

# 国際ビジネス研究

VOLUME  
**11**  
No.  
**2**

Journal of International Business

第11巻第2号 2019年10月

Autumn 2019

国際ビジネス研究学会編

JAPAN ACADEMY OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES



## 巻 頭 言

2018年11月10日（土）・11日（日）の両日、早稲田大学（東京都新宿区）において、国際ビジネス研究学会第25回全国大会が「クロスボーダー M&A / アライアンス - 国際ビジネス研究のフロンティア-」を統一論題として開催されました。まずは、ご参加を賜りました270名ほどの会員の皆様に厚く御礼申し上げます。

本大会の実行委員長を当初務めておられた太田正孝先生が2018年9月28日にご逝去されました。今回の大会は、1994年7月に奇しくも早稲田大学において本学会が創設されてから四半世紀が経過し、グローバル環境も大きく変化する中、本学会が国際ビジネス研究の新たなフロンティアを切り開く全国大会でもありました。こうした記念すべき大会は太田委員長のもとで行いたかったとの残念な気持ちでいっぱいです。謹んでご冥福をお祈り申し上げます。

大会初日は、統一論題に関し、宮島英昭先生（早稲田大学）、Harbir Singh 先生（Wharton）（遠隔方式による登壇）、池上重輔先生（早稲田大学）に加え、大伴彰裕氏（日産自動車株式会社 アライアンスグローバル VP、常務執行役員）、池内省五氏（株式会社リクルートホールディングス 取締役兼専務執行役員）という多彩な講演者からご報告をいただきました。その後、牧野成史先生（香港中文大学）にも加わっていただき、池上重輔先生をコーディネーターにパネルディスカッションを行いました。

2日目は、5つの会場に分かれ、一般会員セッションと院生セッションを合わせて史上最高の70本の自由論題報告がなされたほか、国際交流フォーラム、企画フォーラムおよび編集フォーラムという3つのフォーラムを実施しました。国際交流フォーラムでは、韓国国際ビジネス学会（KAIB）から Geon-Cheol Shin 前会長（慶熙大学校）と Dong-Soon Kim 会長（中央大学校）にお越しいただき、ご報告いただきました。企画フォーラムでは、「（論争）内部化 VS 外部化：企業の国際提携を説明する有効な理論とは？」をテーマに、伊田昌弘先生（阪南大学）、藤沢武史先生（関西学院大学）、長谷川信次先生（早稲田大学）、大木清弘先生（東京大学）、上野正樹先生（南山大学）による活発な討論がなされました。編集フォーラムでは、「投稿を通じた研究発展プロセス - 社会人出身者と留学生の体験から -」をテーマとして、周佐喜和先生（横浜国立大学）、小久保欣哉先生（二松学舎大学）、蔣瑜洁先生（重慶大学）による討論がかわされました。

本大会を無事終えることができましたことに対して、白木三秀会長、長谷川信次大会委員長および大会委員会の先生方、運営面でご尽力をいただいたリエゾンオフィス、アルバイトの学生に心より感謝いたします。

第25回全国大会実行委員長  
坂野友昭（早稲田大学）



## 目 次

## 2018 年全国大会統一論題

## クロスボーダー M&amp;A/ アライアンス —国際ビジネス研究のフロンティア—

## クロスボーダー M&amp;A とクロスボーダー・アライアンスの統合マネジメント

池上 重輔 (早稲田大学) ..... 1

## 研究論文

## SNS 広告の反応に関する異国間分析

## —日本と韓国の大学生を対象に—

金 炯中 (静岡産業大学) ..... 15

## 地域中小企業国際化の胎動と自立化

## —日立地域中小企業の DOI (Degree of Internationalization) と自立化の測定—

菅田 浩一郎 (常磐大学) ..... 31

## 研究ノート

## 半導体産業における組織間関係の構築

## —TSMC と日系装置メーカー J 社の取引関係の事例分析—

楊 英賢 (台湾・国立嘉義大学)・阿部 嘉隆 (台湾・国立嘉義大学大学院) ..... 49

## 書 評

## 澤田貴之著

## 『アジアのコングロマリット —新興国市場と超多角化戦略—』

評者 伊田 昌弘 (阪南大学) ..... 66

## 李 瑞雪、天野 倫文、金 容度、行本 勢基 著

## 『中国製造業の基盤形成 —金型産業の発展メカニズム—』

評者 吉原 英樹 (神戸大学) ..... 72

英文要旨 ..... 75

執筆者紹介 ..... 79

会 報 ..... 80

編集後記 ..... 84

投稿規程・執筆要項 ..... 85

役員構成 ..... 88



## クロスボーダー M&amp;A とクロスボーダー・アライアンスの統合マネジメント

池上 重輔 (早稲田大学)

## 要 旨

日本企業にとってクロスボーダー M&A とクロスボーダー・アライアンスの戦略的重要性が増してきている中、その統合マネジメントに関しては必ずしも研究の蓄積は多くない。本稿は 2018 年度の国際ビジネス研究学会の全国大会の基調講演をベースに、クロスボーダー M&A においては買収後統合 (Post-Merger Integration: PMI)、クロスボーダー・アライアンスにおいてはアライアンス・ガバナンスと呼ばれる“統合マネジメント”が国際ビジネス研究のフロンティになりうる可能性、そしてこの 2 つの研究が相互補完的な関係になりうる可能性を基調講演のゲスト企業 2 社の事例も紹介しながら問いかける。

企業がアライアンス管理に関する知識を収集、共有、保存し、この知識を現在および将来のアライアンスに適用する能力を指すアライアンスマネジメント能力に関しては相応の研究蓄積があるが、今後はトラスト、資源の相互補完、アライアンス・ガバナンス (パートナーの機会主義的行動管理) の研究が重要となつてこよう。M&A 研究においては「どのような (事前の) 条件で、企業買収するのか？」から「どのように買収企業を選択し、統合するのか？」へと重点がシフトしてきた。PMI 手法は、戦略的相互依存性と組織的自立性という 2 軸で分類しうが、相互依存が高く、組織的自立性も高いことによってシナジーが期待できる場合は“共生型”の PMI が適切な場合があり、今後は共生型をどうマネージするかの研究が必要になるだろう。

日産 (とルノー) の事例は、2 社の戦略的アライアンスという側面とルノーによる PMI という 2 つの側面で見ることにより多様な示唆を得る可能性があること、時間をかけてシナジーを実現してゆくプラスとマイナスがあることなどが見えてこよう。リクルートの事例はクロスボーダー M&A における共生型の先進事例であり、その背景として明確な経営戦略を持つことの重要性を示している。

## I. はじめに

M&A は長年、経営の実務・理論の両面における重要な論点と位置付けられてきた (Bauer, F., & Matzler, K., 2014)。M&A の成功率は必ずしも高くないが<sup>(1)</sup>、企業成長の 3 割は M&A が源泉であるという分析結果もあり<sup>(2)</sup>、2018 年度に日本企業が当事者となる M&A 件数は 3850 件、金額ベースでは 29 兆 8802 億円と、ともに過去最高を記録した<sup>(3)</sup>。国境を越えた M&A であるクロスボーダー M&A は、全世界で過去 10 年は年間 1 万件前後で推移しているが、日本企業が当事者となるクロスボーダー M&A は 2010 年以降件数

が急増しており 2018 年には総計で 1036 件となり、特に日本企業が海外企業を買収する In-Out 型 M&A は 777 件と過去最高を記録した<sup>(4)</sup>。またクロスボーダー・アライアンスも企業の命運を左右する重要性を持つようになったと言われる (桑名, 2012)。日本企業によるクロスボーダー・アライアンスの正確な統計は取りにくいだが、海外ビジネスに高い関心を持つ企業の約 3 割が海外組織とアライアンスを行っており、海外ビジネスのパートナーに課題を感じる企業の割合は 54.5% となり海外ビジネスを担う人材とならんで最重要課題となっている<sup>(5)</sup>。

M&A はアライアンスの一つの種類であり、資本提携を含むアライアンスの進化したものと位置付ける見方も存在するが（江夏他, 2013）、これまで M&A とアライアンスは性質の違う別のものと位置づける見方が主であったことから（Chen and Chen, 2003 ; 竹田, 1997 等）M&A とアライアンスは別個に研究されることが多かった<sup>(6)</sup>。M&A の成否においては事前のデューデリジェンスや交渉のみではなく買収後の統合（Post-Merger Integration; PMI）が重要であるとの認識が広まっている。2018 年末のゴーン氏の逮捕により状況が激変したが、ルノーと日産の関係にみられたようなアライアンスと M&A の垣根を超えた国際企業間協業形態は、クロスボーダー・アライアンスと M&A の統合マネジメントの先端事例の一つであろう。また、これまでは M&A の PMI と 言 え ば 米 国 GE（General Electric Company）に代表される被買収先へのコントロール度の高い統合マネジメントが主流であったが、リクルート社のように被買収先の自律性を重んじる PMI も見られるようになり、アライアンスによく見られるような相互自律的な会社関係マネジメントの知見を、M&A に適用することで日本企業の国際展開のチャンスが拡大するのではないだろうか。

2018 年度の国際ビジネス研究学会の全国大会において大会実行委員長であった故太田正孝先生（大会実行時は坂野友昭先生）は統一論題として「クロスボーダー M&A /アライアンス—国際ビジネス研究のフロンティア—」を提案された。本稿はクロスボーダー M&A においては買収後統合、クロスボーダー・アライアンスにおいてはアライアンス・ガバナンスと呼ばれる“統合マネジメント”が国際ビジネス研究のフロンティアになりうる可能性、そしてこの 2 つの研究が相互補完的な関係になりうる可能性を問いかける。

## II. 先行研究

### 1. アライアンス

アライアンスは 6 ～ 7 割が失敗に終わるといふ成功率の低さが問題視され（Hughes and Weiss, 2007 ; 元橋, 2014）、2000 年以降、企業がアライアンス管理に関する知識を収集、共有、保存し、この知識を現在および将来のアライアンスに適用する能力を指すアライアンスマネジメント能力（Alliance Management Capability : AMC）が重要視されるようになった（Heimeriks and Duysters 2007 ; Kale and Singh, 2007）。アライアンスマネジメントに関しては米国で実務のノウハウ蓄積が進んでおり、ASAP（The association of Strategic Alliance Professionals）が監修する“Best Practice Workbook”はアライアンスマネジメントの実務教科書としてよく知られている（元橋, 2014）。

アライアンスマネジメント能力はダイナミック・ケイパビリティの一種であり、多くの場合アライアンスの①ストラクチャー②プロセス③ツールを通じて測定される（Duysters et al, 1999 ; Kale et al. 2002; Kale & Singh, 2007）。パフォーマンスに影響するアライアンスマネジメント要因としては①パートナー間の情報とナレッジ共有②パートナー間の共通理解③共同の目標への集中が指摘されている（Niesten & Jolink, 2015）。高いアライアンスマネジメント能力を持つことで企業のアライアンスパフォーマンスは高まる（Heimeriks and Duysters, 2007）。Niesten & Jolink（2015）は今後の当該分野における研究の方向性として①主に少数事例を用いた定性分析によるアライアンスマネジメント要因の、より体系的な分析②特定のパートナーと培ったアライアンスマネジメント能力の汎用化可能性③先に挙げた 3 要因以外のアライアンスマネジメント能力、例えばトラスト、資源の相互補完、パートナーの機会主義的行動の研究、を挙げている。



クロスボーダー・アライアンスマネジメントは国内のアライアンスマネジメントより難易度が高くなるが、その不安定さを引き起こす要因としては、文化的要因が強調されることが多い。自動車業界におけるグローバル・アライアンスの事例分析を通じた、欧米・日本・中国の企業文化の相違がアライアンスにどのように影響するかを分析した Gill & Butler (2003) は、各国の信頼に対する考え方、信頼関係の築き方、信頼を損ねる要因差が、アライアンス関係を難しいものにするとし、自らの信頼の根拠が受け入れられないと、次第に相手に対する不信感が生まれるとした。本稿はクロスボーダー・アライアンスマネジメントの中でもパートナーがアライアンスの利益ではなく自らの利益を追求するような機会主義的行動をとらないように管理するアライアンス・ガバナンスに特に着目している。Niesten & Jolink (2015) も今後の有望研究分野の一つとしてパートナーの機会主義的行動の研究を挙げているが、クロスボーダー・アライアンス・ガバナンス研究はまだ初期的段階である。パートナーと協力することで最大の成果が出るようにお互いの行動を調整するアライアンス・ガバナンスの類型として Judge & Dooley (2006) は、①資本関係に基づく統治②契約書・ルールなど取り決めに基づく統治③コミュニケーション・共同作業チーム・交流などの関係性に基づく統治の3つを挙げている。機会主義的行動を抑制する効果があったのは関係的ガバナンス、その次に重要なのは契約的ガバナンスであり、資本的ガバナンスの効果は限定的であった (Judge & Dooley, 2006)。

アライアンス戦略と戦略的アライアンスはよく混同されるが、アライアンス戦略は目的別にどのようなアライアンスを締結するかの全体像であり、戦略的提携は市場で競争する(しうる)企業間である共通の戦略目標を達成するための提携であり、日本企業は伝統的に前者に強いとされてき

た(江夏, 1995)

## 2. M&A

Bauer & Matzler (2014) は M&A 研究を財務・経済、戦略的マネジメント、組織行動、プロセスの4学派に分類し、それぞれを買収前フェーズ、買収後フェーズ、M&A の成功の3つの論点で整理した。その整理では、プロセス学派を除く各学派とも買収前フェーズの研究に力点を置き、M&A の成功に関しては財務・経済と戦略的マネジメント学派に集中しており、買収後フェーズは戦略的マネジメント学派にとって真空地帯となっていた (Bauer & Matzler, 2014)。買収前に M&A のパフォーマンスを予測しようと、対象事業の市場および製品等の戦略的適合によって M&A を分類する研究が多かったが (Salter & Weinhold, 1988 ; Shelton, 1988)、M&A 成立後の統合が M&A 成功の重要な鍵を握るとの考え方が強くなり (e.g. Angwin and Meadows 2015; Larsson and Finkelstein 1999)、M&A 研究は「どのような(事前の)条件で、企業買収するのか?」から「どのように買収企業を選択し、統合するのか?」へと重点がシフトしてきた (Jemison & Sitkin, 1986)。

しかし、PMI に関する統合的なフレームワークは不足している (Teerikangas and Joseph, 2012)。その理由としてはシンプルなモデルは重要なプロセスや条件を無視し (Angwin and Meadows, 2015)、一方で包括的なモデルは、複雑性が増し、実用性を阻害するというジレンマがあげられる。結果として M&A 統合研究の大多数が、特定のサブトピックの研究となり、各々が繋がっていない (Schweiger and Goulet 2000)。そこで Steigenberger, N. (2017) は Context (PMI 開始前の背景・条件)、Structural intervention (構造的介入)、Leadership and Communication based interventions (リーダーシップとコミュニケー

ションによる介入)、Collective sense making and negotiations (集団のセンスメイキングと交渉)の4カテゴリーからなる、M&AのPMI研究を統合するためのフレームワークを提示した。ただし、各カテゴリー内の個別論点でも多様な意見があり、例えばContextの一論点であるCultural Distance (文化的距離)でも、実務家の意見は文化的親和性こそPMIの重要な成功要因ということで一致しているが、アカデミックでは文化の類似性が、統合の成功を促進する (Cooper and Cartwright, 2001 ; Schraeder and Self, 2003; Teerikangas and Very, 2006) という先行研究が多い一方で、高い文化的適合は、“公式的な”組織統合を阻害する場合もある (Puranam et al., 2009; Bauer & Matzler, 2014) ともされている。

Haspeslagh and Jemison (1991) はリソース・ベースト・ビューを前提に、潜在的なシナジー効果に着目することの多かった従来のM&A分類から、戦略的相互依存性と組織的自立性という2軸を使い、どのようにシナジーが実現されるかという視点でPMIを分類した。

戦略的相互依存性は戦略的適合の中核概念で、M&Aをする企業同士がどの程度能力移転や資源共有などの点において相互依存しているかを示し、M&Aによる企業価値が比較的一時的なValue Capture (価値獲得) によるのか、より中長期的なValue Creation (価値創造) によるのかを規定する。中長期的な価値創造はそれぞれの企業が別個に活動しては実現しにくい。なぜならそうしたシナジーから価値を創造するような資源は移転が簡単ではなく (Barney, 1991)、組織構造・機能的活動、組織文化等の統合を求められる場合が多いからである (Pablo, 1994)。組織的自立性は組織的適合の中核概念で、組織文化がどの程度維持されるか否かを示している。被買収企業の自律性が減少し組織文化の境界が崩れることは、組織文化に根差した戦略的組織能力 (組織内の基本

動作やプロセス等) へ悪影響を与える場合がある (Puranam et al. 2009)。ゆえに、特に買収する側の企業に新しく不慣れな資源がもたらされる場合には被買収企業的意思決定を尊重する必要性が主張された (Puranam et al. 2006)。その場合は買収側企業の文化とは違った被買収企業の文化を許容する多文化主義が必要となる (Nahavandi and Malekzadeh, 1988)。

このStrategic InterdependenceとOrganizational Autonomyは2×2のマトリックスとなり、以下のPMI分類となる。1) Preservation (保持型): 被買収企業が価値ある資源を維持するために、高い自律性と低い戦略的相互依存を必要とする。2) Absorption (吸収型): 被買収企業は、低水準の自律性と高レベルの戦略的相互依存を必要とし、業務、組織および文化は親会社に完全に統合される。3) Symbiotic (共生型) 買収企業は、共存を可能にするために、高い戦略的相互依存性と高い組織的自立性の両方を必要とする。両社は、企業間の境界がなくなるにつれて、幅広い相互作用の影響を受けやすくなる。4) 戦略的相互依存性も組織的自立性も低い“Holding (ホールディング型) はHaspeslagh and Jemisonの研究がリソース・ベースト・ビューを前提にしており能力移転型のM&Aにフォーカスしていたため、Holding実例は提示されていなかった<sup>(7)</sup>。

クロスボーダーM&Aにおいて“国の文化の違いは、組織レベルでの文化の違いに比べて、社会文化的な統合、シナジーの実現、株主価値向上に対しては、負の相関は低い (Teerikangas and Very, 2006 ; Stahl and Voigt, 2008) として、国内企業間のM&A研究と相違が大きいとの認識もあり、学術的な研究が十分に蓄積されてこなかった (Shimizu et al , 2004; 小久保, 2014)。一方でクロスボーダーM&Aは国際性という観点において国内企業間M&Aとは文化・制度における特有の相違があるともみられており、

Nahavandi and Malekzadeh (1988) は PMI プロセスに着目しその相違を指摘した。また、実務家の多くはクロス・ボーダー M&A の難易度は高いと認識している<sup>(8)</sup>。

### Ⅲ. 日本企業のクロスボーダー事例

日産とリクルートは日本企業のクロスボーダー M&A とクロスボーダー・アライアンスの統合マネジメントにおける先進事例と思われる。以下この 2 社の M&A とその統合がどのような背景と戦略のもとに行われたかを概観する。

#### 1. 日産

最盛期にはトヨタに肉薄するシェアを持ちながら 1998 年には約 2 兆円もの有利子負債を抱え倒産寸前の経営状態となった日産が、1999 年 3 月 27 日にフランスの自動車メーカーのルノーと締結した契約に基づき、ルノーから 6430 億円（約 50 億ユーロ）の出資を受け、ルノーの副社長だったカルロス・ゴーンが来日し日産の再生（日産リバイバルプラン（NRP））を指揮したことはよく知られている。初回の契約ではルノーが日産自動車の株式 36.8% を取得したが、当初は両社の文化的土壌の違いやラインナップの重複などを理由に、多くの専門家がこの 2 社の連携には懐疑的であった。リバイバルプランは計画を前倒して達成し、日産は国内シェア第 2 位の座を奪回し、2003 年 6 月に負債を完済した。ルノー・日産はこの 2 社の関係を“ルノー・日産アライアンス（RNA）”と呼称し双方を戦略的提携におけるパートナーと位置づけ、少なくとも 2018 年の 11 月までの 19 年間は成功裡に運営されており、例えば 2018 年 11 月時点では 2019 年の提携開始時と比較して両者の時価総額はともに 2 倍以上に増加していた。

しかし、この 2 者間の関係は形式要件でみればルノーは 2001 年に日産の発行済み株式数の 43.4% を取得しており（日産の持つ 15% のルノー

株には議決権はない）、ルノーによる日産の買収であり、日産はルノーの子会社なのである。しかしながらルノーは買収という言葉は使わず、戦略的提携（Strategic Alliance）という位置づけを固持してきた。ルノー・日産アライアンスとはルノーから見るとルノーによる PMI プロセスであり、初期のゴーン氏はルノーから送り込まれた経験豊富で優秀な PMI のリーダーであり、いわゆるターンアラウンド（企業再生）マネジャーでもあった。

ルノーと日産のアライアンスに関する研究およびケーススタディには様々なものがあるが、基本的にはルノーが資本の論理を振りかざさずに日産の自律性を大きく尊重して投資後の関係性を構築してきた点においてはどの研究も一致している。ルノーと日産は相互に高い戦略的相互依存性を有し、同時に高い組織自律性を維持していた点から、ルノーによる PMI は共生型に分類されるだろう。

1999 年には世界中で 5,500 万台の自動車が発売されていたが、世界的に生産過剰であり、どの企業もコスト削減のイノベーションを迫られ、自動車業界において世界的に完成品メーカーや部品メーカーの合併や統合が加速した。一部には 400 万台程度の年間販売規模を持つことを世界市場での生き残りの条件とする説もあった。1998 年にダイムラーベンツとクライスラーが合併し、その翌年にフォードがボルボを買収する。再編の波に乗り遅れば、グローバルプレイヤーへの道は閉ざされると思われていた。

欧州の中小型メーカーとして必ずしもグローバルに勝ち残れる体制になかったルノーにとって、生産規模を補完し、地域カバレッジを補完し、車種ラインナップを補完する海外パートナーは必須であった。財務余力のあったルノーにとって、生産規模、地域、車種で補完関係を構築できる日産は戦略的相互依存性が高かったのである。

ルノーと日産の関係を戦略的提携というラベ

リングをした共生型の PMI と分類すること自体は容易だが、重要なのはどのようにその共生型の関係を構築し維持してきたかである。Froese & Goeritz (2007) はクロスボーダー・アライアンスという視点から、ルノー・日産とダイムラー・クライスラー・三菱の両アライアンスを比較して、組織統合における差としてはクライスラー・三菱のアライアンスにおいて以下の潜在的失敗理由を指摘した。すなわち、①人的統合の失敗によって三菱従業員からの抵抗を受け、協力を得るのを断念 ②マネジメント権限移譲の欠如により、ドイツ本社の承認が必要 ③三菱グループの強い結びつきにより、サプライヤーの再編が不可能。

リバイバルプランのあまりに鮮やかな再生劇のためか、多くのルノー・日産アライアンス研究はリバイバルプランもしくはゴーン氏のリーダーシップにフォーカスする場合が多い。買収後の PMI であろうとアライアンスであろうとその目的は2社間のシナジーの実現である。改めてルノーと日産がどのようにその関係を深め、シナジーを追求してきたかを考察することでクロスボーダー M&A、クロスボーダー・アライアンス研究への新たな示唆が見えてこよう。

リバイバルプラン以降のルノーと日産の統合プロセスに関してはしばしばそのスピードの遅さに懸念が示されてきた。例えば、Homburg and Bucerius (2006) は2社のシステム・構造・活動・プロセスを素早く統合するべきとしていた。先行研究でも、買収後統合の速さに関しては、統合のスピードの速さが M&A 成功の鍵とする研究が少なくない。買収後の速やかな統合は、より早いシナジーの実現と、より早い投資回収が見込め (Angwin, 2004)、行動心理学的見地からも、統合スピードの速さは、従業員の不安感を低減する (Angwin, 2004)。営業マーケティングの視点から見ても速やかな統合は、顧客の不安を解消し、シェア拡大や顧客ロイヤリティの向上に有意の結果

となっていた (Homburg and Bucerius, 2006)。一方で、時間をかけた統合のポジティブな効果も指摘されており、深い統合には、調整や相互作用への努力も必要であり (Larsson and Finkelstein, 1999)、M&A は組織に甚大な変化をもたらすために、従業員は他の組織を学習するための時間が必要であるともされていた (Bragado, 1992)。

ルノー・日産の統合プロセスに関して、リバイバルプラン以来ゴーン氏とともに日産をささえ COO として経営を担ってきた志賀氏は大別して4つのフェーズに分けていた。フェーズ1は1999年末～2000年前半の日産リバイバルプラン期、フェーズ2は2000年中盤～2008年の相互学習とシナジーの模索期、フェーズ3は2008年～2010年代半ばのハードシナジー探求期、フェーズ4は2010年代中盤以降のアライアンスメンバーの拡大期である。フェーズ1は多様なリストラクチャリングを通じて日産の黒字化を達成した時期であるが、このフェーズでルノーと日産のシナジーは殆ど求められていない。フェーズ2はバリュー・チェーンの中でも購買を中心にシナジーが実現されたが、金額的にはシナジーの貢献は非常に小さかった。この時期はルノー日産 BV というアライアンス管理・促進組織を立ち上げ、どのようなシナジーが実現可能かを模索する時期であった。日産社内でハード・シナジーと呼ばれる生産、技術開発などの金額的にインパクトのあるシナジーを実現させたのはフェーズ3の2008年以降である。つまり大きなシナジーを実現させるまでルノーの出資から10年近くたっているのである。フェーズ4では自動車の設計思想の違うルノーと日産の間でコモン・モジュール・ファミリー (CMF) と呼ばれる、共通の開発と生産のプラットフォームを構築した。こうした共有化に関しては2006年頃から、インターチェンジャブル・コンポーネントというプラットフォーム概念を導入し共用率を5～6割にできたものの、バリエー

ションが増えていくと、共通化のベネフィットが希薄化していった。そこで 2009 年から検討を始めたのが、CMF というアプローチである。これは、エンジンルーム、コックピット（室内空間）、フロントアンダー（サスペンション周辺の前部）、リアアンダー（車体重量を支える後部）という 4 つの大きなモジュールと電子制御部で整理し、各モジュールで何種類の変動を持たせるかを決めて、その変動領域の中で車づくりをするというものだ。ルノーと日産の両社から、プラットフォーム開発を行う車両計画、各車種を開発する CVE (Chief Vehicle Engineer)、部品開発という 3 機能が集まり、固定部と変動部の分けについて徹底的に議論しながら、検討を進めた。モジュールを組み合わせれば、車格間を越えた共用化が可能になる。この結果、プラットフォームの約 8 割の共通化と開発費の削減が実現できるようになった。車作りにおいてマーケティング志向のルノーとエンジニアリング志向の日産が共通のプラットフォームを適用することは難易度が非常に高く、故に持続的に実用的な共通プラットフォームを構築するまでにルノー・日産アライアンスは 2006 年から 10 年以上にわたって前述のインターチェンジャブル・コンポーネントを含め複数回のプラットフォームを試行してきている。この期間に双方の開発、企画チームの情報交換を通じてじっくりと相互理解を進めてきて初めて実用的な共通プラットフォームが構築できたのである。

2016 年に三菱自動車をグループに加えアライアンスが拡張され、2 社間のアライアンスマネジメントのノウハウが拡張可能かの試行がなされ始めた 2 年後、2018 年 11 月の本学会全国大会 1 週間後にゴーン氏が逮捕され、ルノー・日産・三菱アライアンスの将来像は不透明なものになった。しかしルノーによる日産に対するクロスボーダー・アクイジション（買収）という視点を加えることで、1999 年より約 20 年に及ぶルノー・日

産アライアンスから学べるものは多いだろう。

## 2. 日本企業のクロスボーダー M&A 事例 2 : リクルート

リクルートは最も成長著しいサービス系企業の一つであり、戦後生まれの企業でファウンダーから数代目のトップになり変革を継続している点でも珍しい企業である。新興企業は多くの場合カリスマ的な創業者によって成長を遂げるが、偉大な創業経営者の後任に適切にバトンタッチをすることが困難である場合が少なくない。しかし、リクルートは江副浩正というカリスマ創業者によって設立され成長を遂げたが、現在の 5 代目峰岸社長となってもその事業創造力、変革力は衰えず、2019 年 3 月期の売上 2 兆 3107 億円、2019 年 9 月 27 日時点の時価総額でも約 5.5 兆円と日本国内で 14 位となっている。

2012 年 3 月期には海外売上高 293 億円（海外売上高比率 3.6%）だった同社が、2018 年 3 月期には海外売上高 1 兆 11 億円（海外売上高比率 46.1%）となっている。サラリーマン経営者となっても変革力、成長力が継続する背景として、筆者はリクルート事件により創業者が絶頂期に強制的にその座から降りたことが重要な要因と見ているが、それに関しては別の場で深く検討したい。ただ、リクルートの一連のグローバル化がトップダウンではなく、ミドルアップから来ていることは興味深い。現在、代表取締役社長の峰岸真澄氏や、取締役 兼 専務執行役員 兼 CHRO の池内省五氏が、今から 10 年ほど前 40 代前半の頃に、40 代前後のマネジャー層が集まり 10 年後のリクルートの戦略を考えた。そこで議論されたのは、日本の国内需要の頭打ちが予測される中での事業グローバル化であった。その際に、2001 年に細々と始めたグローバル化の反省があったという。実は 2012 年に上場したリクルートが欧米で機関投資家説明会を開催した際にはリクルートは 2000

年代からの海外展開は失敗の連続で、M&A が上手い企業とはみなされていなかったため、機関投資家からは「M&A をするなら国内で行え」と言われていた。

2001 年に希望者による手上げ式で海外進出を始めたリクルートは 2003 年に中国で結婚情報サービス「ゼクシィ」を展開することを決めた。日本における新事業展開力に自信をもっていたリクルートは現地パートナーと合弁企業を設立し、その後、中国で求人情報事業を展開する人材総合サービスの「51job」の 4 割近い株式を取得し中国展開を進めた。しかし、ゼクシィの中国での事業は失敗に終わり、51job も当初期待したような成果は出せなかった。そこからリクルートは買収を企画する人と買収後の統合を進める人が違うことは PMI のコミットメントが弱くなり失敗要因であると学んだという。クロスボーダー M&A は担当の責任者が買収後も含めて責任を持つことをルールにした。それに加えて、本社は買収を担当する責任者に対して、買収先の経営陣や社員に対して基本的には自律性を認めることを原則とした。

近年のクロスボーダー M&A の象徴となる案件が 2012 年に買収した米国求人サイト「インディード」である。ネット上に多様に散らばる求人情報を集約し企業と求職者をマッチングする事業で売上高が 2012 年の買収時は売上高 60 ～ 70 億円程度から、2018 年 3 月期には 2,815 億円、2019 年 3 月期には 3,269 億円（インディードが含まれる HR テクノロジーセグメントの売上高）に拡大している。

リクルートの PMI の特徴は買収先の自律性を尊重することであり、リクルートは PMI に関して以下の明確な方針もっている。リクルート側が保持する権限はガバナンス、コンプライアンスとリスクマネジメントであり具体的には以下の 4 点となる：①経営のトップポジションはリクルー

トが握り、M&A の責任者が会長や CEO に就任する ②経営指標を決定し、モニタリングする ③取締役の過半を握る ④コンプライアンス・リスクマネジメント規定の適用、モニタリング。

一方で以下のような事業運営に関する権限は基本的に被買収先に渡す。①経営トップ以外の人事権（原則として経営陣は買収前の状態で残り経営執行にあたる） ②日々の事業運営（日本からの駐在員も 1 ～ 2 名と最小限におさえる） ③ M&A の決裁権（100 億円未満） ④被買収ブランドの政策（リクルートブランドに統合しない） ④買収先の企業文化・風土（先方に伝えるがリクルート色に染めない）。

被買収先の自律性を認める PMI と、被買収先企業が管理できないので放任することの違いは昨今の日本企業でも認知されつつあり、被買収先の自律性を認めつつ必要なポイントを押さえて管理する PMI は日本企業のクロスボーダー M&A でも見られるようになってきた。しかし、サントリーのビーム社買収のようにブランドを統合しないケースは散見されるが、企業文化・風土も買収側企業の文化・風土に染めないというリクルートの手法は珍しいのではないだろうか。

しかし、リクルートの経営戦略と M&A の明確な関連性を知ると、インディードの PMI が相互依存性の高さで自律性の高さから共生型 PMI になるのは妥当と思われる。インディード創業者のロニー・カーン氏は、インディードは“世界でも優秀なエンジニアにとって、会社が魅力的か否か”を最重要視する社風であるという。日本でもデジタル・トランスフォーメーションを戦略に掲げる企業が 2017 年以降増加してきているが、リクルートはグローバル化とデジタル化を過去 10 年以上戦略の中核に据えてきている。リクルートはリボンモデルと言われる自社の基本ビジネスモデルのネットへの移転を 2000 年の前半から試行し続けており、サービス系企業の中ではそのデジ

タル化の歴史は古い。リボンモデルとは多数の企業と多数の顧客をリクルート社が仲介に入って結びつけるビジネスモデルで、企業と大学生を結びつけた創業以来、リクルートのビジネスは基本的にこのリボンモデルで構築されてきた。旅行関係事業者と旅行先を探す消費者を結ぶ“じゃらん”も、結婚関連の事業者と結婚を予定する消費者を結びつける“ゼクシイ”もこのモデルである。

