

国際ビジネス研究学会 第 21 回全国大会

報 告 要 旨

統一論題

新興国ビジネスの新展開



Japan Academy of International Business Studies

2014 年 11 月 2 日(日)～3 日 (月・祝)

北海学園大学 豊平キャンパス

国際ビジネス研究学会 第 21 回全国大会プログラム

統一論題 新 興 国 ビ ジ ネ ス の 新 展 開

開 催 日 統一論題 2014 年 11 月 2 日 (日)

自由論題 ~ 11 月 3 日 (月・祝)

主 催 校 北海学園大学 〒062-8605 札幌市豊平区旭町 4-1-40 豊平キャンパス

実行委員長 菅原秀幸 (大学院経営学研究科)

第 1 日 11 月 2 日 (日)

時 間		
9 : 45-10 : 00	安室憲一 会長 挨拶 菅原秀幸 実行委員長 挨拶	
10 : 00-11 : 00	I 研究報告 「リソース・リポジショニング・フレーム (RRF) を用いた新興国市場戦略の分析」 日本大学 臼井哲也	司会 内田康郎 (富山大学) コメンテーター 新宅純二郎 (東京大学)
11 : 00-12 : 00	II 研究報告 「下からのグローバリゼーション Globalization From Below - 新興国企業のリバース・イノベーションと ガバナンス-」 大阪商業大学 安室憲一	司会 内田康郎 (富山大学) コメンテーター 榊原清則 (中央大学)
12 : 00-13 : 00	昼 食	
13 : 00-14 : 00	III 研究報告 「BoP ビジネスを成功に導く 15 のモデル」 野村総合研究所 平本督太郎	司会 大石芳裕 (明治大学)
14 : 00-15 : 00	IV 講演 「住友化学のオリセット・ネットによるビジネス展開」 住友化学(株) ベクターコントロール事業部 広岡敦子	司会 大石芳裕 (明治大学)
15 : 00-15 : 10	休 憩	
15 : 10-16 : 10	V 講演 「メディカルツーリズム・ビジネスの最前線」 シップヘルスケアグループメディカルツーリズム・ジャパン(株) 代表取締役社長 坂上 勝也	司会 菅原秀幸 (北海学園大学)
16 : 10-16 : 20	休 憩 (会員総会準備)	
16 : 20-17 : 30	会員総会 審議事項・活動報告・学会賞表彰式	進行 安室憲一 (大阪商業大学)
18 : 30-20 : 30	懇親会 札幌全日空ホテル 所在地 : 〒060-0003 札幌市中央区北 3 条西 1 丁目 2 番地 9	

(敬称略)

時 間	A 会場：7 号館 D40	B 会場：7 号館 D41	C 会場：7 号館 D42	時 間	D 会場：7 号館 D31	E 会場：7 号館 D50
(1) 9：00- 9：40	小西由樹子 （（株）POOL） 青少年期の在外経験が与える海外配属者としての適性 －米国在住の日本人を対象とする調査から－ 司会・コメンテーター： 櫻木晃裕（宮城大学）	鈴木真也（文部科学省科学技術・学術政策研究所） 国際産学共同研究の形成に関する分析 司会・コメンテーター： 笠原伸一郎（専修大学）	高橋信弘（大阪市立大学） オフショア開発に伴う技術移転と中国ソフトウェア企業の技術力向上 司会・コメンテーター： 近藤信一（岩手県立大学）	(1) 9：00- 9：30	李 兌賢（近畿大学大学院） 韓米 FTA の履行による輸出入と直接投資の動向分析 司会・コメンテーター： 船津秀樹（小樽商科大学）	Doaa A. Zaher （J.F. Oberlin University） The impact of organizational culture on hospital performance: the case study of hospitals in Saudi Arabia 司会・コメンテーター： 土井一生（九州産業大学）
				(2) 9：30- 10：00		
				(3) 10：00- 10：30		
(2) 9：40- 10：20	八木規子（聖学院大学） 日本人労働者と外国人労働者の多様性に対する認知－サブグループ力学から考察する多様性の影響－ 司会・コメンテーター： 太田正孝（早稲田大学）	法木秀雄（早稲田大学） 為替レートの主要自動車生産国と企業に与えるインパクト－日本の自動車企業の競争力優位の視点から－ 司会・コメンテーター： 周佐喜和（横浜国立大学）	勝田英紀（近畿大学） 日本におけるメディカルツーリズムの可能性 司会・コメンテーター： 藤沢武史（関西学院大学）	(4) 10：30- 11：00	中村裕哲（愛知学院大学大学院） 情報サービス産業における戦略提携の研究 司会・コメンテーター： 安田賢憲（創価大学）	周 ようか（中央大学大学院） 個人と組織の心理契約による多国籍企業海外派遣者の帰任成功への影響について 司会・コメンテーター： 山本崇雄（神奈川大学）
				(5) 10：20- 11：00		
				(6) 10：30- 11：00		
(3) 10：20- 11：00	米澤聡士（日本大学） 外国人従業員の規範的統合と予期的社会化－外航海運企業による入社前船員教育・訓練の観点から－ 司会・コメンテーター： 笠原民子（静岡県立大学）	高 瑞紅（和歌山大学） 中国における多国籍企業のグローバル調達－米国企業の事例を中心に－ 司会・コメンテーター： 李 瑞雪（法政大学）	小久保欣哉（野村総合研究所） 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－ 司会・コメンテーター： 森本博行（首都大学東京）	(7) 11：00- 12：30	唐澤龍也（明治大学大学院） 日系広告会社の国境を越える知識創造におけるネットワークの役割 司会・コメンテーター： 今井利絵（ハリウッド大学院大学）	孫 徳峰・梶山泰生（京都大学大学院・京都大学） 海外製品開発拠点の能力構築における探索と活用の順序－日本分析計測機器メーカーの中国開発拠点の事例分析－ 司会・コメンテーター： 岩田 智（北海道大学）
				(8) 11：00- 11：40		
				(9) 11：40- 12：20		
(4) 11：00- 11：40	山本崇雄・桑名義晴（神奈川大学・桜美林大学） 海外子会社のイノベーションと海外人材の役割の変化－日系多国籍企業を中心として－ 司会・コメンテーター： 森 樹男（弘前大学）	畠山俊宏（富山高等専門学校） 中小企業における研究開発の国際化－日本セックを事例に－ 司会・コメンテーター： 多田和美（近畿大学）	古川千歳・高橋俊一（愛知大学・立正大学） 多国籍プロジェクトチームでの知識共有に関する予備的研究～インフラビジネスを事例として～ 司会・コメンテーター： 植木英雄（東京経済大学）	(5) 11：00- 12：30	「本セッションのみ 7 号館 D30 にて開催いたします」 BOP ビジネスセッション 「日本企業による挑戦と課題」 座長：菅原秀幸（北海学園大学） 安室憲一（大阪商業大学） 大石芳裕（明治大学） 平本督太郎（野村総合研究所） 馬場 隆（JICA）	国際交流フォーラム：韓国国際ビジネス学会派遣者報告 司会：太田正孝（早稲田大学） Paul Y.J. Kim (President of Korean Academy of International Business (KAIB), Professor of Sungkyunkwan University) "Chinese On-line Advertising ; a case study of Open tide China" Namkyu Park (Chairman of International Relation of KAIB)
				(6) 13：30- 14：10		
				(7) 14：00- 14：30		
(5) 11：40- 12：20	フェロー記念講演 吉原英樹（神戸大学名誉教授）消えていった日本の特徴 -国際経営 40 年をふりかえる- 司会：岡田美弥子（北海道大学）	川端庸子（阪南大学） 欧州における小売企業のブランド戦略 司会・コメンテーター： 深澤琢也（東京富士大学）	金 熙珍（東北大学） 開発タスクの海外移転と本社エンジニアの心理的抵抗 司会・コメンテーター： 梶山泰生（京都大学）	(6) 13：30- 14：00	原木英一（明治大学大学院）HUL の BOP ビジネス参入動機－インド政府への対応経験と Nirma Ltd.との競合経験を通じて－ 司会・コメンテーター： 林 倬史（国土舘大学）	13：20－14：40 外資系企業フォーラム 「多国籍企業の在日子会社の動向をめぐる実証研究」 報告者： 長谷川信次（早稲田大学） 竹之内秀行（上智大学） 齋藤泰浩（桜美林大学） 高橋意智郎（実践女子大学） 討論者： 吉原英樹（神戸大学名誉教授）
				(7) 14：00- 14：30		
				(8) 14：50- 15：30		
(6) 13：30- 14：10	フェロー記念講演 平松一夫（関西学院大学） 国際会計基準（IFRS）をめぐるわが国の対応 司会：藤沢武史（関西学院大学）	井上菓子（日本大学） 中国企業のグローバル M&A についての研究 －大手民間企業 复星グループによる示唆 司会・コメンテーター： 大平義隆（北海学園大学）	池上重輔（早稲田大学） "Perception Gaps between Headquarter and Subsidiary Home Country National Managers on Subsidiary Role" 司会・コメンテーター： 井口知栄（慶應義塾大学）	(6) 13：30- 14：00	野渡正博（玉川大学名誉教授） マレーシアの生産工場におけるチームワーク認識に関する民族心理学的考察 司会・コメンテーター： 伊田昌弘（阪南大学）	
				(7) 14：00- 14：30		
				(8) 14：50- 15：30		
(7) 14：10- 14：50	安藤研一（静岡大学） 地域経済統合下における多国籍企業の撤退，EU における事例研究 司会・コメンテーター： 大東和武司（広島市立大学）	魏 聰哲（台湾・中華経済研究院） 中小企業の国際連携戦略による新興国市場の展開-台湾中小企業の事例研究- 司会・コメンテーター： 森永泰史（北海学園大学）	野渡正博（玉川大学名誉教授） マレーシアの生産工場におけるチームワーク認識に関する民族心理学的考察 司会・コメンテーター： 伊田昌弘（阪南大学）	(6) 13：30- 14：00	古宅文衛（首都大学東京大学院）組織内における制度多様性の発現と共進化 司会・コメンテーター： 馬場 一（関西大学）	
				(7) 14：00- 14：30		
				(8) 14：50- 15：30		
(8) 14：50- 15：30	中川 充・中川功一・多田和美・今川智美（日本経済大学・大阪大学・近畿大学・大阪大学大学院） 海外子会社マネジメントにおける組織社会化のジレンマ 司会・コメンテーター： 平野 実（広島県立大学）			(6) 13：30- 14：00		
				(7) 14：00- 14：30		
				(8) 14：50- 15：30		

11月2日(日)統一論題
豊平キャンパス7号館D20

9:45-10:00

会 長 挨拶: 会長 安室 憲一 (大阪商業大学)

実行委員長挨拶: 全国大会実行委員長 菅原 秀幸 (北海学園大学)

10:00-11:00 研究報告Ⅰ

リソース・リポジショニング・フレーム(RRF)を用いた新興国市場戦略の分析……15

臼井 哲也 (日本大学)

コメンテーター: 新宅 純二郎 (東京大学) 司会: 内田 康郎 (富山大学)

11:00-12:00 研究報告Ⅱ

下からのグローバリゼーション Globalization From Below……18

ー新興国企業のリバース・イノベーションとガバナンスー

安室 憲一 (大阪商業大学)

コメンテーター: 榊原 清則 (中央大学) 司会: 内田 康郎 (富山大学)

13:00-14:00 研究報告Ⅲ

BoP ビジネスを成功に導く 15 のモデル……24

平本 督太郎 (株式会社野村総合研究所)

司会: 大石 芳裕 (明治大学)

14:00-15:00 講演Ⅰ

住友化学のオリセツト®・ネットによるビジネス展開……29

広岡 敦子 (住友化学株式会社 ベクターコントロール事業部)

司会: 大石 芳裕 (明治大学)

15:10-16:10 講演Ⅱ

メディカルツーリズム・ビジネスの最前線……32

坂上 勝也 (シッフヘルスケアグループメディカルツーリズム・ジャパン株式会社 代表取締役社長)

司会: 菅原 秀幸 (北海学園大学)

(敬称略)

11月3日（月・祝）自由論題

北海学園大学 7号館

A会場 7号館 D40 一般

(1) 9:00-9:40

青少年期の在外経験が与える海外配属者としての適性……………37

-米国在住の日本人を対象とする調査から-

小西由樹子（株式会社 P00L）

(2) 9:40-10:20

日本人労働者と外国人労働者の多様性に対する認知……………41

-サブグループ力学から考察する多様性の影響-

八木規子（聖学院大学）

(3) 10:20-11:00

外国人従業員の規範的統合と予期的社会化……………45

-外航海運企業による入社前船員教育・訓練の観点から-

米澤聡士（日本大学）

(4) 11:00-11:40

海外子会社のイノベーションと海外人材の役割の変化……………49

-日系多国籍企業を中心として-

山本崇雄（神奈川大学）・桑名義晴（桜美林大学）

(7) 14:10-14:50

地域経済統合下における多国籍企業の撤退，EUにおける事例研究……………53

安藤研一（静岡大学）

(8) 14:50-15:30

海外子会社マネジメントにおける組織社会化のジレンマ……………57

中川 充（日本経済大学）・中川功一（大阪大学）・多田和美（近畿大学）・今川智美（大阪大学大学院）

（敬称略）

11月3日（月・祝）自由論題
北海学園大学7号館

B会場 7号館 D41 一般

(1) 9:00-9:40

国際産学共同研究の形成に関する分析……………61
鈴木真也（文部科学省科学技術・学術政策研究所）

(2) 9:40-10:20

為替レートの主要自動車生産国と企業に与えるインパクト……………65
-日本の自動車企業の競争力優位の視点から-
法木秀雄（早稲田大学）

(3) 10:20-11:00

中国における多国籍企業のグローバル調達 -米国企業の事例を中心に-……………69
高 瑞紅（和歌山大学）

(4) 11:00-11:40

中小企業における研究開発の国際化 -日本セックを事例に-……………74
畠山俊宏（富山高等専門学校）

(5) 11:40-12:20

欧州における小売企業のブランド戦略……………78
川端庸子（阪南大学）

(6) 13:30-14:10

中国企業のグローバルM&Aについての研究 -大手民間企業復星グループによる示唆-……………82
井上葉子（日本大学）

(7) 14:10-14:50

The international strategic alliances
for Exploiting Emerging Markets of Taiwanese SMEs……………83
Wei, Tsung-Che (Chung-Hua Institution for Economic Research)

（敬称略）

11月3日（月・祝）自由論題
北海学園大学7号館

C会場 7号館 D42 一般

(1) 9:00-9:40

オフショア開発に伴う技術移転と中国ソフトウェア企業の技術力向上……………87
高橋信弘（大阪市立大学）

(2) 9:40-10:20

日本におけるメディカルツーリズムの可能性……………89
勝田英紀（近畿大学）

(3) 10:20-11:00

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-……………92
小久保欣哉（株式会社野村総合研究所）

(4) 11:00-11:40

多国籍プロジェクトチームでの知識共有に関する予備的研究……………96
-インフラビジネスを事例として-
古川千歳（愛知大学）・高橋俊一（立正大学）

(5) 11:40-12:20

開発タスクの海外移転と本社エンジニアの心理的抵抗……………100
金 熙珍（東北大学）

(6) 13:30-14:10

Perception Gaps between Headquarter and Subsidiary Home Country National Managers
on Subsidiary Role……………104
池上重輔（早稲田大学）

