域機関と共同しての訓練プログラムの創設
- ・ 購入共同体の運営
- ・ 大学ベースの研究プログラムや試験施設の創設
- ・ 集積関連情報の収集
- ・ 共通の経営上の問題についてのフォーラムの提供
- ・ 環境問題の解決策の調査
- ・ 他の多くの共通利益の追求
- ・ 規制改革への助言
- ・ 他のビジネスグループとともに集積を代表

e x .

オランダでは、花栽培協同組合が、専門のオークション及び出荷施設を創設し、オランダの花栽培集積最大の競争優位となっている。

（ 個別企業ではできないことをする。）

個人や企業の団体への参加のための時間と金は限られている
多様なグループの努力を統合する方が良い。

7-8-2 企業立地

グローバル化並びに輸送とコミュニケーションの容易化

- ・ アウトソーシング
- ・ 会社は多くの施設を、人件費、租税及び光熱費が安い地域に移転

b u t

集積理論は、企業の立地選択についてより複雑な視点を示唆する。

立地選択は、単にインプットのコストや租税ではなく、**全体の生産性の潜在力を重視**すべき。

目的は低い**全体コスト**

b u t

人件費や租税が低い地域はしばしば集積が提供する効率的なインフラ、供給者、即時のメンテナンスその他の条件を欠く。

しばしば、かかる生産性の不利は予想以上に大きなものとなる。

立地の分散ではなく集積への回帰

活動の分散によるコスト優位とともに、**集積の優位**も得なくてはならない。

組立工場、安定した労働集約型の部品製造、ソフトウェアの移植等の活動

～立地選択は要素費用及び市場アクセスによりなされるべき。

ホームベース活動：製品、プロセス及びサービスの創造及び改良に関する活動（頻繁にデザインが改良され、実質的かつ継続的に変更する部品の製作等）

～その立地は、全体のシステムコストとイノベーションの潜在性により決させられるべき。

より活発な集積があれば、ホームベース活動はその本社と異なる地域におかれるべき。

集積の考え方 関連性のある活動は同じ場所におくのが望ましい。

- ・ 総システム費用の低下
- ・ 内部情報の共有
- ・ イノベーションの促進と拡大
- ・ 支援企業インフラ及び施設の創設
- ・ 外部効果とスピルオーバーを得る能力を増大する地域集積に深く根ざす

同じ分野における他企業から離れた場所での立地

集積を創造する必要

- ・ 供給者の誘致
- ・ 地域組織に支援投資をさせる
- ・ 専門的インプットの蓄積を図る

企業立地はオペレーション部門に委ねるものではなく、全体戦略の一部である。

7-9 集積発展イニシアティブの形成

成功する集積イニシアティブに共通する性質。

● 競争及び競争優位における集積の役割の共通理解

競争力の定義は、生産性及びイノベーション。

- ・ 集積がいかに生産性を強めるか。
- ・ 企業と政府の役割（市場の歪曲や勝ち組の選抜と混同しない）

について理解

早期かつ継続的コミュニケーションにより競争に関し集積参加者を教育する。

- ・ 政府
- ・ 企業

- ・ その他の参加者
仕事の喪失、賃金の低下並びに安全・労働・環境基準に関する規制が骨抜きになることを恐れる労働組合や非政府機関（NGO）も、競争力が生産性に依拠し、それが賃金上昇を支えることを理解。
- **集積のアップグレードに対する障害・制約の排除に焦点をおく**
最初にかかる目標を明確かつ率直に議論し、目標をたえず強化する。
- **全ての集積を対象とする**
集積間で優先順位をつけることは経済的に誤りであるとともに広範な民間部門から正当な権利を奪う。
- **適切な集積範囲**
集積は、重要な繋がり又はスピルオーバーを有する産業と機関を含む。
その範囲は経済的現実を反映すべき。
- **集積参加者及び関係機関が広範に関与する**
厄介な相手（偏狭で自己中心的な態度）に働きかけ教育するよう努力する。
集積イニシアティブは全員のための条件改善に向けて努力する人々とともに進めなくてはならない。
- **民間部門のリーダーシップ**
企業は政府よりも、機会、障害及び制約を認識できる。
民間部門の方が実行力に優れている。（当事者）
- **個人的関係を重視する**
集積の多くの利益は、繋がりを促進し、オープンなコミュニケーションを育み、信頼を構築する個人的関係から生じる。
信頼がなく関係が開発されていない場合には、しばしば中立的な推進者が役に立つ。
- **行動を重視する**
集積イニシアティブは結果達成への願望によりモチベートされなくてはならない。
× 学術機関、シンクタンク又は政府機関
リサーチが目的となる。

診断と将来の広範なビジョンは、具体的かつ積極的なステップと結びつかなくてはならない。

政府及び民間部門の双方に強力な旗振り役が必要。

企業家のリーダーシップとオピニオンリーダーの関与が全ての成功するイニシアティブの特性。

- **制度化**

集積のアップグレードは長期的なプロセス 概念、関係及び繋がりの制度化が必要。

- ・ 民間部門における業界団体
- ・ 適切に組織化された政府機関

7-10 要約

集積：その全体が部分の総和より大きい、相互関連する企業及び機関のシステム。

グローバル経済において最も持続性のある競争優位はローカルなものである。