もともとはすべて紙媒体で行っていたこのビジネスをリクルートは徐々にネットに移行し、2010年前半にはインターネット上のプラットフォームを活用したサービス提供者になろうとしていた。「人材マッチング市場のグローバルリーダー」になるというビジョンを持つリクルートが、このようなプラットフォーム・ビジネスモデルを世界規模で運営する場合、Google や Facebook 等の世界規模のプラットフォーム事業者とも競争する必要が出てくる。そこで勝ち残るためには世界でもトップクラスの AI、デジタル、データマネジメントのエンジニアが必要になるのである。世界でも最高峰のエンジニアが自由闊達に働けるインディードのような環境がリクルートの世界戦略上必要だったのである。

日本ではどうしても IT 技術者が“縁の下の力持ち”的存在となり発注者の依頼を受けてプログラムを作成する位置づけになり、サービス開発に数か月から1年がかかる。インディードでは問題を解決するのはエンジニアであり、エンジニアが主体となってどんどん事業を展開してゆくという意識があり、サービスの開発・改善スピードが圧倒的に速い。こうした社風の尊重なくして世界では勝てない、そのためのクロスボーダー M&A というのがリクルートの認識と思われる。

さらにリクルートはインディードのサービスを日本にも展開し始め、加えて2016年にオランダの人材派遣大手 USG ピープルを約1900億円、2018年には米国の求人情報の口コミサイトグラ

ストアを約1300億円で買収している。日本の製造業に比較するとリクルートのクロスボーダー M&A の歴史はまだ浅く、今後その戦略・方針が変化していく可能性はあるが、その変化も含めて継続的に研究していく価値が高い企業であろう。

#### IV. まとめ

本稿は2018年度の国際ビジネス研究学会の全国大会の基調講演をベースに、クロスボーダー M&A とクロスボーダー・アライアンスが、国際経営研究の新たなフロンティアになりうることを基調講演のゲスト企業2社の事例も紹介しながら問いかけた。日産（とルノー）の事例は、2社の戦略的アライアンスという側面とルノーによる PMI という2つの側面で見ることにより多様な示唆を得る可能性があること、時間をかけてシナジーを実現してゆくプラスとマイナスがあることなどが見えてこよう。リクルートの事例はクロスボーダー M&A における買収先の自律性を認めつつ相互依存を深める共生型の先進事例であり、その背景として明確な経営戦略を持つことの重要性を示している。

日本企業によるクロスボーダー M&A、クロスボーダー・アライアンスが増加する中、統合マネジメントに悩む企業は増えてゆくだろう。企業をとりまく環境に（1）世界の顧客の価値観やニーズの同質化（2）製品ライフサイクルの短縮化（3）技術革新の急速な進展（4）リスクの増大（5）グローバル競争の激化 という変化が見られる中（桑名, 2012）、PMI の手法やアライアンス・ガバナンスも新たなアプローチが必要になっていくことと思われる。本稿はクロスボーダー M&A とクロスボーダー・アライアンスの知見を相互補完的に活用していくことで新たなアプローチの探求が進むのではという問いかけをしたが、まさに問いかけの段階であり故にフロンティアと言えよう。

\* 謝辞

ご多忙な中、草稿に貴重なアドバイスをいただいた桑名義晴先生（桜美林大学名誉教授）と藤澤武史先生（関西学院大学）、第25回全国大会でゲスト講演をしていただいた大伴彰裕氏（日産自動車）と池内省五氏（リクルート）に深く謝意を表

したい。また本稿は公益財団法人日産財団の研究助成の成果の一部である。日産財団との関係も含め、本研究は太田正孝先生（早稲田大学、当時。2018年9月28日逝去）の存在なくしてあり得なかった。深く感謝の意を表したい。

【注】

- (1) KPMG (1999) 調査では、合併発表後の株主リターンを基準とした場合、83%の合併が失敗。トーマツコンサルティング（現デロイト・トーマツ）の調査によると2007年にM&Aを実行した日本企業162社のうち戦略上の目標達成度が80%以上であると回答している企業は27%（松江, 2008: 16-17）。
- (2) 416社を対象にしたマッキンゼーの調査では、1999～2006年の企業成長源泉のうち66%が新市場創造（新興国進出含む）、31%がM&A、シェア拡大競争が4%であった：Viguerie, P., Smit, S., & Baghai, M. (2008). *The granularity of growth: how to identify the sources of growth and drive enduring company performance*. John Wiley & Sons.
- (3) MARR オンライン 2019年1月18日。2012年以来件数ベースでは7年連続の成長、金額ベースでは1999年の18兆1041億円を超え19年ぶりに過去最高を記録した
- (4) 2018年度 日本企業の海外事業展開に関するアンケート、日本貿易振興機構の調査では海外ビジネスの課題で現地ビジネスパートナー（提携相手）を挙げていた企業は2013年は47.8%だったが2018年には54.2%となっている。
- (5) アライアンスとM&Aの研究においても、クロスボーダー・アライアンスとクロスボーダーM&Aに対する研究でもアライアンスに関する研究が多く、AllianceとM&A(Merger & Acquisition)はGoogle scholar検索でそれぞれ1,790,000件と310,000件がヒットし、Cross border allianceとCross border M&Aではそれぞれで179,000件と19,800件であった（2019/08/14）。
- (6) 戦略的関連性のあるM&Aを対象に研究していたため、非関連M&Aによる価値創造を対象にしていなかった。そのため、為替差を活用してのクロスボーダーM&A（Sudarsanam, 2010）のような事例が扱われていない。
- (7) 欧州の有力コンサルティング会社ローランド・ベルガーのパートナーは“M&Aの半数以上は失敗に終わっており、日本企業が行うクロスボーダーM&Aの9割は失敗に終わっている…買収から10年以上経た海外買収案件（100億円以上、50%以上取得）116件のうち、すでに撤退や売却したものが51件に上る…クロスボーダー案件になればその難易度もさらに増している”と述べている。
- (8) 欧州の有力コンサルティング会社ローランド・ベルガーのパートナーは“M&Aの半数以上は失敗に終わっており、日本企業が行うクロスボーダーM&Aの9割は失敗に終わっている…買収から10年以上経た海外買収案件（100億円以上、50%以上取得）116件のうち、すでに撤退や売却したものが51件に上る…クロスボーダー案件になればその難易度もさらに増している”と述べている。

【参考文献】

Angwin D. (2004). Speed in M&A integration: the first 100 days. *European Management*

*Journal* 22(4): 418-430.

Angwin, D. N., & Meadows, M. (2015). *New*



- integration strategies for post-acquisition management. *Long Range Planning*, 48(4), 235-251.
- Barney, J., (1991). Firm resources and competitive advantage. *Journal of Management* 17(1) 99-120.
- Bauer, F., & Matzler, K. (2014). Antecedents of M&A success: The role of strategic complementarity, cultural fit, and degree and speed of integration. *Strategic management journal*, 35(2), 269-291.
- Bragado JF. 1992. Setting the correct speed for postmerger integration. *M&A Europe* 5: 24-31.
- Chen, H., & Chen, T. J. (2003). Governance structures in strategic alliances: Transaction cost versus resource-based perspective. *Journal of World Business*, 38(1), 1-14.
- Cooper, C. A., Cartwright, S., & Earley, P. C. (2001). The international handbook of organizational culture and climate.
- Duysters, G., Kok, G., & Vaandrager, M. (1999). Crafting successful strategic technology partnerships. *R&D Management*, 29(4), 343-351.
- 江夏健一 (1995). 『国際戦略提携』 晃洋書房.
- 江夏健一・太田正孝・藤井 健 (2013). 『国際ビジネス入門 (第 2 版)』 中央経済社.
- Froese, F. J., & Goeritz, L. E. (2007). Integration management of Western acquisitions in Japan. *Asian Business & Management*, 6(1), 95-114.
- 藤本隆宏 (2004). 『日本のもの造り哲学』 日本経済新聞社.
- 藤澤武史 (2017). 「多国籍企業の市場参入方式選択理論に関する検討: 取引コスト理論, プリンシパル・エージェンシー理論, ダイナミック・ケイパビリティ論からの接近」 『商学論究』 64(4), 177-199.
- Gill, J., & Butler, R. J. (2003). Managing instability in cross-cultural alliances. *Long range planning*, 36(6), 543-563.
- 小久保欣哉 (2014). 「日本の製薬企業によるクロスボーダー M&A: 武田薬品工業を事例に」 『国際ビジネス研究』 6(2), 93-104.
- 桑名義晴 (2012). 「グローバル・アライアンス戦略のダイナミズム: 競争優位の構築の視点から」 『桜美林経営研究』 2, 15-32.
- Larsson, R., (1990). Coordination of Action in Mergers and Acquisitions. Lund University Press, Sweden.
- Heimeriks, K. H., & Duysters, G. (2007). Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: An empirical investigation into the alliance capability development process. *Journal of Management Studies*, 44(1), 25-49.
- Homburg C, Bucerius M. (2006). Is speed of integration really a success factor of mergers and acquisitions? An analysis of the role of internal and external relatedness. *Strategic Management Journal* 27: 347-367
- Hughes, J., & Weiss, J. (2007). Simple rules for making alliances work. *Harvard Business Review*, 85(11), 122.
- Jemison, D.B. and Sitkin, S.B. (1986). Corporate acquisitions: a process perspective. *Academy of Management Review*, 11, pp. 145-163.
- Judge, W. Q., & Dooley, R. (2006). Strategic alliance outcomes: a transaction-cost economics perspective. *British Journal of Management*, 17(1), 23-37.
- Kale, P., Dyer, J. H., & Singh, H. (2002). Alliance

- capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function. *Strategic management journal*, 23(8), 747-767.
- Kale, P., & Singh, H. (2007). Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic management journal*, 28(10), 981-1000.
- Larsson, R., & Finkelstein, S. (1999). Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization. *Organization science*, 10(1), 1-26.
- 松江英夫 (2008). 『ポスト M&A 成功戦略』ダイヤモンド社.
- 元橋一之 (2014). 『アライアンスマネジメント: 米国の実践論と日本企業への適用』白桃書房.
- Nahavandi, A., Malekzadeh, A., (1988). Acculturation in acquisitions and acquisitions. *Academy of Management Review*, 13, 79-90
- Nielsen, E., & Jolink, A. (2015). The impact of alliance management capabilities on alliance attributes and performance: a literature review. *International Journal of Management Reviews*, 17(1), 69-100.
- Pablo, A.L., (1994). Determinants of acquisition integration level: A decision-making perspective. *Academy of Management Journal* 37, 803-836
- Puranam, P., Singh, H., Zollo, M., (2006). Organizing for innovation: Managing the coordination/autonomy dilemma in technology acquisitions. *Academy of Management Journal* 49, 263-280
- Salter, M.S., Weinhold, W.A., (1988). Corporate take-overs: Financial boom or organizational bust? in: Coffee, J.C. Jr, Lowenstein, L., Rose-Ackerman, S. (Eds.), *Knights, Raiders and Targets: The impact of hostile takeovers*. Oxford: Oxford University Press
- Schweiger, D. M., & Goulet, P. K. (2000). Integrating mergers and acquisitions: An international research review. In *Advances in mergers and acquisition*
- Schraeder, M., & Self, D. R. (2003). Enhancing the success of mergers and acquisitions: an organizational culture perspective. *Management Decision*, 41(5), 511-522.
- Shelton, L.M., 1988. Strategic business fits and corporate acquisition: Empirical evidence. *Strategic Management Journal* 9(3) 279-287.
- Shimizu, K, Hitt, M.A., Vaidyanath, D. and Pisano, V. (2004). "Theoretical foundations of cross -border mergers and acquisitions: A review of current research and recommendations for the future," *Journal of International Management*, 10, pp 307-353
- Stahl, G. K., & Voigt, A. (2008). Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and examination. *Organization science*, 19(1), 160-17
- Steigenberger, N. (2017). The challenge of integration: A review of the M&A integration literature. *International Journal of Management Reviews*, 19(4), 408-431.
- Sudarsanam, S., (2010). *Creating value from mergers and acquisitions: the challenges*. FT Prentice Hall, 2nd edition. Harlow
- 竹田志郎 (1997). 「多国籍企業の基本的経営戦略としての戦略提携 - 情報化の進展と関連して」(「戦略同盟と情報基盤」特集号). *経営情報学会誌*, 6(1), 19-30.

- Teerikangas, S., & Very, P. (2006). The culture–performance relationship in M&A: From yes/no to how. *British Journal of Management*, 17(S1), S31-S48.
- Teerikangas, S. P., & Joseph, R. (2012). Post-deal integration: An overview. Oxford University Press.
- Zaheer, A., Castaner, X., Souder, D., 2013. Synergy Sources, Target Autonomy, and Integration in Acquisitions. *Journal of Management* 39, 604-632.



## SNS広告の反応に関する異国間分析 —日本と韓国の大学生を対象に—

金 炯中（静岡産業大学）

### 要 旨

本研究の目的は、国際的視点から SNS 広告に対する消費者の反応を解明することである。具体的には、関連領域の先行研究から SNS の利用動機、SNS 広告に対する態度、SNS 広告に対する行動意向といった概念を取り上げ、各構成概念間の関係を実証分析によって明らかにする。同時に、これらの消費者反応における国籍の影響についても検討を行う。分析に当たっては、日本と韓国の大学生を対象に実施したアンケート調査結果を元に、共分散構造分析を用いた。

その結果、まず、SNS 広告に対する態度と SNS 広告の利用意向との間には正の関係があることが判明した。また、社会的動機は SNS 広告に対する態度に影響を与えるだけでなく、SNS 広告の利用意向にも直接影響を及ぼすことが明確になった。さらに、日本と韓国の大学生を比較した場合、各構成概念の関係において高い類似性が確認された。これらの分析結果から、SNS 広告の国際展開に関する理論的・実践的インプリケーションを提示する。

### 1. はじめに

SNS (Social Networking Service) は、インターネット上で最も人気のあるサービスの 1 つである。SNS は人々が集まって相互作用を引き起こす場であるため、そこで製品情報を露出することにより、高い訴求効果が期待できる。また、SNS は友人や知人のみならず、見知らぬ人々とも繋がる場であるため、様々な製品やブランド情報に触れる機会が高まる (Tuten & Solomon, 2012)。こうした理由で、SNS は企業の広報及びブランドのイメージ改善のためのマーケティング・コミュニケーション手段として定着しつつある。SNS の成長は、マーケターと世界中の消費者とのコミュニケーション方法に大きな変換をもたらした。SNS が有する相互作用性と即効性は、世界中の消費者と密接なリレーションシップ構築を可能にし、グローバルリーチと個別対応 (personalization) という正反対の概念を結びつけている (Okazaki & Taylor, 2013)。

また、SNS の普及と共に注目されはじめたのが SNS 広告である。スマートフォン利用者の増加や通信技術の進歩により、消費者の SNS 広告に対する接触が増加している。こうした利用者環境の改善は、新しい広告媒体としての SNS の価値を向上させている。

このように、国内外のマーケティング実務家や研究者の関心が高まっているにもかかわらず、日本における SNS 広告に関する研究蓄積は少ない。もちろん、SNS それ自体に関してはマーケティング領域の中でも複数の研究が存在するが (例えば、鶴見ほか, 2015)、SNS 広告についてアカデミックにアプローチした研究は殆ど見受けられない。

SNS 広告に関する先駆的な研究としては Taylor et al. (2011) があげられる。彼らは、SNS 広告の態度に影響を及ぼす諸要因について明らかにし、SNS 広告の消費者反応を理解する上で有益な示唆を与えた。しかし、SNS 広告に

対する態度がその後の行動にどのような影響を与えるかに関しては検討していない。インターネット広告関連の先行研究では、広告に対する態度が消費者の行動意向にも影響を与えるという結果が出ており (Wang & Sun, 2010)、SNS 広告においても態度と行動との関係を明確にする必要がある。他方、消費者が特定メディアを利用する動機は、広告に対する態度にも影響を及ぼす (Rodgers & Thorson, 2000)。これまでは、SNS の利用動機と消費者反応との因果関係を詳細に検討した研究が不足しており、これらの関係を実証的に究明することが求められる。本研究は、メディアの利用動機と態度、または態度と行動という図式で個別に検討されてきたこれまでの研究を、統合的かつ包括的に検討することにより、広告効果に関する理論的發展を目指すものである。

一方、企業活動のグローバル化に伴い、海外市場におけるマーケティング・コミュニケーション戦略の重要性が高まっている。多くのグローバル企業は、SNS を広告プラットフォームとして利用している (Hatzithomas et al., 2016)。グローバルに展開されている SNS が、国際広告戦略においてどのように活用され、また消費者への影響がどのように評価されるかを理解することは重要である。しかし、国際的視点に立ち、SNS 広告の行動的影響について検討した研究は殆ど見受けられず、蓄積された知見が乏しい (Hudson et al. 2016)。その理由としては、Okazaki & Taylor (2013) が指摘するように、仮説構築や実証的分析など、理論的枠組みの欠如があげられる。特に日本においては、国際的観点から SNS 広告を分析した研究は皆無である。

以上を踏まえ、本研究では、国際的視点から SNS 利用動機と広告反応に関するモデルを提案・検証することを目的とする。検証に当たっては、提示したモデルの一般化可能性を検討するため、国際的な視点から実証的検討を試みる。分析の対

象国として日本と韓国を取り上げるが、その理由は、両国は地理的に隣接していることから共に漢字文化圏に属し、儒教の影響を受けているなど、文化的類似性が高いからである。また SNS を含んだインターネット産業や広告産業の状況においても高い類似性がみられるためである。

## 2. 先行研究の検討

### (1) SNS 広告に対する消費者反応

SNS (Social Networking Service) の明確な定義は存在せず、Facebook や Twitter のようなサービスを言及することが多い。本研究では、インターネット上でネットワークを形成し、利用者がお互いにコミュニケーションを行うことができるものとする。

SNS は、製品やサービスの情報が消費者の間で拡散される構造を持っており、その波及効果は非常に大きい。そのため、口コミマーケティングの効果を発揮しやすい基盤として認識される (Daniasa, et al., 2010)。また、SNS は、顧客参加型の様々なイベントを通じて顧客との関係を維持しており、ブランド・ロイヤルティの向上にも有効である (Tuten, 2008)。SNS 広告は、一般的に SNS 上に掲載される広告を指す。多くの企業は、SNS を広告媒体として活用できるようになり、次のようなメリットを享受できるようになった (Jung et al., 2016)。第 1 に、SNS 広告は、他の伝統的メディア広告より掲載費用が安価で、口コミを通じたマーケティング活動に有効である。第 2 に、SNS ユーザーの年齢や居住地、そして興味などに基づいて目標顧客を容易に識別することができるため、目標顧客にカスタマイズされた広告をより正確に伝えることができる。第 3 に、伝統的なメディアと比較して、SNS の利用時間とその影響力は増加しており、それによってオンラインでの購買が増えつつある。第 4 に、SNS ユーザーは、ネットワーク上の知人からのレビューを

信じる傾向があるため、SNS 広告に対する信頼性が高い。第 5 に、SNS では消費者行動に関する情報を入手することが可能であるため、消費者同士の相互作用による広告の拡散機会が獲得できる。このように、SNS や SNS 広告は新たなコミュニケーション手段として注目されており、その効果に対する期待も高い。本稿では、関連領域の中から、SNS 広告に対する態度、行動意向、そして利用動機の 3 つの概念に注目し、議論を進める。

第 1 に、SNS 広告に対する態度について検討する。広告に対する消費者の態度は、広告の効果測定において重要な指標である (Mehta, 2000)。一般的に、態度とは、ある程度の好感あるいは不満を持って特定の対象を評価することで実証される消費者の心理状況を指す (Eagly & Chaiken, 1993)。広告態度に関する代表的な研究の 1 つとして、Lutz (1985) があげられる。彼は、広告の態度は、信頼性、広告知覚、対象企業に対する態度、そして気分によって変化する可能性があることを明らかにした。この研究以来、多様な広告媒体と広告態度に関する研究が進められている。SNS 広告の態度に関する研究としては、Taylor et al. (2011) があげられる。彼らは、SNS 広告の態度に影響を与えるものとして、広告の情報性と娯楽性といったコンテンツ要因、生活や日常的要素と関連する構造的要因、ブランドに対する同質感と同僚の影響といった社会的要因、そして知覚された侵入性とプライバシー侵害といった否定的要因の 4 つの要因を取り上げている。分析の結果、コンテンツ要因と社会的要因は SNS 広告態度に正の影響を与えており、否定的要因は負の影響を与えていることが明らかになった。このように、彼らは SNS 広告の態度に影響を及ぼす諸要因については明確にしており、SNS 広告の消費者反応を理解する上で有効な視点を与えた。しかしながら、SNS 広告に対する態度が行動にどのような影響を与えるかに関してまでは検討してい

ない。

第 2 に、SNS 広告の行動意向について検討する。広告に対する消費者の態度は、行動への影響要因として古くから議論されている。広告態度と行動意向との関係は Wicker (1969) の研究以来、社会心理学における主要な関心領域の 1 つである。先述のように、態度はある程度の好感あるいは不満を持ちながら、特定の対象を評価することによって実証される消費者の心理状況として認識できる。それに対して、行動意向は、与えられた行動を実行するため、各個人が準備を整っている状態を示す (Fishbein & Ajzen, 1975)。多くの先行研究が、広告における態度と行動意向の間にポジティブな関係があることを実証的に検証している。例えば、Mehta (2000) は、広告に対しポジティブな態度を持つユーザーは、接触した広告によって説得される可能性がより高いことを明らかにした。行動意向を検討する際には、一般的に製品の購買意向を変数として採択するケースが多い。しかし、SNS 広告の場合、製品の購買意向のように具体的な刺激に基づいた後発的行動よりは、それに先行する行動として、広告ページのクリックを評価指標とすることが適切であろうと考える。実際に、Wolin et al. (2002) は、行動意向としてクリック意向を用いて、インターネット広告の態度と行動意向との関係を検討している。また Wang & Sun (2010) も行動意向としてクリック経験を取り入れ、態度との関係を検証した。このように、インターネット広告に関連する研究においては、「クリックする」が行動意向として用いられることが多い。ただし、SNS 広告の場合、クリック経験のみでは、その行動意向を十分に把握することができない。つまり、SNS はユーザー間の拡散がその特徴の 1 つであるため、単なるクリックだけでなく、他人に伝達しようとする意向も包含して考慮する必要があると考える。そこで、本研究での行動意向は、SNS 広告をクリックし

たり、他人に伝達しようとする意向として認識していく。

第3に、SNSの利用動機について検討する。SNS広告の消費者反応に影響を与える要因は、インターネット関連文献を手掛かりに推測することができる。インターネット広告関連領域において、利用動機はユーザーの反応を調べる際の主要概念として指摘されている (Rodgers & Thorson, 2000)。そのため、本稿でも SNS の利用動機に注目する。Papacharissi & Rubin (2000) は、インターネットユーザーの利用動機に関する実証研究を通じて、社会的効果、情報追及、利便性、エンターテインメント、時間つぶしなどの要因を提示しており、Pavlou & Stewart (2000) は、インターネットの利用動機として情報探索、エンターテインメント、社会的関係形成、時間つぶしなどを示した。次に、態度との関係をみると、情報探索の目的でインターネットを使用する消費者の場合、インターネット広告が自身の情報探索を妨害すると認識する半面、娯楽を目的にインターネットを使う消費者は、インターネット広告を娯楽の1つとして受け入れる傾向があると報告されている (Cho & Cheon, 2004)。このようにインターネットに対する利用動機は広告態度に有意な影響を与えることが明らかである。他方、SNSを利用するユーザーもコンテンツ利用や情報探索など様々な動機を持っている。例えば、Joinson (2008) が分析した SNS の利用動機としては、ゲームやクイズ参加といったコンテンツ利用動機と、他者のプロフィールを閲覧したり友人を検索したりといった社会的ネットワーク検索動機があげられている。こうした利用動機に関する研究は、利用動機と広告態度の関係については検討しているものの (Rodgers & Thorson, 2000)、行動意向との関係を含んだ議論はしていない。そこで本稿では、SNS の利用動機と広告態度との関係のみならず、行動意向との関係までを含んだ統合的消費者反応

モデルを提示し検討する。

## (2) 日本及び韓国の SNS 広告市場

既存研究において、国際的視点から企業の SNS 利用について分析した研究はいくつか散見されるが (例えば、Berthon et al., 2012)、SNS 広告の利用可能性に関する国際的視点からの研究は、あまり進んでいない (Okazaki & Taylor, 2013)。こうした現状を踏まえ、本研究は異国間のコンテキストで検証を行う。Wang & Sun (2010) は、インターネット広告の態度について国際的な観点からアプローチしている。中国、ルーマニア、そして米国消費者を対象に広告の信念、態度、そして行動に対する実証分析を行ったが、その結果、各国の広告に対する態度の違いは、文化的相違および産業発展段階の相違に起因すると指摘している。本研究は、新たに提示する概念モデルを検証するため、日本と多くの面において類似性の高い韓国を対象とし、その妥当性を検証する。

韓国を比較対象とする理由は、地理的に隣接していることから共に漢字文化圏に属し、儒教の影響を受けているなど、文化的類似性が高いからである。また、Hofstede (1991) が提示する文化次元においても、日本と韓国は集団主義文化に属し、長期志向性が高く、不確実性を回避しようとする傾向が強いという共通性がある。人々の態度や行動パターンを Hofstede の文化次元で把握するケースは多い。そして、SNS の普及率やインターネットに関する産業構造においても両国は類似する面が多い。以下、具体的に確認していく。

韓国のインターネット利用者数は、2017 年で 4,528 万人となり<sup>(1)</sup>、全人口の 90.3% を占めた。インターネット利用者の 96.4% は 1 日 1 回以上利用しており、1 日平均 2 時間 15 分、1 週間の平均利用時間は 15 時間を超えた。韓国インターネット振興院 (2017) によると、1 年以内にネットショッピングを利用した人の割合は全体の 59.6%



であった。そのうち、月 1 回以上ネットショッピングをする人の割合は 90.8%で、1 か月平均利用回数は 2.7 回であった。また、インターネット利用者の 68.2%が SNS を利用している。SNS 利用者の中で週平均 20 回以上利用する人の割合は 55.5%を超えた。なお、20 代の SNS 利用率は 92.8%を記録した。2017 年度の韓国の広告費は、前年に比べ 2.6%成長した 12 兆 964 億ウォンを記録した（韓国放送広告振興公司, 2017 年）。そのうち、オンライン広告は、2016 年の 4 兆 1,547 億ウォンから 2017 年の 4 兆 4,212 億ウォンを記録し、6.4%増加した。オンライン広告が広告市場全体の中で占める割合も 36.5%に達し、継続的な成長を見せている。

一方で、日本のインターネット利用者数は、2016 年基準で前年比 38 万人増加の 1 億 84 万人であった。人口普及率は、前年比 0.5%増の 83.5%となった（総務省, 2017a）。SNS は前年と比較し、全年齢層で利用割合が上昇している。最も利用率が高いのは 20 代で、2015 年の 72.1%から 2016 年の 76.6%に増加した。近年、消費の構造変化と共に、流通経路も変化しつつある。総務省『家計消費状況調査結果』によると、2 人以上の世帯におけるネットショッピング利用世帯の割合は、2002 年の 5.3%から 2016 年には 27.8%に増加した。平成 29 年度版の『情報通信白書』をみると、Facebook や Twitter など 6 つの代表的な SNS を全て利用する人の割合が 2012 年の 41.4%から 2016 年には 71.2%にまで上昇している。また、スマートフォン利用者のインターネット利用時間を調査した結果では、全体の平均は 82 分を

記録したが、20 代は 129 分で非常に長いことが明らかになった。20 代がスマートフォンを利用する用途として「SNS を見る・書く」が最も長かった。2017 年度の日本の広告費は 6 兆 3,907 億円で、6 年連続プラス成長している。マスコミ 4 媒体の広告費が減少する中、媒体費と制作費を含むインターネット広告費は 1 兆 5,094 億円で、4 年連続の二桁成長を記録した。インターネット広告の中でも、SNS や動画系メディアを中心としたモバイル向け動画広告が活況を呈し、成長を牽引している（電通, 2018）。このように、日本と韓国は SNS を取り巻く環境やインターネット広告市場の仕組みにおいて、その類似性は高い。

### 3. 本稿の概念的モデル及び仮説

本研究で提示する分析モデルは、利用動機と広告態度に関するモデルに、広告態度と行動意向の関係を表す広告効果モデルを加えたものである。このモデルでは、広告態度の先行要因である利用動機、そして行動意向を規定する広告態度の因果関係をパスで結んでいる。そこに利用動機と行動意向との直接的な関係を加えることによって行動意向に影響を与える要因を推定できる。

本研究で提示したモデルの利点は、利用動機と態度、そして行動意向の関連性を 1 つの統合モデルで取り扱うことである。つまり、これまでの研究上では個別に扱われてきた概念を包含することによって、より包括的な理論的説明を行うことができるのである。本研究の研究課題は以下の 2 つである。



出所：筆者作成

図 1 概念的分析フレームワーク

研究課題 1 : SNS の利用動機、SNS 広告に対する態度、そして SNS 広告の行動意向はどのような関係にあるだろうか。

研究課題 2 : 日本人と韓国人の間には上述した因果関係にどのような類似点と相違点があるだろうか。

以下においては、概念モデルに基づいて仮説を提示する。まず、SNS の利用動機について検討する。これまで各媒体の利用動機について多様な研究が行われている。例えば、先行研究は、インターネットの利用動機と広告態度との関係に注目し、その関係を検証しているが、その結果、インターネットを利用する動機が広告態度に影響を与えるという結果を提示している。具体的に見ると、娯楽を目的にインターネットを利用するユーザーは広告を娯楽要素の 1 つとして受け入れる可能性が高い。なお、情報探索を目的にインターネットを利用するユーザーはインターネット広告が情報探索を妨害すると認識し、否定的態度を持つことも予測される (Cho & Chen, 2004)。こうしたことから、SNS においても利用動機が SNS 広告に対する肯定的態度や否定的態度に影響を与えることが予想される。加えて、SNS の利用動機は SNS 広告の行動意向にも影響を及ぼすと考えられる。例えば、時間つぶしを目的に SNS を利用するユーザーが利用中に関心分野の商品広告を発見した際、その広告を時間つぶし的手段としてクリックすることが予想できるのである。すなわち、特定メディアを利用する動機次第では、媒体利用中の広告に対する行動意向も異なってくる可能性がある。

次に、SNS 広告態度について検討する。先行研究は、広告に対する態度と行動の間にポジティブ関係があるという経験的知見を提供している。広告に対し肯定的な態度を持っているユーザー

は、接触した広告によって説得される可能性が高い (Mehta, 2000)。SNS 広告に触れたユーザーも、SNS 広告に対し何らかの態度を持つと考えられ、またその態度は行動意向にも影響を与えることが予測される。ただし、広告に対する態度は、必ずしも肯定的な態度だけが存在するわけではない。一部の研究では否定的な要素を取り入れて態度を測定している (例えば、Mackenzie et al., 1986<sup>(2)</sup>)。なお、否定的態度が SNS 広告の行動意向を抑制する働きをする可能性も考えられるため、態度を分析する際は、肯定的態度と否定的態度の両方を検討する必要があると考える。以上の議論から、SNS の利用動機、SNS 広告に対する態度、そして SNS 広告の行動意向に対し、次の仮説が導き出される。

H1a : SNS の利用動機は SNS 広告の肯定的態度に影響を与える。

H1b : SNS の利用動機は SNS 広告の否定的態度に影響を与える。

H2 : SNS の利用動機は SNS 広告の行動意向に影響を与える。

H3a : SNS 広告の肯定的態度は行動意向に正の影響を与える。

H3b : SNS 広告の否定的態度は行動意向に負の影響を与える。

最後に、国際的視点から仮説を提示する。La Ferle et al. (2008) は、中国、台湾、そして米国消費者の広告態度について分析し、米国消費者よりも中国と台湾の消費者の方が、広告に対し好意的な態度を持つことを明らかにした。一般的に、文化の異なる国同士では、消費者の反応も異なることが予想される。言い換えれば、類似した文化圏の国々の間では、消費者の反応が比較的類似する可能性があることを意味する。しかし、日本や韓国の広告反応を比較した研究は皆無に近い

め、国籍が広告反応にどのような影響を与えるかを具体的に予測することは困難である。ただし、Wang & Sun (2010) が述べているように、文化的側面のみならず、産業の発展段階の類似度によって消費者反応を検討することができる。したがって、本研究では日本と韓国の文化的類似性とインターネット産業・広告産業構造の高い類似性を考慮し、次の仮説を提示する。

- H4a：日本と韓国の SNS 利用動機と肯定的態度の関係は類似する。
- H4b：日本と韓国の SNS 利用動機と否定的態度の関係は類似する。
- H5a：日本と韓国の肯定的態度と行動意向の関係は類似する。
- H5b：日本と韓国の否定的態度と行動意向の関係は類似する。
- H6：日本と韓国の SNS 利用動機と行動意向の関係は類似する。