(7) 14:10-14:50

マレーシアの生産工場におけるチームワーク認識に関する民族心理学的考察……………108
野渡正博（玉川大学名誉教授）

（敬称略）

11月3日（月・祝）自由論題
北海学園大学7号館

D会場 7号館 D31 学生

(1) 9:00-9:30

韓米 FTA の履行による輸出入と直接投資の動向分析……………113
李 兌賢（近畿大学大学院）

(2) 9:30-10:00

情報サービス産業における戦略提携の研究……………117
中村裕哲（愛知学院大学大学院）

(3) 10:00-10:30

日系広告会社の国境を越える知識創造におけるネットワークの役割……………121
唐澤龍也（明治大学大学院）

(4) 10:30-11:00

特別感を維持・醸成する流通戦略……………125
-ラグジュアリー・ブランドにみる国際化過程の検討-
寺崎新一郎（早稲田大学）

(6) 13:30-14:00

HUL の BOP ビジネス参入動機……………127
-インド政府への対応経験と Nirma Ltd. との競合経験を通じて-
原木英一（明治大学大学院）

(7) 14:00-14:30

組織内における制度多様性の発現と共進化……………131
古宅文衛（首都大学東京大学院）

（敬称略）

11月3日（月・祝）自由論題
北海学園大学7号館

E会場 7号館 D50 学生

(1) 9:00-9:30

The impact of organizational culture on hospital performance:
the case study of hospitals in Saudi Arabia.....135
Doaa A. Zaher (Graduate school of J.F. Oberlin University)

(2) 9:30-10:00

個人と組織の心理契約による多国籍企業海外派遣者の帰任成功への影響について.....137
周 ようか（中央大学大学院）

(3) 10:00-10:30

海外製品開発拠点の能力構築における探索と活用の順序.....141
-日本分析計測機器メーカーの中国開発拠点の事例分析-
孫 徳峰（京都大学大学院）・梶山泰生（京都大学）

(4) 10:30 - 11:00

多国籍企業の優位性と企業の寿命 -台湾企業の事例-.....146
王 盈智（東京大学大学院）

（敬称略）

11月3日（月・祝）自由論題
北海学園大学7号館

A会場 7号館 D40

(5) 11:40-12:20 フェロー記念講演

消えていった日本の特徴 -国際経営 40 年をふりかえる-.....149
吉原英樹（神戸大学名誉教授）

(6) 13:30-14:10 フェロー記念講演

国際会計基準（IFRS）をめぐるわが国の対応.....155
平松一夫（関西学院大学）

D会場 7号館 D30

(5) 11:00-12:30 BOP ビジネスセッション

日本企業による挑戦と課題
座 長：菅原秀幸（北海学園大学）

【パネリスト】

安室憲一（大阪商業大学）
大石芳裕（明治大学）
平本督太郎（野村総合研究所）
若林 仁（JICA 民間連携事業部連携推進課課長）

E会場 7号館 D50

(5) 11:00-12:30 国際交流フォーラム

韓国国際ビジネス学会派遣者報告
「Chinese On-line Advertising ; a case study of Open tide China」
Paul Y.J. Kim (President of Korean Academy of International Business (KAIB),
Professor of Sungkyunkwan University)
Namkyu Park (Chairman of International Relation of KAIB)

(6) 13:20-14:40 外資系企業フォーラム

多国籍企業の在日子会社の動向をめぐる実証研究.....167

【報告者】

長谷川信次（早稲田大学）
竹之内秀行（上智大学）
齋藤泰浩（桜美林大学）
高橋意智郎（実践女子大学）

【討論者】

吉原英樹（神戸大学名誉教授）

（敬称略）

第 1 日 目 11 月 2 日 (日)

統 一 論 題

リソース・リポジショニング・フレーム（RRF）を用いた新興国市場戦略の分析

臼井哲也（日本大学）

1. 問題の所在

本研究の目的は、多国籍企業が既存の経営資源（以下、資源）が生み出す製品・サービスを活用して新興国市場において価値を実現する（value achieving）論理を解き明かすことにある。これまで多国籍企業論は、進出企業（多国籍企業）が現地企業との競争において常に劣位な立場におかれることを跳ね除けるだけの優位性を備えているという前提をおいてきた。企業特殊優位（所有優位、以下、FSA）である。優位性は、企業規模、先端技術、資本、広い意味での知識などとされ、それら FSA (s) は、所有による支配を通じて常に現地市場において自動的に価値を創造することを前提としてきた。だからこそ価値実現を所与として、知識ないしは資源の効率的な（取引コスト節約的な）海外移転の媒体としての多国籍企業の成立メカニズムおよびマネジメントに議論が集中してきたのである。

しかし、問題なのは資源の移転ではなく、その資源に市場価値が存在するのかという点にある（楢山 2009）。いかにして本国の既存資源は、新興国市場において優位性を備えた資源、すなわち FSA へとそのポジションを獲得するのだろうか。これがまずもって問われなければならない。とりわけ先進国とは異なる顧客ニーズと競争構造を持つとされる新興国市場の特性を前提にすると、本国資源の自動的な FSA 化の見方に修正が必要であることは言うまでもない。

2. リソース・リポジショニング・フレーム

筆者はすでに複数の探索的なケース分析を用いて、本国資源の（非立地特殊的な）FSA 化のプロセスを分析し、リソース・リポジショニング・フレーム（以下、RRF）を開発している（Usui, 2013a）。ここではまず RRF について紹介しておこう。

企業による資源の形成は、市場における事後的な反応を取り込みながら進歩する動的な相互作用プロセスを含んでいる（石井 2012）。競合、主要な顧客グループによって構成される閉鎖的な市場ネットワークは、企業へ特殊な資源へのアクセス権を与えると同時に同形化を迫る（Gulati 1998, 1999, 2000, Christensen and Rosenbloom 1998, Rosa et al. 1999, Kogut 2000, Porter 2000, Usui 2011, 2013ab）。市場ネットワーク構造が閉鎖的であるとき価値は国市場特殊的となり、当該価値を実現する資源の束もまた国市場特殊となっていく。資源の束は市場における事後的な価値実現との関係の中でダイナミックに形成され、一種の勝ちパターンとなって安定性を生み出す。しかし、資源の束は国市場 A から国市場 B へと移動するときに変化に直面する。なぜならば、国市場 B における市場ネットワーク構造（競合、顧客、制度）は国市場 A とは異なるため、資源のポジションもまた変化する可能性がある。

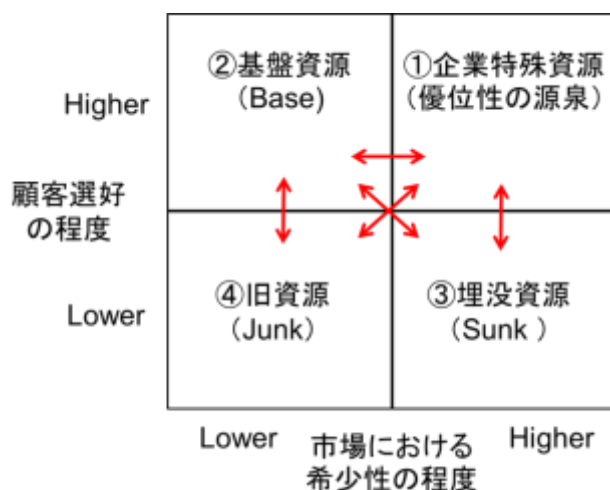
ポジショニングとは、特定の市場における自社資源の相対的な位置づけである。ポジショニングは、外的要因との関係において対象物の適切な場所を相対的に特定できることを含意している。たとえばマーケティングにおいてポジショニングとは、ターゲット市場における競合他社との比較における自社製品の相対的な位置づけと定義され、それは標的顧客の認知や評価に依存する。国際マーケティングでは Takeuchi and Porter（1986）が、物的に同一の製品を異なる国市場において異なるターゲッ

◆統一論題 研究報告 I

ト顧客グループに対して、異なる機能的、意味的な価値づけをおこなうことを（製品・サービスレベルの）ポジショニングと呼んでいる。そして Porter (1985) は、企業外部の 5 要因のダイヤモンドにおいて外部要因（産業構造）を利用し、自社を優位にポジショニングする企業行動を競争戦略と名付けている。Porter の議論では、ダイヤモンドが当該企業ないしは事業のポジションを規定するため、当然のことながら国が異なりダイヤモンドが異なれば事業のポジションも変化することを含意している。

RRF とは、国市場 A において形成された資源のポジションが国市場 B において変化するプロセスを分析する枠組みである。本国資源は本国市場において形成された独自の資源の束である。複数のケースは、現地市場開発においてはこの資源の束を解体し、それぞれの資源が生み出す製品・サービスが、「顧客選好の程度」と「希少性の程度」の 2 軸においてポジショニングし直す動的プロセスの存在を示している（図 1 参照）。

図 1 リソース・リポジショニング・フレーム



出所 臼井, 2012; Usui, 2013ab

図 1 の資源①は、顧客選好と希少性の双方が高い「企業特殊資源」である。②は顧客選好が高く、希少性が低い資源、すなわち特定の国市場における「基盤資源」である。希少ではないため競合も類似する資源を保有するが、競争への参加にはこの基盤となる資源は欠かせない。市場において企業は①と②を用いて優位な競争ポジションを獲得し維持する。一方③は、希少性は高いものの顧客選好の程度が低いため、現状は国市場 A においては活用されていない埋もれた（Sunk）資源である。そして④は両方の軸ともに低い資源であり、多くの場合過去において①、②にポジションされていた資源が時間の経過とともにポジションを変化させたと考えられる。③と④は当該市場において価値ある資源として機能していない、いわば休眠状態の遺産である。

RRF を用いれば、国市場 A（本国）では希少ではなかった資源が国市場 B（現地）では希少となったり、顧客からの選好度が高かった資源が顧客を吸引できなくなるという市場ネットワーク構造間の差異の影響を分析できる（図 3 中の赤矢印）。国市場 A においてポジション①にある資源は、国市場 B において②、③、④のポジションへ位置づけられる可能性がある。また、ポジション②の基盤資源

◆統一論題 研究報告 I

は、国市場 A においては競争相手も保有する当たり前の資源ではあるが、国市場 B では顧客選好を生み出し希少であるポジション①に位置づけられるかもしれない。国市場 A においては顧客選好度が低い埋もれた資源であった③（たとえば、前世代の枯れた技術）が、国市場 B において①へトリポジションされることもあるだろう。新たな資源の束の形成は現地市場における学習プロセス（相互作用プロセス）を通じて徐々に安定していく。いうまでもなく①および②に事後的にポジションされる資源が現地市場において価値を実現する（非立地特長的な）FSA (s) となる。

3. 新興国市場戦略における価値実現（value achieving）プロセス：

中小製造業と外食企業のケース分析

新興国市場戦略の課題は、先進国市場との市場構造や制度における大幅な差異によって特徴づけられる。この特徴はしばしば非連続性と呼ばれる（新宅・天野, 2009）。本研究では、RRF を用いて新興国市場開発のケースを分析する。まず日本のものづくり系中小製造業の 31 社のケースを分析する。中小企業が新興国市場において日系企業を顧客とすると、その論理は「希少性」の発生によって説明できる。すなわち、日本国内では希少性の低い中小企業の当たり前の技術力が、新興国市場へ進出すると間もなく希少となり、現地の日系企業から引き合いがある（②→①）。複数のケースでは、新興国で拠点を構えていることそれ自体が、日本市場で希少となり、日本市場において取引量が拡大している。このように RRF を用いてこの現象は理解できる。しかし中小企業は、非連続性による障壁を予め察知し、現地の地場企業の開拓を躊躇しているため（日本の市場ネットワーク構造の中に留まっている）、これらケースを用いて新興国の現地市場開発プロセスの分析は行えない。

そこで次に、日系外食企業の新興国市場開発のケースをリポジショニング・プロセスに着目して分析する。日本国内では低価格と好立地、商品開発力などを主な経営資源として収益をあげている外食チェーン企業の保有する資源が、新興国市場では異なる位置づけを獲得するケースが観察されている。これは顧客の選好を生み出している本国資源が、新興国市場において異なるポジショニングを獲得していることを示している。近年急速に海外店舗数を拡大しているサイゼリヤの上海・広州地区開拓のケースでは、サイゼリヤが持つ食材の調達・加工技術と接客サービス能力が、「安全」・「安心」・「清潔感」と「手を伸ばせば届くあこがれ」というサービスを現地顧客へ提供している。着目すべきは、日本では「当たり前レベルの接客サービス」が中国では「清潔感」、「安心感」を生み出し、顧客選好度を高めている点、また日本では徹底的な低価格を実現するためのサプライチェーンが、中国市場では「食材の安全性」に関する顧客選好へと変化している点である。

しかし、資源に対する顧客選好と希少性は現地市場で自動的に獲得できるわけではない。現地顧客との相互作用（現地学習）を通じて本国資源は現地でもリポジショニング（FSA 化）している。そして企業は、本国資源のリポジショニングと本国資源が生み出す製品・サービスの現地適応化の組合せによって「現地向け価値パッケージ」を開発している。サイゼリヤは本国資源（店舗におけるサービス技能、商品開発力、サプライチェーン管理能力など）に立脚しつつ、現地店舗開発、メニュー適応化、スタッフ教育などを通じて現地向け価値パッケージを開発し、現地で持続可能な競争優位を獲得しつつある。*参考文献は当日の報告資料に含める。

下からのグローバリゼーション *Globalization From Below*
—新興国企業のリバース・イノベーションとガバナンス—

安室 憲一（大阪商業大学）

キーワード： インフォーマル・エコノミー、リバース・イノベーション、山寨機、
ターンキー・ソリューション、電子商取引のガバナンス、ボーダービジネス

1. リバース・イノベーションの先行研究

わが国におけるリバース・イノベーションの研究は、2011年度の国際ビジネス研究学会（富山大学）での榊原清則前会長による統一論題報告が嚆矢といえる¹。榊原(2012)では、GEヘルスケア部門のポータブル超音波診断装置とホンダの「Wave」の事例が取り上げられた。同様の問題意識は Govindarajan & Trimble(2012)、Radjou, Prabhu & Ahuja(2012)によっても展開された。ただし、榊原(2012)が多国籍企業内での技術・経営ノウハウ移転とリバース(反転)戦略を対象としたが、後者は新興国企業による先進国市場でのマーケティング戦略も対象に含めている。双方とも、新興国からの「反転」に注目する点では一致する。

従来のアプローチは、多国籍企業によって戦略的に計画された「反転」や新興国企業が先進国の市場コンテクストに適合する製品改良を行い販売に成功したという「反転」に注目した。つまり、これらの現象は「フォーマル・エコノミー」の枠組み内部で起きた現象である。本報告では「リバース・イノベーション」をインフォーマル・エコノミーとの関連で考察したい。ここでは「リバース・イノベーション」を「インフォーマル・エコノミー」のグローバリゼーションに深く根差した現象という文脈で議論する。

2. 中国の存在を前提とした新しいパースペクティブ

今までの海外直接投資(FDI)の理論、多国籍企業の理論は、すべてフォーマル・エコノミーを前提としていた。法治国、法人企業、経済制度と法規制、知的財産権、人事制度や会計制度、課税と納税、営業行為に対する諸規制など、法的枠組みの中で企業の経営が行われる前提だった。ところが新興国や途上国ではこうした法的規制が緩いか脱法行為が日常化している。零細商人による国境を越えた行商や運び屋(密輸業者)、脱税する商工業者、偽物作り(「山寨機メーカー」)、偽ブランド、マネーロンダリング、労働法を無視した雇用などは例外ではなくルール化している。しかもこうしたインフォーマル集団は伝統社会に根差し、古くから続く生業や生活態様を基盤にしている。インフォーマル・エコノミーが無法地帯にならないのは、地元の部族社会などが社会経済の秩序維持(ガバナンス)に一定の役割を果たしているからである。彼らはフォーマル・エコノミーのルールは軽視しても、伝統社会の掟は守っている。その意味で、われわれとは異なる秩序世界の中に棲んでいる。インフ

¹ 榊原清則(2012)「リバース(反転)イノベーションというイノベーション」『国際ビジネス研究』4・2.(19-27)。

◆統一論題 研究報告Ⅱ

フォーマル・エコノミーは、国際ビジネス研究者ならだれでもその存在を知っているが、あえて研究対象にはしなかった。巨大な多国籍企業に比べれば、あまりにも小規模・脆弱で、前近代的であり、アウトローの集まりと看做されていた。ところが、中国やインドのような伝統国家、内部に巨大なインフォーマル・エコノミーを抱えた国々がグローバル・エコノミーに参入することによって事態は根本的から変った。ICT や交通インフラの発達で先進国のフォーマル・エコノミーは変革を遂げたが、古代から続く部族社会やカースト、土着のインフォーマル集団もまた変貌を遂げたのである。彼らは部族社会のまま携帯電話やPCで情報装備し、ラクダに替えて小型トラックを駆使するようになった。中国から流れ出した商品は多くの伝統的な商人(多くは密輸業者)によって、中近東のドバイを経由して、遠くリビアに運ばれた。そこで販売されるか、ジーンズのようにラベルを張り替え、高級品としてアメリカに輸出されるものもあった(Mathews, Ribeiro & Vega 2012,p.20)。こうして21世紀になると、グローバル化したインフォーマル・エコノミーが台頭し、フォーマル・エコノミーを侵食しはじめた。中国経済のグローバルな拡張は、欧米的なフォーマル・ルールに従うというよりも、独自のインフォーマルな世界(中国的秩序観)を浸透させている。インドやアフリカ勢がこれに加われば、インフォーマル世界の力はさらに大きくなるだろう。じつは、リバース(反転)・イノベーションはこうしたインフォーマル・エコノミーのグローバル化と深い関係にある。今までの多国籍企業の理論は欧米中心の理論であった。21世紀の理論、つまり「中国やインドが存在する世界」でのグローバル化の理論はどういうものなのか。それは、インフォーマル・エコノミーのグローバリゼーションであり、リバース・イノベーションの生態学的解明が不可欠になる、というのが本報告のビジョンである。次に、中国の無許可携帯電話(山寨機)とアリババの電商取引サイトのタオバオ(淘宝)の例を挙げて、インフォーマル・エコノミーのグローバル化のロジックを検討したい。

3. 中国の山寨機メーカーとメディアテックのターンキー・ソリューション

中国の携帯電話の生産量が飛躍的に拡大した背景には、無許可の携帯電話組み立てメーカー(いわゆる山寨機メーカー)の存在があった。中国の2012年の正規品の生産量11億8154万台に対して、非正規品は1億9200万台で、この時点でも約1割を占めていた²。2000年の中国の携帯電話生産量は440万台だったので、生産量が爆発的に増加したことが分かる(阿 2009)。この急激な生産増加の背景には、①裏の工場で組み立て表の店舗で販売する零細な山寨機メーカーと彼らを支える部品やプラスチック成型業者などの産業集積(特に圳深地区)と、②中核になる半導体と通信ソフトを設計する台湾のメディアテック(聯發科技股份有限公司:MTK)の存在がある。中国では政府が外国製品の企業数とシェアを制限し、内外の携帯電話製造業者の数を「ネットワーク参加許可制」(進網許可制)で厳しく規制したため、許可を得た業者は膨大な利益を得ていた。高い利益率と技術の目新しさが「もぐり業

² 2008年より規制緩和により非正規品の認証がとりやすくなったので、正規品の割合が増加している。08年以前は非正規品の割合はもっと高かったと考えられる。ここに挙げた数字はあくまでも推計値に過ぎない。非合法製品なので生産台数や販売台数(輸出を含め)は正確にはわからない。

◆統一論題 研究報告Ⅱ

者」の爆発的増殖を促した³。携帯電話以前に中国ではコンピュータの組み立て販売業者が無数に排出していた。海賊版の生産はお手の物だったので、付加価値の高い携帯電話へのシフトが急速に進んだ。しかし携帯電話は技術的に難しく、初期の山寨機は品質が悪くて壊れやすく、所得に余裕のある消費者は外資系の製品や国産の正規品を好んだ。2004年に出現した台湾のメディアテック製のチップセットは、山寨機メーカーの品質を劇的に向上させた。メディアテックはターンキー・ソリューションを導入し、携帯端末チップとソフトウェア、組立に必要な各種ノウハウを無償で提供した。当時、コアの通信技術はテキサス・インスツルメンツ(TI)やクアルコム、インフィニオンテクノロジー(ドイツ)などの専業企業が独占していた。メディアテックが提供するターンキー・ソリューションは欧米企業の牙城であった携帯端末と通信ソフト市場を切り崩す「破壊的イノベーション」だった⁴。このターンキー方式がドミナント・デザインになったため、先行する TI やクアルコムもこの方式に追従せざるを得なくなった⁵。

メディアテックは 3G に関する特許を持たなかったため、市場参入のために M&A や提携を積極的に活用した。2007 年に ADI 社の携帯電話端末部門の Othello と SoftFone を買収し、400 名の無線通信部門の技術者家を手に入れた。製品ラインも GSM、GPRS、EDGE、WCDMA、中国独自の TD-SCDMA など各種方式を取り揃えた(尹 2013,p.20)。WCDMA の特許はノキア、エレクション、シーメンス、NTTdocomo 等のメーカーが市場の過半数を持っていた。そこで、メディアテックはこれらメーカーとの提携を通じて WCDMA 同盟特許授權計画を立てたが、クアルコムの反対で実を結ばなかった。クアルコムとの交渉の結果、メディアテックは 2009 年に特許使用契約を結んだ。契約では、メディアテックが WCDMA 特許を無償で利用する一方、携帯電話端末メーカーがメディアテックのチップを利用するのに先立って、クアルコムにライセンス料を払うという内容だった(尹 2013,p.20)。つまり、この契約ではチップの販売先はクアルコムの特許を受権したメーカーに限られることを意味する。しかし、実際にはメディアテックのチップは山寨機メーカーに広く使わ

³ ネットワーク許可の取得には 30～40 万円の費用が掛かったといわれ、これは携帯電話 1 台あたり 30～40 元に相当した。山寨機はアフターサービスが無いので、併せて 100 元はコストが削減できたという。しかも許認可機関は CTTL(中国泰尔実験室)が独占していたため時間がかかった。安全認証などを省けば 1～1.5 か月早く発売にこぎつけられた。この時間差は、外国製品を模造する業者に国内の正規業者に先行するチャンスを与えた。つまり、無許可であるほど、外国の模倣品を早く安く消費者に届けることができた。

⁴ メディアテックは台湾の IC 設計専門(ファブレス)のデザインハウスである。もとは台湾工業技術研究院に始まり、1980 年代の UMC や TSMC などの分離独立に伴い、IC 回路設計の専門会社として独立した。1998 年の CD-ROM 用の IC チップの設計からスタートした。CD-ROM の作成に必要な 3 つのチップを集約するチップセットの開発でコストダウンを実現し、市場に浸透した。2003 年の末頃、GMS BB/RF チップの開発に成功し、台湾の Foxlink 社と提携して達智科技というデザインハウスを設立、本格的に携帯電話用チップの設計に取り組んだ。2004 年の中国におけるメディアテックのチップ採用率は 13%だったが、05 年には 71%に飛躍的に増加した(木村 2009)。ターンキー方式とは、機能ごとに分かれていたチップを 1 つの回路に統合し(ワンチップ化)、ハードウェア(チップ製品)とソフト(開発プラットフォーム)をセットにして提供する方式である。これにより、誰でも携帯電話が組み立てられるようになった。

⁵ 2013 年の代表的機種 CPU については、ソニー・エリクソンはクアルコム、サムスンサムスン製、レノボはインテルだったが、山寨機系の小米紅米はメディアテックの MT6589T を使っている。価格はソニー製が 4980 元、サムスンが 3950 元、レノボが 2550 元、小米紅米が 799 元だった(尹 2013)。メディアテックの低価格チップがなければ山寨機の品質向上はありえなかった。

◆統一論題 研究報告Ⅱ

れていたものであり、これらの無許可メーカーがクアルコムの WCDMA 特許権を受権しているはずはなかった⁶。つまり不誠実な契約と言わざるを得ない。

ともかく、このターンキー・ソリューション方式により、携帯電話の生産がシンプルになった。この結果、携帯端末メーカーの参入が増え、山寨機の質が向上し、内外メーカーとの品質格差が解消し、価格も急激に低下した。2008 年以降の規制緩和に合わせて多くの山寨機メーカーが政府の認証を得て正規メーカーに転身した。正規化した山寨機メーカーは、低価格を利用して輸出を拡大しただけでなく、海外進出する企業もでてきた。とくにフィリピン、ブラジル、インド、アフリカといった国々の BOP 市場で圧倒的な競争力を持ち、現在も拡大し続けている。メディアテックのターンキー・ソリューションはスマートフォンでも同様の「反転」を実現している。

4. 新興国市場での電子商取引のガバナンス問題：タオバオの第三者認証システム

2011 年度の中国の消費者向けネットショッピングの市場規模は 7846 億元(約 11 兆円)に達し、消費財小売総額の 4.3%を占めていた(于 2013,p.9)。ところが 2012 年には、中国のネット・ユーザーは 5.6 億人を超え、普及率が 42%に達した。まさに驚異的な成長である。とくに BtoC が急増しており、5 年後には CtoC(現在 7 割強を占める)を抜くと予想されている。北京、上海、広州の 3 大都市のネットショッピング利用頻度では「タオバオ」が 95%、「拍拍網」(テンセント)が 5%と圧倒的な差が出ている(于 2013,p.10)。なぜこのような差がついたのだろうか。

そもそも電子商取引が成立するためには法制度やセキュリティの整備などが不可欠である(今井・国領 1994)。ところが中国の電子商取引、とくに CtoC では、不正行為が絶えない。決済に必要なクレジットカードの普及も遅れている。したがって、暗号技術を利用した先進国型の決済システムは使えない。それでは、どのようにして個人間の商品のやり取りと決済を担保し、電子商取引全体の安全性をガバナンスするのか。この難問を簡単な仕組みで解決したのが「タオバオ」(淘宝)の「アリペイ」(支付宝)である。

電子商取引には 3 つのタイプがある。①は BtoB で、中国ではアリババが代表例である。これは企業間のインターネットを通じた取引と考えればよい。②は BtoC で、ウェブサイトを通じて消費者に製品やデジタル・コンテンツ販売する電子商店が代表例である。ネットショッピングモール専門の代表例は中国では「T-モール」(「天猫」:旧「淘宝商城」)、日本では「楽天」がある。③CtoC は、ウェブサイトでオークションを行うオンラインオークションが代表例である。個人(主催者側)が品物を競売に掛けたり、個人の間で交換したりもできる。中国のネットショッピングの代表例は「タオバオ」である。ところが中国では BtoC

⁶ これ以外にも、2010 年にメディアテックは NTT ドコモと LTE-PF のライセンス契約を結び、スマートフォンへの参入の足固めをしている。2012 年の中国のスマートフォン用 BB 市場は 2.4 億個に達したが、そのうちメディアテックの TD-SCDMA と WCDMA 用チップは 1.3 億個を占めた(尹 2012,p.22)。同年 2 月に中国の晨星半導体を買収し、WCDMA,TD-SCDMA 等の ASSP 開発能力を手に入れ、3D MMI の能力を構築し、ターンキー・ソリューションを完璧にしている。

◆統一論題 研究報告Ⅱ

と CtoC は実質的に違わない。売り手の C が個人ではなく、法人であることが多いからである。CtoC を装えば課税(消費税、増値税)の対象にならない。アリババは CtoC の売り手 C を B(法人会員)に昇格せるべく働きかけている。B になれば入会金が取れるからである。

CtoC(BtoC も同様)が問題なのは、インターネット市場では偽物(偽ブランド品)やコピー商品が出回り損失(取引費用)を蒙ることがある。①の BtoB では、アリババは加盟企業の信用調査を厳格に行い、不正取引を排除(評判のアップ、除名・デポジットの接収など)の仕組で詐術を抑止するが、CtoC に関しては取引の安全を保障する手立てがない。そこでタオバオが考えたのが、「第三者支払プラットフォーム」である。

第三者支払プラットフォームとは、第三者の独立機関が内外の銀行と契約して提供する取引支援サービスである(于 2013,p.17)。中国では商品を買う時に、実際に手に取って確認してから購入するという習慣がある。タオバオは、中国人のこの習慣を踏まえて第三者支払プラットフォームの「アリペイ」をデザインした。アリペイ方式では、まず買い手が商品を選んだあと、第三者支払プラットフォームに代金を振り込む。第三者機関は売り手に振り込み完了の通知をした後、売り手は商品を買い手に発送する。買い手が送られてきた商品を確認した後、それが希望通りの商品であれば支払機関に OK のサインを出す。第三者機関は、その確認を得てから代金を売り手の口座に振り込む。商品に不満があれば支払いを停止し、返品する。このアリペイによる「第三者認証」により、取引費用の発生を避ける仕組みである。この電子商取引のガバナンスが確立したことで、タオバオは圧倒的なシェアを達成した⁷。このガバナンスの仕組みは、電子商取引に不安を抱える発展途上国に瞬く間に普及するだろう。

問題は顧客から預かった代金の取り扱いだった。当初から、アリペイは顧客から預かった代金を運用して利子を稼いでいるという批判があった。そこで、アリババは傘下のオンライン決済サービス「アリペイ」を通じて、金融サービスとして個人向け MMF(マネー・マーケット・ファンド、商品名「余额宝」)の販売を開始した。これは、アリペイのアカウントを持っていれば、そのアカウントから余分な金額を「余额宝」に移して金利を稼げるビジネスモデルである。「余额宝」は 1 元から購入でき、購入・売却には手数料がかからない。24 時間、PC でもスマホからでも即時決済できる⁸。中国の銀行預金金利は 0.35%、1 年物の定期預金の金利は 3%なので、「余额宝」が提示する約 6%という金利は魅力的である。その結果、半年後の 2013 年末には運用残高が 1853 億元(2.7 兆円)に達した。2014 年 6 月には投資家数で 8100 万人、5000 億元(約 8 兆 1000 億円)に達したとされる。このような速さで拡大すれば中国の金融システム、つまりフォーマル・エコノミーを揺るがすだろう⁹。