#### 4. 調査の概要

##### (1) 調査概要

本稿は、SNS 広告に対するユーザー反応を実証的に検討するため、日本と韓国の大学生を主な対象とする。その理由は、両国ともに SNS 利用率が最も高いのは、10 代後半から 20 代であり、それに該当する大学生が最も適切だと判断したからである。また、先行研究の大半が大学生を分析対象としているため、より検討しやすいと考えたからである。流行に敏感で SNS の活用頻度が高い大学生を対象にして、国際比較の観点から広告の反応を分析することは、単純な実態の解明にとどまらず、高い実践的活用価値も期待できる。

一般的に、消費者を対象としたアンケート調査はその国の首都に集中しがちである。しかし、特定国の消費者行動の全体像を理解するためには、他の主要都市も視野に入れることが必要である

(李, 2016)。そのため本稿は、韓国では釜山広域市、大田広域市そして京畿道を、日本では愛知県と静岡県を対象としている。調査は 2016 年 10 月から 11 月にかけて両国で実施した。各地の大学教員の協力を得て、日本では 260 名、韓国では 250 名の回答が回収できた<sup>(3)</sup>。未記入項目が多いケースなどを除外し、最終的に日本の 254 名と韓国の 243 名から合計 497 の有効回答が得られた。

##### (2) 変数と尺度

先述の分析モデルにおける 3 つの構成概念は、先行研究において妥当性や信頼性が確認されている測定尺度を援用すると共に、本研究の目的に適した尺度への修正と追加を行った。これらの変数は、5 点尺度を用いて評価された。また、翻訳においては、日本語と韓国語の質問の意味内容が同一になるように、バックトランスレーションプロセスを採用した (Douglas & Craig, 1983)。

具体的な変数についてはまず、SNS 利用動機は、Papacharissi & Rubin (2000) や Larose et al. (2001)<sup>(4)</sup>などを参考に 7 つの項目が設定された。次に、SNS 広告の態度に関しては、Brackett & Carr (2001) 及び Mackenzie et al. (1986) を参考に、7 つの項目が設けられた。最後に、行動意向については、Supphellen & Nysveen (2001)<sup>(5)</sup>を参考に新たな項目を追加し 5 つの項目で測ることにした。

標本の属性は次の通りである。男女に比率については、日本の場合男性が 69%、女性が 31%であった。韓国は男性が 44%で女性は 56%であった。SNS プラットフォームと SNS 広告に関しては各々の国で利用度の高いプラットフォームを取り上げ、最近最もよく利用する SNS を想定して回答してもらった。日本人大学生の回答者は twitter (72.1%)、Facebook (17.4%)、instagram (9.3%)、LinkedIn (0.8%)、mixi (0.2%) の順であるのに対し、韓国人大学生は Facebook

(65.1%)、instagram (15.4%)、twitter (13.3%)、kakaostory (5.0%)、NaverBand (1.2%) の順であった。

### (3) 構成概念の信頼性及び妥当性の確認

SNS 広告に対する反応が想定通りのカテゴリー（利用動機、広告態度、行動意向）に分かれるのかを確認するため、関連する 18 項目を投入して探索的因子分析を行った。最初の探索的因子分析では、共通性の低い項目である「関心分野の情報収集」と「暇つぶし」を削除した。最終的に 16 項目を採用し分析を行ったが、その結果、固有値 1 以上の因子が 4 つ析出された（主因子法、プロマックス回転）。各因子の寄与率は、第 1 因子が 37%、第 2 因子が 51.4%、第 3 因子が 61.6%、第 4 因子が 69.1%であった。第 1 因子は、SNS の利用動機に関する項目で「他人との交流のため」、「知人の情報把握のため」、「意見を共有するため」、「コミュニティーのため」という項目から構成されているため、この因子を「社会的動機」と名付けた。第 2 因子は態度に関する項

目で「SNS 広告は有益である」、「SNS 広告に満足できる」、「SNS 広告は注意を引く」、「SNS 広告は興味深い」、「SNS 広告は信頼できる」という項目となっているが、これらの因子は「肯定的態度」とした。一方、「SNS 広告は邪魔だ」と「SNS 広告にイライラする」という項目は第 3 因子として分類し、「否定的態度」と名付けた。最後の第 4 因子は、SNS 広告の行動意向に関する項目で「SNS 広告のイベントに参加したい」、「SNS 広告をシェアしたい」、「SNS 広告をクリックしたい」、「SNS 広告に掲載された製品を購入したい」、「SNS 広告をフォローしたい」という項目から構成されるため、「利用意向」と名付けた。

また、構成概念の信頼性及び妥当性を確認するために、探索的因子分析によって析出された 4 つの因子を対象に確認的因子分析（最尤法による推定）を行った。モデルの適合度は、 $\chi^2$  は 266.889、自由度は 98 であった。また、 $\chi^2/df$  の値は 2.723 で、CFI は 0.956、そして RMSEA は 0.059 で良好な当てはまりの基準を充足していた (Hair et al., 2010)。

表 1 測定尺度と信頼性

構成概念	質問項目	平均	標準偏差	$\alpha$	CR
	(SNS を利用する目的は)				
社会的動機	他人との交流のため	3.37	1.236	0.753	0.63
	知人の情報把握のため	3.28	1.202		
	意見を共有するため	2.41	1.201		
	コミュニティー活動のため	2.61	1.244		
肯定的態度	SNS 広告は有益である	2.31	1.081	0.884	0.78
	SNS 広告に満足できる	2.14	0.984		
	SNS 広告は注意を引く	2.38	1.164		
	SNS 広告は興味深い	2.41	1.112		
	SNS 広告は信頼できる	1.90	0.942		
否定的態度	SNS 広告は邪魔だ	3.61	1.161	0.818	0.84
	SNS 広告にイライラする	3.52	1.236		

利用意向	SNS 広告のイベントに参加したい	1.91	1.033		
	SNS 広告をシェアしたい	1.90	1.017		
	SNS 広告をクリックしたい	2.01	1.002	0.896	0.81
	SNS 広告の掲載製品を購入したい	2.08	1.005		
	SNS 広告をフォローしたい	1.84	0.985		

出所：筆者作成

信頼性は、クロンバック  $\alpha$  係数と CR (Composite Reliability) を用いて確認した。 $\alpha$  係数は、社会的動機 (0.753)、肯定態度 (0.884)、否定態度 (0.818)、反応意向 (0.896) で、すべての要因が 0.70 以上であることが確認され、CR も交流動機 (0.628)、肯定態度 (0.783)、否定態度 (0.842)、利用意向 (0.813) で 0.60 以上であった (Bagozzi & Yi, 1988)。妥当性については、潜在変数から観測変数へのパスの標準化係数及び各構成概念の AVE (Average Variance Extracted)

で判断した (Bagozzi & Yi, 1988; Fornell & Larcker, 1981)。AVE は 1 つの構成概念を除いて 0.50 以上であった。「社会的動機」のスコアは 0.50 をわずかに下回っていたが、各項目の因子負荷量 (標準化推定値) は 0.53 ~ 0.74 という値をとっているため、構成概念の収束については妥当であると考えられる。最後に、各構成概念の AVE と構成概念間の相関係数の平方を比較したところ、AVE が大きいという条件を満たし、弁別妥当性が確認された (Fornell & Larcker, 1981)。

表 2 構成概念の AVE と概念間の相関係数

構成概念	社会的動機	肯定態度	否定態度	AVE
社会的動機				0.438
肯定的態度	0.336			0.615
否定的態度	0.162	-0.266		0.694
利用意向	0.427	0.62	-0.254	0.633

出所：筆者作成

#### (4) メジャーメントの不変性

多母集団同時分析に先立ち、構成概念が群間で齟齬なく測定されているかどうかを確認するため、メジャーメントの不変性テスト (measurement invariance test) を実施した (Steenkamp & Baumgartner, 1998)。群間での比較を行うための前提条件であり、最小限には部分測定不変性 (partial metric invariance) が支持される必要があるとされる (Hair et al., 2010)。分析したところ、まず、配置不変モデル (configural

invariance) の適合度は良好であった ( $\chi^2=392.832$ 、 $df=196$ 、 $p<0.001$ 、 $\chi^2/df=2.004$ 、 $CFI=0.950$ 、 $RMSEA=0.045$ )。続いて、制約を置いた完全測定不変モデル (full metric invariance) を検討したが、適合度指標は良好であったが、 $\chi^2$  の値が有意に大きくなった ( $\chi^2=426.500$ 、 $df=208$ 、 $p<0.001$ 、 $\chi^2/df=2.050$ 、 $CFI=0.945$ 、 $RMSEA=0.046$ ； $\Delta \chi^2=33.66$ 、 $\Delta df=12$ 、 $p=0.001$ )。しかし、各変数の項目の一部に等値制約を置いた状態で、その他の等値制約を解きながら部分測定モデルを測定

した。結果、良好な適合度を示しながら、 $\chi^2$  値の差も非有意となって支持された ( $\chi^2=401.651$ 、 $df=200$ 、 $p<0.001$ 、 $\chi^2/df=2.008$ 、 $CFI=0.949$ 、 $RMSEA=0.045$ ； $\Delta \chi^2=8.82$ 、 $\Delta df=4$ 、 $p=0.066$ )。

## 5. 構造モデルの分析

上述のごとく、信頼性、収束妥当性、弁別妥当性、そしてメジャーメントの不変性が確認できたため構造モデルの分析に進んだ。本研究は、研究課題と仮説の検証において、Amoss を用いて共分散構造分析を行った。全体データ ( $n=497$ ) の共分散構造分析に続き、多母集団同時分析を実施して韓国大学生 ( $n=243$ ) と日本大学生 ( $n=254$ ) を比較した。H1 では、SNS の利用動機が広告の

態度に影響を与えると予想した。全体分析の結果を見ると、社会的動機は肯定的態度 ( $b=0.43$ 、 $t=5.52$ 、 $p<0.001$ ) とは有意な関係を示しているのに対し、否定的態度との関係は有意ではなかった。よって、H1a は支持されたが、H1b は支持されなかった。利用動機と行動意向が正の関係を持つと仮定した H2 は、予想通り  $b=0.35$ 、 $t=5.42$ 、 $p<0.001$  の結果が得られ支持された。

態度が利用意向に影響を与えると仮定した H3 では、肯定的態度 ( $b=0.45$ 、 $t=10.13$ 、 $p<0.001$ ) は利用意向に正の影響を、否定的態度 ( $b=-0.16$ 、 $t=-4.09$ 、 $p<0.001$ ) は負の影響を与えることが確認され、仮説が支持された。

表3 構造方程式モデルの分析結果

対象	パス	標準化推定値 (b)	標準誤差	検定統計量 (t)
全体 ( $n=497$ )	肯定的態度←社会的動機	0.43	0.08	5.52***
	否定的態度←社会的動機	0.18	0.08	2.14
	利用意向←肯定的態度	0.45	0.04	10.13***
	利用意向←否定的態度	-0.16	0.04	-4.09***
	利用意向←社会的動機	0.35	0.07	5.42***
$\chi^2=307.781$ 、 $df=99$ 、 $p<0.001$ 、 $\chi^2/df=3.109$ 、 $CFI=0.94$ 、 $RMSEA=0.065$				
〈多母集団同時分析〉				
韓国 ( $n=243$ )	肯定的態度←社会的動機	0.35	0.07	4.66***
	否定的態度←社会的動機	0.19	0.09	2.25*
	利用意向←肯定的態度	0.42	0.07	5.92***
	利用意向←否定的態度	-0.23	0.06	-3.30***
	利用意向←社会的動機	0.29	0.07	3.80***
日本 ( $n=254$ )	肯定的態度←社会的動機	0.30	0.20	3.11**
	否定的態度←社会的動機	0.03	0.18	0.40
	利用意向←肯定的態度	0.55	0.06	8.18***
	利用意向←否定的態度	-0.15	0.05	-2.54*
	利用意向←社会的動機	0.35	0.18	3.69***
$\chi^2=428.067$ 、 $df=198$ 、 $p<0.001$ 、 $\chi^2/df=2.162$ 、 $CFI=0.94$ 、 $RMSEA=0.048$				

注) \*\*\* $p<0.001$ 、\*\* $p<0.01$ 、\* $p<0.05$

出所：筆者作成

H4、H5、H6 では、国籍によって利用動機、態度、行動意向の働きがどのように調整されるかを予想した。H4a の SNS 利用動機と肯定的態度に関しては、韓国 ( $b=0.35, t=4.66, p<0.001$ ) と日本 ( $b=0.30, t=3.11, p<0.01$ ) でともに有意であった。パラメータ間の差に対する検定統計量も 1.32 で、両国間で有意差は認められなかった。また、H4b の SNS の利用動機と否定的態度については、韓国 ( $b=0.19, t=2.25, p<0.05$ ) の大学生のみ 5% の有意水準という弱い正の関係が見られたが、パラメータ間の差に対する検定統計量が 0.66 で、両国間で有意差は認められなかった。よって、H4a と H4b は支持された。次に、肯定的態度と利用意向の関係は、韓国 ( $b=0.42, t=5.92, p<0.001$ ) と日本 ( $b=0.55, t=8.18, p<0.001$ ) でともに有意であった。また、否定的態度と利用意向においても、両国とも有意な負の関係が確認できた (韓国  $b=-0.23, t=-3.30, p<0.001$ ; 日本  $b=-0.15, t=-2.54, p<0.05$ )。パラメータ間でも検定統計量がそれぞれ 1.23 と 0.86 で有意差は認められず、H5a と H5b は支持された。

H6 の SNS の利用動機と広告の利用意向に関しては両国とも正の関係が確認できた。(韓国  $b=0.29, t=3.80, p<0.001$ ; 日本  $b=0.35, t=3.69, p<0.001$ )。ただし、パラメータ間の有意差が認められ (2.09)、H6 は支持されなかった。

## 6. 結びにかえて

### (1) 考察及びインプリケーション

多様な SNS が注目される今日において、本稿は SNS の利用動機、広告態度、行動意向の関係に対する概念的モデルを提示し、日本と韓国の大学生を対象とした国際的観点から検証を行った。以下では、先述した研究課題に沿って分析結果を考察しながら、理論的及び実践的インプリケーションを導出する。

まず、全体分析で、利用動機と広告態度の間

で有意な関係が示された。したがって、社会的動機が広告に対する肯定的態度を規定することが判明した。ただし、予測とは異なり、社会的動機と否定的態度の間に有意な関係はみられなかった。情報探索などの利用動機とは異なり、社会的動機を持って SNS を利用するユーザーは広告を肯定的な要素として認識することがわかる。次に、肯定的な広告態度は広告の利用意向と正の関係を持ち、否定的な広告態度は利用意向と負の関係を持った。SNS 広告に対し肯定的な態度を持つユーザーであるほど、SNS 広告の利用意向が高くなることが判明した。同時に、何らかの理由で広告に対し否定的な態度を持つユーザーの場合、広告の利用意向も低下することが明らかになった。さらに、利用動機は、SNS 広告に対する行動意向にも直接影響を及ぼすことが明確になった。つまり、社会的動機が強いユーザーであるほど、利用中にアップされる広告をクリックしたりシェアしようとする傾向が強いということがわかった。社会的動機を持つユーザーは情報探索動機などとは異なり、媒体利用中に心理的余裕があると考えられるため、広告をクリックしようとする傾向があると推測できる。これらの結果から、利用動機が広告態度を経由し、あるいは直接行動意向に影響する一連の因果関係が検証された。

ただし、こうした因果関係は国籍によって一様ではなく、日本と韓国の間では類似する部分と相違する部分が確認された。類似点は、第 1 に、SNS の利用動機が広告態度を経て行動意向に繋がる連鎖的な関係性である。とりわけ、社会的動機が肯定的な態度を経由して広告の利用意向に影響する因果関係が共通してみられた。したがって、国籍にかかわらず広告に対する反応は、利用動機と関わって規定されることが明確になった。第 2 に、利用動機が広告態度に与える影響、広告態度が行動意向に与える影響においては両国間有意差がみられなかった。特に、肯定的態度には両国に

またがる安定した効果の強さが認められ、行動意向に影響を与える普遍性の高い要因であることが明らかになった。

一方、両国間では次のような相違点が確認された。社交的動機が SNS 広告の利用意向に与える影響においては両国間で有意差が認められた。利用意向に対する社交的動機の働きは日本人の方がやや強いことが判明した。この結果は国籍によって利用動機の効果調節されることを意味する。国籍は社交的動機の効果調整する役割を果たす可能性があるといえる。

本研究では、SNS 利用動機の中でも社交的動機の役割について検証することができた。社交的動機が強いユーザーであるほど SNS 広告に対する態度が肯定的である。この結果より、社交的動機を持つユーザーに好意的な広告態度を形成させるためには、人とのつながりや関係を重視した広告の開発が有用であると考えられる。また、SNS を通して「意見共有」や「他人との交流」のような社交的活動がより簡単にできる仕組みを設置することも、ユーザーとの関係維持に必要であろう。人々が SNS を利用する動機は多岐にわたる。本研究では、企業が SNS を活用したマーケティング・コミュニケーション戦略を策定する際のターゲットとして、社交的動機を持つユーザーを選定することの有効性が示唆された。SNS 利用における社交的動機の有意性を確認した本研究の結果は、たとえ情報志向的動機やコンテンツ利用動機が高くない SNS 利用者であっても、SNS 上に露出される広告メッセージに肯定的態度を示したり、広告を利用する可能性があることを提示した。

次に、SNS 広告に対する肯定的・否定的態度と利用意向との関係においても、その関連性が明らかになった。SNS 広告の利用意向を高めるためには、SNS 広告に対して肯定的な態度を誘導できるよう働きかけると共に、いかに否定的態度を除去していくかが重要であると考えられる。

本研究では、関連分野の先行研究を手掛かりに新たな概念的モデルを提示し、異国間での比較分析を行い統計的に支持された。本研究の特徴は、先行研究とは異なり、これまで断片的にしか検討してこなかった消費者の反応を包括的かつ統合的に分析したことである。これにより、SNS 広告の効果を理解するに当たり、新たな知見を示すことができたと考える。

そして本研究は、SNS 広告領域では研究が進んでいない国際的視点から分析を行っており、文化（国籍）の影響に関する示唆を与えたことも特徴の 1 つであろう。本研究の結果は、国境を越えて行われる国際広告や国際マーケティング戦略に実践的な知見を与えることができた。とりわけ、韓国は、日本にとって重要な進出国の 1 つであるため、韓国におけるコミュニケーションの理解に一助すると考えられる。

## (2) 本研究の限界と今後の課題

本研究では統計分析の段階において信頼性が低い項目を削除せざるを得なかったため、SNS の利用動機について十分に検討することはできなかった。より多くの利用動機を提示し、広告態度との関係を分析することは今後の課題にしたい。また、本研究の調査対象は日本と韓国の大学生であり、学歴や年齢などが限定された。一般的に大学生は SNS を積極的に利用する集団であるため、研究の標本としては適切であったが、SNS を利用するすべての年齢集団を代表するわけではない。今後の研究では多様な年齢構成を考慮した調査対象の拡大が必要と考える。そして、本研究では、一般的な SNS 広告を想定して調査を行ったが、SNS 広告には Homepage Ad や Organic Impression などのタイプが存在するため、タイプ別の消費者反応の検証については今後の課題としたい。最後に、本研究では、文化や産業構造が類似した韓国を対象としたが、今後は、文化的異質



性の高い欧米を対象に検討を進めていきたい。

\* 謝辞

本稿の執筆にあたり、東洋大学の李旻泰先生をはじめ、匿名のレフェリー先生方から大変貴重な

アドバイスを頂戴いたしました。ここに記して感謝申し上げます。なお、本研究は、平成 29 年度静岡産業大学特別研究助成を受けています。

【注】

- (1) 満 3 歳以上を対象に最近 1 カ月以内での利用経験を調査している。韓国インターネット振興院 (2017) を参照。
- (2) 彼らは、「好感を持つ」「愉快的」「興味深い」以外に、「いらだつ」という否定的な変数を取り入れている。
- (3) 韓国では釜山大学、培材大学、大真大学、そして日本では名古屋経済大学、静岡県立大学、静岡産業大学から調査を行った。
- (4) Papacharissi & Rubin (2000) はインター

ネットの利用動機を抽出しているが、対人関係効用、時間活用、情報探索、利便性、娯楽性の 5 つの要因を提示しており、Larose et al. (2001) は情報、娯楽性、社会的交流、休息などの動機を提示した。

- (5) Supphellen & Nysveen (2001) の研究では「いいね！を押す」「クリックして確認する」「知人に勧める」「シェアする」などがあげられている。

【参考文献】

- Bagozzi, Richard P., and Youjiae Yi (1988). "On the Evaluation of Structural Equation models," *Journal of Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Brackett, L., and Carr, B. (2001). "Cyberspace advertising vs. other media: Consumer vs. mature student attitudes," *Journal of Advertising Research*, 41, 23-32.
- Berthon, P.R., Leyland, F.P., Kirk, P., and Daniel, S. (2012). "Marketing Meets Web 2.0, Social Media, and Creative Consumers: Implications for International Marketing Strategy," *Business Horizons*, 55(3), 261-271.
- Cho, C-H. and H.J. Cheon (2005). "Cross-Cultural Comparison of Interactivity on Corporate Web Sites," *Journal of Advertising*, 34(2), 99-115.
- Cho, C-H. and Cheon, H.J. (2004). "Why Do People Avoid Advertising on the Internet?," *Journal of Advertising*, 33(4), 89-97.
- Daniasa, C.I., Tomita, V., Stuparu, D., and Stanciu, M. (2010). "The Mechanisms of the influence of viral marketing in social media," *Economics, Management, and Financial Markets*, 5(3), 278-282.
- 電通 (2018). 『日本の広告費』.
- Douglas, S.P. and C.S. Craig, (1983). *International Marketing Research*, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Eagly, A.H., and S. Chaiken. (1993). *The psychology of attitudes*, Fort Worth, TX, Harcourt Brace Jovanovich.
- Fishbein, M., and I. Ajzen. (1975). *Beliefs, attitudes, intention, and behavior: An introduction to theory and research*, Reading, MA, Addison-Wesley.
- Fornell, Claes and David F. Larcker, (1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables a d

- Measurement Error,” *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Hatzithomas, L., T.A.Fotiadis, and D.N.Coudounaris. (2016). “Standardization, Adaptation, and Personalization of International Corporate Social Media Communications,” *Psychology and Marketing*, 33(12), 1098-1105.
- Hair, Jr, J.F., W.C.Black, B.J. Babin, and R.E. Anderson. (2010). *Multivariate Data Analysis*, Seventh Edition, Prentice Hall.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the mind*, McGraw-Hill International.
- Hudson, S., Huang, L., Martin, R. and Madden, T. (2016) “The Influence of Social Media Interactions on Consumer-Brand Relationships: A Three-Country Study of Brand Perceptions and Marketing Behaviors,” *International Journal of Research in Marketing*, 33(1),27-41.
- Joinson, A. (2008). ‘Looking at’, ‘Looking up’ or ‘Keeping up with’ People? Motives and Uses of Facebook,” *CHI 2008 Proceeding-Online Social Networks*, 1029-1036.
- Jung, J., Shim, S.W., Jin, H.S., Khang, H. (2016) “Factors affecting attitudes and behavioural intention towards social networking advertising: a case of Facebook users in South Korea,” *International Journal of Advertising*, 35(2), 248-265.
- 韓国放送広告振興公司 (2017). 『放送通信広告費調査』.
- 韓国インターネット振興院 (2017). 『オンライン広告産業動向調査』.
- 小泉真人・呉麗暻 (1995). 「広告の機能と意識に関する日韓比較研究 (I)」 『東海大学紀要』 64, 60-74.
- 具軟和 (2009). 「広告と食—日・韓のコマーシャルからみることばと食—」 『第3回国際日本学コンソーシアム』 152-156.
- La Ferle, C., Edwards, S.M., and Lee, W. (2008). “Culture, attitudes, and media patterns in China, Taiwan, and the U.S. balancing standardization and localization decisions,” *Journal of Global Marketing*, 21, 191-205.
- Larose, R., Mastro, D., and Eastin, M.S. (2001). “Understanding internet usage: A social-cognitive approach to uses and gratifications,” *Social Science Computer Review*, 19(4), 395-413.
- 李玲 (2016). 「中国消費市場におけるグローバル贅沢ブランドと面子の関係」 『国際ビジネス研究』 8(1), 45-57.
- Littrell, R.F., and Valentin, L.N. (2005). “Preferred leadership behaviors: Exploratory results from Romania, Germany, and the UK,” *Journal of Management Development*, 24, 421-428.
- Luts, R.J. (1985). “Affective and cognitive antecedents of attitude toward the ad: A conceptual framework,” In L.F. Alwitt and A.A. Mitchell (Ed.), *Psychological processes and advertising effects: Theory, research and application*, Hillsdale, NJ, Erlbaum, 45-63.
- Mackenzie, S.B., Lutz, R.J., and Belch, G.E. (1986). “The role of attitude toward the ad as a mediator of advertising effectiveness: A test of competing explanations,” *Journal of Marketing Research*, 23(2), 130-143.
- Marinov, M.A., Marinova, S.T., Manrai, L.L., and Manrai, A.K. (2001). “Marketing implications of communist ideological legacy in culture in

- the context of Central and Eastern Europe: A Comparison of Bulgaria, Romania, and Ukraine,” *Journal of Euromarketing*, 11, 7-36.
- Mehta, A. (2000). “Advertising attitudes and advertising effectiveness,” *Journal of Advertising Research*, 40, 67-72.
- Okazaki, S and C. R. Taylor(2013).“ Social media and international advertising: theoretical challenges and future directions,” *International Marketing Review*, 30(1), 56-71.
- Papacharissi, Z. and Rubin, A.M., (2000). “Predictors of internet use,” *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 44(2), 175-196.
- Pavlou, P.A., and Stewart, D.W. (2000). “Measuring the Effects and Effectiveness of Interactive Advertising: A research agenda,” *Journal of Interactive Advertising*, 1(1), 62-78.
- Rodgers, S., and E. Thorson. (2000). “ The Interactive Advertising Model: How Users Perceive and Process Online Ads.,” *Journal of Interactive Advertising*, 1(1), 26-50.
- 総務省 (2017a). 『平成 29 年度版情報通信白書』.
- 総務省 (2017b). 『家計消費状況調査結果』.
- Supphellen, M. and Nysveen, H. (2001). “Drivers of intention to re-visit the website of well-known companies: the role of corporate brand loyalty,” *International Journal of Market Research*, 43(3), 139-154.
- Taylor, D.G., J.E. Lewin, and D.Strutton. (2011). “Friends, fans, and followers: Do ads work on social networks? How gender and age shape receptivity,” *Journal of Advertising Research*, 51(1), 258-275.
- 鶴見裕之・増田純也・中山厚徳 (2015). 「マーケティングにおける SNS 上のテキスト・データ活用の可能性と限界」『マーケティングジャーナル』 35(2), 38-54.
- 崔錫信・朴炯昊 (2004). 「日韓両国の新世代の消費文化に関する比較研究」『流通研究』日本商業学会、7(1), 81-94.
- Tuten, T.L. (2008). *Advertising 2.0: Social media marketing in a Web 2.0 world*, Greenwood Publishing Group, inc.
- Tuten, T.L. and Solomon, M.R. (2012). *Social Media Marketing*, NJ: Prentice Hall.
- Wang, Y. and Sun, S. (2010). “Assessing beliefs, attitudes, and behavioral responses toward online advertising in three countries,” *International Business Review*, 19(1), 333-344.
- Wicker, A.W. (1969). “Attitudes versus actions: The relationship of verbal and overt behavioral responses to attitude objects,” *Journal of Social Issues*, 25, 41-78.
- Wolin, L.m Korgaonkar, P., and Lund, D. (2002). “Beliefs, attitudes and behavior towards Web advertising,” *International Journal of Advertising*, 21, 87-113.

(受理日 2019 年 6 月 10 日)



## 地域中小企業国際化の胎動と自立化

## —日立地域中小企業のDOI (Degree of Internationalization) と自立化の測定—

菅田 浩一郎 (常磐大学)

## 要 旨

本稿は日本の地域における中小企業がいかにして国際化を進めるのか、その特徴につき自立化の観点を経絡させつつ、日立地域の中小企業に焦点をあてて考察する。企業城下町的産業集積地において中核企業を頂点とするピラミッド型取引構造の中で従来は下請外注として位置づいてきた中小企業が国際化するためには、独自技術や営業力に裏打ちされた自立性を後ろ盾とする必要がある。そのため、本稿は DOI と自立性の二軸よりなる測定指標を策定し、理想プロフィール手法による分析を行う。

中小企業の国際化については、ニッチ市場向け特殊技術ゆえの海外進出希求、専門性を用いた規模の経済の追求等がその契機として論じられる一方、その形態論としては Uppsala モデルが援用されるなどしてきた。また中小企業の自立化をめぐるには独自技術の獲得が価格交渉力を引き出し、自立化をもたらすとされてきた。さらに国際化と自立化は相互補完的に進むとも論じられてきた。しかし、日立地域のような企業城下町における中小企業の国際化と自立化につき、測定指標を設定して定量的な分析を試みた研究はない。長年、下請企業とされてきた類の日本の中小企業は国際化することが稀有であったためか、本稿のような二軸の測定分析は重要であるにも関わらず行われてこなかった。本稿の分析枠組みは、従来下請と呼ばれた中小企業の自立化をテコとした国際化を説明する点が理論的貢献となる。

本稿は、日立地域の中小企業 49 社に対してヒヤリングを行うとともに、41 社より左記の測定指標をベースとしたアンケート調査への回答を得て、分析する。DOI 測定指標は当該企業の国際化段階、国際化の成果、対外能力、国際化に向けた経営者の認識を問う。その際、欧米の先行研究にみられる DOI 測定指標を援用しつつも、日本の地域の中小企業の現実を説明できる指標となるよう修正した。

アンケート調査の結果、多数の企業が自立性を確保していること、国内志向の企業が多数とはいえ、20% 近くの企業は国際化を進めていること、中核企業に追従して海外進出している企業は皆無であること等が判明した。

分析から日立地域の中小企業はもはや護送船団方式の下請企業ではないこと、実務的に各企業は業種毎に独特の個性を示しながら、技術力をテコに自立化を進め、各々の持ち味、得意技を磨きながら、国際化、自立化、もしくはその両方を追求していることが判明した。

## 1. はじめに

日立地域の中小産業財製造企業（以下中小企業）は、いかにして国際化を進めるのか、自立化という観点を絡めながら、その方向性を考察することが本稿の狙いである。日立地域を取り上げる理由としては同地域に主要工場を多く有する日立

製作所（以下、日製と略記）が日本を代表する中核企業であること、同地域が閉じられた産業空間よりなる典型的な企業城下町であることが挙げられる。また産業財に着目するのは消費財とは異なり企業間取引関係が長期的に固定化されやすく相互作用による技術蓄積が進む（Andersen, 1997）

からである。本稿では日立地域の中小企業 49 社を訪問してヒヤリングを行う一方、中小企業の国際化度合 (Degree of Internationalization: 以下 DOI と略記) と自立化度合を測定する指標を設定し、これを基に作成したアンケート調査を行い、訪問企業中 41 社より得た回答結果に基づく記述統計を活用して定量的に測定し、分析を進める。

## 2. 先行研究の確認

中小企業国際化の契機について、Lindqvist (1991) は中小企業が技術を先鋭化させ特殊市場 (ニッチ市場) において優位性を得た場合、こうした市場は国内に限定すると過小であるため、自ずと市場として魅力のある海外への展開を検討することになると論じた。また国際化の契機に関連して Andersen (1997) は、中小企業は顧客仕向けと専門的なオペレーションの組み合わせを武器に B to B 国際市場において規模の経済を追求しつつあると論じる。実際、中小企業が輸出に取り組んだ背景として、既存顧客の海外進出や国内生産を維持しつつ輸出することに成長機会をみたという調査結果が出ている (日本政策金融公庫, 2016)。一方、中小企業国際化の在り様を論じた形態論としては、有名な Uppsala モデル (Johanson & Vahlne, 1977) を援用する形で Jansson & Sandberg (2008) が B to B マーケティングと Uppsala モデルの組み合わせにより、関係性と国際化がスパイラル状に同時に進むと論じた。ただし、日本の中小企業の実情に鑑みた場合、遠原 (2012) は Uppsala モデルが想定するような生産拠点投資に至るまでの発展を想定するよりも、状況に応じて、輸出を中心とした無理のない海外事業展開として輸出段階にとどまることが、中小企業にとって適切な国際化となっているとみられることもできるとする。こうした諸議論の一方、中小企業の国際化をめぐる規範的な議論もある。長谷川 (2015) は、海外事業展開により中小企業

が存立を維持することができるのなら、その可能性を優先するべきであるとし、そうすることで、中小企業が体力を蓄え、国内においても新たな付加価値の高い分野で新産業を興す中小企業の価値創造が展開されると論ずる。対照的に加藤 (2011)、櫻井 (2017) は、実際に中小企業の海外投資は失敗するケースが多く、安易な海外展開促進は戒め、慎重を期すべきと論じている。このように国内外において、中小企業国際化の契機やその形態、ひいてはその是非について論じた論考は複数存在するが、日本の地域における企業城下町に焦点を当てて定量的な DOI 測定実施を伴った研究は存在せず、深掘りする余地がある。