⁷ 2010 年末、タオバオ(淘宝)のユーザー数は 3 億 7000 万人、商品数 8 億点以上、店舗数 182 万 3000 点、取引高 4000 億元(約 6.5 兆円)であった。2012 年のユーザー数は 7 億人、取引額は 1 兆元(約 15 兆円)である(于 2013,p.21)。いかに急激に成長しているか分かる。

⁸ <http://www.rising-asia.com>

⁹ <http://jp.ibtimes.com>

◆統一論題 研究報告Ⅱ

結び： 「下からのグローバリゼーション」

われわれは、中国やインドのような伝統社会が近代化すると、欧米式のフォーマル・エコノミーに変身すると考えてきた。確かに日本の近代史はそのような経緯をたどった。ところが、中国やインドのような大国は、強い慣性が働き、社会改革がなかなか進まない。たしかに社会の上層には法治主義が浸透しても、巨大な下層部ではインフォーマルな仕組みが残ってしまう。ICTを始めとする技術が流入し、インフォーマルな社会でもグローバル化は進む。その中でインフォーマル・エコノミーにおけるイノベーションが発生する。それが、途上国をはじめ先進国の BOP 層にもリバーズ(反転)・イノベーションとして浸透してくる。この多国籍企業の枠組みを超越した、あるいはフォーマル・エコノミーの枠組みを逸脱した社会経済の動きが「下からのグローバリゼーション」である。多国籍企業の論理が「上からのグローバリゼーション」(Globalization From Above)であるなら、われわれは「下からのグローバリゼーション」の襲来に備える必要がある。2つのグローバリゼーションは論理が異なり、利害の激しい対立が避けられないからである。その意味で 21 世紀のグローバリゼーションは、過去の延長線上には存在しないだろう

引用参考文献

- 阿 甘著・永井麻生子訳(2009)『中国モノマネ工場』日経 BP 社。
尹 勇綱(2013)『中国の携帯電話端末産業におけるドミナント・デザインとイモベーターとの関係』大阪商業大学 大学院地域経済研究科 修士論文。
今井賢一・国領二郎編(1994)『プラットフォーム・ビジネス』情報通信総合研究所。
今井健一・川上桃子著『東アジア情報機器産業の発展プロセス』日本貿易振興機構アジア経済研究所。
于 恒(2013)『中国における電子商取引に関する現状と第三者支払プラットフォーム』大阪商業大学 大学院地域政策研究科 修士論文。
木村公一郎(2008)「中国携帯電話端末メーカーの成長—販売重視から自社開発への模索へ」
許経明・今井健一(2009)「携帯電話産業—中国市場にみるアーキテクチャと競争構造の変容」
榊原清則(2012)「リバーズ(反転)イノベーションというイノベーション」『国際ビジネス研究』4・2.(19-27).
新宅純二郎・天野倫文編『ものづくりの国際経営戦略—アジアの産業地理学』有斐閣。
Govindarajan, V. & C. Trimble(2012) *Reverse Innovation*, Harvard Business Review Press.(渡部典子訳『リバーズ・イノベーション』ダイヤモンド社、2012 年)
Mathews, G., G.L. Ribeiro & C.A. Vega(eds.) *Globalization From Below-The World's Other Economy*, Routledge.
Radjou, N., J. Prabhu & S. Ahuja(2012) *Jugaad Innovation, Think Frugal, Be Flexible, Generate Breakthrough Growth*, John Wiley & Sons (月沢李歌子訳『イノベーションは新興国に学べ!』日本経済新聞社、2013 年)

BoP ビジネスを成功に導く 15 のモデル

平本 督太郎（株式会社野村総合研究所）

I BoP 市場へ挑戦する日本企業の急速な増加とその課題

日本において BoP ビジネス元年と言われる 2009 年以降、経済産業省・外務省・JICA・ジェトロが BoP ビジネスに関する F/S 調査支援制度を複数創設・実施している。現時点で、主要な制度だけでも 227 事業が支援を受け、BoP ビジネスに関連する事業の調査を推進している。また、支援制度の採択倍率から、潜在的事業数は 400～500 事業に達すると考えられる。こうした中で、協力準備調査（BOP ビジネス連携促進）を運用している JICA の分析によると、F/S 終了案件において「事業化または事業化見込み」に達した案件の割合は 4 割弱となっている。このことから、日本においては、①BoP 市場に興味・関心はあるが熟度の高い事業計画を策定することができない企業が多く存在すること、②支援制度に採択されても実際に事業化にたどり着ける事業計画を有する企業が少ないこと、の二つが課題として存在すると考えられる。

これらの課題を解決するための一つの方法として、海外で既に成功している BoP ビジネスの共通要因を抽出し、その成功要因をもとに日本企業が策定する事業計画の熟度を高めることが必要である。そのため、本報告においては、海外で既に成功している BoP ビジネスを分析・分類することで、成功する BoP ビジネスのビジネスモデルを明らかにする。

II 世界に広がる BoP ビジネスの成功事例とその分析

現在、世界中で BoP ビジネスの成功事例は増加し続けている。BoP ビジネスにおける成功パターンはある程度確立してきており、成功事例を複製することで新たな成功をおさめる企業が増加してきている。

本報告においては、BoP ビジネスにおける成功を、①財務的に持続可能な事業であること、②社会インパクトが大きいこと、の 2 点を満たすこととし、同基準を満たしているとされる成功事例の共通要因を抽出することで、日本企業による複製を容易にすることを目指す。また、BoP ビジネスの共通要因を分析する際に、本報告においては各事業の①製品・サービス、②ビジネスモデル、③オペレーションの 3 つの要素に注目した。本報告においては、このうちビジネスモデルに関する分析に焦点を当てている。さらに、ビジネスモデルの分類・共通要因の抽出を容易にするために「ピクト図解」を活用し、各事業のビジネスモデルを図示化して分析を行った。「ピクト図解」は事業の主要なステークホルダーの間を結ぶ製品・サービスの流れ、お金の流れを表した関係図を、7 つの記号のみで表現する手法である。そのため、「ピクト図解」で各事業のビジネスモデルを図示することで、複数事業の共通要因を抽出しやすくなる。

◆統一論題 研究報告Ⅲ

Ⅲ 成功する BoP ビジネスにおけるビジネスモデル

本報告の調査対象である事業を「ピクト図解」により図示化し分類すると、複数の事業の共通要因として、下記の通り、3つのビジネスモデル特性と15のビジネスモデル・パターンが抽出される。

表1：成功する BoP ビジネスにおける3つのビジネスモデル特性と15のパターン

ビジネスモデル特性	ビジネスモデル・パターン
バリューチェーンの構築・強化型	物流・販売・メンテナンス網構築モデル
	原材料・製品調達網構築モデル
	信用レバレッジモデル
	インターネット・携帯電話網活用モデル
	バーチャル取引モデル
	先行投資モデル
収益性向上型	B2X2C モデル
	Whole Pyramid モデル
	サポートサービスモデル
	ドナー・政府補助モデル
	営利・非営利ハイブリッドモデル
エコシステム形成型	プラットフォームモデル
	ダイナミズム（消費）モデル
	ダイナミズム（事業複合）モデル
	廃棄物利活用モデル

（1）バリューチェーンの構築・強化

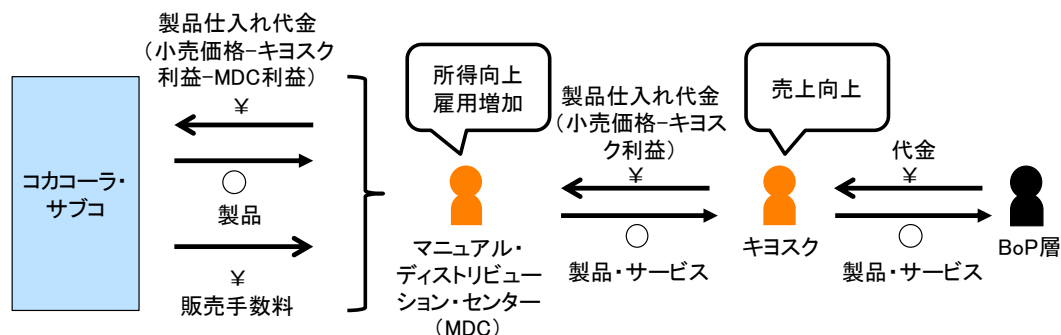
「バリューチェーンの構築・強化型」とは、複数の利害関係者をつなぎ合わせる、もしくはインターネットや携帯電話を活用することで構築し、生産者と消費者間の製品・サービスとお金の流れを生み出すための工夫をさす。

BoP 層が居住するスラム街や農村部においては、インフラの未整備やチャネルの欠如により、製品・サービスが行き届いていない場合が多い。また、企業が新たに製品・サービスを提供しようとしても、BoP 層は広い地域に分散して居住している一方で所得が低いいため費用対効果が悪すぎる、もしくは顧客にするためには信用力が低すぎて事業として実施することが難しい。成功事例においては、こうした状況を打破するために、農村の起業家を育成することによる低コストでの物流・販売・メンテナンス網の構築、農作物の生産者に対する資金・技術協力を行うことによるコストに見合う良質の原材料の確保を可能にしている。例えば、「物流・販売・メンテナンス網構築モデル」の事例としては、南アフリカの飲料販売会社であるコカコーラ・サブコのマニュアル・ディストリビューション・センタ

◆統一論題 研究報告Ⅲ

ー（MDC）があげられる。コカコーラ・サブコは、自社の飲料をインフラが未整備の地域においても安定的に供給するために、MDC という卸事業・配送事業を担う起業家を育成し、物流網を構築している。

図 1：ピクト図解により図示したコカコーラ・サブコのビジネスモデル

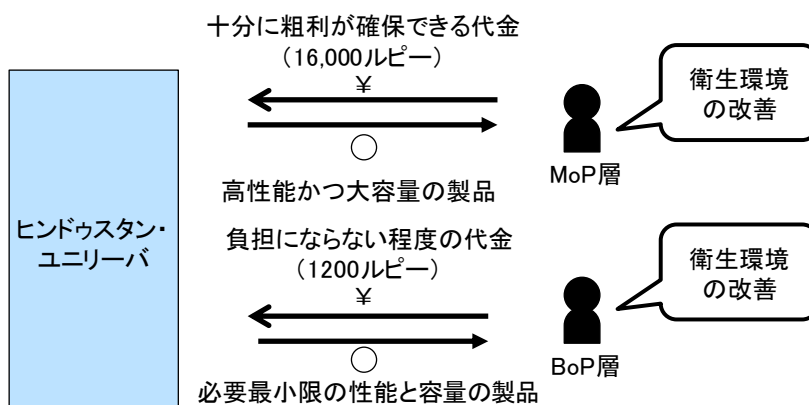


（２）収益性向上型

「収益性向上型」とは、売上の拡大やコストの削減を行うことで、BoP ビジネスにおける収益性と持続可能性の向上や、BoP 層に対するより安価で良質な製品・サービスの提供を可能にするための工夫をさす。BoP 層に対するビジネスは単価が安い一方で、事業を成立させるために必要なコストが高いため、利益を確保することが難しい。成功事例においては、BoP 層以外を直接的な顧客にすることや、政府を始めとする支援者から事業コストの一部や非営利な取り組みにかかるコストを負担してもらうことで、安定的な売上の確保やコストの削減を実現している。

例えば、「Whole Pyramid モデル」の事例としては、インドの消費財メーカーであるヒンドゥスタン・ユニリーバ（HUU）の Pureit 事業があげられる。HUU は、家庭用浄水器である Pureit の販売を通じて人々に対する安全な水の提供を行っている。Pureit 事業を立ち上げるにあたってヒンドゥスタン・ユニリーバは、可処分所得が高い MoP 層から販売を開始し、十分な利益を確保し事業の持続性を高めたうえで、BoP 層への販売を行っている。

図 2：ピクト図解により図示したヒンドゥスタン・ユニリーバのビジネスモデル



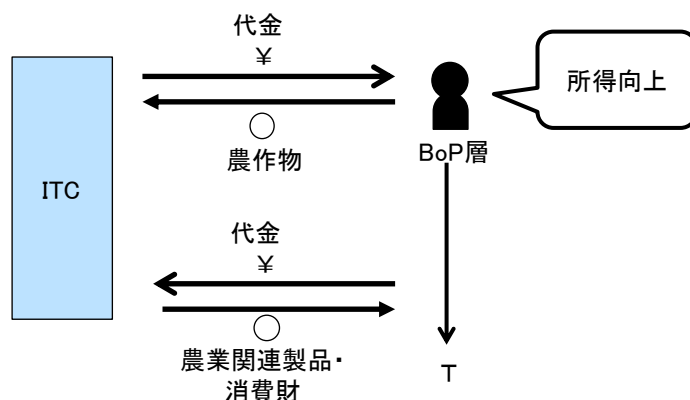
◆統一論題 研究報告Ⅲ

(3) エコシステム形成型

「エコシステム形成型」とは、同じ対象地域において相互に関係し合う複数の事業を展開することによって、各事業が継続的に成長・発展していく環境を形成するための工夫をさす。BoP 層が住む地域は、ほとんどのサービスが欠如もしくは分断されている。そのため、一つの BoP ビジネスだけでは全てのニーズを満たすことが出来ない。また、BoP 層は急速に生活が豊かになっていくため、彼らのニーズもその変化とともに急速に変わり、単独の製品・サービスや事業ではニーズの変化に対応出来なくなってしまう。成功事例においては、複数のニーズや変化するニーズに対して、複数の製品サービスや複数の事業を同時並行、もしくは段階的に解決し、事業の継続的な成長を実現している。

例えば、「ダイナミズム（事業複合）モデル」の事例としては、インドの商社である ITC の e-choupal 事業があげられる。ITC は、e-choupal1.0 として、インターネットを活用して農作物の直接取引を行う集会所を展開している。これまで仲買人が入ることにより不透明な部分があった農作物の買い取り価格を ITC がインターネット上に設置した電子集会所で公開することにより、ITC は市場価格で調達するよりも安価に農作物を調達し、BoP 層はより高く農作物を販売することができる。さらに、ITC は e-choupal2.0 として、Choupal Sagar という巨大ショッピングモールをこの ITC の電子集会所の隣に設置し、種や肥料といった農業関連製品や消費財を販売している。

図 3：ピクト図解により図示した ITC のビジネスモデル



これらの 3 つの特性を持つビジネスモデル・パターンを日本企業の事業に取り込むことによって、BoP ビジネスの成功する可能性が高まると考えられる。例えば、コカコーラ・サプコの事例に見られる「物流・販売・メンテナンス網構築モデル」は、大手消費財メーカーユニリーバのインド法人ヒンドウスタン・ユニリーバがプロジェクト・シャクティの中で活用したビジネスモデル・パターンとしても多くの企業に知られており、日本企業においても日本ポリグルやヤマハ発動機が実施する BoP ビジネスに取り込まれ、彼らのビジネスモデルの熟度を高めることに大きく貢献している。