一方、中小企業の自立化に関しては、まず中小企業独自の高付加価値技術が中核企業に対する価格交渉力を引き出し、自立化を導出するという議論がある (北沢 1971a, 1971b ; 廣江, 1987 ; 高橋, 2003 ; 関, 2011)。また池田 (2012) は中核企業が従来の下請関係を見直し、選別化を進め、下請企業側は自立化の動きを強め、親企業を複数化するところも現れたとした上で、中核企業からの作用 (様々な要請等) に対する反作用のある中小企業は「自立型」、反作用があり、かつ対等な取引をしている企業は「自律型」として区別し、「自律」は「自立」よりも高次元であるとする (本稿においては「自律」と「自立」を区別はしない)。自立化とはそもそも固有技術や革新的技術の獲得による中核企業に対する価格交渉力の拡大を意味するのであり、これは「イノベーション」によって支えられた概念と考えて差し支えないであろう (菅田, 2018a)。高橋 (2003) は自立化の基本戦略としてイノベーション創出能力を高めることを挙げている。また、池田 (2012) も、一般にイノベーションは企業の成長と発展にとって重要な役割を果たしてきたが、これは自立や自律を志向する中小企業においても同じであるとしている。

このように自立化が特に技術的イノベーション

と密接である場合、国際化と自立化の関係を問うことは、国際化とイノベーションの関係を問うことを意味する。実際、欧州においてはイノベーションと輸出が中小企業の成長にとって相互補完関係の戦略であり、製品差別化度合いが高いほど、中小企業の国際化が引き起こされる可能性が高まることや、自社製品の付加価値を高め、マーケティング能力を開拓することにより、単なる下請企業の領域を超えて、Value Chain を上り依存度を低くする必要があると論じられている (Golovko & Valentini, 2011 ; Baum, Schwens and Kabst, 2015 ; Jansson and Hilmersson, 2009)。このように中小企業が差別化製品を有し、それをもたらすイノベーションや技術蓄積を進めることは、国際化を促進し、また、国際化の推進がさらなるイノベーション促進をもたらす循環を惹起することが論じられてきたのである。

最後に日立地域の中小企業の国際化と自立化に関する先行研究を確認する。同地域の中小企業の国際化と自立化の両側面に言及した論考としては、山本 (2013) と平沢 (2017) がある。山本 (2013) は同地域の中小企業の国際化のみならず、それを支える地元経済団体や企業同士のネットワークも含めた分析がなされている。平沢 (2017) は、ある特定の中小企業を取り上げ、その国際展開史を詳述している。両論考ともにインタビューを交えた詳細な事例研究に基づいており、示唆に富む研究となっている。ただし、双方とも測定指標を設定した上での網羅的定量分析は行っていない。次章においては、本研究の調査対象を確認の上、中小企業の DOI 指標と自立化指標を分析する枠組みと定量的に分析するための測定指標の設定を試みる。

### 3. 調査方法と分析枠組み

#### (1) 調査対象について

本稿における国際化と自立化に関する調査対

象は、地元経済団体や訪問企業に紹介された企業、もしくは『茨城県ものづくりガイド』(茨城県中小企業振興公社, 2015) に掲載されている日立地域の中小企業 49 社である<sup>(1)</sup>。これら企業は中小企業振興公社が各種経営支援や情報提供を含む日頃のやり取りを通じて、優位性があると認定した企業、経済産業省等よりの受賞歴のある企業である。2017 年現在、日立地域 (茨城県県北、県央地域) においては、従業員数 4 名～300 名未満の産業財企業が約 540 社存在しており<sup>(2)</sup>、49 社は単純計算で 9% に相当するが、これは母集団ではなく、優位性のある企業群であるため、次節に示す図 1 は、日立地域中小企業の全体像ではなく、優位性のある企業群の散布図であることは注意を要する。

対象企業の選定にあたっては、日製等の大手中核企業と取引する機械加工業とし、「A. 電気・電子部品・機器 (8 社)」、「B. 設計・開発・装置 (8 社)」、「C. プレス加工 (6 社)」、「D. 鋳造・鍛造 (3 社)」、「E. 切削・研削 (6 社)」、「F. 金型・治工具 (5 社)」、「G. 製缶・鋁金 (10 社)」、「H. 樹脂・ゴム加工 (3 社)」の計 49 社となった<sup>(3)</sup>。日立地域で創業した企業もしくは戦前に首都圏で創業し、戦中・戦後に日立地域に移転してきた企業が多数を占める。80 年代以降に首都圏より移転してきた企業も数社ある。現在創業者が経営している企業は殆どなく、2 代目、3 代目、中には 4 代目の経営者もいる。筆者は 49 社に対してヒヤリングを行い、41 社よりアンケート調査の回答を得た。

41 社のアンケート回答企業において、中核企業との関係性を部分的に示す日製グループへの売上高構成比率について、15～20 年前と 2017 年現在を比較すると、日製への売上高構成比率が 7 割以上だったのが現在 5 割以下に低下している企業が 8 社、同様に最大 4 割程度低下している企業 12 社、従来も現在も構成比が低い、さらに低下した企業が 14 社となっている。つまり 41

社中 34 社 (83%) は過去 15 年～20 年間に日製離れが加速したといえよう<sup>(4)</sup>。次節においては、上記のような調査対象企業を分析するのに用いる DOI と自立化という二つの観点からなる分析枠組みにつき検討を加える。

## (2) DOI 指標及び自立化指標とアンケート調査項目

欧米等においては中小企業の DOI 測定指標につき多様な議論が展開されており、それは大別して中小企業の DOI に関する記述的説明と動因追究的説明に整理できる。記述的説明とは、Uppsala モデルに代表されるような国際化の段階的発展モデルや国際化の業績がどのように高まるのかということについての記述や中小企業の国際化のパフォーマンス (成果) の測定に関連した研究である (Rilap & Rilap, 2001 ; Johanson & Vahlne, 1977 ; Cavugil, 1982 ; Johanson & Vahlne, 2015 ; Majocchi & Zucchella, 2003 ; Sullivan, 1994 ; Pangarkar, 2008 ; Ruzzier et al. 2007 ; Stewart, 1997 ; Gubik & Bartha, 2014 ; Balboni et al. 2014)。一方、動因追究的説明とは、中小企業の国際化にとって必要となる企業としての顧客対応力、技術力、開発力等の諸能力や知識・ノウハウの有無や、国際化に向けた経営者の認識・経験の多寡が DOI の動因となるという研究である (Fisher & Reuber, 2008 ; Shearmur & Laperrière, 2015 ; Reuber & Fischer, 1997 ; Eriksson et al. 2006 ; Acedo & Florin, 2006 ; Hsu & Cheng, 2013 ; Gubik & Bartha, 2014 ; Tan & Liesch, 2014)。

日立地域中小企業の DOI 測定を考慮した場合、欧米における研究成果はいくつか修正して援用する必要がある。例えば Uppsala 理論で有名な Stage モデルにおける Establishment Chain (Johanson & Vahlne, 1977) である。日本の中小企業の場合、現地法人設立まで至らず

とも、輸出段階での停止も立派な国際化たりうる (遠原, 2012 ; 細谷, 2014)。したがって Stage モデルに基づく DOI 測定項目の設定においては、Fortuitous Order (偶発的受注)、Feasibility Study (輸出可能性調査) の実施といった Pre-Export 段階 (輸出前段階) も踏まえたステージを設けるという修正が必要である。また、DOI の動因となる企業の対外能力や経営者の認識に関連して Hsu & Cheng (2013) は「年齢の若さ」、「教育レベルの高さ」 (= 学歴の高さ) を挙げる。しかし、本稿の研究対象たる日本の中小企業の現実に鑑みた場合、むしろ大学卒ではないが現場経験豊かな叩き上げ社長の方が情報を処理する能力が高いことが想像できる。従って「年齢の若さ」や「学歴の高さ」は DOI 指標に採用しないという修正も必要である。

以上の先行研究も踏まえつつ策定した DOI 測定指標が表 1 でありアンケート調査表はこれを基にしている。測定項目毎の点数配分は分野毎の重み付けに依拠する。表 1 にある「国際化段階」は当該企業が国際化のいずれの段階にあるかを示し、Stage が進むほど国際的なビジネスへの踏み込みが深まるものとなっているため DOI に関する記述的説明に該当する。また「パフォーマンス」は、海外にて売上が立つまでにかかった年数や売上高輸出比率、地域的広がり等の項目を含み、国際化の達成状況を描写するため、DOI に関する記述的説明に該当する。両者は当該企業の DOI 到達状況を描く (記述する) 形で測定するという理論的意味を持ち、DOI を直に表す重要性に鑑みて 30% ずつの重み付けをした。一方、表 1 の「対外能力」は海外顧客との関係構築能力を示すものであるため、また「認識」は経営者の国際化に向けた認識や動機の有無を示しているため、DOI に関する動因追究的説明に該当する。なお「認識」に含まれる「国際化に向けた硬直性」とは “Lateral Rigidity” (Tan, A., Brewer, P., Liesch, P.,



2014) の訳である。Tan et al. (2014) は “Lateral Rigidity” を経営意思決定における硬直性とする Luostarinen (1979) に依拠し、なぜ経営者は国際化に躊躇するかを説明する概念とした。動因追求的説明に該当する項目については該当項目が多いほど、また点数が高いほど DOI が高まる原因が多いという理論的意味を持つ。「対外能力」と「認識」は先述の記述的指標を補助するものとして 20% ずつの重み付けをした。

Pangakar (2008) は企業成果と DOI の関係を検討し、幅広く複数項目を見る必要を論じ、Sullivan (1994) も DOI 測定方法は未完成であるとした上で複数手法の単ある寄せ集めは不適切であるとしつつも、単一の測定項目だけで DOI 測定をするのは正しくないとして輸出比率等のパ

フォーマンス、海外進出構造、経営陣の国際経験や国際業務への心理的距離を含む認識や能力を測定要素とする。また Gubik & Bartha (2014) は輸出比率 (%)、経営者の態度・認識 (5 件法)、地理的広がり (選択式)、国際化戦略の有無 (選択式) といった要素を点数化し、平均した SMINI (SME Internationalization Index) を用いて DOI を測定する。本稿は基本的に Sullivan (1994)、Gubik & Bartha (2014) を踏襲する。パフォーマンス (輸出比率: %、地理的広がり: 選択、国際化モード: 選択)、対外能力 (5 件法)、経営陣の国際化認識や距離 (選択式) といった指標に加えて、Sullivan (1994) の論ずる「構造: 海外拠点数等」の代替として国際化段階 (選択式) を指標化の上、合算する。

表 1 地域中小企業 DOI 測定のためのアンケート項目

分野/ウエイト	項目	質問番号	質問項目	選択方法	点数配分	参照
国際化段階/ 30%	Stage 1. 国内志向	1	海外からの不意の発注や照会には応じる。	二択式	2	Balboni et al. (2014), Cavugil (1980), Gubik & Bartha (2014), Jansson & Sandberg (2008), Johanson & Vahlne (1977), Johanson & Vahlne (2015), Majocchi & Zucchella (2003), Pangakar (2008), Rilap & Rilap (2001), Ruzzier et al. (2007), Stewart (1997), Sullivan (1994)
	Stage 2. FS開始	2~4	輸出開始前の事前調査、きっかけ、準備の有無。	二択式	2	
	Stage 3 輸出計画策	5,6	輸出に向けた意思の確認、具体的計画策定・商談の有無。	二択式	2	
	Stage 4 試験的輸出	7~9	サンプル品等の限定的試験的輸出と評価の実施の有無。	二択式	2	
	Stage 5 輸出の定常	10~13	固定客の確保、従業員訓練、輸出業務の定常化の有無。	二択式	2	
	Stage 6 国際化深化	14~15	国際化予算配分、長期取引先の確保、販売拠点設立等	二択式	2	
パフォーマンス 30%	成果	16~18	海外事業に専任する従業員数、海外売上計上に至るまでの年数	3件法	2,3,4	Zucchella (2003), Pangakar (2008), Rilap & Rilap (2001), Ruzzier et al. (2007), Stewart (1997), Sullivan (1994)
	輸出志向性	19, 20	売上高輸出額比率、製品数輸出比率	20%毎1点	5	
	輸出先/投資先	21~25	中国・台湾・韓国、東南アジア・南西アジア・オセアニア、北米、欧州、その他	二択式	1	
	国際化モード	26~31	部品輸入、製品輸出、半製品輸入、戦略提携、JV、直接投資	二択式	1	
対外能力 /20%	ネットワーク内協力による顧客対応と輸出成果。	32~36	国際化を志向する地域ネットワークへの参加、多国籍企業とのビジネス関係、長期にわたる海外顧客とのビジネス関係	5件法	4	Acedo & Florin (2006), Eriksson et al. (2006), Fisher & Reuber (2008), Gubik & Bartha (2014), Hsu & Cheng (2013), Reuber & Fischer (1997), Shearmur & Laperrière (2015), Tan & Liesch (2014)
認識/20%	心理的距離	37~40	輸出の心理的負担、経営者の国際経験 (旅行、留学、出張等)、国際化動機、知識	二択式	1	
	国際化リスク認識 (低=DOI高)	41,42	経営者の国際化への必要性認識とリスクは低いという認識している。	二択式	1	
	国際化に向けた硬直性 1) 国内志向性	43,44	国内優先、輸出は忌避。	二択式	1	
	国際化に向けた硬直性 2) 刺激の制約	45,46	輸出奨励策は無視。	二択式	1	
	国際化に向けた硬直性 3) 知識と経験の制約	47,48	輸出に必要な知識が不足しており、準備する時間とコストはない。	二択式	1	
	国際化に向けた硬直性 4) 内向き志向	49,50	現状業務のやり方を変更する必要はないとみている。	二択式	1	
	輸出に向けた外部からの刺激	51~53	不意の発注・照会による商機と輸出意思の有無。	二択式	1	
	リスク、コスト認識	54~56	輸出に伴うリスクは小さく、利益が得る見込みあり、コミュニケーションの壁もない。	二択式	1	

出所: 菅田 (2018b) に基づき筆者作成

次に自立化指標である。本稿においては中小企業自立化とは、長年にわたる従属的下請企業であった当該中小企業が中核企業との長期固定的取引関係を経て社内に独自の付加価値技術を蓄積した結果、価格決定力を得ようになり、その結果として国内外への顧客多角化を実現しつつある状況として定義づける。

自立化測定指標の策定に関して池田 (2012) はアンケート項目として、研究開発への取り組み、生産性や品質を高めるための最新鋭設備の導入、独自の製造技術や加工技術・熟練技能者の有無、自主的な品質改善努力の有無、高精度品・高難度品 (ハイテク品) の生産の有無などを挙げている。また Balboni (2013, 2014) は、イタリアの下請型中小企業の分析を通じて、中小企業の技術力、設計力といった機能的能力はポジティブに影響することなどを論じる。こうした先行研究も踏まえつつ策定した自立化測定指標が表2である。表2の「業態」とは、当該中小企業が中核企業に依存

する下請的位置づけにあるのか、あるいは自社製品を有する自立性ある位置づけにあるかを示すため、自立性測定項目となる。自社製品を有する、もしくは中核企業との取引と並行して自社製品の生産販売を行う企業であるほど自立性が高いという意味を有する。「中核企業との関係」とは、設備投資や品質改善、中核企業との出向者のやり取りや技術指導受入れの有無についての問である。これらの諸点につき中核企業との関係において依存度が低いほど、点数は高く、自立性の高さを示す。「業態」と「中核企業との関係」には10%ずつの重み付けをした。また、「R&D力」「製造」「営業」の各項目ともその能力が高いほど、自立性が高い内容となっているため、自立化測定項目となる。特に「R&D力」「製造」は自立化を担保する重要分野として30%ずつを配し、「営業」分野は自立化を促進する補助的位置づけとして20%の重み付けとした。なお、自立化測定指標も DOI と同様に点数を合計して測定するものとする。

表2 地域中小企業自立化測定のためのアンケート項目

分野/ウエイト	項目	質問番号	質問項目	選択方法	点数配分	参照
業態/10%	業態の現状	1	貴社の業態	五択式	5	池田(2012), 越村(2012), Balboni, B., Bortoluzzi, G., & Grandinetti, R. (2013), Balboni, B., Bortoluzzi, G., & Vianelli, D. (2014)
	業態の変化	2	過去15~20年間の業態変化。	五択式	5	
中核企業との関係/10%	3~7	中核企業はどこまで影響するか。	二択式	2		
R&D力/ 30%	研究開発	8~12	研究開発取組状況	二・三択式	2	
	設計能力	13~15	優位性のある設備やノウハウの有無、設計者の所属の有無。	5件法	4	
		16~19	設計図面は貸与図・承認図か、自社設計か、擦り合わせの有無等	二択式	1	
		20,21	設計業務への関与度合	二択式	2	
製造力/ 30%	製造	22~24	生産技術 (ノウハウ)、技術的知識の程度、取引先からの技術吸収と横展開の可能性等。	5件法	4	
	製造技術	25~29	最新鋭の設備導入の有無、独自の製造技術や加工技術の有無、一括受注・ユニット加工実施の有無、熟練技能者の有無、高精度品・高難度品 (ハイテク品) 生産の有無。	三択式	2	
	コスト	30	国内外でコストダウンの努力の有無、	三択式	2	
	納期	31	納期短縮システム構築の有無、	三択式	2	
	品質	32	品質改善活動の有無。	三択式	2	
	独自技術	33~34	独自の生産技術、製品の有無	二択式	1	
営業/ 20%	顧客対応能力	35,36	物流上の問題、商品開発上の問題を解決するための対顧客協力能力。	5件法	4	
	マーケティング	37	価格決定に自社の意向が反映されるか。	5件法	4	
		38	競争相手の多寡。	5件法	4	
		39	日製グループ (あるいはその他特定顧客) 以外の顧客への売上高比率。	25point = 1	4	

出所：参照欄記載の先行研究に基づき筆者作成

本稿におけるアンケート調査表は DOI 測定指標（表 1）と自立化測定指標（表 2）を基にしている。アンケートは DOI 指標関連が 56 個の質問よりなり、100 点満点となっている。また自立化指標を測定する質問は 39 項目よりなる 100 点満点である。測定方法として、本稿では「理想プロフィール指標」を採用する。「理想プロフィール」とは、Van de Ven & Drazin (1984) が提案したものであり、組織的な成果は二つか三つの要素の適応 (Fit) の結果であり、例えば当該組織における組織環境、戦略、構造、システム、スタイル、文化等々に関するものであるとする。まず高度な成果を出している組織から理論的あるいは経験的に構造もしくはプロセスの理想的なタイプのパターンを作り、これと測定対象となる組織を比較して計測するという考え方である。この手法は、Clark&Fujimoto (1991) における「重量級プロダクトマネジャー」という概念を表すのに使われている。

本稿においては、独自技術の高度化により超高精度・高密度の技術を実現した結果、高付加価値ニッチ需要に対応するため、国内市場が寡少となり、国際展開を行うような自立型国際化企業である GNT(Global Niche Top) 企業が理想プロフィールを示す企業である。次節の図 1 の第一象限において DOI 指標、自立性指標ともに 100%（図表右上頂点に位置づく）となる企業である。DOI 測定においては、国際化段階やパフォーマンス（成果）が高いほど、また対外能力や国際化志向性の認識が高いほど、理想プロフィールに近い形で fit する。自立化測定においては、業態が自立型に近いほど、基礎的な R & D 力があり、製造力があり、営業力があるほど理想プロフィールに近い形で fit する。

以上のようなアンケート項目を測定指標とするに際し、DOI 指標（縦軸）と自立化指標（横軸）に囲まれる 4 つのタイプを想定することができよ

う。すなわち、タイプ 1（縦軸＝低 DOI, 横軸＝低自立）は、戦後、高度経済成長期を経て存在してきた企業城下町的産業集積地にみられる典型的な下請型中小企業である。森嶋 (2018) がまとめる通り、これらの企業は、親企業である日製グループの工場との間に長期固定的な下請取引関係を結び、日製の各工場を頂点とする複数のピラミッド型の取引構造の中で、製品の企画・設計・施策は中核企業が行い、協力会社は中核企業から材料支給を受け、部品の賃加工、製品組立のみを行うというのが典型的な分業の様態ということになる。このようなピラミッド構造は、護送船団方式の行き詰まりとともに、大きな転換が求められるに至ったのである（日本政策投資銀行, 2001）。タイプ 2（縦軸＝高 DOI, 横軸＝低自立）は中核企業の海外生産子会社に対して日本から輸出もしくは中核企業海外工場の近隣に自らの生産拠点を直接投資するというような、追従型の国際化を進めた中小企業である。タイプ 3（縦軸＝低 DOI, 横軸＝高自立）は受注先の多様化や、将来的な自社製品の開発も念頭に置きながら、独自の高付加価値技術の開発に成功するとともに、国内において顧客の多様化に成功している中小企業である。こうした企業は独自技術を持ち、池田 (2012) にある通り、技術の高付加価値化に伴って、中小企業みずから価格交渉力を持ち、従属的立場からの脱却と自立化がもたらされる。タイプ 4（縦軸＝高 DOI, 横軸＝高自立）は独自技術を有し、それに基づく製品・部品、加工サービスを、海外顧客にも提供している。顧客は国内外に分散している。設計、開発能力を有し、高付加価値の独自技術により、価格交渉能力を持ち、自立化しており、世界的シェアを誇るグローバル・ニッチトップ企業 (GNT) (細谷, 2014) を最終目標とする。

以上、縦軸を DOI、横軸を自立化とする分析枠組みにみられるタイプ 1～4 のありようについて確認した。以下、41 社のアンケート結果を確

認し、その内容分析を踏まえつつ業種別いくつかのタイプについて考察していく。それによって、

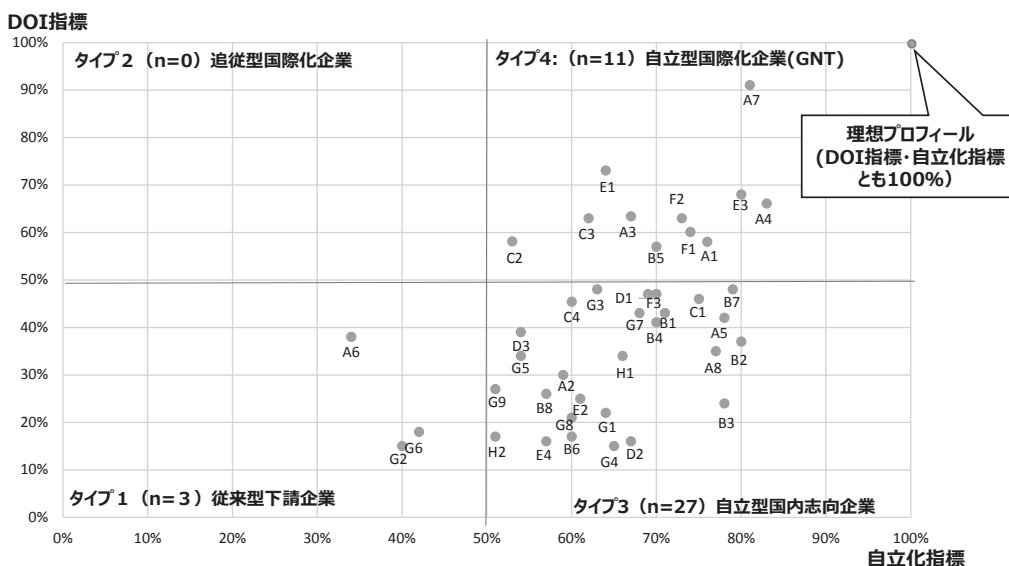
国際化と自立化に関する日立地域中小企業の特徴を浮かび上がらせることとする。

#### 4. 発見的事実

表3 日立地域中小企業各社別 DOI 指標及び自立化指標

(表3 続き.1)				(表3 続き.2)			
企業記号	業種	DOI指標	自立化指標	企業記号	業種	DOI指標	自立化指標
A7	電気・電子部品・機器	91%	81%	C1	プレス加工	46%	75%
E1	切削・研削	73%	64%	C4	プレス加工	45%	60%
E3	切削・研削	68%	80%	G7	製缶・鋁金	43%	68%
A4	電気・電子部品・機器	66%	83%	B1	設計・開発・装置	43%	71%
A3	電気・電子部品・機器	63%	67%	A5	電気・電子部品・機器	42%	78%
F2	金型・治工具	63%	73%	B4	設計・開発・装置	41%	70%
C3	プレス加工	63%	62%	D3	鋳造・鍛造	39%	54%
F1	金型・治工具	60%	74%	A6	電気・電子部品・機器	38%	34%
C2	プレス加工	58%	53%	B2	設計・開発・装置	37%	80%
A1	電気・電子部品・機器	58%	76%	A8	電気・電子部品・機器	35%	77%
B5	設計・開発・装置	57%	70%	H1	樹脂・ゴム加工	34%	66%
B7	設計・開発・装置	48%	79%	G5	製缶・鋁金	34%	54%
G3	製缶・鋁金	48%	63%	A2	電気・電子部品・機器	30%	59%
D1	鋳造・鍛造	47%	69%	G9	製缶・鋁金	27%	51%
F3	金型・治工具	47%	70%	B8	設計・開発・装置	26%	57%
				E2	切削・研削	25%	61%
				B3	設計・開発・装置	24%	78%
				G1	製缶・鋁金	22%	64%
				G8	製缶・鋁金	21%	60%
				G6	製缶・鋁金	18%	42%
				H2	樹脂・ゴム加工	17%	51%
				B6	設計・開発・装置	17%	60%
				D2	鋳造・鍛造	16%	67%
				E4	切削・研削	16%	57%
				G4	製缶・鋁金	15%	65%
				G2	製缶・鋁金	15%	40%
				理想プロフィール		100%	100%
				全社平均		41%	65%

出所：筆者作成



注：各企業の DOI 指標及び自立化指標に関するアンケートへの回答結果を集計した合計得点を、理想プロフィールの満点の点数 (DOI、自立化とも 100 点満点) で除した%が各社の DOI 指標、自立化指標となる。各々 100%に近いほど理想

出所：参照欄記載の先行研究に基づき筆者作成

図1 日立地域中小企業 41 社の DOI と自立性

アンケート回答企業 41 社の DOI 指標と自立化指標の合計点を企業毎に示したものが表3であり、これを座標軸上に示したものが図1である。図1にある通り、41社中、27社がタイプ3の自立的中小企業である。またタイプ4の自立的国際化中小企業は11社であり、全体の27%を占める。

一方、タイプ1の典型的な下請型中小企業は3社しか存在せず、少数派となっている。興味深いことにタイプ2の追随型国際化中小企業に該当する企業は1社も存在しなかった。次のようなことが判明したと言えよう。

第一に 90 年代末～ 2000 年代前半における論考

では日立地域の中小企業は日製を頂点とするピラミッド型階層構造に組み込まれた下請企業群として論じられ「護送船団方式」の意識から抜けきれない企業もみられると批判されていた（小山・橋本, 2000 ; 日本政策投資銀行, 2001 ; 遠山, 2002）。しかし、図 1 の通り従来型の下請企業は 3 社しか存在せず、自立性を高めている企業の方が圧倒的に多い。すなわちこの 20 年弱で多くの中小企業は自立性を高め、かつての同地域における階層的ピラミッド構造は大幅に変容しつつあるということが考えられる。第二に、中核企業への追隨的直接投資や輸出を行うタイプ 2 の企業が皆無という点についてである。茨城県中小企業振興公社によると、かつてタイプ 2 の企業としては 1970 年代末～80 年末にかけて日製の多賀工場が海外生産を開始した頃、同社に少し遅れて海外直接投資をした Y 社、Z 社等が存在していたが、現在は日立製作所に頼らずタイプ 4 の企業に変貌している。またその他のタイプ 2 の企業としては、中核企業の海外生産に伴い、海外進出をしたものの、グロー

バル競争についていけずに撤退し、現在はタイプ 3 に変化している企業もある<sup>(5)</sup>。また、茨城県中小企業振興公社は、実際、中核企業側もタイプ 2 に任せるだけの仕事量が無くなっており、タイプ 4 への転換を推奨している上に、各社とも自社の高度な部品を複数の外国顧客に販売していく努力を始めているとする<sup>(6)</sup>。

このように日立地域の中小企業につき、DOI 指標と自立化指標の二軸の分析枠組みから見た場合、自立化要素を伴わない国際化（タイプ 2）というものは困難であり、DOI 指標の高い企業は独自技術や営業力に裏打ちされた形で自立性が高いことが分かる。

以上は全体を俯瞰して言えることであるが、以下、業種別分析により国際化と自立化の特徴をより鮮明にあぶりだすことを試みる。業種別平均の DOI 指標と自立化指標は図 2（データは表 4）の通りである。業種別では次の 4 つのグループが浮かび上がってくる。



注：業種別の DOI 指標平均及び自立化指標平均は、業種毎の DOI に指標の合計及び自立化指標の合計を業種毎の企業数で除したものを、各々理想プロフィールの満点で除して算出したものである。

出所：図 2、表 4 とも筆者作成

図 2 日立地域中小企業 41 社の業種別 DOI と自立性

第1のグループは DOI 指標・自立化指標が比較的高い業種である「金型・治工具（3社）」、「電気・電子部品・機器（8社）」、「切削・研削（4社）」の3つよりなる。3業種とも DOI 指標は全業種平均比5～16ポイント程度高く、自立化指標も全業種平均比1ポイント～7ポイント高い。ただし、これら3業種における自立化指標の内容に着目してみると、各々の特徴がある。まず「金型・治工具」は自立化指標の構成要素たる「営業力」「R&D力」「製造力」ともに全業種平均よりも高い。「電気・電子部品・機器」は「R&D力」が高いものの、「営業力」、「製造力」は平均並みである。一方、「切削・研削」は「営業力」と「製造力」が高いが、「R&D力」が平均以下である。第2に DOI 指標も自立化指標も低い業種別グループは「製缶・鋅金（9社）」「樹脂・ゴム加工（2社）」「鋳造・鍛造（3社）」である。そのいずれにも属さない第3、第4のグループが「設計・開発・装置（8社）」と「プレス加工（4社）」である。「プレス加工」は DOI 指標が高く、自立化指標が相対的に低いのにに対し、「設計・開発・装置」は DOI 指標が低く自立化指標が比較的高い。

ここではまず「金型・治工具」が DOI 指標、自立化指標ともに高く、他業種との比較において相対的により理想プロフィールに近い所に位置づいている点を確認する。「金型・治工具」は「R&D力」が全業種平均比+14ポイント、「製造力」が同+9ポイント、「マーケティング力」も同+16ポイントであり、同業種は、職人技的な超精密加工や創意工夫が特に求められ、顧客との頻繁で密度の濃いやり取りが必要となり、R&D力を含む技術力の向上につながり、ひいてはこれが国際展開の進展にもつながったものとみられる。

次節においては DOI 指標・自立化指標ともに高い「電気・電子部品・機器」・「切削・研削」の自立化指標を分析し、続いて DOI 指標が低く、自立化指標が高い「設計・開発・装置」と DOI

指標が高く、自立化指標が低い「プレス加工」をみていく。その際、各々具体的事例も例示する。

#### 【A. 電気・電子部品・機器（8社）：DOI 指標及び自立化指標の「技術力」が高い】

同業種における自立化指標の構成要素では「R&D力」が70%となっており、全業種平均の63%を7ポイント上回る。「研究開発」を中心とした「R&D力」の高さと、自社製品保有（「業態」が88%と全業種平均比+19ポイント）により自立化指標を押し上げている点が「電気・電子部品・機器」の特徴である。

【事例】A7社（DOI：91%、自立性81%）は1965年創立の理化学用ガラス機器加工メーカーであり、石英・各種高品質ガラス加工、分析機器、医療用等向け特殊ランプや、各種装置を生産販売するGNT企業である。同社は初の日本製理化学分析用ガラスを製作した。かつて日本製の理化学分析用特殊ランプ分野において大手企業は撤退し、他の企業も品質安定に苦勞していたが、A7社はあえてこれに挑戦した。同社には「黄綬褒章」を受賞するような匠の技を持つ高度技術者も所属し、高品質高付加価値製品を製作する。同社は2014年「がんばる中小企業・小規模事業者300社」に選出され、2017年経済産業省の「地域未来牽引企業」に認定された他、過去において政府、県、各種団体からの数々の受賞歴を持つ。A7社は日本国内では日立地域内に2か所の生産拠点を有し、海外では中国の北京に工場を有する。同社は1960年代に日製的那珂工場を率いた牧野勇夫氏より理化学用のガラス機器製作を依頼されたことが創業のきっかけとなった。理化学分析用の特殊ランプを作れる日本企業は殆ど存在していなかった。A7社の社長は only one 技術の磨きこみが重要であるが技術の種の見極めと起業家精神がGNTになるうえでは重要であると述べる<sup>(7)</sup>。

### 【E. 切削・研削（4社）：DOI 指標及び自立化指標の「営業力」と「製造力」が高い】

上記とは対照的に同業種は「R&D 力」が 59% と、全業種平均を 7 ポイントも下回る。また「業態」「中核企業との関係」も全業種平均比で▲5～6 ポイントである。その一方で同業種は「営業力」を構成する「顧客対応能力」が 84%（全業種平均比+ 11 ポイント）、「製造力」が 79%（全業種平均比+ 4 ポイント）と高い。