ただし、現状においては、物流・販売・メンテナンス網構築モデル以外のビジネスモデル・パターンは日本企業にあまり知られておらず、せつかく世界中に BoP ビジネスの成功

◆統一論題 研究報告Ⅲ

事例が増加してもその蓄積を活用することができていない。そのため、他のビジネスモデル・パターンを積極的に活用することで、より多くの日本企業の BoP ビジネスが成功に近づくことだろう。

住友化学のオリセット®・ネットによるビジネス展開

広岡 敦子（住友化学株式会社 ベクターコントロール事業部）

オリセット®・ネットは、住友化学がマラリア防除用に開発した長期残効性防虫蚊帳である。住友化学が本業とする殺虫剤の技術と樹脂加工技術を組み合わせ、ポリエチレン樹脂に殺虫剤を練りこみ、常に一定量の殺虫剤が蚊帳の表面に染みだすことで寝ている間にマラリアを媒介する蚊を寄せ付けないようにするというように設計された。

マラリアは古くから幼い子供が罹患すると致死率が高い熱帯感染症として認知されており、WHO（世界保健機関）がさまざまな対策を試みていた。古くは 1950 年代に殺虫剤（DDT）を室内に撒いて蚊を殺す、あるいは忌避するという残留散布による罹患率・致死率の低減を図り、大きな成果を挙げた。しかしながらその後、DDT の安全性や環境問題による使用制限と代替となる安価で安全な有効成分がなかったこと、殺虫剤散布のため多くの人手、専門的トレーニングが必要であるなどの理由から、残留散布は下火となり、マラリア罹患率・致死率は再び増加した。

1984 年に、WHO は各家庭で殺虫剤を水に溶かし、蚊帳を浸して殺虫剤を表面に付着させたうえで乾かし、ベッドの上に吊るすという比較的簡便な方法で個人個人が蚊に刺されないよう身を守る、という対策を推進しようとした。一時はうまくいったように見えたが、殺虫成分がなくなると定期的に殺虫剤液で処理しなければならないという煩雑さが現地住民にうまく受け入れられなかった。

1990 年代に当時殺虫剤を開発していた住友化学の部署で、工場に虫が入ってくるのを防ぐため、網戸に殺虫剤を含浸させ、徐々に表面に殺虫剤を浸み出させる技術を確立。開発者は、これを日本古来の蚊帳として応用開発し、マラリアに悩むアフリカの人たちに使ってもらえれば、マラリアの被害が減るのではないかと考えた。

試行錯誤の末、マラリア防除用「オリセット®・ネット」を開発し、2000 年に WHO に申請。洗濯もでき、その後殺虫剤の再処理が不要という点から、1998 年にマラリア防除のためのロールバック・マラリアキャンペーンを開始していた WHO の目に留まり、2001 年には WHO から世界初の長期残効型蚊帳 Long Lasting Insecticidal Net（LLIN）として推奨を得た。

2000 年に国連が発表したミレニアム開発目標の一つにマラリア防除が入ったこともあり、国際的な援助資金をもとに、LLIN は購入され、アフリカを中心に広く配布された。

2003 年には、WHO からの要請を受け、住友化学はタンザニアの A to Z に社に製造技術が無償で提供をし、さらに 2006 年に A to Z 社との合弁会社 Vector Health International

◆統一論題 講演 I

を設立。現地の病気であるマラリアを、現地の住民が自分たちの手で防ぐことをモットーに、生産能力を拡大していった。

2008年にWHOは、一家に二張り蚊帳を供給するというユニバーサル・カバレッジを実施し、2009～2010年にかけてマラリア被害が甚大な国々に合計約3億張りのLLINが配布され、オリセット®・ネットもその一役を担った。

現在、WHOがLLINとして認められている蚊帳のタイプは主に2種類あり、一つは弊社のようなポリエチレンに殺虫剤が練りこまれているもの、もう一つはポリエステルに殺虫剤をコーティングしているものである。すでに11社がこのビジネスに参入しているが、アフリカに工場を持ち、蚊帳の糸から生産しているのは弊社のみである。

2015年のミレニアム開発目標のゴールを前に、公的資金に頼ったビジネスだけではなく、本人もしくは家族の健康を意識し、各人が積極的にマラリア防除対策をとってもらいたいという趣旨から、2011年には「オリセット®・クラシック」をケニアのスーパーマーケットに配架。現在約200店舗で販売を行っている。またアジアにおいても今年からカンボジア及びベトナムのイオンモールで一般消費者向けに販売を開始した。

それらをハイ・エンド向け販売とする一方で、ケニア、フィリピン、バングラデシュ、パキスタンでは現地のNGOと協働し、主に現地の女性を通じて安価で蚊帳を手に入れられるようなビジネスモデルを構築中である。

特に、フィリピン及びバングラデシュでは、マイクロファイナンスを全土で展開する現地NGOを起用し、個人企業家である女性が、販売品目の中にオリセット・ネットを含め各家庭を回り、オリセットを使用することで家族の健康を守れることを説明しながら販売し、収入を得るビジネスモデルを検討中である。オリセットは必ずしも既成の蚊帳の形ではなく、それぞれの希望に応じた形に加工することも可能である。

規模は公的資金を元にしたビジネスと比べ物にならないくらい小さいが、現地女性がオリセット・ネットの有用性を理解し、販売するということで、女性の就業、収入確保、保健への意識、地域とのつながりなど、広い意味でのパブリック・ヘルスへの貢献の両立を目指している。

住友化学は、日本の化学会社としては途上国での感染症対策に力を入れている数少ない会社の一つである。

2013年には業界に先駆け、薬剤抵抗性を持った蚊により効くオリセット®・プラスを開発販売した。さらに第3世代の蚊帳も開発中である。蚊帳に使用される防虫成分であるピレスロイドに抵抗性を持つ蚊は西アフリカを中心に報告されていたが、昨今、東アフリカ、

◆統一論題 講演 I

東南アジアなどでもみられるようになり、この第 2 世代、第 3 世代のオリセットを今後広く展開していきたいと考えている。

また薬剤抵抗性対策及び蚊が媒介するマラリア以外の感染症対策として、新規の室内噴霧剤、殺幼虫剤も開発中である。オリセット®・ネットだけでなく、これらの蚊の成虫及び幼虫駆除剤をうまく併せて、感染症対策に継続的に取り組んでいく。

おりしもこの夏日本でデング熱が発生し、個人における防虫意識が高まり、企業や研究機関によるワクチンの開発も加速化している。その中で住友化学は、これまで蓄積してきた感染症媒介昆虫の制御技術という自社の強みを生かし、様々な感染症予防に、できる限りの貢献をしていく所存である。

メディカルツーリズム・ビジネスの最前線

坂上 勝也（シップヘルスケアグループ メディカルツーリズム・ジャパン株式会社 代表取締役社長）

日本は世界的に医療先進国でありながらメディカルツーリズム分野では超後進国であるのが課題だ。なぜならば、日本は国際的に特殊な医療業界構造で、政府の支援が他国と比べ遅れている。また、日本には当社のような医療コーディネート企業や受入医療機関が少なく、その状況と比例するように、日本の研究者が少数であり調査研究も進んでいないからだ。その様な状況の中で、当社設立 2010 年から毎年売上を伸ばし、2014 年 3 月期は年商 5 億 8 千万円を越える急成長を遂げた。対前年比約 193%の成長率である。

本報告の目的は、メディカルツーリズム・ビジネスの世界の市況、概況と、日本でのビジネスを定着させるための可能性について報告する。

当社は、医療・保健・福祉・介護の 4 分野に特化したビジネス展開している東証一部上場のシップヘルスケアホールディングス株式会社の関連子会社で、メディカルツーリズムセグメントを担当している。日本のメディカルツーリズム専門企業としてはパイオニア的存在で、医療滞在査証の身元引受機関として経済産業省に認定されている。当社を含むグループ企業全体で、医療機関の経営改善、新設・移転新築及び増改築、医療機器購入等のニーズに対し、企画運営・医療設備コンサルティング、医療機器・医療設備等の販売及びリース、建物建設工事等の業務を一括受注することにより、総合的なソリューションサービスを提供する事業展開を行っている。

当社の起業経緯は、私が医療機器販売業の会社在籍時に、担当取引先である複数の医療機関の院長や経営幹部層から「医師会の反対があるが外国人の受入れを開始したいがどのようにすればよいのか？」との相談と、同時期に中国の投資会社から日本へ健康診断を併せた旅行を希望している富裕層を紹介したいと依頼を受けていた。以上の状況から、売り手と買い手のニーズが一致していると判断した。そして、取引先の医療機関の顧客満足度向上にも寄与することからビジネスプランを自ら立案し、2010 年 10 月に内部ベンチャーとしてメディカルツーリズム北海道株式会社の起業が承認された。承認された当時、東京・大阪の医療機関でも同様の相談が関連企業へ入っている状態であった。当社のビジネスプランが事業戦略、収益計画がより現実的ということで北海道が主体活動地区ではあるが設立承認された。

設立当初は、前に述べた当社と関係が深く意思疎通が容易な医療機関とメディカルツーリズムの受入整備を行なった。日本国内で公表されているガイドラインや、他の医療機関や医療コーディネーターの実例の情報が無かった。したがって、ほぼ 0 スタートから当社

◆統一論題 講演Ⅱ

と医療機関と共にトライアル・アンド・エラーを繰り返し、外国人の受け入れスキームの構築を行なった。内容として、死亡や障害が残った場合などに国際問題に発展しないように危険性の説明と同意を事前に行なうインフォームドコンセント確認書などの必要書類の多言語化、外国人が満足するような接遇方法から始まっている。また、当社が国外で対象顧客を集めたセミナーや、投資者が集まる会議のランチョンセミナー等で日本向けのメディカルツーリズムの販売促進活動を開始した。その提供する情報に関しても対象顧客に購入意思を持たせる内容にしなければいけなく、何度も構成を変え取り組んだ。現在も、毎月マーケティング調査を行い、対象顧客層に到達する広告や販売促進活動を変化させながら行なっている。

顧客対象国は中国単独として受入れ地域は北海道とした。なぜならば、中国で記録的な大人気となった映画の舞台が北海道で、北海道旅行が人気となっていたからだ。提供する商品内容は、治療ではなく健康診断を付加価値として旅行を組み合わせたメディカルツーリズムの顧客を積極的に受入れていた。しかし、当社が外国人の受入ノウハウが蓄積された事と、中国の対象顧客層に認知が広まった事に従い、治療の受入と、東京や大阪の医療機関を希望する顧客が増加した事から、日本全国に対応して健康診断以外に治療も積極的に受入れることにした。また、顧客に対し、全国対応している事を認識させる目的も含め、現社名のメディカルツーリズム・ジャパン株式会社と社名変更を行った。現在は、対象国を香港・ロシア・ミャンマーに拡大している。

日本に当社のような医療コーディネーターが増加しない理由として、次の3点の能力が低い事が挙げられる。(1) 国外のメディカルツーリズムの傾向調査と理解、(2) 患者紹介元との関係構築、(3) 医療情報の通訳・翻訳、疾患に対する知識、(4) 医療業界に精通しており、疾患に対する適切な医療機関の調整能力である。したがって、医療コーディネーターには、高度な知識とノウハウの蓄積が必要であり、治療分野は人の生命に関わる事である為に参入障壁が高く、国際問題に発展する可能性が有る。(1)を例に挙げるとメディカルツーリズムの傾向に関して、意思決定プロセスでは、病状、又は異常発生時にどの医療機関に行くかを決定していく。しかし、その意思決定プロセスは健康維持に必要な健康投資活動を経済学のアプローチ等を利用して解明していないのが特に問題である。その健康投資活動が活発である層の傾向分析をすることによってメディカルツーリズムのニーズが解明され、効果的な広告活動等を行うことが可能となる。

当社の成功要因は、(1)前項で述べた医療コーディネーターが増加しない理由を全て解決している事、(2)重点的に当社通訳職員へ医療通訳士取得と初歩的医学知識の教育を行い対応した事、(3)通訳・翻訳担当は医療通訳士全員保有、医療コーディネート担当者は高度医療機器管理者資格、医療機器情報コミュニケーター MDIC 認定等を保有した事により成功要因である。

メディカルツーリズムの受入れとなる医療法人は経営改善を求められており、かつ医療

◆統一論題 講演Ⅱ

を求めている患者には、医師として国籍・人種差別することなく医療技術を提供したい事もあることからメディカルツーリズムに興味がある。しかし、新規参入医療機関数が増加しない理由として次の2点が挙げられる。(1)付帯業務以外の業務、収益活動の禁止、医療法人主体の不特定多数への広告行為の禁止が医療法に明記されている。(2)医師会がメディカルツーリズムに対して反対声明を表明している。(1)に関しては、メディカルツーリズムに対して日本人よりも高い価格設定や、手術や治療法等を他の医療法人との差別化を出した広告活動を制限されている。それを医療法人が行なうと、厚生労働省の監査により医療法人格を剥奪される場合がある。(2)に関しては、(1)の理由の他に、外国人優先になってしまう日本が後回しになってしまう事、診療枠が少ない地域医療資源が少なく外国人に提供する余力がない事を反対理由としている。以上の点から、医療法人はメディカルツーリズムへの参入に二の足を踏んでいる状態である。しかし、当社の起業理由にも挙げたが、医療機関との親密な信頼関係を構築していれば問題点に抵触しないように導入提案を行ない、新規参入を促して医療機関が受入れ開始する事が可能である。

メディカルツーリズムの先進国として、シンガポール・韓国・タイ・アメリカ・EUが挙げられる。それらは、政府が主体となってガイドラインの整備や外国人患者の集客を行っている事と、医療コーディネーター企業が多く存在している。そして、多言語化に対応した受入医療機関が多い。日本との明らかな違いは、民間医療機関は市場原理が導入され、株式会社化している。利益を追求する為に、自国の患者以外にも外国人を受け入れることによって、回転率、利益率を高めている。そして、外国人を含む多くの患者を取り扱う事によって技術が修練される。また、外国人を集中的に特化する事によって、自国の患者を主体にしていない医療機関が認められている。これに追従するように、中国、マレーシア、インド等もメディカルツーリズムへ新規参入して力を入れ始めている。

日本は世界市場に大幅に遅れてはいるが、政府もメディカルツーリズムを含む医療産業の国際化へ動きだした。2012年に観光庁が医療観光に関する受入環境整備事業で医療観光に携わるコーディネーターガイドラインを構築した。同年、厚生労働省が医療機関に対して外国人患者受入れ医療機関認証制度(JMIP)を開始し、外国人が安心して医療機関を受診できる環境を整備し、受診・治療の際に問題の発生を未然に防ぐ仕組みを構築した。2013年に、内閣官房に健康・医療戦略室が設置されることに併せて、厚生労働省は、厚生労働大臣を本部長とする健康・医療戦略厚生労働省推進本部を設立。経済産業省では、医療技術・サービスの医療産業の国際展開を加速させる為に、一般社団法人メディカル・エクセレンス・ジャパン(MEJ)を設立している。世界市場には大幅に出遅れている日本の医療の国際化がようやく進み始めている。このような政府支援によって医療コーディネーター、医療機関が新規でメディカルツーリズム事業開始が容易となり、医療を通じた国際貢献と、医療産業活況の両立が可能となる事が期待される。