【事例】E1 社（DOI：73%、自立性 64%）は 1949 年創業、従業員 30 名、資本金 1000 万円の精密機器部品丸物・挽き物切削、長尺、微細加工を得意とする切削加工メーカーである。従来は中核企業向けに計器関係の部品や自動車部品を製作する典型的なタイプ 1 型（図 1 参照）企業であった。その後リーマンショックの影響により仕事量が激減し、方針転換する。同社は 2010 年に経済産業省サポイン事業（戦略的基盤技術高度化支援事業）認定と支援を受け、医療系微細加工をテーマとして取り組み、産業創業研究所、国立大学等の協力により技術的な成果を得て、細く長く加工する技術を確立した。E1 社は CCD デジタル技術を使い、常時補正型マイクロ NC 旋盤技術を確立、細く長いモノの精密過去を可能とし、タイプ 3 型企业への転換の契機をつかんだ。さらに同社は 2011 年にドイツ・デュセルドルフで開催された国際医療機器展示会の COPAMED に出展し、ドイツ企業との取引を開始、2014 年 4 月から売上が立った。当該ドイツ企業は 2003 年設立の医療系遠隔ロボット製作企業であり先端技術を有す GNT である。当該ドイツ企業との取引は当初中国企業を仲介したが、中国企業が顧客の技術要求に追従できず、顧客のドイツ企業と E1 社との直接取引が開始された。製作に当たっては随時図面の更新がなされ、顧客要求技術レベルが上がり、その度競合は脱落し、E1 社は自らのレベルを上げ受注を継続した。現三代目社長は GNT を目指

す方針であり、E1 社にとって日本国内市場だけではニッチ過ぎて寡少であるため、国際化は企業として生存していく上で当然のことであるとする<sup>(8)</sup>。同社はドイツ企業との取引実績を通じて一気にタイプ 4 型企业へと変貌しつつある。

### 【B. 設計・開発・装置（8社）：研究開発を中心に自立化指標高いが DOI は低い】

一方「設計・開発・装置」の 8 社は DOI 指標が 37%（全業種平均比▲4 ポイント）と低いが、自立化指標の方は 71%（全業種平均比+ 4 ポイント）と、トップの「金型・治工具」に次ぐ高さとなっている。自立化指標のうち、特に「R&D 力」は 80%（全業種平均比+ 16 ポイント）と際立っている。

【事例】B1 社（DOI：43%、自立性 71%）は先代の社長が 1970 年に創業した計測機器メーカーである。同社は有効電力を検証するために位相角が合っているかを確認するデジタル位相周波数計を開発、東京電力の公認を得て業界標準機となっている。また同社は近年、非接触交流電圧センサーを開発し事業化に努めている。同社は設計機能の保有による技術力が価格交渉力につながる。また図面やデータになっていない考え方やノウハウといった蓄積が重要であるとし、開発力、技術力とソリューション提供力を持ち、取引先に価値を認めてもらうことが重要であるとする。同社に対しては香港、米国、イタリア、中国から問い合わせがあり、将来は輸出も行いたい。現在は国内外で非接触交流電圧センサーに関する特許、業界規格、各種規制について明確化し、対応できるようにする必要がある、自社のみならず、大手企業と組んでの取り組みが必要となっている。先代の頃から B1 社は世の中にないものを自らの手で開発し、製作したいという意欲が強く、ニッチな市場を狙う方針を貫いており、まさに研究開発と設計力を中心とした技術力に力点をおいた自立

的事業展開と先々の国際化を見据えているのである<sup>(9)</sup>。同社はいわば創業以来、タイプ3型企業であり続けた。現社長は目下研究開発中の案件をテコに大手企業と組み、随伴的な海外展開を考えたいとする。すなわち、タイプ3型企業からいったんタイプ2型企業に変貌することを見据えているのである。

### 【C. プレス加工（4社）：DOIは高いが、技術力以外の自立化指標が低い】

同業種の DOI 指標と自立化指標は「設計・開発・装置」とは対照的な結果を示している。すなわち「プレス加工」は DOI 指標が53%（全業種平均比+12ポイント）と高い一方で、自立化軸は全業種平均並みの63%である。自立化指標のうち「業態」が全業種平均比▲14ポイント、「マーケティング」が同▲13ポイントと低い。

【事例】C3（DOI：63%、自立性62%）社は1983年設立、従業員24名のバネ製造会社である。当初同社は同業他社が過負荷状況にある際のバッファ用外注先として、大手自動車メーカー、ブレーキメーカー向けにばねを生産していた Tier 1 企業の X 社向けに生産するようになった。C3 社は顧客である X 社が期限までに一定数量のばねを納入しなければならないが、技術的にもキャパ的にも困難という局面で、X 社の社員と協同して知恵を出し合い高品質の製品を期限までに間に合わせるといったような「修羅場」を幾度も共に乗り越えた。このように顧客と共闘し、汗を共にする関係を築き技術的ノウハウを伝授され、創業5～10年をかけて C3 社は、ばね指数4以下の難加工ばね製造の独自技術を確立した。ばね指数とは心金とコイルの太さの比であり、D/d（デイバイデイ）と表示されるが、通常、同数値は4～20が最適とされ、4以下は心金の破損等リスクが高い。C3 社は左記のような長年の経験に裏打ちされた独特の暗黙知に基づく切削技術を確立し、D/d 4

以下のばねの量産技術を実現したのである。また、2014年には顧客開拓のため中国昆明に工場を設立し年商1億円超の売上げを上げている<sup>(10)</sup>。

## 5. 考察

アンケート結果から以下のようなことが言える。「電気・電子部品・機器」においては、過去15年～20年の間に、研究開発を積み重ね、独自技術、独自製品の開発による技術力の向上が図られ、これが自立性の確保へとつながり、ひいては国際展開へとつながってきているのではないかと推察される。対照的に「切削・研削」という業種では、自ら設計を行うのではなく、顧客が提示する設計図面をもとに無理難題とでもいうべき高度な技術課題を克服し、顧客に問題解決を提供することを武器としている企業像が浮かぶ。実際、E1 社の場合、ドイツの先端技術を扱う顧客が図面変更を重ねるたびに追従できなくなった競合企業（中国企業等）が脱落してゆき、最終的に E1 社のみが残存し、成約にいたった。このような形で日頃の研究開発蓄積を生かし、自社の技術を実証してニッチトップを切り開くのである。

一方、日立地域における「設計・開発・装置」は、国際化に向けた動きは現在起きておらず、その成果も出ていないものの、事業国際化に向けた対外的能力は有しており、DOIが高まる潜在的力があるということが推察される。

「プレス加工」は中核企業に売上を依存し、中長期的な取引関係を維持する中で、独自の生産技術をテコに、当該顧客にとって中長期的に必要なソリューションを提供するというポジションにあると推察される。

以上、日立地域中小企業41社のDOIと自立性につき、特にユニークな傾向を示す業種別の位置づけについて分析的な考察を行った。その結果、技術力をテコとして自立化を進め、国際展開を探る「電気・電子部品・機器」、同様に技術力の向



上を進めるものの、中核企業への売上依存度が高く、国際化は控えめとなっている「設計・開発・装置」、顧客が抱える精密加工に関するニッチな需要に応えることで自立化を進める「切削・研削」、顧客企業への柔軟対応をテコに国際展開する「プレス加工」といったように、これらの業種はそれぞれの持ち味、得意技を磨きながら、国際化、自立化、もしくはその両方を追求していることが分かる。残る業種としては「鋳造・鍛造」「製缶・鋁金」「樹脂・ゴム加工」があるが、他の業種ほど目立った特色はなく詳細な分析は割愛する。全般的には、いくら企業城下町の日立地域でも階層的な分業構造体制における下請という立場は大幅に希薄化しており、もはや同地域の中小企業は従属的な存在では全くなく、自立的で国際的なアクターとなりつつあることが考えられる。

## 6. 貢献と議論の限界

日立地域は日本の代表的な典型的企業城下町であり、取引関係が固定化し易く、従来下請とされた産業財中小企業の国際化を自立化と絡ませながら分析することは中小企業の生存にとって有意義である。本稿においては DOI 指標と自立化指標の二軸を分析枠組みとして日立地域における 41 社のアンケート調査結果を分析した。従来の欧米流 SME 国際化理論とは異なり、かつて下請企業として中核企業に依存していた日本の地域の中小ものづくり企業の国際化を説明するには DOI 指標のみならず自立化指標を取り入れることによ

てよりダイナミックな分析が可能となることが分かったことが本稿の理論的貢献である。一方、この分析により中小企業の国際化は自立化が前提であり、追従型の海外展開は困難であることが判明した。また、自立化に向けた動きが不十分であるとして批判された 20 年前とは大きく異なり、多くの企業が自立化の方向に舵を切り、またかつては想定されていなかったが、2 割近くの企業が国際化を進めていることも判明した。実践的示唆として、このように、従来、下請と呼ばれた中小企業が R&D 力、製造力、営業力を身に付け、自立化をテコとして国際化を進めていることが示された。一方、本稿においては業種別分析において「製缶・鋁金」、「樹脂・ゴム加工」、「鋳造・鍛造」の分析、特に企業数が多い「製缶・鋁金」については論究できていない。また本稿における分析は優位性の高い中小企業を中心としたものであり、今後より対象業種と対象企業を拡大していく必要がある。

### \* 謝辞

本研究の遂行に際して、大変貴重なご意見と有益なご指導を賜りましたレフリーの先生方に、心から御礼申し上げます。また様々ご指導を仰いでいる井原基先生（埼玉大学）、朴英元先生（埼玉大学）、伊藤孝先生（埼玉大学名誉教授）には、本研究に限らず、日頃より貴重なご意見を賜っております。ここに記して深く感謝申し上げます。

### 【注】

- (1) 調査対象企業は日立市、ひたちなか市、水戸市、常陸太田市、常陸大宮市等に立地し、以下のように選定された。
- ・茨城県中小企業振興公社・ひたちなか商工会議所、日立地区産業支援センター等、地元経済団体による推薦：18 社。

- ・茨城県中小企業振興公社（2015）『茨城県ものづくりガイド』に掲載されている企業のうち、同地域の企業を選定し、筆者自ら依頼：21 社。
- ・訪問した中小企業から推薦された企業：10 社。

49 企業に対しては、筆者が直接電話連絡を取り、経営者への面会を依頼し、先方の承諾後、Email にて面会のアポイントメントを取り付けた。訪問は 2017 年 5 月～8 月、2018 年 6 月～9 月にかけて行われ、面会后、アンケートへの回答は Email もしくは郵送にて回収した。

- (2) 経済産業省大臣官房調査統計グループ構造統計室 (2019) 『平成 29 (2017) 年工業統計表地域別統計表』を参照。
- (3) 同業種分類は茨城県中小企業振興公社 (2015) 『茨城県ものづくりガイド』による。当該業種分類は同公社が各社業務実態を勘案して作成したものである (同公社談)。
- (4) その一方で、従来よりもむしろ日製への売上構成比が上がった企業が 7 社存在している点は興味深い。これは顧客対応の工夫や技術力

向上により獲得した取引拡大の一環である。

- (5) 実際「鑄造・鍛造」業種の D2 社は 90 年代にタイへの直接投資を行ったが、その後需要縮小により国内回帰した例である。
- (6) 2018 年 8 月 30 日付、茨城県中小企業振興公社担当官への質問への回答に基づく。
- (7) 2018 年 7 月 26 日に行った A 7 社へのヒヤリング内容に基づく。
- (8) 2015 年 6 月 30 日、2017 年 8 月 7 日、2018 年 7 月 3 日の E1 社へのヒヤリングに基づく。
- (9) 2015 年 6 月 23 日、2017 年 7 月 27 日、2018 年 6 月 22 日の B1 社へのヒヤリングに基づく。
- (10) 2018 年 6 月 19 日に行った C3 社へのヒヤリング内容に基づく。

## 【参考文献】

Acedo, F. J., & Florin, J. (2006). An Entrepreneurial Cognition Perspective on The Internationalization of SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(1), 49-67.

Andersen, P.H., Christensen, P.R. and Blenker, P. (1997). Generic Routes to Subcontractors' internationalisation. In Björkman, I. and Forsgren, M. (eds.), *The Nature of the International Firm* (pp. 231-255). Copenhagen, Copenhagen Business School Press.

Balboni, B., Bortoluzzi, G., & Grandinetti, R. (2013). On the relationship between size, capabilities and internationalisation: an explorative analysis of Italian subcontracting SMEs. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 5(1-2), 114-132.

Balboni, B., Bortoluzzi, G., & Vianelli, D. (2014). The Impact of Relational Capabilities on The Internationalization Process of Industrial Subcontractors. *Transformations in Business & Economics*, 13(2), 21-40.

Baum, M., Schwens, C., Kabst, R. (2015). A latent class analysis of small firms' internationalization patterns. *Journal of World Business*, 50, 754-768.

Cavusgil, S. T. (1980). On The Internationalization Process of Firms. *European research*, 8(6), 273-281.

Clark, K. B., & Fujimoto, T. (1991), *Product Development Performance*, Boston, Harvard Business School Press. (藤本隆宏+キム B. クラーク『製品開発力』ダイヤモンド社, 2009)。

Eriksson, Kent., Henthall, Jukka., & Lindbergh,

- Jessica. (2006). Factors Affecting SME Export Channel Choice in Foreign Markets. In Solberg, C. A. (eds.), *Relationship Between Exporters and Their Foreign Sales and Marketing Intermediaries* (pp. 1-22), Bingley, Emerald Group Publishing.
- Fischer, E., & Reuber, A. R. (2008). Survival of the Fittest: Which SMEs Internationalize Most Extensively and Effectively? *Publication 08-338*, International Trade and Investment Centre, Conference Board of Canada.
- Golovko, E. and Valentini, G. (2011). Exploring the Complementarity between Innovation and Export for SMEs Growth. *Journal of International Business Studies*, 42(3), 362-380.
- Gubik, A. S., & Bartha, Z. (2014). SME Internalisation Index (SMINI) Based on The Sample of the Visegrad Countries. *International Entrepreneurship and Corporate Growth in Visegrad Countries*, Miskolc, University of Miskolc, 23-40.
- 長谷川英伸 (2015). 『中小企業の存立可能性に関する比較研究: 企業間取引、地場産業、グローバル化』 (pp. 186 ~ 195), 博士論文, 兵庫県立大学大学院.
- 平沢照雄 (2017). 「企業城下町日立における自立指向型中小企業の産学官連携と海外事業展開: スターエンジニアリング社の取り組みを事例として」 『国際日本研究』 9, 63-81.
- 廣江彰 (1987). 「『技術革新』と下請制: 下請中小企業『自立化論』の検討」 『札幌学院大学商経学会』 3(3), 1-27.
- 細谷祐二 (2014). 『グローバル・ニッチトップ企業論』 白桃書房.
- Hsu, W. T., Chen, H. L., & Cheng, C. Y. (2013). Internationalization and Firm Performance of SMEs: The Moderating Effects of CEO Attributes. *Journal of World Business*, 48(1), 1-12.
- 茨城県中小企業振興公社 (2015). 『茨城県ものづくりガイド』 茨城県中小企業公社.
- 池田潔 (2012). 『現代中小企業の自律化と競争戦略』, ミネルヴァ書房.
- Jansson, H. & Hilmersson, M. (2009). Escaping the trap of low-cost production and high dependency: a case study of the internationalization networks of small subcontractors from the Baltic States. In Larimo, J. & Vissak, T. (eds.), *Research on Knowledge, Innovation and Internationalization* (pp. 225-247). Bingley, Emerald Group Publishing.
- Jansson, H., & Sandberg, S. (2008). Internationalization of Small and Medium Sized Enterprises in The Baltic Sea Region. *Journal of International Management*, 14(1), 65-77.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2015). The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From liability of Foreignness to Liability of Outsidership. In Buckley, J. Peter., Ghauri, Pervez. N. (eds.), *International Business Strategy: Theory and practice* (pp. 33-59). Abington, Oxon, Routledge.
- 加藤秀雄 (2011). 『日本産業と中小企業: 海外生産

と国内生産の行方』新評論.

越村惣次郎 (2010). 「中小企業の質的な成長：価格決定権の有無による自立化の要因分析」『産開論集』 22, 1-11.

北沢康男 (1971a). 「中小企業の自立化と技術：下請制との関連で」『経済学論集』 10 (4), 277-289.

北沢康男 (1971b). 「中小企業の自立化と技術 (II)」『経済学論集』 11(3), 182-199.

Lindqvist, M. (1991). *Infant multinationals: The internationalization of young, technology based Swedish firms*. Dissertation, Stockholm School of Economics, Institute of International Business.

Luostarinen, R. (1979). *Internationalization of the firm: an empirical study of the internationalization of firms with small and open domestic markets with special emphasis on lateral rigidity as a behavioral characteristics in strategic decision making*. Helsinki, Helsinki School of Economics.

Majocchi, A., & Zucchella, A. (2003). Internationalization and Performance: Findings from A Set of Italian SMEs. *International Small Business Journal*, 21(3), 249-268.

日本政策金融公庫 (2016). 「輸出への取り組みを契機とした中小企業の変革」『日本公庫総研レポート』 No. 2016-3, 1-82.

日本政策投資銀行 (2001). 「企業城下町の挑戦：技術集積地域日立地区における変動の胎動」『地域レポート』 5.

小山高一・橋本治 (2000). 「日立市の工業と日立地区産業支援センター」『茨城大学地域総合研究所年報：日立地域の現状と未来』 1-12.

Pangarkar, N. (2008). Internationalization and Performance of Small and Medium-Sized

Enterprises. *Journal of world business*, 43(4), 475-485.

Reuber, A. R., & Fischer, E. (1997). The Influence of The Management Team's International Experience on The Internationalization Behaviors of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 28(4), 807-825.

Rialp, A., & Rialp, J. (2001). Conceptual Frameworks on SMEs' Internationalization: Past, Present and Future Trends of Research. In Axinn, Catherine N., & Matthyssens, Paul (eds.), *Reassessing the Internationalization of The Firm* (pp. 49-78), Bingley, Emerald Group Publishing.

Ruzzier, M., Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2007). The Internationalization of SMEs: Developing and Testing a Multi-dimensional Measure on Slovenian firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(2), 161-183.

櫻井敬三 (2017). 「中小製造企業の海外進出はメリットがあるか？」『成功に導く中小製造企業のアジア戦略』櫻井敬三・高橋文行・黄八洙・安田知絵 (pp.1-14), 文眞堂.

関智宏 (2011). 『現代中小企業の発展プロセス：サプライヤー関係・下請制・企業連携』, ミネルヴァ書房.

Shearmur, R., Doloreux, D., & Laperrière, A. (2015). Is The Degree of Internationalization Associated with The Use of Knowledge Intensive Services or with Innovation? *International Business Review*, 24(3), 457-465.

Stewart, D. B. (1997). Domestic Competitive Strategy and Export Marketing Strategy: The Impact of Fit on The Degree of Internationalisation of SMEs. *Journal of*

*Marketing Management*, 13(1-3), 105-117.

菅田浩一郎 (2018a). 「地域中小企業国際化の研究：日立地域における金属加工業・産業財製造業を中心に」『経済科学論究』 15, 51-61.

菅田浩一郎 (2018b). 「地域中小企業の国際化度合 (DOI: Degree of Internationalization) 測定指標の策定：理想プロフィール指標による測定項目設定の試み」『常磐総合政策研究』 2, 1-48.

Sullivan, D. (1994). Measuring The Degree of Internationalization of A Firm. *Journal of International Business Studies*, 25(2), 325-342.

高橋美樹 (2003). 「下請企業の「自立化」戦略」『中小公庫マンスリー』 11 月号, 6-13.

Tan, A., Brewer, P., & Liesch, P. (2014). Causes of Rigidity in SMEs' Export Commencement Decision. In Drogendijk, Rian (ed.), *40th Annual Conference of the European International Business Academy (EIBA): The Future of Global Organizing*, 11-13 December 2014, Uppsala University, Stockholm, Sweden.

([https://eprints.qut.edu.au/78820/3/\\_\\_\\_staffhome.qut.edu.au\\_staffgroup\\_hollambc\\_Desktop\\_78820.pdf](https://eprints.qut.edu.au/78820/3/___staffhome.qut.edu.au_staffgroup_hollambc_Desktop_78820.pdf) : 最終アクセス 2018 年 7 月 21 日)

遠原智文 (2012). 「企業の国際化理論と中小企業の国際化戦略」『中小企業の国際化戦略』 額田春華・山本聡 編、遠原智文・山本篤民・久保田典男・張又心 Barbara 著 (pp. 10-28), 同文館.

遠山恭司 (2002). 「「企業城下町・日立地域」における中小企業の自立化と地域工業集積」『中央大学経済研究所年報』 33, 121-144.

Van de Ven, A. H., & Drazin, R. (1984). *The Concept of Fit in Contingency Theory (No. SMRC-DP-19)*. MINNESOTA

UNIV MINNEAPOLIS STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH CENTER.

山本聡 (2013). 「茨城県日立地域における中小サプライヤー企業の国際化と地域公的機関：例の提示と探索的検討」『東京経大会誌 (経営学)』 280, 103-114.

(受理日 2019 年 10 月 7 日)



## 半導体産業における組織間関係の構築 —TSMCと日系装置メーカーJ社の取引関係の事例分析—

楊 英賢（台湾・国立嘉義大学）

阿部嘉隆（台湾・国立嘉義大学大学院）

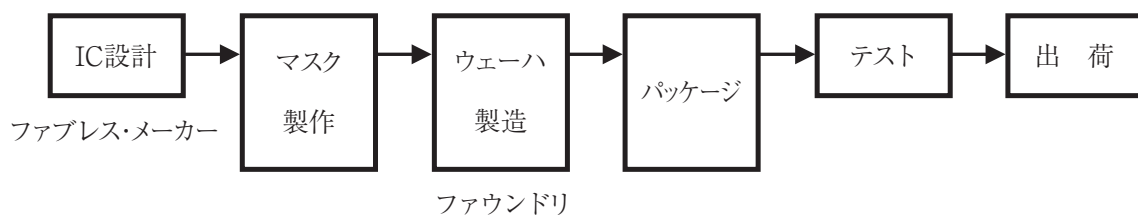
### 要 旨

本研究は、台湾半導体産業における組織間関係の構築のプロセスを明らかにする。特に、TSMC と日系装置メーカー J 社に注目する。本研究はインタビュー調査内容や既存研究に基づき、定性分析を行う。主な研究結果は次のように示す。第一に、TSMC と J 社との取引過程について最も重要なことは、販売価格やサービスより、技術そのものである。第二に、両社の組織間関係は初期の単純な市場取引関係から、次第に顧客工場の現場のデモを通じて、後期まで緊密な信頼関係を構築することができる。第三に、両社の初期と後期における組織間関係の変化で鍵となるのは、デモによる相互信頼の強化である。このように、両社の協調的な行動に基づいて、相互の技術能力向上により、結果としては、両社共に高い競争優位をもたらしているのである。

### 1. はじめに

近年、台湾半導体産業の国際競争力の上昇とともに、その産業発展や企業の競争優位の究明への注目度が高まっている。そのうち、特に、世界初の半導体（ウェーハ）の受託製造を専門ファウンドリ<sup>(1)</sup>とする TSMC（Taiwan Semiconductor Manufacturing Co., Ltd.）であった。この半導体

の受託製造に特化したビジネスモデルが成功し、台湾の半導体産業は大きく発展することとなる。その背景としては、半導体製造において「プロセスの微細化<sup>(2)</sup>」や「半導体ウェーハの大口径化<sup>(3)</sup>」により巨額投資が必要となったことがあげられる（大嶋, 2014）。



出所：堀内俊洋・坂本進（2010）に基づいて、筆者作成

図1 半導体製造工程の分業化

台湾における TSMC の競合他社 UMC（United Microelectronics Corp.）は、2018 年の設備投資額が約 6.3 億米ドルになると発表し、2009 年以來の最低水準で、2017 年の 20 億米ドルと 2016 年の 28 億米ドルを大幅に下回る。それは UMC の

業績が横ばいの見通しであることと来年の受注に限られた成長しか望めないということを示している。一方、TSMC については、2017 年の設備投資額は 108 億米ドルに達すると見込まれている。Intel や Samsung と同様な競争力を維持するため

に、今後5年間に毎年5～10%の成長で、100億米ドルを超えると見込まれる<sup>(4)</sup>。TSMCの年間投資額は増加しており、UMCとの格差はますます大きくなっている。そして、それは世界で主導的な地位を維持している(林, 2017)。

そうすると、最先端の技術進歩、及び設備・装置の巨額投資の必要がある半導体産業に対して、装置メーカーの役割は無視してはならない。特に、岸本(2016)は、半導体産業が、ムーアの法則による不断の先端プロセス開発競争の加速で、専業ファウンドリという新たなビジネスモデルを打ち出し、台頭している業界TopのTSMCがプロセス技術の世代進化を掌握するために、先端の装置メーカーと協調することも重要だと指摘している。また、TSMCの成功は、顧客や先端装置メーカーとの協力、または半導体一連のプロセスにおけるアライアンスなどが重要であろう(伊藤, 2004; 朝元, 2013; 岸本, 2016, 2017)。

しかし、TSMCと装置メーカーにおける組織間関係の構築のプロセスに関して、詳しく論じる研究が見当たらない。従って、本研究はTSMCと装置メーカーにおける組織間関係の構築プロセスを明らかにしたいのである。一方、杉本他(2004)が指摘したように、半導体産業は、市場の要求の下に、1.5～2年に1世代の速度で新製品を生み出してきた。このトレンドは今後も変わることなく続いていくだろう。特に、半導体産業内分業の広範な発展(川上, 2011)や技術開発競争の加速化(岸本, 2016)などといった組織間関係を取り巻く経営環境にも、変化が見られる。経営環境の変化は、組織間関係に影響を与える。故に、本研究は、TSMCと装置メーカーにおける組織間関係を再考する。

本研究ではこうした点に着目して、TSMCと装置メーカーにおける組織間関係について考察していく。具体的に、本研究は、半導体の計測装置メーカーにおける最も重要な位置を占めているJ

社<sup>(5)</sup>に焦点を当て、特にJ社とTSMCは、互いに、どのようにして協調的な関係が構築できたのか、それを可能にしたのは何か、組織間関係はどのように変化するのか、その協調の結果が両社の競争優位にどのような影響を与えるのかなどを明らかにする。そして、組織間関係におけるJ社とTSMC、及びJ社とUMCとの比較分析を通して、TSMCとUMCの技術開発や競争優位の格差の拡大原因を明らかにする。

## 2. 先行研究

ここでは、主に組織間関係論を中心としてレビューしよう。組織間関係論は1950年代終わりから60年代初頭において成立し、70年代後半になって一つの学問分野として確立した(山倉, 1995)。1980年代以降においては、理論的にも実証的にも重要性を増している組織間関係を考察する種々の観点が登場し、今日に至るまで活発な議論が展開されている。代表的なものとして、例えば、取引コスト(Williamson, 1975)、資源依存(Pfeffer & Salancik, 1978; 山倉, 1995)、中間組織(今井他, 1982)、組織学習(吉田, 1991)、ゲーム論(沼上, 2009; 浜田, 2010)、信頼(Anderson & Weitz, 1989; Sako, 1991; Sako & Helper, 1998; 延岡・真鍋, 2000; 真鍋, 2002, 2004, 2016)などがある。

本研究は、TSMCと装置メーカーにおける組織間関係について考察していく。その事例の最初の調査では、TSMCとJ社の組織間関係の構築や変化に関しては、取引コストや資源依存や組織学習などの面で、信頼が最も重要な役割を果たしていることがわかった。本研究は、主に信頼という点に着目して、TSMCと装置メーカーにおける組織間関係を再考する。ただ信頼の概念は複雑かつ多様で、多くの学者がさまざまな立場から定義している。本研究では、真鍋(2001, 2002, 2004, 2016)の一連の研究に基づいた信頼の概念を用い

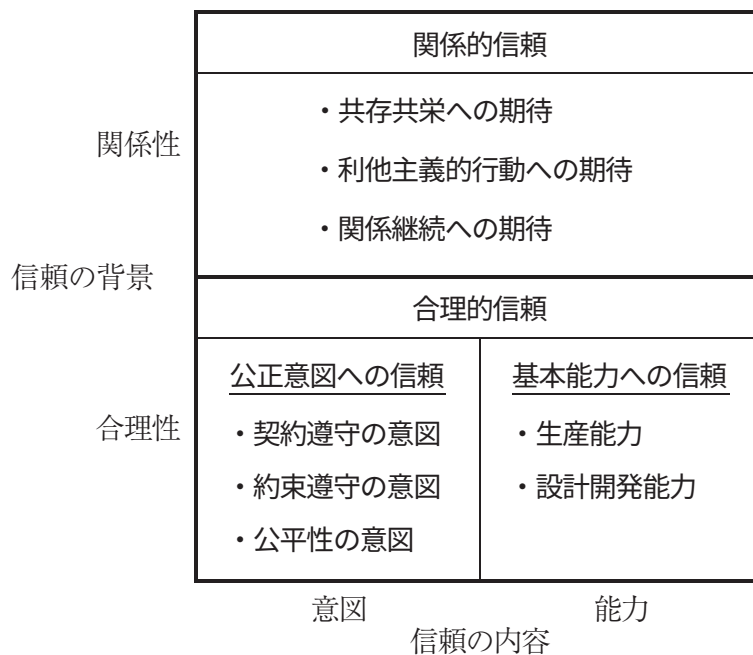


る。これは、彼が日本の自動車産業における企業間信頼の構築に関する緻密で体系的な研究を行っているからである。

本研究における信頼の定義は、「自らにとって肯定的な役割を遂行する能力への期待と、自らにとって肯定的な役割を遂行する意図への期待」とする(真鍋, 2002a)。すなわち、相手がいくら役割を遂行する能力を保有していたとしても、それを実行する意図がなければ、それを期待することはできない。逆に、相手に役割を実行する意図があっても、それを遂行する能力がなければ、やはり期待することはできない(真鍋, 2016)。ただし、信頼の条件として意図と能力の両方が同等に重要なわけではない。状況によって、期待のバランス

は変化するだろう (Andaleeb, 1992)。

次に、信頼はその存在する背景や根拠により、図2のように「合理的信頼」と「関係的信頼」の二種類に分類できる(延岡・真鍋, 2000; 真鍋, 2002a, 2016)。合理的信頼は信頼の構築とその保持が、客観的な事実を根拠にした合理的判断によって行われ、短期的自己利益の追求をめざす。関係的信頼は、主観的な判断をもとに相手との共存共栄を図るもので、社会的関係性に強く影響を受けている。また、合理的信頼は、相手の意図や能力について合理的に判断するため、さらに「公正意図への信頼」と「基本能力への信頼」に分類することができる(真鍋, 2016)。



出所：真鍋 (2002a, 2016)

図2 信頼の分類

さて、信頼をベースにした日本の自動車組織間関係を検討する。まず、日本自動車産業における協調的取引関係については、この協調を可能にしている要因の1つに、自動車メーカー(アセンブラ)とサプライヤー間の組織間信頼があると考えられる(真鍋, 2001)。すなわち、協調的な取引関

係において、信頼はメンバーの協調性を促進するので、その役割は大きい。また、日本の系列取引システムでは、特に関係的信頼を基礎にした関係が重要になる(真鍋, 2002b, 2016)。このように、日本的な長期継続的取引では、最終組み立てメーカーとサプライヤー、サプライヤーと他のサプラ

イヤーの間に協調が存在していることが最大の特徴であるといえる。その協調的取引システムの特徴は、例えば、取引関係に関係特殊資産が存在すること、また、資本関係や出向等の人的関係が認められること、共通する問題に対して共同問題解決が図られることなどが挙げられ、これらも取引が継続する要因となる（真鍋, 2016）。

そして、協調的取引システムの例として、トヨタとそのサプライヤーは相互に学習して知識を創造する組織間学習の仕組み（例えば、協豊会、生産調査部、自主研究会、ゲストエンジニアの要素から構成されている）をもち、その仕組みを通じて企業間の信頼関係を強化していることがわかった（真鍋, 2002a, 2016）。その協調的取引システムの象徴的な要素は、自動車メーカーとサプライヤーの共同開発を意味する承認図方式にある。この承認図方式は開発工数の節約、開発期間の短縮、部品コストの節約、技術伝播による全体の技術水準の向上、といった点で合理的であった（伊丹, 1988；浅沼, 1997；真鍋, 2016）。

### 3. 研究方法

本研究は、台湾半導体産業における組織間関係の構築のプロセスを明らかにする。特に、TSMC と日系装置メーカー J 社に注目する。本研究はインタビュー調査内容や既存研究に基づき、定性分析を行う。またデータの収集については、一次データとして、J 社における台湾子会社の経営幹部（以下、A 氏<sup>6</sup>と呼ぶ）との間で、2015 年 4 月と 6 月に行った二回の対面インタビュー、また TSMC の工場見学（2015 年 12 月）、及び同社の経営幹部（以下、B 氏と呼ぶ）に対するインタビューで得られた内容を用いる。二次データとして、学術誌、新聞、公表論文、企業年報、対象企業の公式ホームページ、政府統計などの公開資料を用いる。