第 2 日 目 11 月 3 日 (月・祝)

自 由 論 題

青少年期の在外経験が与える海外配属者としての適性

－ 米国在住の日本人を対象とする調査から －

小西 由樹子（株式会社 P00L）

yukikoni@me.com

キーワード： 帰国子女、海外配属、コンピテンシー

1. はじめに

本発表の目的は、海外居住経験のある子どもたちは、日本にしか居住していない子どもたちと比べて、海外配属者として成功する資質を持っているのかどうかを検証することである。

日本では海外居住経験のある子どもたちは「帰国子女」と呼ばれ、日本人とは異なる性格と外国語の流暢さから尊敬と嫉妬の対象になっている (Podolsky, 2008)。また日本企業は、海外居住経験のある学生を「グローバル人材」として積極的に採用している (経済同友会, 2012)。そこで、本発表では海外居住経験のある子どもたちと日本にしか居住していない子どもたちの性格や指向、将来の職業観に関する認識を比較し、海外居住経験のある子どもたちの何が特徴的なのか、それは海外配属で成功する予見要素なのかについて検証する。

2. 仮説と調査方法

以下の仮説を確かめるため、ロサンゼルス日本語補習校に通う小中学生と海外居住経験のない日本人の小中学生の保護者に対してアンケート用紙を用いたインタビュー形式で行った。

仮説 1：海外居住の子どもたちは日本居住の子どもたちと異なる性格を持っている

仮説 2：海外居住の子どもたちは日本居住の子どもたちと異なる指向や職業観を持っている

仮説 3：海外居住の子どもたちは日本居住の子どもたちよりも将来の海外駐在員の適性がある

【調査の概要と対象者の属性】

調査名：「海外居住の子どもたちの性格と職業観に関する調査」

「日本居住の子どもたちの性格と職業観に関する調査」

調査日：米国での調査は 2013 年 1 月から 2 月、日本での調査は 2013 年 5 月から 6 月

表 1 調査対象者の構成

居住地	有効回答数 (構成比%)	男 (構成比%)	女 (構成比%)	平均年齢 (標準偏差)	海外の平均居住期 間 (年)
ロサンゼルス	48 (100%)	16 (33%)	32 (67%)	10.0 (3.0)	7.3 年
日本	31 (100%)	14 (45%)	17 (55%)	10.5 (3.2)	なし

(注) 両サンプルにおいて性別と年齢の平均と分散に偏りがないことは、T 検定両側 5 % 水準で確認した。

◆自由論題 A-1

3. 調査結果と考察

仮説を検証するため、特徴的な性格、指向、将来の職業観に関する質問について主因子法による因子分析を行った。プロマックス回転（5回）後の因子負荷量の絶対値 0.45 以上の項目を採用した。その結果、今回の調査に用いた国際業務担当者に必要なと思われる性格と指向、将来の職業観に関する質問は、表 2 に示す 3 つの因子に分かれることがわかった（表 2）。

表 2 本調査の質問の認知因子分析

	因子		
	国際業務志向	海外異文化志向	楽観的思考
海外転居のある仕事をしたい	.931	.002	-.065
二カ国語以上を使う仕事をしたい	.903	.106	-.201
海外出張のある仕事をしたい	.884	-.060	.015
他の国籍の人と一緒に仕事をしたい	.772	.139	.033
海外転居をしたい	.468	-.154	.372
異文化に興味を持っている	.206	.626	-.068
ストレスに強い（精神的に安定している）	-.228	.596	.138
海外旅行をしたい	.318	.567	-.093
海外の国が好き	.330	.531	-.127
社交的である	-.048	.164	.705
競争心が強い	.011	-.213	.675
自立心がある（すぐに人に頼らない）	.079	-.162	.616
人前で発表するのが好きである	-.151	.369	.567
いろいろな人や状況に対する許容／対応力がある	.040	.109	.530
自分に自信がある	.265	.304	.497

因子分析の結果を受けて、各因子内の質問に対する信頼性分析（クロンバックのアルファ）を行った。その結果、各因子の分析の信頼性を向上させるために、第 1 因子の国際業務志向から「海外転居をしたい」を、第 2 因子の海外異文化志向から「ストレスに強い（精神的に安定している）」を除いた。最終的には、因子ごとの項目間の相関は、第 1 因子「国際業務志向（ $\alpha=0.916$ ）」、第 2 因子「海外異文化志向（ $\alpha=0.783$ ）」、第 3 因子「楽観的思考（ $\alpha=0.812$ ）」となった。なお、各因子の項目の統合方法は、因子ごとに質問数が異なるため、各質問の平均値を合計した。

表 3 各因子の仮説検定結果

因子	ロサンゼルス居住 (n = 48)		日本居住 (n = 31)		t検定（片側）	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	p値	結果
国際業務志向	3.48	0.70	3.11	1.05	0.033 ※※	
海外異文化志向	3.93	0.29	3.45	0.34	0.000 ※※※	
楽観的思考	3.68	0.75	3.63	0.65	0.397	

（注）***は 1 %水準、**は 5 %水準で有意を示す

各因子の日本居住とロサンゼルス居住の子どもたちの回答の仮説検定を行った結果、ロサンゼルス居住の子どもたちの回答が、日本居住の子どもたちの回答よりも、統計的に有意な高い値を示したのは、「国際業務志向（ $p < 5\%$ ）」と「海外異文化志向（ $p < 1\%$ ）」であった。一方で、「楽観的思考」については有意な差は見られなかった（表 3）。この結果から、ロサンゼルス居住の子どもたちは、日本居住の子どもたちよりも、国際業務への志望が強く自分

◆自由論題 A-1

の国籍以外の国々や文化に対し好意的な興味を持っていることがわかった。

この結果をもとに、仮説を改めて検証すると、「仮説1：海外居住の子どもたちは、日本居住の子どもたちと異なる性格を持っている」は支持されなかったが、「仮説2：海外居住の子どもたちは、日本居住の子どもたちと異なる指向や職業観を持っている」は支持されたと言える。そして「仮説3：海外居住の子どもたちは、日本居住の子どもたちよりも将来の海外配属者としての適性がある」については、海外居住経験者は海外配属者としての適性を（すべてではないが）有していることが確認され、仮説3も肯定された。

4. 考察

今回の調査分析からの発見事実は次のように整理することが可能である。

Podolsky, 2008 他	海外居住経験のある子どもたちの将来の海外配属者としての適性は、優れた語学力と日本人とは異なる性格である。
本調査の発見事項	海外居住経験のある子どもたちの将来の海外配属者としての適性は、外国や異文化に対する強い興味と国際業務につきたいという強い志望である。

いわゆる「帰国子女」である海外居住経験のある子どもたちは、日本人とは異なる性格と優れた語学力という画一的なイメージがあり、日本企業も彼ら彼女らをグローバル人材とみなして積極的な採用姿勢を採っている。しかしながら本調査においては、海外配属者としての適性の認知を構成する因子は「国際業務志向」「海外異文化志向」「楽観的思考」の3つであり、海外居住経験のある子どもたちは日本居住の子どもたちと比べて前者2つについて統計的に有意な高い値を示すことがわかった。

この結果から、海外居住経験のある子供たちは、日本にしか居住経験のない子供たちよりも、将来の海外配属者としての適性があるということが出来る。なぜなら、青少年期に発達したこれらの志向は大人になっても変化せず、加えてこれらの志向は、企業が成人の海外配属候補者向けに行う伝統的な研修では与えることができないからである。

この点について、カリギイウリー（Caligiuri, 2006）は、グローバルリーダーに関連するKSAOs（知識、技能、能力など）の要素とそれぞれの要素の可変性について調査し、個人の性格は最も可変性がないと述べている。要するに、グローバルリーダーに必要な性格は、研修や訓練で身につけさせることはほとんどできないということである。加えて、グローバルリーダーシップには、ある特定の個人の性格が必要であり、さらに、グローバルリーダーシップの研修や訓練には、非常に労力やコスト、時間がかかる。これらのことを考え合わせると、グローバルリーダーシップを発揮するために必要な性格を持ち合わせている個人を選出することは、とても重要であると述べている。

5. さいごに

本研究からいくつかの実務的応用可能性を見いだすことができる。1つめは、企業が海外駐在員を選ぶ際に、青少年期に海外居住経験のある候補者を考慮に入れることである。本調査の結果から、海外居住経験のある子どもたちは、海外配属者としての成功予見要素である

◆自由論題 A-1

「高い国際業務志向」「高い海外異文化志向」を持っていることが観察された。加えて、これら海外異文化に対する姿勢、性格などは大人になってから研修で変化させることはとても困難である。したがって、有望な海外配属者を探している企業は、青少年期に海外居住経験のある従業員を候補者に入れるべきである。

2つめは、青少年期に海外居住経験のある個人は、国内配属でも有用な用途があることである。海外配属者の主要な失敗要因は、本国からの不十分なサポートである。したがって、青少年期に海外居住経験のある従業員は、異文化に関する重要な助言を行えるため、海外配属者たちに対する本社側の相談役のポストとしても適任である。

本調査の限界は、回答者及び調査地である。本調査は子どもたちの保護者から回収したため、子どもたちの性格や指向、将来の職業観が本人たちの認識と異なって回答されている可能性がある。また、調査地（ロサンゼルス）は、英語圏であり、他民族他言語の文化が根付いており、アジア人の人口も多い。こういった調査地の環境が、子どもたちの外国や異文化への印象をよくしている可能性も考えられる。

本調査の過程で、日本居住者の中でも、海外旅行の経験がある子どもたちは、ロサンゼルス居住の子どもたちと同様の回答をしていることが観察された。今後は子ども時代の海外旅行経験が子供たちの認知に与える影響について研究をしていきたい。

参考文献

- Caligiuri, P. (2006) Developing Global Leaders, *Human Resource Management Review* 16 (2), pp. 219-228.
- Hon, L. and Selmer, J. (2004) Are former "third-culture kids" the ideal business expatriates? *Career Development International*, 9 (2) pp. 109-122.
- Podolsky, M. (2008) 'Internationally Mobile Children: The Japanese Kikoku-shijo Experience Reconsidered', 『京都女子大学現代社会研究科論集』 2, pp. 49-69.
- Selmer, J. and Hon, L. (2004) Third-culture Kids: Future Business Expatriates? *Personnel Review*, 33 (4), pp. 430-445.
- 経済同友会 (2012) 「企業の採用と教育に関するアンケート調査」 結果
<http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2012/121128a.html>.

日本人労働者と外国人労働者の多様性に対する認知 -サブグループ力学から考察する多様性の影響-

八木 規子（聖学院大学政治経済学部政治経済学科）

n_yagi@seigakuin-univ.ac.jp

多様性のマネジメント、フォルトライン（組織の断層）理論、質的研究

本研究は、長期間にわたるインタビュー調査に基づく質的研究により、日本人労働者と外国人労働者がともに働く日本の地方中小企業の職場において、労働者および雇用者がどのように職場の多様性を認知し、そしてその認知の仕方が職場の生産性にもたらす影響を、フォルトライン（組織の断層）理論をはじめとするサブグループ力学の観点から分析するものである。

日本の外国人労働者の受け入れについては、その閉鎖性、また外国人労働者の保護、地位保全に関する制度の不備が批判の対象となってきた(李 2010)。労働の現場レベルでは、雇用者の側の“プレモダン”な労働者の扱いも指摘されてきた(梶田 1994)。その一方で、外国人の受け入れに慎重であるべきだという論調の背後には、すでに大量の外国人労働者を受け入れてきた欧州社会において、自国民と外国人労働者との共存を実現に多くの困難を経験してきたことへの警戒感が存在する。2014年6月に発表された日本政府の骨太の方針でも、外国人労働者の導入は移民政策ではない、と明言している(経済財政諮問会議 2014)。本研究は、こうした外国人労働者に関する議論に対して、ミクロレベルの、実際に日本人と外国人労働者が共に働く職場を分析対象とする長期に渡る質的研究により、新たな見地を提示しようとするものである。具体的には、日本社会での外国人労働者という特殊な状況を、経営学の普遍的な見地である多様性の高いグローバル・チームにおけるダイナミクスと位置づけ、そこに働く力学を解き明かそうとする。その上で、日本社会に固有な状況に立ち戻り、かかる問題への理解を深め、解決策を探ろうとするものである。本大会では、収集したフィールドデータの第一次の分析結果を、報告する。

日本人と外国人がともに働く職場は、様々な見地から研究されうるが、本稿では、多様な文化背景を持つひとびとが働く職場でみられるダイナミクス、という視角から、こうした職場を研究する。この分野で近年注目を集めているのが、フォルトライン（組織の断層）理論である(Lau and Murnighan 1998)。フォルトライン理論は、多様性が組織のサブグループに与える影響についての考えを、多様性の単一の要素がグループに与える影響から、複数の多様性の特徴の組み合わせによってグループに生じる断層（フォルトライン）がサブグループ力学に与える影響に着目することで進展させた。たとえば、グループA、Bという二つのグループのメンバー構成が、Aは、20代の白人男性2人、40代のヒスパニック系女性1人からなり、Bは、20代の白人女性1人、20代のヒスパニック系男性1人、40代の白人男性1人からなっていたとする。二つのグループに含まれる多様性の特徴は、年齢、人種、ジェンダーの3つである点は同じだが、Aグループでは強いフォルトラインが生じ、Bグループのフォルトラインは弱い。Bでは、複数の多様性の特徴は、それぞれの成員に分散しているのに対し、Aでは、二人のサブグループと一人のサブグループが、年齢、人種、性別の3つの次元で共通項をもつことから、この共通項に沿って、強いフォルトラインが生じると考える。すなわち、フォルトラインという比喩は、地学の用語である断層を多様性に援用して、その複合性（何層にも重なる地層のなかにある断層）、そこに力加わったとき裂け目が生じる（断層に沿って起きる地震）という特徴をイメージさせようとするものである。地学で用いられる断層と同様、多様性のフォルトラインもそれらが存在しても、なにげとも起きない状態が長く続くこともありうる。しかし、断層に対して外から力が加

◆自由論題 A-2

かったとき地震が起きるように、組織がおかれた環境に何らかの力がかかったとき、地震と同様な変動を組織にもたらすと考える。

日本の外国人労働者の働く職場においては、日本人労働者の同質性が所与のものとみなされ、フォルトラインは、国民文化や人種の違いに沿って生ずると仮定されることが多い。そして、このフォルトラインが存在すること自体が、組織のマネジメントを難しくするという議論が多い。しかしながら、国民文化のフォルトラインがすべての組織において最も顕著な断層なのだろうか？そして、国民文化のフォルトラインの存在自体が問題の元凶なのだろうか？という問いが本研究の出発点である。本研究のフィールドである、関東近郊に所在する中小企業の雇用主と第一回目のインタビューを持った際、雇用主は、外国人労働者を多数雇用するなかで、国民文化の違いが、職場管理の難しさにつながっているとの認識を述べた。しかし、従業員とのインタビューを続けるにつれて、従業員たちは、そのような一面的な理解に留まらない、ニュアンスのある見方を自分の働く職場に抱いていることが明らかになってきた。