## 4. 半導体産業における組織間関係の構築

### 4.1 研究対象の概要

#### 4.1.1 TSMC の概要<sup>7</sup>

TSMC は 1987 年に設立され、台湾新竹サイエンスパークに本拠を置く、顧客製品の製造を受託する会社である。1997 年に台湾で最初に 12 インチウェーハの工場の建設を発表し、専門ファウンドリービジネスモデルの先駆者である。TSMC ブランドでの設計、製造、販売を一切しないことで、顧客との競争を排除する。TSMC は世界最大の半導体ファウンドリーとして、2017 年には 465 社の顧客を対象に 258 種の技術を用いた 9,920 個の製品を製造した。TSMC のミッションは、グローバルな IC 市場で、今後も信頼出来る高度な技術と製造能力を顧客に提供し続けることである。台湾国内に、12 インチギガファブ 3 拠点、8 インチ工場 4 拠点、6 インチ工場 1 拠点を有し、その他に完全子会社である中国や米国に 12 インチ工場 1 拠点と 8 インチ工場 2 拠点がある。2017 年では、社員数は約 48,000 名である。そのうち、博士号を取得している者は約 4.5%、修士学位を取得している者が約 64%で、R&D に関連する者が約 18%。これらの数値から見れば、TSMC は高度知識（High Brain）集約の企業だと考えられる<sup>8</sup>。

TSMC の（各年版）『公司年報』によると、2000 年の売上高は 1,701 億元（1 米ドル約=30 元）、純利益は 650 億元、2017 年の売上高は 9,774 億元、純利益は 3,431 億元である。すなわち、17 年間での売上高は約 5 倍の規模に成長しており、純利益も 5 倍ほど増加している。

半導体市場調査企業の IC Insights が発表した 2017 年の半導体ファウンドリ市場ランキングによると、その首位から 5 位までの社名（売上高）はそれぞれ、TSMC（約 322 億米ドル、単位が以下同）、米 GLOBAL FOUNDRIES（61 億）、UMC（49 億）、Samsung（46 億、トップ 8 社中、

同社だけがファウンドリ専業ではなく、IDMの一部門としてファウンドリビジネスを展開している)、中国 SMIC (31 億) である。TSMC はその市場シェアが約 5 割以上にも達して、その独占的な地位が続いており、圧倒的な強さを見せ付けている。IC Insights では、ファウンドリへの参入障壁 (ファブ建設コストの高騰、先端技術へのアクセスの困難さ) がますます大きくなっているため、今後とも大手 8 社によるシェアが大きく下がることはないだろうとみている<sup>(9)</sup>。

#### 4.1.2 UMC の概要

ここでは、TSMC の同業ライバルの UMC も紹介する。UMC は 1980 年設立されて、1985 年に台湾株式取引所に上場した初の半導体企業で、1995 年に専業ファウンドリに転換し、8 インチ製造工場の生産を開始した。UMC は国内外で、稼働中の先進 12 インチ製造工場を 2 拠点、8 インチ製造工場を 7 拠点、及び 6 インチ製造工場を 1 拠点有している。これには、台湾とシンガポールの製造工場に 12 インチウエーハを 28 ナノ (nm) 製品での生産が含まれる。2017 年では、UMC は世界に約 18,500 名を超える社員を擁している<sup>(10)</sup>。

しかしながら、UMC の (各年版) 『公司年報』によると、2000 年の売上高は 1,156 億元、純利益は 508 億元、2017 年売上高は 1,492 億元、純利益は 96 億元である。すなわち、UMC は、2000 年から 2017 年まで、この期間の売上高はわずかに成長してはいるが、純利益は大幅に減少している。この期間における UMC と TSMC の業績を比較すれば、TSMC は高く成長しているが、UMC は低成長であり、両社の競争優位の格差は一目瞭然である。

#### 4.1.3 J 社の概要

J 社は、2001 年にエレクトロニクス専門商社と計測器関係部門、半導体製造装置の関係部門が統

合した日本メーカーである。J 社のビジョンは、あらゆるステークホルダーから「信頼」される企業をめざし、ハイテク・ソリューションによる「価値創造」を基本とした事業活動を通じ、社会の進歩発展に貢献する。近年、ハイテク事業に関連するいろいろなセグメントで、グローバルな展開を行っている。その中でも、J 社の主力製品として、世界トップシェアの計測器、及び高精度な超微細加工を実現したプラズマエッチング装置などが挙げられる<sup>(11)</sup>。近年、苦境に立たされている日本の電機・電子産業の中で、計測器において、ほぼ四半世紀にわたって世界トップシェアを維持し、直近でも 80% を超える驚異的な競争力を誇っている企業があり (中馬, 2012)、それが J 社である。1984 年の発売以降、J 社の計測器の累積出荷台数が、このたび 5,000 台を突破した<sup>(12)</sup>。同社の連結従業員数は 1 万人ほどで、売上収益 6,877 億円 (2018 年 3 月期)。事業所数は国内 12 社及び海外 33 社である<sup>(13)</sup>。

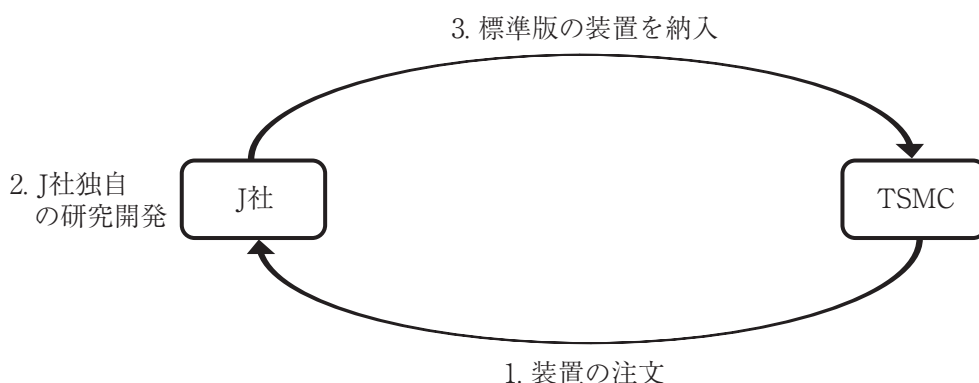
J 社は日本で製造・販売・サービスの三大事業部を持っている。J 社の台湾子会社 (従業員約 40 人) では、そのうちの販売とサービスのみを行っており、半導体用の計測器が売上高も半分を占めていて、営業利益は約 10 - 15% となっている。2015 年に、J 社は次世代の 10 ナノに対応できる計測器を開発している。その計測器の開発は、設計 (1 - 2 年) から、サンプルのテスト (1 - 2 年) (一般的に、サンプルのテストはすべて日本の工場で行うが、主要な顧客 (例えば TSMC) であれば、後期のテストは顧客工場で現場テストを行うことができる) を経て、量産するまで、少なくとも 2 - 3 年かかる。J 社の主な競合は、米国の Applied Materials である<sup>(14)</sup>。

## 4.2 TSMC と J 社における組織間関係の究明

### 4.2.1 協調的関係の構築<sup>(15)</sup>

J 社の計測器は半導体用ウェーハの寸法測定に特化したもので、製造現場では必要不可欠な装置である。2000 年前後には、J 社の主な取引顧客は UMC であったが、その後、TSMC（12 インチウェーハの最初の開発者）との取引関係が始まった。当初、TSMC と J 社は、単純な市場取

引<sup>(16)</sup>（すなわち標準品や市販品の取引、価格が勝負）の関係であった。これは、TSMC からのニーズに J 社が応えられるのか、その時点では、明確ではなかったからである。図 3 のように、まず、J 社は、TSMC からの装置の注文を受けて、自社単独で研究開発し、その後出来上がった標準版の装置を納入する。



出所：J 社の A 氏との面談（2015 年 4 月 29 日と 6 月 3 日実施）に基づいて、筆者作成

図 3 J 社と TSMC の初期の関係

J 社の計測器に対する競合は、2000 年以前には 4 - 5 社ほどあった。一般的に、現在ウェーハの生産工程用の主な回路線幅は 16 ナノ技術であるが、2017 年の 10 ナノ技術を経て、2019 年の 8 ナノ技術への展開を予定するなど J 社が、顧客の次世代技術に対応できる装置の開発を精力的に行ってきたため、2015 年までは、最先端の計測器を提供できる J 社の競合はわずか 2 社だけとなった。顧客 TSMC の立場としては、単に 1 社の装置だけでは評価できないので、少なくとも 2 社の装置メーカーとの取引がしたいと考えている。

近年、J 社の主要な顧客は TSMC となっている。TSMC は年間、16 ナノに対応できるような計測器を（100 - 150 台）J 社から購入している。J 社は、50 台以上の計測器が売れば、研究開発投資の回収ができる。

以下では、TSMC と J 社の関係がなぜ変わっ

ていたのか、またどのように変わったのかを明らかにする。J 社の A 氏によれば、TSMC の要求は、主に価格・技術・サービスの三点であり、J 社がこの三点の要求に十分に応えられるならば、両社が次第に相互の信頼関係を構築できるようになる、という。

#### (1) 価格 (PRICE)

J 社の計測器の価格(約 100 - 150 万米ドル)は、まず顧客のニーズ（最先端の規格）に対応できる装置を開発できた時点で初めて可能となり、また異なった品質保証の期間やサービスの人力、部品納入の数量などにより計算できる。一方、ほかの装置メーカーは、顧客のニーズに対応できる装置を絶えず開発することが難しいので、すでに成熟した装置を売るしかない。すなわち、競合他社は、J 社のような高い技術能力を有していない。J 社は高い技術能力を持っているため、一般の顧

客（例えば、UMC）から値引き交渉を行われていない。ただし、主要な顧客であれば、J 社は値引き交渉にも応ずる。例えば、TSMC が一度に 10 台の装置を購入するとすれば、9 台までは定価で売るが、10 台目の装置を半額にするなどという対応も可能である。

## （2）技術（TECHNIQUE）

ここでの技術は、計測器装置が顧客工場に納入されるまでのことを指す。この点は、TSMC と J 社との協調的取引プロセスにおいて最も重要である。多くの装置メーカーは顧客のニーズに対応できる装置を継続して開発できないために、断念した。もちろん、TSMC が必要とするスペックの要求は年々厳しくなっている。例えば、正確度と精度、処理速度（同様の一時間で、16 ナノ技術に対する 60 枚ウェーハの計測から、10 ナノ技術に対する 65 枚ウェーハまで計測できる）、自動化や操作性に優れた装置の要求である。

J 社はこれまでに、平均して約 2 年のスパンで次世代技術の装置を開発してきた。それに加えて、J 社は二つの世代技術の装置を開発することができる能力を維持している。J 社が次世代の装置を開発することができないということがあれば、顧客からの信頼がなくなる。つまり、J 社は顧客からの信頼を得るために、顧客のニーズに対応できる新装置を絶えず開発しなければならない。それができるからこそ、J 社の参入障壁が高まるのである。

## （3）サービス

ここでのサービスは計測器が顧客工場に納入された後のことを指す。J 社は、昔単に計測器を販売するのみで、アフター・サービスが不十分だったため、海外の顧客から常にクレームを受けていた。その為、2000 年前後から、J 社の台湾子会社は販売部門とサービス部門を統合して、顧客に対するコンサルティングと部品・装置のメインテナンスなどのサービスの提供を始めた。J 社は

TSMC の各生産工場へ、数名ずつ日本人エンジニアを送っている。これらのエンジニアは計測器に対する高度な技術や知識や修理経験などを持っており、台湾エンジニアに対する技術の教育訓練をも行っている。従って、顧客である TSMC 工場の稼働率は、少なくとも 95% 以上を維持することができるのである。これは、J 社からのサービス支援が高い安定性を保持していることを示唆している。

J 社は TSMC との取引関係を 2000 年前後から始めて以来、取引プロセスにおける装置価格の優遇、高い技術能力、サービス支援などを提供、確保できたことによって、相互の信頼関係を構築させていった。特に J 社は自身でも研究開発に取り組みながら、その高い技術能力を活かして、TSMC との取引関係における次世代技術に関する、未来を予測したロードマップを取得することができた。また J 社は次世代装置（計測器）のデモンストレーションを行う上での役割が大きい。この二点について、以下で別々に説明しよう。

### 4.2.2 協調的關係におけるロードマップの重要性

協調的な取引関係において、信頼というものがメンバーの協調性を促進する。その役割は大きい（真鍋, 2002b）。また、真鍋（2016）はある患者が手術をしなければならない例を挙げて、信頼は「相手（ベテランの医師など）が能力を持っていること」が重要になり、かつ、その能力を全力で発揮してもらう必要があると指摘している。

まず、ロードマップを取得することができる条件は何かを説明する。これは、「相手が能力を持っている」かどうかの指標であろう。すなわち、装置メーカーは、高度な技術開発能力を持っていないければ、TSMC からの信頼を得られず、ロードマップを TSMC から取得できない。特に、取引関係が始まったばかりの装置メーカーにとって

は、TSMC のニーズに対応できる装置を継続して開発できるかどうかは、未知である。その時点では、TSMC からロードマップを取得することは無理である。すると、装置メーカーは次世代の計測器を開発することもできない。しかし、前節で述べたように、J 社は、TSMC との取引プロセスにおける装置価格の優遇、高い技術能力、サービス支援などを提供、確保できることを通して、相互の信頼関係を次第に構築させていく。従って、J 社は TSMC からの信頼を得られるとともに、このロードマップを先取することができるのである。

また、誰がこのロードマップを決定するのか。例えば、TSMC は世界を代表するファウンドリのリーダ企業なので、顧客 APPLE の iPhone の心臓部が、A8 から、A9 専用に設計したチップに更新されると、TSMC はウェーハの生産の回路線幅を 20 ナノ技術から、16 ナノ技術への規格変更に対応できる能力を持つ必要がある。そうすることによって、TSMC は、顧客 APPLE からスペックが取得でき、次世代のロードマップを決定することができる。

次に、ロードマップの重要性を説明する。J 社は TSMC からこのロードマップを先取し、次世代に対応できる装置を開発することができる。例えば、J 社は、2015 年では回路線幅が 16 ナノに対応した装置を製造しているが、同時に、次世代技術の 10 ナノに対応できる装置の開発も行っている。J 社は常に最先端の装置を開発して、顧客 TSMC の半導体デバイス製造における生産性向上を強力にサポートしている。そして、TSMC はその新装置を用いることによって、次世代の製品を生み出すことができる。それにより、TSMC は先進的大手顧客（例えば AMD, APPLE, Nvidia など）からの信頼や支持を得ることができる。このようにして、APPLE と TSMC、TSMC と J 社の間にサプライチェーンの

協調的な取引関係が形成されるのである。

このように、TSMC は、要求する最先端技術に応えられる能力を持つ J 社にロードマップを開示し、次世代の技術開発を促すことができる。これは、真鍋（2002a, 2016）が指摘した信頼の中にもあるように、公正意図への信頼（契約の遵守など）のほかに、基本能力への信頼が一層必要になってくるといふことの表れだ。

#### 4.2.3 信頼関係の構築における計測器のデモンストレーションの役割<sup>(17)</sup>

ここでは、知識を創造する組織間学習活動の仕組みを通じて、J 社と TSMC の信頼関係がどのように強化されたかを明らかにしたい。この組織間学習活動の仕組みは、主に J 社が毎回、次世代の計測器を量産する前に、最初のサンプルの実際のテストを行うデモンストレーション（以下、デモと略称）から観察できる。

すなわち、J 社は、取引相手（例えば TSMC, UMC, Samsung, Intel）との間に、互いに信頼関係を構築できるかどうかは、デモが大きな役割を果たしている。具体的には、前にも述べたように、最初のサンプルの実際のテストは、一般的にすべて日本の製造工場で行うが、主要な顧客（例えば、TSMC）ならば、J 社からエンジニアを派遣して、顧客工場での現場テストを行う。このように、現場のデモにより、TSMC と J 社とは、様々な問題をいち早く発見して、早期に解決することができる。

そして、デモにおいて得られた製品の不良点や改善すべき点などをリストアップする。ソフト面なら、改修を行い、ハード面なら、本体の交換を行う。この計測器のデモから、すべての問題がクリアされるまでの時間は約半年から 1 年である。2015 年では、顧客工場の現場で行うデモは、TSMC と Intel（J 社の米国子会社が担当している）の 2 社しかない。

昔は装置を購入すれば、顧客が自らで使用説明書を読みつつ、装置を操作したのだが、近年技術開発競争の加速化による新たな装置が急速に導入されてきたため、顧客自身が使用説明書を読んでも、理解できないことがよくある。そこで、J社は如何にして顧客に説明できるかが一層必要になってくる。

特に、計測器を実際に使うと、半導体ウェーハ上のパターン認識や微小欠陥の検出が必要になる。そのため、計測器の動きや機能などに影響を与える様々なパラメーターを如何にしてコントロールするのか、どんなプロセスで、どんなモデルを選択するのか、どうすれば装置のパフォーマンスがベスト状態になるのかなどを明らかにするための問題解決というアプリケーション能力を持つ必要性が出てくる。ただし、装置の修理や部品の交換などはアプリケーションのことではない。

顧客工場の現場のデモでは、J社から派遣されたエンジニアが、多くの時間をこのような技術のアプリケーションを用いて説明を行っている。デモを行う際には、計測器本体の問題だけではなく、ソフトウェアやシステムなどの機能というファンクション (function) 面の問題が常にある。その中で、数々のテストや微調整を行いながら、計測器をベストの状態にもっていこうとする。その点において、J社から派遣されたエンジニアは、アプリケーション能力を持っているかどうか、かなり重要になってくる。特に、このアプリケーション能力が高ければ高いほど、現場デモでのテストや微調整などの問題をいち早く解決することができる。そこでは、J社はリードタイム (lead time) を短縮することができる。

だからこそ、現場のデモで、この技術のアプリケーションを担当するエンジニアは、修士学位を取得しているような高度な専門家であることが望ましいのである。J社のA氏は、その他の装置メーカーのエンジニアは、この技術のアプリケーショ

ン能力が高くないという点を強調している。

J社はデモ機の共同テストによる問題の点検・解決などを経て初めて、得られた情報から日本の製造工場での開発に活かし、量産体制に入れるのである。このように、TSMCとJ社は、毎度のデモ機の共同テストによる新たな技術情報や知識を創造する仕組みをもち、組織間学習の仕組みを通じて、組織間の信頼関係を強化している。

もし、現場のデモで行う共同テストにおいて新たなプロセスや計測方法を発見できるならば、その新たな情報を使って、次世代の装置 (主にソフトの応用方面) を共同開発する可能性が高くなる。

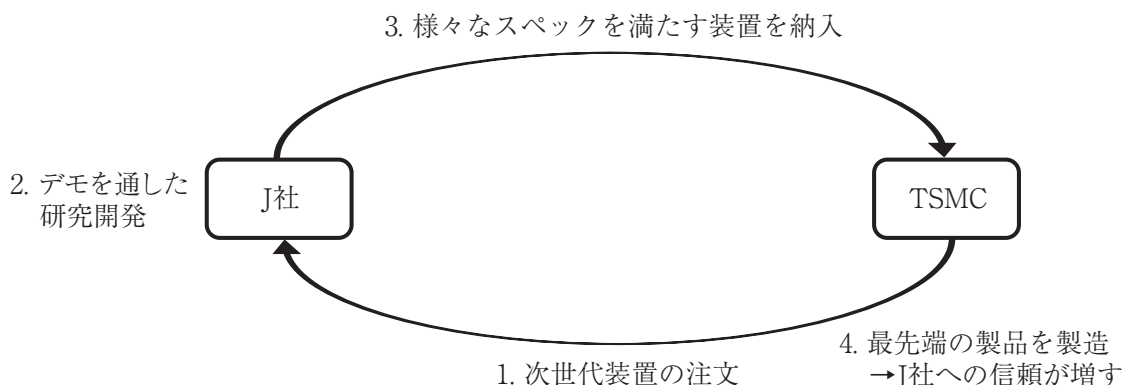
その結果として、TSMCとJ社は種々の問題をいち早く共同解決して、リードタイムを短縮できるだけではなく、相互の技術能力向上を継続的に高める効果が期待できる。この点については、J社は「お客さまの信頼に応え、当社が自信を持ってお届けする計測器。世界トップシェアは、常に次世代を見つめ、新たな技術に取り組んでいる証である」<sup>(18)</sup>と言える。

では、それ以外のデモはどうしているのか。例えば、Samsungはウェーハや部材をJ社日本の製造工場に持ち込み、デモをJ社に行ってもらう形をとる。つまり、J社はSamsungの工場への現場でのデモを行うことはないのである。これは、Samsungは主な製品がDRAMで、TSMCのような専門ファウンドリではなく、計測器の使用がそれほど多くなく (J社からの購入数がTSMCの1/3以下しかない)、主要な顧客ではないためである。また、ここでは持ち込まれたウェーハで機械が動くか、適合するかどうかを調べるのであり、単に装置のテストのみである。故に、Samsungは、J社と現場のデモによる深い協調や交流を行わず、J社からの次世代の計測器を早期に取得することはできない。

#### 4.2.4 組織間関係の変化

既に述べたように、TSMC と J 社における組織間関係は初期の単純な市場取引関係から、次第に顧客現場のデモを通じて、後期まで緊密な信頼関係を構築することができる（阿部, 2015）。図4のように、TSMC のスペックに対する要求は年々厳しくなっており、正確度と精度、処理速度、自動化、操作性などに優れた装置が要求される。そ

れ故、J 社は、TSMC からの次世代装置の注文を受けると、顧客工場の現場のデモを通じた研究開発を行い、様々なスペックを満たす装置を納入する。TSMC はこの次世代の装置を使って、常に最先端で高性能や高い品質の製品（ウエーハ）を製造することができ、J 社への信頼も増していく。また、J 社は出荷量が有限な場合でも、TSMC を最も優先的な出荷先としている。



出所：J 社の A 氏との面談（2015 年 4 月 29 日と 6 月 3 日実施）に基づいて、筆者作成

図4 J 社と TSMC の後期の関係

このとき、両社は基本能力への合理的信頼のみならず、短期的自己利益の追求をめざすのではなく、互いに共存共栄を望み、場合によっては自社に対して利他的な行動をとり、関係の継続を図ることに基づいた関係の信頼だと考えられる。ここでは、真鍋（2016）が指摘したように、日本の協調的取引システムでは、とくに「関係の信頼」を基礎にした関係が重要になり、それこそが日本産業における強みの源泉の一つであるということが、台湾半導体産業でも見受けられると考えられる。

以上の分析をまとめて見ると、TSMC と J 社における協調的関係におけるロードマップの取得、また現場のデモを通じて、両社は相互に合理的信頼（特に基本能力への期待）と関係的信頼（共存共栄への信頼）の両方を高めていると言える。これは、まさに能力が信頼の前提であり、そして

信頼関係の構築や強化によって能力も向上するという正のサイクルとなっているのである。

#### 4.3 UMC と J 社における組織間関係の解明<sup>(19)</sup>

UMC は大手企業ではあるものの、次世代技術（例えば、14 ナノ技術）をほとんど開発することができないので、顧客 APPLE のニーズに対応できる能力を持ってない。そこで、最先端技術についていく力がない。UMC は先端技術を使った製品の開発よりも、むしろ低コストで、既に成熟した技術（例えば、28 ナノ技術）を中国での工場に導入して、標準化の製品を量産することに興味を持っている。

UMC が強い開発技術能力を持っていれば、J 社は UMC とともに共同でデモを行う可能性が高い。しかし、現実はそのような状況ではないのである。そこでは、UMC は J 社から発売された標準版の計測器を購



入するのみである。J 社はアフター・サービスだけを提供する。UMC には、J 社の提供する計測器を用いて、標準化の製品のみを製造するのである。また、UMC から J 社への発注は、TSMC からのそれと比べると少数である。J 社と UMC は、共同でデモを行うことがない。近年、UMC は、次世代装置の規格のほとんどを TSMC に追随しているが、約半年や 1 年間遅れてからしか、J 社から購入することができない。故に、UMC の技術能力や競争優位は TSMC を大幅に下回っていることになる。

すなわち、顧客 APPLE でも、装置メーカー J 社でも、UMC に対して基本能力への合理的信頼がないのみならず、共存共栄への関係の信頼もない。そこでは、信頼の構築や強化による能力の向上を促すという正のサイクルが存在しないと考えられる。

このように、J 社と TSMC における後期の緊密な信頼関係に比べて、J 社と UMC における信頼関係は相対的に弱い。それ故、J 社は UMC との関係を単純な市場取引という関係に留めているのである。

#### 4.4 TSMC と UMC における技術開発の格差<sup>(20)</sup>

ここでの技術とは J 社の計測器を使う技術である。半導体ウェーハの製造では多層化が必要となり、それは 30 層から 50 層にもなる。それを 1 層ずつ重ねていく際に、ズレの問題が生じ、毎回計測器のチェックが必要となる。チェックのプロセスを組み合わせる技術がなければ、ズレを起こし易くなる。これは半導体の性能にも関わるので、重要な問題点である。

J 社と共に自社工場で行っている TSMC は、チェックのプロセスを組み合わせる技術を持っているため、ズレを最小限に抑えて、高い品質のウェーハを製造することができる。一方、UMC はチェックのプロセスを組み合わせる技術

を持っていないため、結果としてズレが大きくなってしまい、次第に製品の品質が落ちてしまうのである。

#### 4.5 TSMC が装置メーカーの選考基準<sup>(21)</sup>

TSMC はサプライチェーン(装置や材料を含む)における「オープン・イノベーション・プラットフォーム」を作り、顧客をいち早く市場に進出させることを狙う。TSMC は、先端の装置を取得できれば、同社の技術のリード優位が確保できる。また、TSMC は装置メーカーを最初に選ぶとき、そのメーカーの技術力やコストや品質などをトータルに考慮して、できれば装置メーカーの技術開発の速度が TSMC より、迅速であることを望んでいる。しかし、装置メーカーは多くの資源を投入しても、うまくいかないことがよくあった。近年、TSMC と共同提携を行っている装置メーカーは多くない。そのうち、台湾におけるローカル装置メーカー HMI<sup>(22)</sup>(HMI は、先端半導体デバイスで使用されるパタン評価システムの大手メーカーである)は、TSMC と協調的な取引関係を構築している。TSMC は装置メーカーと、研究開発の技術を共有すれば、装置メーカーが成長しやすいと考える。さらに、毎年これらの装置メーカーの考査や認証を行い、通過した上で取引関係を継続的に維持していく。もちろん、装置の取引先には、セカンドソースがある。毎年、TSMC は、装置サプライヤー大会も開いて、技術交流を行っている。

#### 4.6 TSMC とほかの装置メーカーとの取引関係とその効果

TSMC とほかの装置メーカーとの取引関係とその効果については、まず、既存の文献から、明らかになったこと、次に、J 社の A 氏に対する追加インタビュー<sup>(23)</sup>から、明らかにしたことを説明する。

まず、既存の文献、例えば、台湾大手の商業週刊 669 期(2000 年 9 月発売)によると、1997 年に、TSMC が台湾初の 12 インチ工場の投資を発表した。当時工場建設中に、世界最大手の装置メーカー米国の Applied Materials を含めて、数社がそれぞれ、一流のエンジニアを派遣してその工場に長期滞在し、TSMC の工場幹部と様々な観点から製造工程や改善策などを議論した。当時世界の装置メーカーにとって、12 インチの装置機械はまさに次世代の主流であった。それらのメーカーはその主流に追いつけなければ、市場から排除されることを危惧していた。

次に、A 氏に対する追加インタビューから、以下のようなことを明らかにする。まず、一般的に、TSMC は、世界トップ 10 の装置メーカーと協調的な関係を維持している。更に、独占メーカーならば、一般の協調的な取引関係を超越する可能性がある。例えば、Philips から独立した露光装置メーカー ASML が、数年前に、研究開発に多額の資金を投資したため、倒産の恐れがあった際には、Intel や TSMC や Samsung などの大手顧客が、資金やエンジニアなどを援助している。

それでは、J 社とその他の装置メーカーが、TSMC とどのような取引関係を維持しているのかを明らかにしよう。例えば、TSMC の計測器のセカンドソースは米国の Applied Materials (ほとんどの半導体装置を製造する最大手メーカーであるが、J 社のような計測器の専門業者ではなく、その計測器の年間の出荷台数が約 J 社の 1/4 しかない) だが、TSMC と J 社ほどの緊密な提携関係を構築してない。それは、TSMC にとって主な目的は、Applied Materials との取引が、計測器の販売価格の比較を掌握する、または製品供給を確保できるためだけだからである。TSMC と J 社ほどのように、毎度のデモ機の共同テストを通じて、次世代の装置をいち早く開発する目的とは違うのである。また、J 社は最先端の装置

のデモは必ず TSMC と行うのである。なぜなら、TSMC がこの最先端の装置を採用すれば、その他の業者ら (例えば、UMC) も、T-Like (業界用語で、TSMC と同じ規格をそのまま追随する) のような装置を採用するからである<sup>(24)</sup>。

さらに、半導体メーカーには生存法則がある。それは、業界の最大手 (先端の技術能力の持つほか、販売量が大きく、販売価格も高くなる) になることである。少なくとも二番手 (大手顧客のセカンドソースになり、顧客はそれを利用して、その販売価格を比較できるだけでなく、製品供給をも確保できる。故に、大手顧客は二番手を倒産させない) までには入りたい。絶対に三番手 (販売量が少なくなり、販売価格も低くなる。大手顧客にとっては、その製品の採用の評価やテストなどの時間があまりない) であってはならない、という法則だ。

## 5. おわりに

### 5.1 発見事実

第一に、TSMC と J 社との協調的取引過程について最も重要なことは、販売価格やサービスより、技術そのものである、ということである。装置メーカーの多くは TSMC のニーズに対応できる装置を引き続き開発できないために、そこで断念することになる。J 社は、TSMC のニーズに対応できる新装置を絶えず開発できる能力を持っているからこそ、参入障壁が高まるのである。

第二に、TSMC と J 社との関係は、技術に裏打ちされた信頼の正のスパイラルにより、強固になっていくことが判明した。J 社は、2000 年前後に、TSMC との単純な市場取引関係から始めたが、TSMC のニーズに対応できる新装置を絶えず開発できることとともに、次第に TSMC の信頼を得ることができてきた。このように、J 社と TSMC の間には、互いに強い信頼関係が生まれている。

第三に、両社の初期と後期における組織間関係

の変化で鍵となるのは、デモによる相互信頼の強化である。TSMC と J 社には、毎度のデモ機の共同テストや問題解決の協調プロセスを通して、技術情報や知識を共有しつつ、相互の技術能力向上を継続的に高めていくという特徴が見出せる。この点からも TSMC と J 社は、後期では、より一層の緊密な信頼関係を構築することができた。このように、両社の協調的な行動に基づいて、相互の技術能力向上により、結果としては、両社共に高い競争優位をもたらしているのである。

最後に、UMC と J 社における組織間関係の構築には、デモの役割による相互信頼が存在しなかったため、互いに強い信頼関係が見られず、単純な市場取引関係を維持したままである。それは、

J 社と UMC は、共同でデモを行うことがないからである。従って、UMC は J 社から発売された標準版の計測器を購入するのみである。このように、J 社と TSMC における後期の緊密な信頼関係に比べて、J 社と UMC における信頼関係が相対的に弱いことが理解できる。近年、UMC は次世代の装置の規格はほとんど TSMC に追随している。故に、UMC は、その技術能力や競争優位が TSMC を下回っていると言えるであろう。

以上、本研究は、組織間関係における J 社と TSMC、及び J 社と UMC との比較分析（表 1）を通して、TSMC と UMC の技術開発や競争優位の格差の拡大原因を明らかにした。

表 1 組織間関係における J 社と TSMC、及び J 社と UMC との比較分析

組織間関係／会社別	J 社と TSMC	J 社と UMC
前期の取引関係	単純な市場取引関係	単純な市場取引関係
後期の取引関係	緊密で、強い信頼関係	単純な市場取引関係
信頼関係の構築のメカニズム	デモの役割による相互信頼	共同デモを行わないため、相互信頼なし
結果	J 社と TSMC は相互の技術能力向上を継続的に行えることにより、最先端の製品や装置を製造することができる。結果としては、両社ともに高い競争優位をもたらしている	UMC は J 社から発売された標準版の計測器を購入するのみで、成熟した製品だけを製造する。結果としては、UMC は、その技術能力や競争優位が TSMC を下回っている

出所：J 社の A 氏との面談（2015 年 4 月 29 日と 6 月 3 日実施）、また TSMC の B 氏との面談（2015 年 12 月 7 日実施）に基づいて、筆者作成

## 5.2 今後の課題

さて、本研究には実に多くの課題も残されており、少なくとも以下の課題を解決する必要がある。課題 1 は、相互の信頼をベースにした情報共有または高い競争優位を持つ日本の自動車産業と、本研究で明らかになった台湾の半導体産業における組織間関係が同じだろうか、異なるだろうかを明らかにする必要がある。特に、取引が継続する要因における関係特殊資産の存在があるかどうか、協力インセンティブにおいてどのような差

異があるのか、または、協調的取引システムの象徴的な要素における承認図方式とデモンストレーションとの差異はあるのか、情報交換や技術伝播の効果などを考察する必要があると思われる。課題 2 は、信頼関係に基づく協調的行動の日、台の取引システムの差異と特徴については、特に、グローバル化が進む今日において、国を跨いだ協調関係の構築プロセスの究明が重要であり、さらに論理的かつ本質的な議論が必要であると思われる。