現在進行中のフィールド調査は、関東近郊に所在する生鮮食品加工を業とする中小企業で行っている。関東フーズ（仮名）は、従業員 100 名余の小企業である。正社員は、総務、製造管理に配置され、製造現場は、非正規雇用労働者（パート、アルバイト、派遣社員、技能研修生）によって支えられている。非正規雇用労働者のうち、日本人の多くがパート、外国人の多くが派遣社員で、少数の技能研修生も含まれる。日本人パート社員は主婦が多く、半日程度の勤務時間の者が多い。これに比べて、昼間および夜間をフルタイムで働くシフトは、外国人派遣社員に頼っている。外国人労働者の主力は、フィリピン人の派遣社員で、ほかにブラジル人のパート、中国人技能研修生がいる。製品の性質上、作り置きができないため、週末、夜間にもシフトを組んでおり、これらのシフトの主力労働者は外国人である。製造現場は、品質保持のために、温度管理（冷蔵）、服装管理（全身を覆う作業衣）、衛生管理（薬剤の使用）が徹底され、また、原材料の性質から、仕事の持ち場によっては、荷物の上げ下ろしに体力も要求される。クライアントの多品種少量発注に 대응するため、機械が導入される分野は限られており、むしろ、人間の配置を柔軟に変更することで対応している。そのため、ひとつひとつの仕事は単調で、根気がいる作業が多い。こうした職務の特徴が、日本人労働者を集めることを難しくしていると考えられる。

フィールド調査は、2014 年 1 月、工場現場の観察からはじまり、その後、月に 2 回程度、従業員とのインタビューを継続している。1 回のインタビューは 1 時間程度、言語は日本人労働者とは日本語で、外国人労働者の場合、当該労働者の使用言語により、英語、日本語、中国語で行われた。インタビューは対話者の同意のもと、IC レコーダーで録音され、のちに文字起こしした。また、工場、会社訪問時の観察は、フィールドノートに書き留められた。データ分析は、インタビュー記録とフィールドノートを筆者が読み返し、コーディングを行うとともに(Miles and Huberman 1994)、頻出するテーマを見つけ出し、労働者たちのあいだに生じるサブグループの文化の描写を行った(Spradley 1980)。一方で、フォルトライン理論など、多様性をもつサブグループに関する論文を読み、こうした理論的な知見と、実際に現場で働く人々が感じている実体験-彼らの言葉で語られる、自分が働く職場、同僚、上司の働き方に関する見方、意見との間を往復しながら、日本人と外国人がともに働く職場で起きていることを理解するよう努めた。

本要項執筆現在、フィールド調査から得られた知見は以下の通りである。

1. 雇用者側と労働者側ではさまざまな多様性のなかでも着目する特徴に違いがある

雇用者側（社長、専務、工場長）とのインタビューでは、労働者のなかに、日本人と外国人という国籍によるフォルトラインが最も顕著なものとして認識されていた。例えば、

◆自由論題 A-2

外国人労働者に「安全」「衛生」といった概念を、日本人労働者と同じレベルで理解させるのは難しい、といった職場の問題点が繰り返し語られた。他方、労働者とのインタビューでは、日本人労働者は、そのような問題点を自発的に語ることはなく、外国人と日本人では何か違いがあるか？と問われると、「ゴミの拾い方が違う」といった点を指摘した。同時に、外国人労働者のなかでも、出身国によって職場での振る舞い方に違いがあることを述べる者もいた。つまり、外国人、という括りより、より細かい括り、すなわち、フィリピンのひと、中国のひと、という括り方を使っていた。

2. 日本人労働者の間には、いくつかのフォルトラインがある

日本人のパート労働者が自発的に使っていた括り方は、正社員とパートという括り方であった。例えば、日本人パート労働者は、「我々パートからみると、正社員は、発揮すべき指導力を発揮していない」としばしば発言した。また、在職期間の長さが、パート労働者を分けるラインとして生じていた。在職期間の長い日本人パート労働者は、そのラインのリーダー的役割を果たし、在職期間の身近い日本人パート社員は、その日本人リーダーよりは、むしろ新入りの外国人労働者との間に親密な関係を築く傾向がみられた。

3. 外国人労働者の間には、いくつかのフォルトラインがある

出身国の違いだけでなく、同じ国出身の労働者のあいだにも彼らを分けるフォルトラインがある。年齢、教育バックグラウンド、出身地域などがそれである。年齢が若い労働者たちは、休みの日に一緒にでかけたり、日本語を習うサークルに所属したりして共に過ごす時間を職場外でも持つ。年齢が上の労働者たちは、自分の家族と過ごす時間を重視するため、同じ出身国の労働者と職場外で時間をともにすることは少ない。また、同じ出身国の労働者でも、教育バックグラウンドはさまざまである。自国で大学を出たもの、高卒あるいは中卒レベルの者もいる。こうした教育バックグラウンドの違いは、お互いの会話機会の多少につながっている。教育レベルの高い者ほど、複数言語（英語、日本語）に流暢で、職場でリーダー的な役割を担うことが多い。出身地域では、フィリピン人の場合、出身地域により母語が異なるため、ビサヤ語を母語とする者とタガログ語を母語とする者では、職場内外の付き合いの深さに違いがみられる。

4. 今後の方向性：異なるフォルトラインの存在と職場管理の関係

1～3で見たとおり、このフィールドにおいては、多様性に関し、さまざまな特徴があり、それらに特徴に対する気づきのレベルは、雇用者と労働者の間でも異なるし、また労働者の間でもさまざまな気づきのレベルがある。このような気づきのレベルの違いが、職場管理に対してどのような影響を与えているか、以下は現時点でのデータ収集・分析に基づく試論である。

まず、多様性の種類を二分して考えたい。一見して分かる違いと、一見しただけでは分かりにくい違い、である。Lau と Murnighan (1998) は、フォルトラインの強さに影響を与える要素として、(1) グループの成員に明らかな、個々のメンバーの多様性を表わす特徴の数、(2) それら複数の多様性の特徴が、メンバーを少数のサブグループに分けるようにメンバー間に分布しているかどうか、そしてその結果として、(3)潜在的に同質なサブグループの数、を挙げている。上記の3要素から明らかなように、彼らは、外見から直ちに見て取れる多様性の特徴に着目している。他方、Jehn らは、多様性を、社会カテゴリー、情報、価値観、という3つの種類に分け、多様性の種類により、グループのコンフリクトに与える影響がどのように異なるかについて考察した (Jehn, Northcraft et al. 1999)。彼らの指摘した多様性には、一見しただけでは分かりにくい特徴も含まれる。

本フィールドのこれまでの分析では、雇用者側は、社会カテゴリーによる多様性、すなわち外側から明らかに見て取れる多様性の特徴、例えば、人種、ジェンダー、エスニシティ、に関心が集中している。これに対し、労働者側は、情報の多様性、すなわち、人々が

◆自由論題 A-2

持つ知識、職場において受けた訓練、職務経験、技能などによる多様性、および、価値観の多様性、すなわち、グループの成員がグループの本来の職務、目標、使命は何であるべきだと考えるか、その違いがもたらす多様性、という一見しただけでは見え辛い種類の多様性にも気づいていることが伺われる。いわば、雇用者側は、国籍という目に見える多様性によって、職場には強いフォルトラインが生じていると認識しており、強いフォルトラインが、サブグループ間の断絶をもたらし、職場の生産性に負の影響を与えていると考えている。他方、労働者側、ことに日本人パート労働者や外国人労働者は、国籍による強いフォルトラインが生じているとは認識しておらず、むしろ、異なる価値観の存在は、働き方に関する新たな気づきをもたらすものとして、多様性を肯定的とまではいえないまでも、少なくとも否定的にはとらえていない。

さらに、グローバル・チームのサブグループ力学を研究した最新の成果では、言語の流暢さがフォルトラインを形成し、このフォルトラインが成員間の力の争いにより活発化、ひいては、成員の感情制御プロセスの引き金を引くとするモデルが提案されている(Hinds, Neeley et al. 2014)。本フィールドでは、日本語がコミュニケーションの共通言語として使われているが、外国人労働者のあいだの日本語の習熟レベルには幅がある。補助言語として、いくつかの工場内の注意書きには英語が付されている。外国人労働者がどの程度こうした注意書きを理解しているか、また注意を払っているか、の調査もインタビューの一環として行っている。現段階のデータ収集と分析では、このような注意書きの持つ効果は限定的で、注意書きを掲示する雇用者側の目的が達成されているとはいいがたい。今後、この部分の分析をさらに進めて、外国人労働者の多い職場において、言語はどのように用いるのが、より効果的に職場運営ができるのか、解決策を提言したい。

参考文献：

Hinds, P. J., et al. (2014). "Language as a lightning rod: Power contests, emotion regulation, and subgroup dynamics in global teams." Journal of International Business Studies **45**(5): 536-561.

Jehn, K. A., et al. (1999). "Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups." Administrative Science Quarterly **44**: 741-763.

Lau, D. C. and J. K. Murnighan (1998). "Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups." Academy of Management Review **23**(2): 325-340.

Miles, M. B. and A. M. Huberman (1994). Qualitative data analysis: An expanded sourcebook. Thousand Oaks, Sage.

Spradley, J. P. (1980). Participant observation. New York, Holt, Rinehart and Winston.

梶田, 孝. (1994). 外国人労働者と日本, 日本放送出版協会.

経済財政諮問会議 (2014). 経済財政運営と改革の基本方針 2014 (仮称) (素案). 内閣府.

李, 洙. (2010). "日本企業における『ダイバーシティ・マネジメント』の可能性と今後の課題：『外国人材』活用の現状と問題点を通して." 龍谷大学経営学論集 **49**(4): 68-82.

外国人従業員の規範的統合と予期的社会化 ー外航海運企業による入社前船員教育・訓練の観点からー

米澤聡士（日本大学）

キーワード 規範的統合 予期的社会化 海運企業

1. 研究目的と問題意識

本研究の目的は、外国人従業員の「予期的社会化」に焦点を当て、外航海運企業による入社前の船員教育・訓練の観点から、規範的統合を達成するための予期的社会化プロセスとその役割を明らかにすることである。

外航海運企業に従事する船員は、その大部分を外国人が占めているだけでなく、外国人船員は全員、期間限定的な契約ベースで雇用されるとの特徴をもつ。リーマン・ショック後の一時的な海運市場の停滞を経て、今日では世界の海上物流需要が再び増大し、それに伴って世界レベルで船員需要も高まりつつある。このような経営環境において、外航海運企業にとっては、船舶のオペレーション現場を担う船員の安定的な確保や、能力水準の高度化の重要性が、いっそう増大している。

この課題を解決する有力な手段として、海運企業による船員のグローバル統合が挙げられる。グローバル統合は、制度的統合と規範的統合とに区分される。すなわち、多様な国籍で構成される船員の人事制度を世界レベルで統一化すると同時に、いかなる国籍の船員であっても、企業がもつ風土や文化に適合させる施策を展開することで、海運企業は世界レベルで船員すなわち人的資源の最適な活用が可能になると考えられる。

とりわけ、船員は極めて短期間の期間限定的な契約ベースで雇用されるため、海運企業が船員の規範的統合を達成するのは困難である。契約ベースで雇用される船員は、一般的には同一企業に長期継続的に雇用されるかどうかが不安定なため、特定の企業に対するロイヤリティが低く、組織適合に対する意欲が低い。それと同時に、海運企業側も、雇用期間が不安定な船員に対して、自社がコストを負担してまで、入社前に教育・訓練を行うインセンティブは小さいと言える。しかしながら、海運企業が企業内教育・訓練を効果的に実施し、船員の能力水準の高度化を図ると同時に、海運市場の動向に合わせ、安定的に船員を確保するためには、船員の規範的統合こそが重要な役割を果たすと考えられる。

このような問題意識に基づき、本研究では世界レベルでの船員の予期的社会化に焦点を当てる。規範的統合は、世界レベルで組織社会化を達成することと換言できるが、入社前の組織社会化として位置づけられるのが予期的社会化である。予期的社会化とは、従業員が特定の組織に加入する前に、当該組織における自己の業務や役割を理解し、業務に必要なスキルを事前に獲得すると同時に、組織風土や組織文化を習得することで、加入後の組織適合を円滑化する役割をもっている。したがって、本来ならば教育機関を中心に行われる予期的社会化を、企業内教育・訓練として海運企業が担うことによって、契約ベースで

◆自由論題 A-3

雇用される船員が円滑に組織適合を果たし、本質的に困難な規範的統合が達成される。その結果、船員の安定的な確保と能力水準の高度化がより確実なものとなろう。

2. 研究方法

本研究では、組織社会化、とりわけ予期的社会化に焦点を当てた先行研究に基づいて、外航海運企業における船員の予期的社会化の概念を業種レベルで明確にした上で、先進的な予期的社会化の取り組みを行う外航海運企業の戦略をケースとして取り上げる。そして最後に、上述の概念的フレームワークと、ケースとして取り上げた戦略に基づいて、外航海運企業における外国人船員の予期的社会化のプロセスと役割を明らかにする。

ケース・スタディでは、日本の大手外航海運企業日本郵船を取り上げる。筆者は、上述の予期的社会化施策を行っている日本郵船および同子会社、同社がフィリピンで運営する商船大学、全社レベルでの乗船研修が行われる CADET SHIP (訓練設備付船舶) において、インタビュー調査および参与観察を行った。具体的には、2012 年 8 月、日本郵船の全社的な船員戦略を策定するシンガポールの子会社、NYK SHIP MANAGEMENT 社 (以下、NYKSM 社) において、トレーニングセンター責任者 2 名を対象に、CADET SHIP を含む同社の全社的なトレーニング・プログラム、使用されるマニュアル等の策定プロセスおよび内容について、集団面接方式のインタビュー調査を行った。また、2012 年 8 月および 2013 年 8 月、最大のマンニング・ソースであるフィリピンで、同社が運営する商船大学 NYK-TDG Maritime Academy において、同校の Representative および Dean 2 名を対象に個別面接方式のインタビュー調査を行った。具体的には、同校の具体的なカリキュラムの策定プロセスおよび内容、教育手法、インストラクターの選抜方法、学生生活の規律やルール、受験生に対する入試広報、卒業生の動向、同校運営上の課題等に関する質問を行い、回答を得た。さらに、2013 年 8 月の 4 日間、特別に許可を得て、同社運航の CADET SHIP (コンテナ船) NYK THESEUS 号に乗船し、シンガポール・レムチャバン間を航海中の同船内において、フィリピン人インストラクターおよび訓練中の CADET メンバー 11 名 (フィリピン人 9 名、中国人 2 名) に対してインタビュー調査を行うと同時に、同船で実施中のトレーニングにおいて参与観察を行った。

インストラクターに対するインタビュー調査においては、CADET SHIP でのトレーニング・カリキュラム、トレーニング手法、インストラクターの選抜、陸上の船員戦略部門とのコミュニケーション、船内での規律およびルール、トレーニング上の課題等の質問を行い、回答を得た。また、CADET に対する個別面接方式のインタビュー調査では、船員や日本郵船の志望動機、将来のキャリアプラン、規律やルールの捉え方、インストラクターや船員とのコミュニケーション、CADET SHIP 固有のトレーニングの優位性、乗船前後での船員職に対するイメージや意識の変化等の質問を行うと同時に、船員業務の企業ポリシーの理解度について確認した。さらに、参与観察については、航海中 CADET とともにエンジン部門に関する実際のトレーニングに参加し、船内教室での Lecture や Presentation の