\* 謝辞

本研究の調査に当たりご協力いただいた皆様から感謝申し上げます。また、国際ビジネス研究学会第 10 回中四国部会の報告の際に、諸先生

から、有意義なコメントを頂きました。さらに、匿名のレフリーの先生による詳細な助言と指導を賜りました。この場を借りて、お礼申し上げます。

【注】

- (1) 台湾では半導体の設計—マスク製造—ウェーハ製造（ファウンドリ）—パッケージテストといった付加価値創出活動の各段階が異なる企業によって担われており、それぞれの工程に特化した多数の専門メーカーが存在している（図 1）。
- (2) 半導体プロセスの開発における微細化は、配線寸法を年率約 85 %に縮小するための継続した技術革新であり、すなわち、半導体に用いられる配線やトランジスタの最小線幅及び間隔を狭くしていくことを言う。微細化により単位面積当たりの素子数を増加させることが可能となる。このことは例えば、同一記憶容量のメモリを作った場合、1 枚のシリコンウェーハから取れるチップの数が増すことになり、1 チップ当たりのコストを安くすることができる。微細化技術は、半導体製品の高集積化の牽引役として世界中の半導体製造メーカーが先を争って開発を進めている（杉本他, 2004）。
- (3) ウェーハ大口径化を支持する主たる論説は、シリコン生産性の向上である。ウェーハの面積が拡大すれば、1 枚のウェーハからとれるチップ数も増加し、チップコストは理論上 30%程度低減することになる（他のコストに変動がない前提）。半導体業界はこれまで、ほぼ 10 年ごとにウェーハ系を拡大してきました。200mm（8 インチ）ウェーハの使用がはじまったのが 1991 年で、その後 300mm（12 インチ）ウェーハへと移行したのが 2001 年であった（詳しくは SEMI「450MM ウェー

ハへの移行（<http://www1.semi.org/jp/450-mm-%E3%82%A6%E3%82%A7%E3%83%BC%E3%83%8F%E3%81%B8%E3%81%AE%E7%A7%BB%E8%A1%8C>）を参照）。

- (4) TSMC は、同社の最大顧客である APPLE が「iPhone X」を発売する予定であることから、2017 年中に 10nm（ナノ）プロセスチップの需要が急増するとみている。また、2018 年には、7 nm プロセスチップの生産量を大きく増やしていく予定だという。詳しくは EE Times Japan. 2017/10/24（<https://eetimes.jp/ee/articles/1710/24/news056.html>）を参照。
- (5) J 社における台湾子会社の経営幹部（以下、A 氏と略称）との面談（2015 年 4 月 29 日実施）に基づく。J 社は半導体製造装置・計測装置・検査装置などを製造している日本の大手メーカーである。同社の主力製品は、世界トップシェアの測長 SEM（Scanning Electron Microscope、走査型電子顕微鏡、それはウェーハに形成された微細な回路パターンの線幅や穴径等の寸法を高精度に測定する装置で、半導体デバイスの開発ライン、量産ラインの検査工程で使用され、歩留まり管理に不可欠な計測装置である。以下では、計測器と呼ぶ）である。近年、この計測器の売上比率は TSMC が八割を占めて、UMC やほかの DRAM 業者などが約 2 割を占めている。ここでは、J 社と TSMC と緊密な組織間関係が維持している。これも、J 社を選択する理由である。ちなみに、守秘義務のため、社名

を J 社のように略称する。

- (6) 本研究は投稿論文としての第一次と第二次の審査コメントを応えるために、A 氏に対する追加インタビュー（電話で、2019 年 7 月 16 日と 9 月 16 日実施）を行った。
- (7) TSMC ウェブサイト“会社概要” ([https://www.tsmc.com.tw/chinese/aboutTSMC/company\\_profile.htm](https://www.tsmc.com.tw/chinese/aboutTSMC/company_profile.htm))。
- (8) TSMC の B 氏との面談（2015 年 12 月 7 日実施）に基づく。当時、社員数は約 43,000 名である。
- (9) 詳しくはセミコンポータルによる分析「市場分析（2018/04/27）」を参照。
- (10) UMC ウェブサイト“会社概要” (<http://www.umc.com/japanese/about/index.asp>)。
- (11) J 社ウェブサイト“事業紹介” ([https://www.XXX-hightech.com/jp/about/corporate/biz\\_field/](https://www.XXX-hightech.com/jp/about/corporate/biz_field/))、守秘義務のため、社名を XXX のように表す（以下と同じ）。
- (12) 詳しくは日本経済新聞 2017/10/17 の記事 ([https://www.nikkei.com/article/DGXLRS460436\\_X11C17A0000000/](https://www.nikkei.com/article/DGXLRS460436_X11C17A0000000/)) を参照。
- (13) J 社ウェブサイト“会社概要” (<https://www.XXX-hightech.com/jp/about/corporate/outline.html>)。
- (14) J 社における台湾子会社の A 氏との面談（2015 年 4 月 29 日実施）に基づく。

## 【参考文献】

- 阿部嘉隆 (2015). 「半導体産業における組織間関係の再考—台湾の大手企業 T 社と設備サプライヤー J 社のケースから」 国立嘉義大學企業管理學系修士論文.
- Andaleeb, S. S. (1992). The Trust Concept: Research Issues for Channels of Distribution, *Research in Marketing*, 11, 1-34.

- (15) この小節の内容は、主に J 社における台湾子会社の A 氏との面談（2015 年 4 月 29 日と 6 月 3 日実施）に基づく。
- (16) 市場取引の意味は、藤樹 (2002) を参照。
- (17) この小節の内容は、主に J 社における台湾子会社の A 氏との面談（2015 年 6 月 3 日実施）、及び追加インタビュー（電話で、2019 年 7 月 16 日と 9 月 16 日実施）に基づく。
- (18) <https://www.xxx.co.jp/recruit/newgraduate/field-navi/hightech/> を参照。
- (19) J 社における台湾子会社の A 氏との面談（2015 年 6 月 3 日実施）に基づく。
- (20) J 社における台湾子会社の A 氏との面談（2015 年 4 月 29 日実施）に基づく。
- (21) TSMC の経営幹部 B 氏との面談（2015 年 12 月 7 日実施）に基づく。
- (22) ASML は、2016 年に、HMI を買収した。詳しくは LaserFocusWorld-Japan» Business/Market2016/06/23 (<http://ex-press.jp/lfwj/lfwj-news/lfwj-biz-market/13705/>) を参照。
- (23) J 社における台湾子会社の A 氏に対する追加インタビュー（電話で、2019 年 7 月 16 日実施）に基づく。
- (24) このように、これらのメーカーにとっては、装置の評価やテストの時間が大幅に短縮できる（例えば、もともとの二年間から二か月まで）のである。

- Anderson, E. & B. Weitz. (1989). Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads, *Marketing Science*, 8(4), 310-323.
- 朝元照雄 (2013). 「台湾積体電路製造 (TSMC) における発展の謎を探る」 『交流』 873,1-7.
- 浅沼万里 (1997). 『日本の企業組織革新的適応の

- メカニズム』東洋経済。
- 藤樹邦彦 (2002). 『変わる自動車部品取引系列解体』エコノミスト社。
- 浜田和樹 (2010). 「企業間管理へのゲーム論的考察と管理会計」『ビジネス&アカウンティングレビュー』6, 67-81.
- 林宏文 (2017). 「資本支出, 判断半導体産業的水晶球」『数位時代 2017/12/25』  
(<https://www.bnext.com.tw/article/47518/semiconductor-capex-taiwan>)
- 堀内俊洋・坂本進 (2010). 「日本の半導体企業の浮沈に関する産業組織論考察」『早稲田大学現代政治経済研究所—Working paper』902, 1-43.  
IC Insights' Strategic Reviews Database  
([http://pc.watch.impress.co.jp/docs/column/semicon/20150123\\_685107.htm](http://pc.watch.impress.co.jp/docs/column/semicon/20150123_685107.htm)).
- 今井賢一・伊丹敬之・小池和男 (1982). 『内部組織の経済学』東洋経済新報社。
- 伊丹敬之 (1988). 「見える手による競争: 部品供給体制の効率性」. 伊丹敬之等編『競争と革新—自動車産業の企業成長』, 144-172, 東洋経済。
- 伊藤宗彦 (2004). 「ファンドリー企業の競争力分析」技術革新型企業創生プロジェクト, Discussion Paper Series#04-08.
- 川上桃子 (2011). 「急成長を遂げる台湾の半導体設計業」『交流』842, 1-10.
- 岸本千佳司 (2016). 「半導体ファウンドリ・ビジネスにおける業績格差と成功要因—台湾 TSMC と UMC の比較を通して」『国際ビジネス研究』8(1), 27-43.
- 岸本千佳司 (2017). 『台湾半導体企業の競争戦略: 戦略の進化と能力構築』日本評論社。
- マイナビニュース (2016/11/18). 2016 年の年間半導体企業売上高ランキングトップ 20 予測を IC Insights が発表. <http://news.livedoor.com/article/detail/12300401/>
- 真鍋誠司 (2001). 『サプライヤー・ネットワークにおける組織間信頼の意義—日本自動車産業の研究—』神戸大学大学院経営学研究科博士課程学位論文。
- 真鍋誠司 (2002a). 「企業間信頼の構築: トヨタのケース」『Discussion Paper』J42, 神戸大学経済経営研究所, 1-23.
- 真鍋誠司 (2002b). 「企業間協調における信頼とパワーの効果—日本自動車産業の事例」『組織科学』36(1), 80-94.
- 真鍋誠司 (2004). 「企業間信頼の構築とサプライヤー・システム: 日本自動車産業の分析」『横浜経営研究』25, 93-107.
- 真鍋誠司 (2016). 「長期的関係による信頼構築」加護野忠男・山田幸三編 (2016). 『日本のビジネスシステム』有斐閣。
- モノづくり最前線レポート (2018/03/2). 「半導体露光機で日系メーカーはなぜ ASML に敗れたのか (2/2)」[https://monoist.atmarkit.co.jp/mn/articles/1803/02/news039\\_2.html](https://monoist.atmarkit.co.jp/mn/articles/1803/02/news039_2.html)
- 延岡健太郎・真鍋誠司 (2000). 「組織間学習における関係的信頼の役割: 日本自動車産業の事例」『神戸大学経済経営研究 (年報)』50, 125-144.
- 沼上幹 (2009). 『経営戦略思考法』日本経済新聞出版社。
- 大嶋秀雄 (2014). 「高まる台湾半導体産業の国際競争力」日本総研 Research Focus No38, 1-14.
- Pfeffer, J. & G.R.Salancik. (1978). *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*. Stanford University Press.
- Sako, M. (1991). The role of 'Trust' in Japanese buyer-supplier relationships, *Ricerche economiche*, xlv, 2-3, 449-474. (酒向真理 (1998). 「日本のサプライヤー関係における信

頼の役割」, 藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史編  
『リーディングス サプライヤー・システム :  
新しい企業間関係を創る』, 91-118, 有斐閣).

Sako, M., and S. Helper. (1998). Determinants of  
trust in supplier relations: Evidence from the  
automotive industry in Japan and the United  
States, *Journal of Economic Behavior &  
Organization*, 34, 387-417.

Semiconportal セミコンポータルによる分析 » 市  
場分析 (2018/04/27 閲覧).

[https://www.semiconportal.com/archive/  
editorial/market/180427-foundrytop8.html](https://www.semiconportal.com/archive/editorial/market/180427-foundrytop8.html)

杉本茂樹・神垣哲也・上條浩幸 (2004). 「半導体  
プロセス技術の進歩と課題」『東芝レビュー』  
59(8), 1-7.

TechNews (2019/02/13 閲覧).

[http://finance.technews.tw/2019/02/13/tsmc-  
euv/](http://finance.technews.tw/2019/02/13/tsmc-euv/)

TSMC (各年版). 『公司年報』 <http://www.tsmc.com/>

UMC (各年版). 『公司年報』 <http://www.umc.com/>

Williamson, O.E. (1975). *Markets and  
Hierarchies*. NY: Free Press.

山倉健嗣 (1995). 「組織間関係と組織間関係論」『横  
浜経営研究』 16(2), 56-68.

吉田孟史 (1991). 「組織間学習と組織の慣性」『組  
織科学』 25(1), 47-57.

(受理日 2019 年 10 月 2 日)

澤田貴之 著

『アジアのコングロマリット－新興国市場と超多角化戦略』

創成社（2017年10月20日）

評者 伊田 昌弘（阪南大学）

## 1. 本書の特徴

本書はアジア新興市場において、「何故コングロマリット化するのか」、「コングロマリットは真に戦略的なのか」という問題意識の下、その実相に迫りつつ、主要な業態としての食品飲料、日用品などの一般消費財産業に焦点を当てて、ファミリービジネスと多角化の結合、世襲的継承、財閥の形成といった特徴をあますところなく具体的かつ綿密に描き出していることに特徴がある。対象となる時期はアジア通貨危機（1997年）の後、2000年以降であり、新しい成長ステージに入ったアジア新興各国における企業グループ（特に上位財閥）による内需型事業の取り込みを経て、コングロマリットがどのように形成されていったのかを丹念に検証するものとなっている。

著者はこれまでに10年以上の長い歳月をかけて、インド、台湾、韓国、フィリピン、インドネシア、タイ、シンガポール、マレーシアなどアジア各国の企業グループに関する研究を精力的かつ真摯に行なってきており、その研究成果をまとめて公刊されたのが本書である。通例、こうした検討対象国を幅広く設定する場合、各々の国・地域に応じてそれぞれに特化・精通した専門研究者集団による「論文集」形式の書物となるが、著者はこうした共著方式を取らず、単著によって同一の問題意識を貫徹し、共通テーマに関してぶれることなく、叙述することに重点を置き、これをもって研究者の矜持としている。これもまた本書の特徴のひとつといえる。さぞかし、労苦が多かったであろうと推察される。

## 2. 本書の問題意識と総論（第1章）

さて、本書は、7章構成、239ページからなっている。第1章が総論となっており、以下、第2章（韓国）、第3章（フィリピン）、第4章（タイ）、第5章（インドネシア）、第6章（シンガポール・マレーシア）、第7章（インド）といった順に国別の状況が具体的に叙述される各論という構成になっている。

第1章では、アジアのコングロマリットと超多角化戦略について、本書全体に渡る鳥瞰と課題、および検討範囲が示されている。著者はまずアジア各国の特徴として、ファミリービジネスと多角化が結合した「財閥」に注目し、さらに多角化が相当程進展したものが「コングロマリット」（1ページ）であると述べ、「血の継承」（5ページ）に注目する。創業者がどのようにして「世襲の永続性」を目指すのか、コアサークル（創業者一族）と専門（俸給）経営者層（外円）を巧みに組み合わせ、持続的発展が可能な仕組みを作り出すメカニズムの解明を企図しているのである。そして最終的には、「先進国市場とは異なった新興国市場でのコングロマリットの形成と戦略性」（10ページ）に検証を加えるとしている。

これまでコングロマリット（非関連多角化）に関する多くの先行研究は、主として先進国を対象としたものであり、主な結論はコングロマリットへ進むことは経営戦略面において、取引コストや組織維持コストの増大などから合理的な根拠がないというものであった。事実、先進諸国の大企業



にとっては、1980 年代以降「選択と集中」が合言葉となり、こうした潮流と合致したアカデミックな研究論文が数多く存在している。要するに、コングロマリットの否定論である (11 ページ)。しかし、著者は、新興国市場では通常(先進国で)考えられる多角化を越えた「超多角化 (Super-Diversification)」が発生し、非関連分野を伴った幅広い多角化を戦略の要として新興国市場での競争力を強化するという立場から、コングロマリット肯定論を宣言している (12 ページ)。この際、著者は、市場の発展段階・中心産業の推移といった時間概念を援用し、1970 年代以降、規制緩和と市場経済の発展という両軸から「専門型」「関連多角化」「非関連多角化」といった 3 つのステージに分けて、東南アジアにおける多角化の進展を説明し、1980 年代以降の「選択と集中」という先進国市場での議論がアジア新興国において適用されるものではないとしている (15 ページ)。

また、本書全体を貫くキーワードに「FMCG (Fast Moving Consumer Goods)」という用語がある。回転率の高い消費者向けの商品のことで、本書では特に食品・飲料系の一般消費財を指しており、これを「内需産業」として位置づけている。先進国の場合、これらの商品を扱う企業で「(非関連分野を含めて) 超多角化」する企業は、日清食品やグリコ・森永、コカコーラなどを想起すればわかるように皆無である。キリンやサントリーでも多少の多角化進展はみられても業界・業種の区分を越えた複数の中核事業を持つコングロマリットとは言えない (21 ページ) と著者は言う。

そして、本書の検討課題は「新興国の特性」と「経営者の戦略的意思決定」である。先進国においては、「軽工業・消費財産業→重化学工業・生産財産業、高度な第 3 次産業」(16 ページ) へと産業が高次化して行く歴史的経過は、19 世紀から 20 世紀にかけてゆっくり時間をかけて段階的に経てきた。しかし、新興国ではこれらすべてが

同時に共存する (共時) という特性があるため、事業参入においては多数のオプションが存在することになる。こうした状況下において、どのような事業ドメインを、どのようなタイミングで経営者が選択する (した) のか、「戦略的意思決定」が検討範囲となる (30 - 31 ページ)。

### 3. 本書の各論 (第 2 章～第 7 章)

第 2 章では韓国の食品飲料系コングロマリットについて、主にロッテ・グループを中心に述べられている。ロッテ・グループは、戦後日本で創業され発展した「韓国と日本の変種的なハイブリッド」財閥 (45 ページ) であるが、何故、韓国においてのみ高度なコングロマリットへ発展したのか、この理由を追っている。韓国におけるロッテは日韓基本条約締結 (1965 年) 直後の 67 年に日本からの資金・ノウハウを投入して設立されたロッテ製菓に始まるが、その後、M&A や JV という方式を駆使しながら、アルミニウム、ホテル、建設、デパート、コンビニ、重化学、金融などへとコングロマリット化してきたという経過を辿っている (48 ページ)。そして、2016 年の時点で、営業利益面におけるロッテ・グループの中核事業は重化学部門となっている (53 ページ)。著者はこの理由をひとまず未成熟市場 (新興市場) におけるオプションの多さに求め (56 ページ)、ひとたび誕生したコングロマリットは、次の成熟段階に向かう中で、その利点 (プレミアム) を保つためにグループ全体を束ねる「グループセンター」組織 (ロッテの場合は日本法人) の存在に注目し、新分野への投資決定に際して、グループの一体化・統一化が実現することが重要だと主張している (54 - 55 ページ)。そして、この主張の一般的な妥当性を知るために、アジア各国のコングロマリットの事例蓄積と検証が必要だとして次の第 3 章に引き継いでいる。

第3章ではフィリピンが扱われている。ここでは、フィリピンにおける財閥の概要と事業多角化の概観に触れた後、JG サミット・グループとサンミンゲル・グループの2つを中心に展開されている。JG サミット・グループでは、創業者及び同族経営に関わる人物の記述と FMCG (フィリピン最大の食品会社である URC)、非関連事業多角化事業 (航航空事業、不動産事業) および日系企業 (日清食品) との提携が叙述されている。サンミンゲル・グループでは、東南アジアで最も古い歴史を誇るサンミゲルビールをスタートアップとした企業が、キリンビールとの提携を経て、石油精製と電力分野へ M&A によってシフトし、売上高でみた事業ドメインが食品・飲料の 89% (2009 年) から石油・電力の 61% (2010 年)、64% (2011 年) へとドラスティックに変貌したことが述べられている (85 ページ)。経済成長と発展に対応して、異業種が事業ポートフォリオに加わり、それが中核となってしまう事例を丁寧に描いている (88 ページ)。

第4章では、タイの食品飲料系コングロマリットの形成と発展が述べられている。具体的には、サハ、セントラル、シンハー・TCC、ミトボン、CP、TUC などの多数のグループが取り上げられている。この第4章で注目されるのは、「財閥の規模が大きくなればなるほど非関連多角化が見られる」(94 ページ) こと、そして「食品・飲料事業の財閥が多い」(96 ページ) ことである。また、提携・合併事業などを通して日系企業との関係も深い (97 ページ) ことが指摘されている。

第5章ではインドネシアが扱われている。第1節でインドネシア経済と財閥の紹介がなされ、「クローニー (縁故) 資本主義」の性格付け (129 ページ) がなされる。第2節では主要財閥の紹介とコングロマリットに関する先行研究を紹介して

いる (138 ページ)。第3節ではサリム・グループが製粉事業からセメント、金融、そしてプランテーション事業、食品事業へと中核事業を移していくこと、第4節ではその中核事業である食品事業 (インドフード) とインフラ事業が描き出されている。第5節では中堅財閥のウイングスを取り上げて日系企業との提携と華人による「人的紐帯」について述べている。最後の第6節では、先行する諸章、すなわち、韓国、フィリピン、タイと共通する製品レンジの拡大 (主に内需型) と外資との提携、M&A などの事業ポートフォリオとの関係が述べられている。

第6章ではシンガポール・マレーシアが扱われ、ここでは財閥の多角化戦略と継承が取り上げられている。内容的には、華人系財閥優位の構造 (158 ページ) が示され、不動産事業主導のコングロマリット (162 ページ) としてファーイースト・グループ、ホンリョン・グループ、及び食品系コングロマリットのクオック・グループが取り上げられている。この章では、特に継承問題に関して、創業者たちはいずれも 80 歳を超えて長命であり、次世代後継者への継承を済ませていることを特徴としている。世襲および一族による経営支配を保ちながら、部門ごとに専門経営者を入れて融合するスタイルであることが示されている。

第7章では、最後にインドが扱われている。インドではアジアで群を抜いて古い歴史を誇る財閥が多いことが説明 (190 ページ) された後、FMCG 型の4事例 (ワディア、ITC、UB グループ、ニルマ) が扱われ、いずれもコングロマリット化は、戦略的意思決定によってなされてきたことが示されている (212 ページ)。第7章の後半では継承の問題が扱われ、リライアンスとタタの2事例を考察している。リライアンスでは2代目で兄弟間の分裂 (2002 年) が起こり、タタでは

専門経営者への継承（2017 年）が 7 代目で発生しているが、創業者一族が「所有権」を確保している限り、先進国（アングロサクソン型）のような所有と経営の分離には一定の留保が必要だと述べ（221 ページ）、アジア新興国の特異性を明らかにしようとしている。

#### 4. 評者のコメントと問題意識

最初に、本書の学問的意義について 4 点ほど触れる。

第 1 に、食品・飲料系をはじめとした FMCG をスタートアップとした「内需型」のコングロマリットは、アジア新興国において、多数散見され、従来の先進国モデルとは異なったコングロマリットの「肯定論（プレミアム）」に関する結論を導いている点である。これは従来の先進国を対象としたコングロマリット研究における「否定論（ディスカウント）」とは明らかに異なっていて、本書の特筆すべき貢献といえる。

第 2 に、理論に関する貢献、特に内部化に関する理解の深層追究が上げられる。垂直統合による内部化は、グループの規模が大きくなるほど内部取引の額も比率も大きくなること、また内部取引比率の高さは不正会計や不正資金操作の温床となりやすいこと、（54 ページ）を取り上げている。「内部化理論」に関して、現象を説明する道具として肯定的に捉えるのではなく、否定面をも描き出している点が特徴的である。それ故、垂直統合（99 - 100 ページ）」と「水平的な展開」（102 ページ）の対比を通して、内部化とコングロマリットの関係論を論じており、大変興味深い。

第 3 に、そもそも内部化は「市場への不信・不確実性」から発生（カッソン 76）する。取引に際して、「市場」ではなく「内部」を選ぶのである。これは欧米をはじめ資本主義経済の体制が整った先進国では、「市場」と「内部組織」の選択の議論から始まることを意味している。ところ

で、本書の対象とするアジア新興国では、食品・飲料系など川上から小売、流通網など川下に至る「供給ネットワークの構築に十分対応できないため、自ら『内部化』せざるをえない」（100 ページ）。つまり、著者は、市場の確立が十分にされていない択一の状況下での「内部化」を説明しているのである。未成熟な新興国市場においては、「内部化」概念に関しても先進国の 2 者択一とは異なったものであり、この択一型のそれは内部化概念の理論的拡張といえるものである。

第 4 に、いわゆる「内部化」だけではなく、海外企業との提携・JV はもちろん日本の商社やアメリカのコンサルティングファームの役割（120 ページ）などにも触れており、外部経済（外部化）とのバランス、つまり、結果として「内部化」と「外部経済」の理論的な架け橋を試みるようになった点も興味深い。

ところで、本書は、アジア新興市場におけるコングロマリットに関する書物であり、ほぼ具体的な企業事例の叙述で埋め尽くされており、理論を直接的なテーマにしたものではない。しかしながら、事実の膨大な積み重ねこそが理論の源泉であることを社会科学は忘れてはならない。著者の態度は、具体的な事実の中から、その共通項を見だし、それを一般化するという学問の本流そのものであり、これを誠実に実現したことに、まずは、評者として感嘆と賞賛の辞を送りたいと思う次第である。

さて、こうした著者への敬意を前提に、評者からいくつかの疑問点・論点を 3 点ほど、以下に記す。

（1）本書では、全般的に FMCG = 内需型として論じている。しかし、本書において、そうではない記述がある。特に第 4 章において、タイの財閥グループによる FMCG（特に食料飲料系）の海外展開についての多数の叙述（101、102、109-110、113、115、120 ページ）が五月雨的に見受

けられる。いうまでもなく、これは外需であり、「水平的な展開」(102ページ)と「垂直統合」(115ページ)の2つのケースが論じられている。この場合、どの規模(または比率)から外需型といえるのか?また、どういう契機から外需型になる(転換する)のか?国内(内需)における「コングロマリット化」と国外(外需)への「多国籍化」の関係性について、一体どうなっているのであろうか?もう少し、この問題だけに特化した、まとまった記述(できれば新興国全体を通貫した理論的な章)が欲しいところである。

(2) さらに、第5章(インドネシア)において、サリム・グループの持ち株会社ファーストパシフィック(香港上市)の事業構成および資産価値構成において、フィリピンでのインフラ事業が突出して高いことに注目し、『『外向き』志向は内需から国外の内需をターゲットにしたもの』(151ページ)という、あくまでも内需にこだわった記述がある。しかし、一般にそれは「外需」と呼ばれるものであり、海外展開は「外需」に応える企業行動であると解される。当該企業の母国=本国をトランスしてしまわない限り「内需」とは言えないと思うが、逆にこうした母国遷移に関する記述、そして、まだあまり解明されていない「南-南・直接投資」までを射程に入れて論理的解明をしていたらと思われた。

(3) また、断片的に各章において、インスタントラーメンを扱った記述が多数散見される(25、40、41、99、101、141-145、147ページ)。特に、インドネシアを扱った第5章において、ある程度まとまった記述(141-145ページ)があり、そこではインスタントラーメンを世界で最初に開発したとされる日本(日清)に触れ、台湾(項新グループの康師傅)、インドネシア(サリム・グループのインドフード)、韓国(農心)を扱い、上位3社の売上高比較や世界市場の動向などが記されている。そのために、本来のインドフードを

扱うはずの章が約5ページに渡って断続することになってしまっている。本書は各国別の章編成スタイルを取っているが、インスタントラーメンが国際商品であり、日本発祥とするなら、その伝播過程、企業間連携など、国際ビジネスの動態などを明らかにするために、FMCG商品としてのインスタントラーメンの章あるいは節といった「(産業の)横串のスタイル」を新たに加えることで、別の視点から読者にわかりやすく伝えることができたのではないかと思われる。

最後に、本書全体に関して、評者の感想を3点ほど記す。

(1) まとめの章がない。第1章の総論に続く第2-7章は、アジア各国の各論になっており、超多角化の分析視覚がどのような結論になったのか、最後にまとめて示されていない。まさに、「画竜点睛を欠く」という状態である。評者の私見では、この場合、第1章の総論において叙述している本書全体の問題意識・鳥瞰・結論が共に混在しているので、これを分割し、新たに結論部分を拡張して第8章にすればよかつたのではないかと思われる。また、第1章第4節は「台湾・統一企業グループ」を扱っているが、これは第1章が総論としての役割を果たすと考えた場合、適切ではない。「台湾」を新たな章として扱い、分離する必要があると考えられる。

(2) 各国財閥のルーツが華人に由来することの記述も多数散見される。第3章(フィリピン)ではゴコンウェイ・グループの創業者が中国福建省(66ページ)、第4章(タイ)ではCPグループの創業者が中国湖州(116ページ)、第5章(インドネシア)ではサリム・グループの創業者が中国福建省(139ページ)、第6章(マレーシア)ではクオック・グループの創業者が中国福建省(171ページ)の出身といった具合である。さらに、ワークウイングス・グループ(インドネシア)と

CP グループ (タイ) のケース = 婚姻関係による国境を越えた華人系の「人的紐帯」(155 ページ) などの記述もあり、読み進めていくに連れて、何故、どのようにして、華人系財閥が 20 世紀初頭から形成され、どのように歩み、21 世紀にどうなるのかといった疑問や想像が読者の頭を駆け巡り出す構図になっている。分散的な記述ではなく、著者による統一的な「華人系ネットワーク」の拡張を期待したい。

(3) 全体的に難解な言葉や多岐にわたる論理展開が多く、読みづらかった。たとえば、韓国のロッテ・グループがメインである第 2 章では、第 1 節でアジア全般のコングロマリット、第 2 節で「農心」や「CJ」など他の財閥を扱ったため、本論 (ロッテ・グループ) に入るまで (図表を含め) 実に 12 ページもあり、疲れてしまった。第 3 章では、第 2 節で JG サミット・グループの超多角化の具体例として LCC の後に不動産が紹介されているが、小売業や他のグループ (アヤラ・グループ) のトピックが途中挿入 (71 - 72 ページ) されているために、ここでも本論に入るまで (テーマに繋がる論理になるまで) 頭の切り替えが必要になってしまった。第 5 章 (インドネシア) でも同様にメインのサリムとウイングスという 2 つのグループに入るまで、導入が (図表含め) 12 ページもあって、他のグループの沿革紹介やトピック (スハルト政権や煙草産業など) などがいっぱい散りばめられており、本論に辿り着く時までには、相当疲れてしまった。要するに、メインに入る前にあまりにも多くの前菜でお腹いっぱいになってしまったのである。これは著者が学問に忠実であり、その誠実な人柄を表しており、それ故、より正確で全面的な記述を著者が期したことに由来すると考えられる。しかし、より平易な言葉を使い、読み進むにつれて 1 つの課題目標に向けて「謎解き」でわくわくするような、わかりやすいストーリー展開を準備することも大切だと考

える。読者に最後まで読んでもらってこそ、本書の真の価値が理解されるからである。脇道に逸れてしまう詳細は、それなりに興味深いことではあるが、事前に詳細をすべて知らない読者にとっては、返って煩雑であり、断続は逆効果となってしまう恐れがある。少なくとも評者である私にとっては、これはとてももったいなく、残念なことだと感じた。章末に付論として、別トピックとして論じてくれればと感じた次第である。

しかしながら、上記 3 点はマイナーな点にすぎない。これによって本書の「真の価値」が決して減じることはないことを断言し、評者による書評としたい。

李 瑞雪、天野倫文、金 容度、行本勢基 著

『中国製造業の基盤形成—金型産業の発展メカニズム—』

白桃書房 (2015年4月10日)

評者 吉原 英樹 (神戸大学)

## (1) 本書の概要

この書評でとりあげるのは、李瑞雪・天野倫文・金容度・行本勢基 (2015) 『中国製造業の基盤形成—金型産業の発展メカニズム—』白桃書房、292ページ、である。以下、本書という。

本書のねらいは、金型産業の研究を通して、中国製造業の基盤形成・発展のプロセスを浮き彫りすることである (はしがき、ii ページ)。

本書は、つぎの3部構成になっている。

第1部 発展の構図：中国金型産業の構図の概観

第2部 発展の地域別特徴

第3部 発展のメカニズムと理論的視角

目次は、つぎのとおりである。

第I部 発展の構図

第1章 中国金型産業の生成と発展

第2章 政府の役割—産業育成・振興政策—

第3章 市場と組織の相互作用—産業発達と市場組織化—

第II部 発展の地域別特徴

第4章 長春：国有企業の影と改革

第5章 大連：日系金型企業の進出と国際分業の展開

第6章 上海・蘇州地域：多様性と市場主導

第7章 寧波・台州：民営企業の生成と発展プロセス

第8章 広東：部品加工集積とインフラ型産業の新展開

第III部 発展のメカニズムと理論的視角

第9章 金型産業集積の市場連結メカニズムと金型企業の市場戦略

第10章 金型産業における供給体制の確立と技術能力

第11章 企業家叢生のメカニズム

第12章 台日サプライヤーの中国進出とアライアンス—国際化戦略における能力補完仮説—

先行研究、資料などの検討・活用のほかに、著者たちは現地調査を実施している。2006年に、4名が、上海・昆山・蘇州、浙江省、長春・大連、広州・深圳で調査を行っている。この現地調査が、本書の研究方法の特徴であり、研究において重要な役割をはたしている。なお、この現地調査については、その問題点をふくめて、のちにとりあげる予定である。

## (2) 評価できるところ

本書は、中国の金型産業・企業の全般的なこと、基本、概要を知るうえで貴重である。本書には、中国の金型産業・企業について多くの発見事実がある。

著者たちが明らかにした中国の金型産業・企業にはつぎのような特徴がある。

数の多さ、量の大きさ

成長の速さ

下からの発生

工業団地

低学歴 (大卒でない) の経営者

需要プル (急速な工業の成長・発展に引きずられて生成発展)

世界の工場に対応して世界で最大の金型産業が

生まれる

著者たちの記述には、熱気があり、臨場感がある。また、現地調査にもとづくために、記述は詳細であり、具体的であり、リアリティに富む。いくつか例示したい。

…地方政府の区画した金型団地に金型企業が実際に集積しているところはすくない。…中略…金型団地内の入居企業の中に、金型と関連性のない企業も多数含まれているのが実態である (30 ページ)。

…NC、CNC の工作機械 33 台、3 次元測定器 4 台、熱処理設備 2 基、プレス機械 23 台が稼動されており、そのうち、7 台の工作機械と 22 台のプレス機が中国製で、それ以外の機械が輸入機械であった (68 ページ)。

同社 (評者注: 広州豊田発動機) は DC 金型を有しており、過去には、金型の交換に 40 分もかかったこともあったが、今は 5 分で済むようになった。それには、脱着が簡単なスライド式への変化が重要であった。…中略…工具には番号がついており、整然と管理されている (160 ページ)。

なお、日系顧客企業の場合、設計者が図面の注記に日本特有の表現やノウハウ的なことを記すことが多い。技術部や設計部ではその辺りをきちんと汲み取るように指導している (175 ページ)。

トヨタ流の設計・生産思想を現地に定着させている (261 ページ)。検査工程にも特徴があり、トヨタの「自主検査体制」の思想が導入され… (262 ページ)。

世界の市場で中国企業が強いのは、ICT、ソフトウェアなどであり、中国企業が弱いのは、自動車、精密化学、工作機械、電機、建機などであるといわれる。金型産業・企業の急成長・発展をみると、製造業の広い分野で中国企業は強くなっていくようであり、この通説は修正の必要がありそうである。

### (3) 不満なところと課題

結論の章がほしい。そして、本書の統一的メッセージ、発見事実の全体像、理論的・実務的インプリケーションなどを明確にしてほしい。いまのままでは、印象がうすく、訴求力が弱い。

現地調査について、いくつか注文をつけたい。

現地調査は 1 回だけのようなのだが、現地調査の詳細 (調査の日数・期間・時間数、調査のテーマ・質問項目、インタビューの相手など) を明らかにしてほしい (281 ページ)。

金型調査リスト (278 - 279 ページ) には、金型企業でないところが含まれているように思われる。

国際比較の視点を充実させてほしい。中国の金型産業・企業の特徴を日本などとの比較で論じてほしい。第 12 章では、日本と台湾が比較して論じられている。この章は充実しており、貴重である。中国と、日本、韓国、東南アジアなどとの国際比較を希望したい。なお、東南アジアでは金型需要が内製もしくは輸入によって満たされる (189 ページ)。これは重要な指摘であり、深く、くわしく論じてほしい。

著者には日本人 2 名がふくまれており、また、中国人と韓国人も日本にくわしい研究者であるので、日本との比較には適任である。

ハイアールと提携・合併などをした三洋電機の井植敏の「ハイアールの金型工場をみて、負けたと思った。」という発言が、わたくしの印象にのこっている。(巻末の参考文献)

わたくしは、この発言を読んだあと、ハイアールの金型工場を見学した。その前に見学した日本の大手エレクトロニクス企業の金型工場とのちがいにどろいた。大きくひろく、清潔であり、明るい。そこではたらく作業者が若い。女性もいる。

わたくしは、2010 年に、松下のエアコン工場 (広州松下空調器) を見学した。そのとき、珠海格力電器との比較の説明をうけた。バリがあって

もよい。あとで削り取る。そのため、金型は高度なものを要求されない。日本の金型は、中国企業からは過剰品質の金型とされているとのことだった。

本書を読み進むうちに、知りたくなること、疑問が、つぎつぎにでてくる。このことは、本書がよい本であることの証拠と思われる。今後の研究課題としてあげることにはしたい。

疑問1. 金型の技術・ノウハウは職人的技術・ノウハウであり、内部蓄積、オン・ザ・ジョブ・トレーニング (OJT)、経験にもとづいて、累積的に進展していく。短期間に習得するのは困難である。なぜ、中国では金型企業が短期間に増大・成長・発展したか。

疑問2. 金型産業が中国人をひきつける理由がわからない。中国人にとっての魅力的な就職先は、金融、ソフトウェア、製造業の順であり、企業の規模では大企業、中企業、小企業の順である。金型産業・企業は就職先として魅力がとぼしいはずである。とくに、若い人、高学歴者、女性には魅力に欠けるのではないか。

わたくしが本書を書評するときに、つぎの3つの時点が気になった。現地調査：2006年、刊行：2015年、書評：2019年。本書は2006年の調査をもとにしている。10年以上も前の調査である。このあいだに、生産に大きな変化が生じている。モジュール化、ロボットの利用、電子化、ソフト化、などである。本書の論述は、時代遅れになっていないだろうか。

#### (4) 結論

本書は、中国の金型産業・企業の概要、歴史、地域別特徴などを知るうえで貴重な書物である。類書がないので、このテーマで研究するときには本書を参考にしなければならない。また、実務家にも有益な書物である。

本書は、書名からわかるように中国の金型産業・

企業をテーマにする研究書である。本書の特徴として、総合性と多様性をあげたい。4名の研究者が分担して研究している。研究者のあいだの調整は強くなく、それぞれが自分の得意とするところをだしている。1つの理論に依拠するものではない。関連する理論がアドホックに使われている。現地調査を中心にして、文献、資料などを利用しており、研究の方法は多様である。

中国の金型企業の現地調査にもとづく事例研究が充実している。事例研究の対象の中国金型企業は10社をこえており、それぞれ2ページから5、6ページの長さである。中程度にくわしい事例であり、中国金型企業の実態を知るのに適している。事例研究が本書において中心的な位置を占めているといえるかもしれない。

#### 【参考文献】

高橋文郎「ハイアール 中国最大の家電メーカーの成長戦略と国際戦略」『青山マネジメントレビュー』第8号、2005年10月号、9ページ。わたくしの記憶にある文献ではないが、同じ趣旨の記述がでているのでここにあげることにしたい。

本書にはすでにつぎの書評がある。苑志佳『イノベーション・マネジメント』第13号、111-117ページ。



## Integration management of cross-border M&amp;A and cross-border alliance

Jusuke IKEGAMI  
Waseda University

**Abstract**

While the strategic importance of cross-border M & A and cross-border alliances is increasing for Japanese companies, the research on integration management is limited. This article is based on the keynote address of the national conference of the Japan Academy of International Business Studies in 2018, “Post Merger Integration (PMI) in cross-border M & A and alliance governance in cross-border alliance”. We will ask about the possibility that “integration management” can be a frontier of international business research, and the possibility that these M&A studies and alliance studies can be complementary in integration management.

There has been considerable research accumulated on alliance management capabilities, which refers to the ability of companies to collect, share and store alliance management knowledge and apply this knowledge to current and future alliances. Research on alliance governance (how to manage opportunistic behavior of alliance members) will be important. In M & A research, the emphasis has shifted from “What are the desirable conditions for M&A?” To “How to integrate merged/acquired companies?”. PMI methods can be categorized by two axes: strategic interdependence and organizational autonomy. If synergies can be expected due to high interdependence and organizational autonomy, a “symbiotic” PMI is appropriate. In the future, it will be necessary to study how to manage symbiotic type PMI.

The case of Nissan (and Renault) may provide various suggestions by having two points of view in analyzing this case, one is the strategic alliance of these two companies and the other is PMI by Renault. We also could learn the pros and cons of synergy realization over a long period of time. The case of Recruit corporation is a symbiotic advanced case of Symbiotic PMI in cross-border M & A, and shows the importance of having a clear management strategy as the background of M & A.

A cross-national study of the consumer responses to SNS advertising

KIM Hyeogjung  
Shizuoka Sangyo University

**Abstract**

This study aimed to reveal the consumer responses to SNS advertising. In particular, this study investigated the relationships among consumers' use motives of SNS, attitudes toward SNS advertising, and behavioral intention. At the same time, this study also examined the influence of nationality on these consumer responses. A questionnaire survey was conducted for university students in Japan and Korea for analysis. As a result, it turned out that there is a positive correlation between attitude and behavioral intention. In addition, it was found that sociable motive affects both attitude and behavioral intention. Finally, comparing Japanese and Korean university students, high similarity was confirmed in consumer responses. This study provides a better theoretical and practical understanding of consumer responses to SNS advertising in international marketplaces.

Internationalization and Business Independence of SME in Regional Industrial Agglomeration:  
Measuring of DOI (Degree of Internationalization) and  
Business Independence of SMEs in Hitachi Area.

Koichiro SUGATA

Associate Professor, Department of Management,  
Faculty of Management and Administration, Tokiwa University

**Abstract**

Through the perspective of business independence, this paper explores how SMEs in the regional industrial agglomeration internationalize by focusing on and analyzing the SMEs located in the Hitachi area. Concerning the internationalization of SMEs, some previous research suggests that cutting edge technology adaptable only to niche market triggers the internationalization of SMEs, while others explain SMEs internationalization exploiting the Uppsala model in behavioral terms. Regarding business independence of SMEs, previous research reveals that the development of SMEs' own technology derives the price bargaining power leads to the realization of business independence. On top of such arguments it has been pointed out that both SMEs' internationalization and business independence proceeds in a mutually complementary way. But there has been no research trying to quantitatively analyze internationalization and business independence of SMEs located in a regional industrial agglomeration like the Hitachi area.

In this paper we try to revise and combine the DOI index and business independence index and try to analyze SMEs using the ideal profile method. Specifically we interviewed 49 SMEs in the Hitachi area and received answers via a questionnaire survey from 41 companies.

The DOI index includes internationalization stage, performance, ability to coordinate outsiders, and recognition of management for internationalization. The DOI index items based on previous research in western countries are revised to be adaptable to the reality of SMEs located in Japanese regions.

As the result of the questionnaire survey, it became clear that the majority of the SMEs are already attaining business independence, and even though the majority of the SMEs are domestic, around 20% are proceeding to internationalize while there are no SMEs just following the MNCs. Additionally we discovered different and diverse characteristics of DOI and independence among types of industries.

Overall, we conclude that the SMEs in the Hitachi area are no longer functioning as outsourcing companies. Instead, they are developing their technologies and improving their capabilities in order to internationalize themselves, realize business independence, or both.

Establishing Inter-organizational Relationship in the Semiconductor Industry:  
A Case Study of the Business Relationship between  
TSMC and Japanese Equipment Manufacturer J

Ing-Shane Yung,  
National Chiayi University (TAIWAN), Department of Business Administration

Yoshitaka ABE  
National Chiayi University (TAIWAN), Graduate School of Business Administration

**Abstract**

This study attempts to clarify the process of establishing inter-organizational relationship in Taiwan semiconductor industry. In particular, we focus on the business relationship between TSMC and Japanese equipment manufacturer J. This research uses in-depth interviews of qualitative research to collect data. The main results are shown as follows. First, the most important thing about the transaction process between TSMC and J is the technology itself rather than sales price and service. Second, the relationship between the two organizations has developed from the initial simple trading relationship to the later trust relationship through the demonstration of company J's equipment in TSMC's factory. Third, the most important factor is the "demonstration" which leads to the building of trust relationship between the two companies. Thus, based on the coordinated actions of the two companies, the high mutual technological capacity leads to a high competitive advantage.

Key words: semiconductor industry, inter-organizational relationship, relationship of trust, competitive advantage

執筆者紹介

**統一論題**

池上重輔 (いけがみ じゅうすけ)

早稲田大学 教授

専門分野: 国際経営、経営戦略、グローバル・リーダーシップ、事業創造

主要著書: 『インバウンド・ビジネス戦略』(日本経済新聞社, 2019) 監修・共著

『シチュエーション・ストラテジー』(中央経済社, 2016) 単著

主要論文: Ikegami, J., Maznevski, M., (2019). REVISITING CARLOS GHOSN'S GLOBAL LEADERSHIP STYLE: MAKING SENSE OF HIS FALL FROM POWER. *Advances in Global Leadership* Vol 12

池上重輔 (2017). グローバル・リーダーの開発: 日系多国籍企業の事例から. *日本貿易学会誌 = Journal of Japan Academy for International Trade and Business = JAFTAB journal*, (54), 56-72.

**研究論文**

金 炯中 (きむ ひょんじゅん)

静岡産業大学 准教授

専門分野: 国際マーケティング論

主要著書: 金炯中 (2016). 『未来を創造する国際マーケティング戦略論: 標準化・適応化戦略の理論と実践』 ミネルヴァ書房.

主要論文: 金炯中 (2018). 「食品企業の海外市場創造活動—ハウス食品の事例—」 『商学論纂』 59 (3・4), 109-139.

金炯中 (2018). 「異文化対応のマーケティング・コミュニケーション戦略—食品企業の事例—」 『国際ビジネスコミュニケーション学会研究年報』 第 77 号, 31-39.

菅田浩一郎 (すがた こういちろう)

常磐大学総合政策学部経営学科 准教授

専門分野: 国際経営論、中小企業国際化論

主要論文: 菅田浩一郎 (2018a). 「地域中小企業国際化の研究: 日立地域における金属加工業・産業財製造業を中心に」 『経済科学論究』 (15) pp.51-61

菅田浩一郎 (2018b). 「地域中小企業国際化度合 (DOI: Degree of Internationalization) 測定指標の策定: 理想プロフィール指標による測定項目設定の試み」 『常磐総合政策研究』 (2) pp.1-48

**研究ノート**

楊 英賢 (Ing-Shane Yung)

国立嘉義大学 (台湾) 企業管理学系

専門分野: 国際経営、経営戦略

主要論文: 楊英賢 (2015). 「台湾自転車産業の発展と A-Team が果たした役割—製品アーキテクチャの視点から」 『国際ビジネス研究』 第 7 巻第 1 号, 131-148

Ing-Shane Yung & Chin-Fa Tsai (2016). Product Architecture and Organizational Capabilities' Impact on Performance – Taiwan's IT Industry」 『Int. J. information Technology and Management』 15(3), 227-250.

## 会 報

### 2019 年度（第 26 期 2019 年 4 月～ 9 月）部会活動報告

#### 関東部会

##### 第 97 回 2019 年 4 月 27 日（土）

会場：早稲田大学 11 号館 4 階大会議室

司会：臼井哲也（日本大学）

総括：新宅純二郎（東京大学）

「我が国における中国企業・産業研究の最前線：分厚い記述に基づく分析」

(1) 中国におけるニューリテールの現在

—アリババとそのクライアントの取り組みを中心に—

成田景堯（松山大学）

秦 小紅（東海学園大学）

(2) 中国企業の革新が提起する問題群 —コア技術内製化、社会実装、米中摩擦—

伊藤亜聖（東京大学社会科学研究所）

##### 第 98 回 2019 年 7 月 20 日（土）

会場：東京大学大学院経済学研究科 学術交流棟 小島ホール 2 階

司会：臼井哲也（日本大学）、大木清弘（東京大学）

「研究すべきテーマの発見，深耕，そして世界との対話」

(1) 問題提起 臼井哲也（日本大学）・大木清弘（東京大学）

(2) 特別講演 藤本隆宏（東京大学）

(3) パネルディスカッション

パネリスト：臼井哲也（日本大学）、大木清弘（東京大学）、新宅純二郎（東京大学）、

福澤光啓（成蹊大学）、藤本隆宏（東京大学）

##### 第 99 回 2019 年 9 月 28 日（土）

会場：早稲田大学総合学術情報センター国際会議場 3 階 第 2 会議室

「国際ビジネス研究における「理論」とは何か？」

(1) 問題提起・司会 大木清弘（東京大学）

(2) 報告 安田直樹（東京理科大学）

(3) 報告 山本崇雄（神奈川大学）

(4) 報告 立本博文（筑波大学）

(5) 全体ディスカッション

司会 臼井哲也（日本大学）

(6) 総括 新宅純二郎 (東京大学)

## 北海道・東北部会

第 12 回 2019 年 8 月 17 日 (土)

会場：北海道大学 人文・社会科学総合教育研究棟 1 階 W 102 号室

司会：岡田美弥子 (北海道大学)

(1) タイ、中国における日系自動車メーカーの開発人材の戦略的相違

中山健一郎 (札幌大学)

(2) 多国籍企業の参入と撤退の地域間格差

林 正 (中央大学)

(3) カナダ大企業の特徴—Fortune 誌を参考にして—

榎本 悟 (岡山大学名誉教授、前関西学院大学教授)

## 関西支部

第 51 回 2019 年 6 月 15 日 (土)

会場：大阪大学豊中キャンパス 法経研究棟 5 階 509 号室

### guest presentation

(1) Entry Modes of SMEs in Traditional Sectors: A Comparison of Bali and Osaka

Agoes Rahyuda (Udayana University, Bali, Indonesia)

### requital presentation

(2) An SME's Managerial Cognition in Internationalization and the Partner's Ability: A Comparative Study of Bali and Osaka

Koichi Nakagawa (Osaka University)

(3) An Agent-Based Computational Model of How Transactive Memory System Becomes Ineffective Over Time and When It Is Revitalized.

Wu Jiunyan (Ph.D. student, Kyoto University)

(4) Work Value of Factory Workers in Thailand: Case Study of Japanese Steelmaker in Rayong Province.

Miyako Imamura (Ph.D. student, Osaka University)

(5) Measuring Institutional Voids: A Validation Study from Japanese Multinationals

Tomomi Imagawa (Ph.D. student, Osaka University)

## 中部支部

第 36 回 2019 年 5 月 18 日 (土)

会場：南山大学 Q103 教室

開会の辞：林 尚志 (南山大学)

(1) 新興国市場の制覇：インド自動車市場におけるスズキの競争力

上野正樹 (南山大学)

コメンテーター：伊藤清道 (中京大学)

司会：古川千歳 (愛知大学)

(2) 繊維・アパレル産業における国内生産の組織フィールド：

オフショアリング後の国内生産に関する制度論的アプローチ

田中英式 (愛知大学)

コメンテーター：澤田貴之 (名城大学)

司会：下野由貴 (名古屋市立大学)

(3) 「PC 企業のマス・カスタマイゼーション戦略：Fisher (1997) 議論の再考」

石 瑾 (埼玉大学)

コメンテーター：具 承桓 (京都産業大学)

司会：高 瑞紅 (大阪経済大学)

(4) 事例発表<国際開発学会東海支部との共催企画>

SDGs による経営：世界規模の自動車リサイクルネットワークの構築に向けて

馬地克哉 (会宝産業株式会社 専務取締役)

司会：林 尚志 (南山大学)

## 中四国部会

第 14 回 2019 年 5 月 18 日 (土)

会場：広島経済大学立町キャンパス

司会：米田邦彦 (広島修道大学)

(1) 成熟産業における中国 SME の国際化：現状と今後について

呉 贇 (徳山大学)

司会：有村貞則 (山口大学)

(2) 「日本的経営の海外移転—国際企業における起業家精神—」

大城朝子 (福山大学)

司会：山内昌斗 (専修大学)



- (3) 国産品意識が国際ブランド消費への影響に関する実証研究  
～中国人消費者の日中ブランド消費を中心に～

李 玲 (広島市立大学)

司会：平野 実 (県立広島大学)

- (4) 「外資系企業の立地選択」

竹之内 秀行 (上智大学)

司会：李 在鎬 (広島市立大学)

(敬称略)

## 編 集 後 記

『国際ビジネス研究』第 11 号第 2 号をお届けいたします。本号には、合計 10 本の投稿がございました。そのうち、最終的に掲載に至りましたのは、研究論文 2 本、研究ノート 1 本でした。このほかにも本号には、書評が 2 本、招聘論文が 1 本ございます。本号の特色は、まさしく多様なスタイルの研究成果が一堂に会している点であるといえます。そして、こうした多様な研究成果が生まれる土壌には、日々の部会活動での地道な研究蓄積があるといえます。部会活動の活性化が全国大会での議論の精度を高め、全国大会の活性化が学会誌のレベルを押し上げる、こうして優れた研究の詰まった『国際ビジネス研究』がまた再び、新たな探究心を会員にもたらす——こうした好循環こそが、まさに学会活動の醍醐味であり、また社会的使命でもあるといえるでしょう。本号の作成にあたり、これまで同様、多くの皆様にご協力をいただきました。査読を担当していただいたレフェリーの方々には、この場をお借りして厚く御礼申し上げます。また、学会誌編集委員長である周佐先生には、編集作業の責任者としての任にとどまらず、前号より編集委員会に加わった新規メンバーとの調整役として、多大な負担をおかけしてしまいました。さらに、編集委員会を支えていただいている吉廣様をはじめとする事務局の皆様にも、厚く御礼申し上げます。

2019 年 10 月

学会誌編集委員会

關 智一

委 員 長	周 佐 喜 和			
編 集 委 員	原 田 将	稲 村 雄 大	銭 佑 錫	河 野 英 子
	李 瑞 雪	關 智 一	高 橋 意 智 郎	立 本 博 文
	富 田 純 一	安 田 賢 憲	行 本 勢 基	

### レフェリー（敬称略）

馬 場 一	江 藤 学	古 川 裕 康	林 尚 志	今 井 利 絵
神 田 良	兼 村 智 也	笠 原 民 子	真 鍋 誠 司	中 谷 安 男
大 木 清 弘	四 宮 由 紀 子	宋 元 旭	富 田 純 一	内 田 康 郎
山 本 崇 雄	安 本 雅 典	米 澤 聡 士		

## 投 稿 規 程

1. 本誌は、国際ビジネス研究学会の機関誌であり、年 2 回（3 月末と 9 月末）発行される。本学会の個人会員（法人会員を除く）は、投稿資格を有する。なお、共著の場合は、第一執筆者が本学会の個人会員でなければならない。原稿は編集委員会の依頼する匿名レフェリーによる審査を受ける。このとき、記述の修正が求められる場合もある。

なお、原稿は初出のもので他誌への投稿予定のないものに限る。

2. 投稿できるジャンルは、以下の 2 つとする。

① 論文（Article）：国際ビジネスに関する、学術研究にふさわしい厳密さと的確さを有するオリジナルな著述で、問題提起・方法論・分析結果とその理論的考察・明確な結論を備えたもの。理論的、実証的、または方法的に、本学会の学術研究の発展に貢献しうるもの。

② 研究ノート（Research Note）：先行研究を多数引用し、それらの成果や問題点について解説したもの。または、独自の調査やオリジナルな個別事例についての結果・報告で、国際ビジネスの研究を進めていく上で資料的価値を認められるもの。

投稿時には、どちらのジャンルで応募したのかを、明記する。ただし、編集委員会の判断により投稿者にジャンルの変更を求める場合がある。

3. 一名の（個人）会員が、第一著者として一回に投稿できるのは、原則として一本に限ることとする。（単著論文・研究ノート及び第一執筆者となっている共著論文・研究ノートの合計一本。第二執筆者以下となっている共著論文・研究ノートは含まない）。また、同一号に掲載可能な第一著者としての論文・研究ノートも、原則として一本に限ることとする。

4. 本誌に掲載される論文、研究ノートの著作権は本学会に帰属するものとする。但し、執筆者が転載を希望する場合には原則認めるものとする。

5. 提出／問い合わせ先：国際ビジネス研究学会 リエゾン・オフィス

〒162-0041 東京都新宿区早稲田鶴巻町518司ビル3F IBI国際ビジネス研究センター内

TEL: 03 (5292) 6056 FAX: 03 (3203) 5964

e-mail: jaibs@ibi-japan.co.jp

6. 原稿提出締切日 年 2 回、3 月 31 日と 9 月 30 日。

## 執 筆 要 項

1. 原稿は日本語または英語とする。原稿は PC ワードプロソフトのワードで作成すること。書式は A 4 版横書きとし、文字サイズは、11 ポイントとする（表を除く）。表紙を除く原稿の全ページについて、ページ番号を連続して打つ。日本語原稿の場合、ページ設定は 40 字× 36 行とする。

2. 原稿は PC ワードプロソフトのワードで保存したファイルを指定の URL 投稿サイトにアップロードした後ハードコピーで 3 部提出する。

3. 原稿は、表紙、要旨、本文（図表含）、注、参考文献の順で構成し、執筆者紹介と謝辞は別紙に添付する。

4. 表紙ページには次の内容を記載する。

- (a) 表題（日本語原稿の場合は、日本語と英語の両方）
- (b) 執筆者の名前、所属（日本語と英語の両方）
- (c) 連絡先住所、電話番号、Eメールアドレス
- (d) キーワード（5つ）

5. 日本語原稿、英語原稿ともに、1 ページ目（表紙ページの次のページ）には、日本語文で1,000字以内の要旨を作成する。2 ページ目には、英語文で350語以内の要旨を作成する。なお、英語文については、事前にネイティブチェックを受けておくこととする。日本語が第2外国語の場合、日本語のネイティブチェックを受けておくこととする。

6. 本文は、3 ページ目から執筆する。本文の冒頭には、表題を書くこと。執筆者の名前や所属等は、書いてはならない。本文、図表、謝辞、注、参考文献、および執筆者紹介等を含めた原稿の分量は日本語原稿で 20,000 字以内（1 ページ = 40 字 × 36 行で、14 ページ以内）、英語原稿で 7,500 語以内とする。

7. 図表は「図」（英語では“Figure”）と「表」（同“Table”）とに分け、それぞれ通し番号と標題を付け、本文中に挿入する。なお、表の中に使用する文字に限り、文字サイズは9ポイント以上とする。（図のタイトルは下、表のタイトルは上に挿入）

<例：日本語>図1 日本企業の知的財産権組織

<例：英語>Figure 2 R&D Productivity

<例：日本語>表3 川崎重工業の事業部門

<例：英語>Table 5 U.S. Oil Price

8. 英字および2桁以上の数字は原則として半角で打つ。数式、数値の記述は通常のシンボルを利用し、特別なシンボルは利用しない。なお、数式等については、一般の専門誌に利用される通常の約束事をこの原稿にも適用する。日本語原稿については、読点は「、」、句点は「。」を全角で打つ。但し、本文中の（ ）内と参考文献については「,」と「.」を使用する。

9. コメント、助言、研究資金等への謝辞、または報告全体に係わる注で後注とするには適当でないものは、別紙で添付する。掲載時に本文の後、注の前に謝辞として、アスタリスク（\*）をつけて配置する。

10. 注釈は、文末注とし、本文中の該当箇所にアラビア数字の通し番号とする。注釈の利用は最小限にとどめるものとする。

11. 引用・参考文献は、以下に示す記載方法による。要件を満たしていない論文はリジェクトする可能性がある。

- 1) 本文末に一括してリストとして作成し、日本語・英語ともに第一著者名のアルファベット順に記載することとする。英語以外の外国語文献も英語文献に準じて記載する。同一年に同一著者の論文・著作等が刊行されている場合には、「2000a」「2000b」のように、年号の後にアルファベットで順序をつけることとする。

2) 本文中での引用表記は、以下に示す記載方法とする。

- (a) 本文中での参考文献を引用する場合には、「浅川 (2002)」、「加護野・野中・榊原・奥村 (1983)」、「Hamel, Doz & Prahalad (1989)」とする。
- (b) 著者が 2 名の場合は、2 回目以降も「江夏・首藤 (1999)」、「Bartlett & Ghoshal (1989)」と連記する。
- (c) 著者が 3 名以上の場合には、2 回目以降の引用には「加護野ほか (1983)」、「Hamel et al. (1989)」と表記する。
- (d) 括弧内の記載については、「・・・については既に論じられてきた (浅川, 2002 ; Bartlett & Ghoshal, 1989 ; Hamel, Doz & Prahalad, 1989)。」のように表記する。

3) 参考文献の記載方法は、以下に示す記載方法とする。

(a) 書籍

小池和男 (2008). 『海外日本企業の人材形成』 東洋経済新報社.

加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博 (1983). 『日米企業の経営比較』 日本経済新聞社.

Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston, Harvard Business School Press (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』 日本経済新聞社, 1998 年)

(b) 書籍の特定の章

立本博文・小川紘一・新宅純二郎 (2011). 「グローバル市場獲得のための国際標準化とビジネスモデル」 『グローバルビジネス戦略』 渡辺俊也編 (pp.105-137), 白桃書房.

Imai, K., Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1985). Managing the new product development process: How Japanese companies learn and unlearn. In K. B. Clark, R. H. Hayes & C. Lorenz (eds.), *The uneasy alliance: Managing the productivity-technology dilemma* (pp. 337-375). Boston, Harvard Business School Press.

(c) 定期刊行物

大木清弘 (2009). 「国際機能分業下における海外子会社の能力構築—日系 HDD メーカーの事例研究」 『国際ビジネス研究』 1 (1), 19-34.

Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1986). Tap your subsidiaries for global reach. *Harvard Business Review*, 64(6), 87-94.

12. 執筆者紹介には、著者名 (ふりがな)、所属 (役職)、専門分野、主要著書 (2 点)・論文 (2 点) を掲載する。

(2014 年 6 月改訂)

## 国際ビジネス研究学会役員構成

会 長	白 木 三 秀 (早稲田大学)	
副 会 長	大 東 和 武 司 (関東学院大学)	新 宅 純 二 郎 (東京大学)
常任理事	浅 川 和 宏 (慶應義塾大学)	伊 田 昌 弘 (阪南大学)
	今 井 雅 和 (専修大学)	大 石 芳 裕 (明治大学)
	桑 名 義 晴 (桜美林大学名誉教授)	坂 野 友 昭 (早稲田大学)
	周 佐 喜 和 (横浜国立大学)	高 井 透 (日本大学)
	土 井 一 生 (九州産業大学)	長 谷 川 信 次 (早稲田大学)
	藤 澤 武 史 (関西学院大学)	
理 事	井 口 知 栄 (慶應義塾大学)	池 上 重 輔 (早稲田大学)
	岩 田 智 (北海道大学)	白 井 哲 也 (日本大学)
	内 田 康 郎 (兵庫県立大学)	梅 野 巨 利 (大阪商業大学)
	大 木 清 弘 (東京大学)	岡 田 美 弥 子 (北海道大学)
	岸 本 寿 生 (富山大学)	河 野 英 子 (横浜国立大学)
	澤 木 聖 子 (滋賀大学)	四 宮 由 紀 子 (近畿大学)
	竹 之 内 秀 行 (上智大学)	立 本 博 文 (筑波大学)
	田 端 昌 平 (近畿大学)	徳 田 昭 雄 (立命館大学)
	中 川 功 一 (大阪大学)	朴 英 元 (埼玉大学)
	馬 場 一 (関西大学)	林 尚 志 (南山大学)
	古 沢 昌 之 (近畿大学)	星 野 裕 志 (九州大学)
	牧 野 成 史 (香港中文大学)	山 口 隆 英 (兵庫県立大学)
	米 田 邦 彦 (広島修道大学)	李 春 利 (愛知大学)
常任監事	板 垣 博 (武蔵大学)	山 本 崇 雄 (神奈川大学)
監 事	笠 原 伸 一 郎 (専修大学)	潮 崎 智 美 (九州大学)
	西 井 進 剛 (兵庫県立大学)	

**国際ビジネス研究** 第11巻 第2号 通巻21号

---

2019年10月30日発行

発行所 国際ビジネス研究学会  
〒169-8050 東京都新宿区西早稲田1-6-1  
早稲田大学商学大学院池上重輔研究室

編集 リエゾン・オフィス  
〒162-0041 東京都新宿区早稲田鶴巻町518 司ビル3F  
IBI国際ビジネス研究センター内  
TEL 03-5292-6056 FAX 03-3203-5964

印刷所 協友印刷株式会社  
〒174-0056 東京都板橋区志村1-2-11  
TEL 03-5948-7150(代表) FAX 03-5948-7588(直通)

---

本書の全部または一部の複写・複製・転記載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。  
これらの許諾についてはリエゾン・オフィスまでお問合せください。

国際ビジネス研究学会

# 国際ビジネス研究

2019年第11巻第2号

## 2018年全国大会統一論題

### クロスボーダーM&A/アライアンス

—国際ビジネス研究のフロンティア—

#### クロスボーダーM&Aと

#### クロスボーダー・アライアンスの統合マネジメント

池上 重輔(早稲田大学)

## 研究論文

### SNS広告の反応に関する異国間分析

—日本と韓国の大学生を対象に—

金 炯中(静岡産業大学)

### 地域中小企業国際化の胎動と自立化

—日立地域中小企業のDOI (Degree of Internationalization)

と自立化の測定—

菅田 浩一郎(常磐大学)

## 研究ノート

### 半導体産業における組織間関係の構築

—TSMCと日系装置メーカーJ社の取引関係の事例分析—

楊 英賢(台湾・国立嘉義大学)

阿部 嘉隆(台湾・国立嘉義大学大学院)

## 書 評

澤田貴之著

『アジアのコングロマリット —新興国市場と超多角化戦略—』

評者 伊田 昌弘(阪南大学)

李 瑞雪、天野論文、金 容度、行本勢基 著

『中国製造業の基盤形成 —金型産業の発展メカニズム—』

評者 吉原 英樹(神戸大学)