◆自由論題 A-3

ほか、エンジンルームや貨物搭載区画に立ち入る実地訓練にも帯同し、被験者の行動を観察、予期的社会化に関連する要素を抽出した。

3. 外国人従業員の予期的社会化における日本郵船の優位性

本研究がケース・スタディの対象として日本郵船を取り上げる理由は、同社が船員の予期的社会化に関して最も先進的な取り組みを行い、優良な成果を挙げている企業である点にある。予期的社会化に関する同社固有の先進的な取り組みとして、フィリピンでの商船大学の運営と、訓練設備付船舶（CADET SHIP）による集会的な入社前教育が挙げられる。

すなわち同社は、雇用する船員の約 70%を占め、同社最大のマンニング・ソースとなっているフィリピンに商船大学を設置し、フィリピンの高等教育庁（CHED）から正式に 4 年制大学として認可されている。同校は、フィリピンの商船大学等船員教育機関 81 校が参加して毎年行われる統一試験 MSAP（Maritime School Assessment Program）において、2010 年以降常に首位の成績を獲得しており、このことは、同校が船員の能力水準の高度化に成功し、予期的社会化の成果を挙げていることを強く示唆している。さらに同社は、船員ライセンスの取得要件である乗船研修の訓練生（CADET）を各国の提携先商船大学から受け入れ、それらの CADET を集会的に訓練する CADET SHIP を運航している。CADET SHIP とは、通常の営業運航を行う船舶に、CADET 用の教室や居室、食堂等を増設し、専任のインストラクターのもとで営業運航中に 20 名までの CADET を同時にトレーニングできる船舶である。CADET に課される乗船研修期間は全体で 1 年間であるが、同社はそのうち最初の 3 カ月間を、CADET SHIP でのトレーニングに充当している。CADET SHIP でのトレーニングを経験した船員は、それ以外の者と比べて、長期継続的に同社と雇用契約を結ぶ傾向があり、このことから、CADET SHIP における予期的社会化が、船員の安定的な確保との点において効果を発揮していると言える。これらの取り組みは、いずれも入社前の各国商船大学の訓練生を対象とし、卒業後に日本郵船と雇用契約を結び、同社運航船に配乗する前提で実施されるものである。したがって、これらの同社施策は、本来ならば教育機関を中心に行われる予期的社会化プロセスを内部化し、企業内教育・訓練として戦略的に行うことで、成果を挙げている成功事例として捉えられる。

4. 予期的社会化のプロセス

上述の 2 つの施策が、具体的にどのようなプロセスを経て予期的社会化を達成するか、インタビュー調査と参与観察の結果に基づき、組織社会化の概念を用いて説明する。

日本郵船における船員の予期的社会化は、3 つの段階から構成される。すなわち、第 1 段階として、商船大学に入学する者を選別する採用過程が挙げられる。第 2 段階では、同社の基準による選別を経て商船大学に入学した学生に対し、大学生活全体を通じて基礎知識の移転と基本的な態度形成を図る。第 3 段階では、商船大学での予期的社会化プロセスを経て、さらに同社固有の船員業務に即した CADET SHIP によるトレーニングが行われる。

◆自由論題 A-3

第1段階では、商船大学のスタッフがフィリピン各地の高校を訪問し、具体的に卒業後の就業先としての優位性を強調することによって受験生を募集する。これに応募した受験生を同社の基準で選別し、入学を許可する。すなわち、この段階で選別を経た者は、同社における具体的な船員職の情報を与えられた上で、実質的に同社船員として就職が内定したことになる。したがって、この段階では、将来の組織加入者の採用において、船員職に対する一定の理解を得た者に対し、組織社会化成果を挙げるかどうかの潜在能力を主な基準として選別を行っていると言える。第2段階の役割は、同社の組織社会化に対して一定の潜在能力をもつと判断された者に対し、同社船員職に対する具体的な期待形成および期待の抑制、船員職としての基本的な知識の移転、同社船員として遵守すべき規律やルールを理解を促進することである。第3段階は、実際の就業現場において、同社の船員業務に即したトレーニングを行うことにより、第2段階で得られた組織社会化成果を実践においてアウトプットする機会として捉えられる。すなわち、CADET SHIPにおけるトレーニングでは、実際の業務体験を通じたより具体的な業務知識の習得、船員生活全般の実体験を通じた仕事に対する期待形成および期待抑制、実際の船員生活における規律やルールの実践が試みられる。CADETに対するインタビューでは、ほぼ全員が乗船前後で仕事のイメージに関するギャップは感じないと回答したほか、厳格なルールに対しても、すでに商船大学で経験しており違和感はないと指摘した。このことから、第2段階での社会化施策を的確に実施することで、第3段階での社会化成果をより円滑に導出できるようになると考えられる。また、CADET SHIPにおけるトレーニングがより実践的であることや、船酔いやホームシックなど実際の就業現場でなければ体験し得ない課題を克服したとするCADETも多かったことから、同社固有の船員業務に対する理解だけでなく、船員生活全般に対する組織適合との社会化成果がより効果的に導出されていると言える。

とりわけ第3段階では、トレーニングの内容が日本郵船の船員業務そのものであることから、トレーニングによって同社固有の船員業務に必要なスキルや知識を習得できるだけでなく、同社の安全管理ポリシーや組織風土を、通常の営業運航中である船舶において、よりの確に理解することが可能となる。さらに、CADETやインストラクターの国籍にかかわらず同一の内容、手法によるトレーニングを実施するため、世界レベルで組織社会化成果の標準化を図ることができる。また、同社におけるこれらの取り組みは、本来ならば参入初期段階で経験する組織社会化プロセスの一部を早期化し、予期的社会化施策に組み込んだものであると言える。このことによって、組織参入後の社会化プロセスを促進し、社会化成果の達成を早期化する効果があると考えられる。

このような予期的社会化を経て同社の従業員となった船員は、その後のキャリア発達過程においても、成功裏に組織社会化成果を導出すると考えられる。そして将来、これらの船員が予期的社会化施策の担い手としても重要な役割を果たすことが期待できる。したがって、このような組織社会化の好循環が成功裏に機能することで、海運企業は船員の安定的な確保と船員能力の高度化を効果的に達成することが可能になると考えられる。

海外子会社のイノベーションと海外人材の役割の変化

—日系多国籍企業を中心として—

山本 崇雄（神奈川大学）

桑名 義晴（桜美林大学大学院）

1. 本研究の背景と目的

今世紀に入り、先進諸国の経済成長は停滞しており、その市場は縮小傾向にある。とりわけ、日本では世界に例をみないほどのスピードで少子・高齢化が進み、国内市場が縮小しつつある。一方、BRICs に代表されるような新興国の経済成長は目覚ましく、その市場も急速に拡大しつつある。まさに世界経済の成長スポットは新興国へとシフトしているのである。このため、世界の多国籍企業はこぞって新興国市場へ進出し、経営活動を行っている。

しかし、新興国市場のビジネス環境は先進国のそれとは著しく異なる。多国籍企業は「ゼロからスタート」する気持ちで経営にあたらなければ新興国市場では成功しない (Govindarajan& Trimble, 2012 ; 桑名, 2013)。その意味で、探索型イノベーション (exploration) の事業・市場創造に注力することが求められる (Kuwana& Yamamoto, 2013)。また、歴史的に古くから存在する既存の海外子会社を調査してみると、海外子会社の機能・役割が時間の経過と共に変化することによって、進出当初に付与された役割や機能とは大きく異なるそれを担っている海外子会社も出現し始めている。

こうして、現在の多国籍企業にとって、新興国での市場開拓や新製品・新事業の創造が大きな経営課題になっている。これは、国際経営のパラダイム転換でもある。すなわち、これまでの国際経営の課題は本国で培った技術や経営スキル・ノウハウをもって海外生産することであったが、これからの国際経営はそれよりもむしろ自社の海外子会社、現地企業、第三国企業、さらには NPO/NGO などといったアクターとコラボレートし、より密接な関係構築を図ることによって、新市場の開拓、新製品・新事業を創造しなければならないのである。そのためには、現地のさまざまなステークホルダーにとっても、いかに有益となるビジネス・モデル（事業）を構築するかという「エコシステム」的な志向性を組み込むことがますます重要となってくると考えられる (Adner, 2012)。換言すれば、これまで以上に、「現地」に根ざした海外子会社視点での経営が多国籍企業には新たに求められるのである。こうしたパラダイム転換は、HRM の視点からみても、これまでとは大きく異なる資質や能力を有する人材を必要とするものである。

2. 多国籍企業における海外人材の資質・能力と海外子会社の役割

さて、多国籍企業における海外人材（たとえば、海外派遣者や海外子会社で雇用された人材）は、どのような資質や能力が求められるのかについては、様々な視角から研究蓄積

◆自由論題 A-4

がなされてきた。

まず、海外派遣者(expatriate)が海外、すなわち異文化状況で有効に適応するためにはどのような資質・能力が求められるのかという問題意識に基づく研究ストリームがある (eg. Black et al., 1999)。たとえば、この研究ストリームに関する詳細なレビューを行った Yamazaki & Kayes (2004)によれば、たとえば対人関係構築、異文化に属する人々に価値をおくこと、曖昧さへの対処、イニシアティブをとれること、ストレス・マネジメントなど非常に多岐にわたる能力が挙げられている。

また、近年のいわゆる「グローバル人材」に関する議論では、実践的な立場からの研究や提言が数多くなされてきている。その必要となる能力としては、たとえば事業や人をリードする志・構想を打ち出せること、志・構想を具体化させる目標、プロセスを提示、執行できること、企業独自の価値を言行一致で体現していること (キャメル・ヤマモト、2006)が挙げられている。そして、このようなグローバル人材の採用、評価、異動といった下支えする人事制度の構築の必要性についても強調されているのが特徴といえよう (キャメル・ヤマモト、2006; ヘイコンサルティンググループ、2012)。

ただし、日本企業に関する実証研究に目を転じると、その研究蓄積は十分であるとはいえない。その中のひとつの研究である白木 (2012) は、アンケート調査に基づき、特にミドル・マネジメントとして派遣されている日本人派遣者は同レベルの現地人上司と比べて、業務遂行能力、リーダーシップ能力、部下育成能力などにおいて劣るという調査結果を論じている。また、日本労働研究機構によるアンケート調査 (1999 年、2001 年、2003 年)の結果によれば、日本人が派遣される理由として、トップ・レベル (取締役以上) では、日本本社の経営理念・経営手法の浸透のため、日本本社との調整に必要という回答が 3 回の調査とも非常に多く、ミドル・レベルでは、日本本社との調整に必要、日本からの技術移転が必要、日本人従業員にキャリアを積ませる必要があるためという回答が 3 回とも比較的多く見られている (白木、2006)。

このように、全般的にみると、こうした既存研究においては、海外人材の能力や資質について非常に広範なものが取り上げられている。他方で、そのコンティンジェンシー要因についてあまり考慮されてこなかった傾向があるかもしれない。たとえば、業種、海外子会社のタイプや機能 (生産、販売といった)、海外子会社の全社的位置づけ (戦略的子会社であるか否か)、海外子会社における人材蓄積、海外子会社の資本構成といった変数によって、海外人材の求められる能力・資質が異なるのではないかということが考えられる。

1990 年代以降の海外子会社研究のストリームにおいても、海外子会社が分化され、さまざまなタイプの海外子会社が存在することが理論的・実証的に論じられてきた (eg. Nohria & Ghoshal, 1997; Birkinshaw et al., 1998)。したがって、本研究でも、海外子会社のタイプ・機能と求められる海外人材の資質・能力との関連性について、特に注目することとしたい。

◆自由論題 A-4

3. これからの国際経営と人材問題

多国籍企業の経営が新しいフェーズに入ってきているにもかかわらず、その人材育成は遅れている。多くの企業は海外子会社に本国の親会社の経営理念、技術、経営管理システムなどを移転したり、それにかかわる諸問題への対応能力に優れた人材を育成・派遣してきている。しかし、現在や将来の多国籍企業は、前述のように、新興国での市場開拓、新製品・新事業の創造を大きな経営課題にしている。しかも、それを自社の海外子会社、現地企業、第三国企業、さらには NPO/NGO などとコラボレートして実現させるようになっている。

このような経営を展開するためには、従来のような役割しか果たさない人材では不十分である。それとは異なる能力や役割を持った人材が求められる。では、これからの多国籍企業の国際経営にはどのような能力や役割を担う人材が必要になるのであろうか。次のような能力や役割を担う人材が必要になろう。

- (1) 探索型イノベーションを推進できる人材
- (2) パイオニア精神を持った起業家
- (3) 創造力のある人材
- (4) ビジネス・リスクを負担できる人材
- (5) 異文化を持った人々と協働・共創できる人材
- (6) グローバルな次元の高い精神性と倫理観のある人材

こうした人材は、グローバルな視点に立って持続可能な世界や企業の創造を目指して、世界中で新しいビジネス・チャンスを探索し、新市場の開拓、新事業・製品の創造にリーダーシップを発揮する人材である。それは端的にいうと、グローバル・パースペクティブを持った探索的イノベーター、起業家、コラボレーター、バウンダリー・スパンナー、地球市民でもある。こうした人材こそが、新しいフェーズに入った国際経営の展開に必要なのである。

しかし、そのような資質や能力やを持った人材は多くない。したがって、そのような人材をどのように育成するか、あるいは獲得するか、ということが近年の世界の多国籍企業の大きな課題になっている。そのような人材を育成するには多くの時間がかかるので、ここ数年多国籍企業の間ではグローバル人材の獲得競争が熾烈化してきている。日系多国籍企業は、その競争に後塵を拝している。日系多国籍企業が 21 世紀の経済成長のスポットである新興国市場、とりわけアジア新興国市場で、新しいフェーズの国際経営を展開していくためには、このような人材獲得競争にも勝利しなければならない。それには日系多国籍企業の人事システムはいうまでもなく、本社の組織・文化などを含む経営イノベーションが欠かせない。

そこで、本研究では、上述したような新しいタイプの海外子会社を有する多国籍企業をピックアップし、それらのケーススタディを用いて、調査・分析を行う。ケーススタディの対象は、大幅に海外子会社へと権限委譲がなされているケースや、本社のビジネス・モ

◆自由論題 A-4

デルと本質的に異なるビジネス展開を海外で行っているケースである。目下、ケーススタディの調査中であり、詳細については、研究発表の際に明らかにすることとしたい。

【参考文献】

- Adner, R. (2012) *The Wide Lens: A new strategy for innovation*. (清水勝彦監訳『ワイドレンズ』東洋経済新報社)
- Birkinshaw, J., Hood, N. &Jonsson, S. (1998) "Building firm-specific advantages in multinational corporations: the role of subsidiary initiative," *Strategic Management Journal*, 19: 221-241.
- Black, J.S., H.B.Gregersen, Mendenhall, M.E.&L.K.Stroh (1999) *Globalizing People through International Assignments*, Addison-Wesley Publishing Company Inc. (白木三秀・永井裕久・梅澤隆監訳『海外派遣とグローバルビジネス』、白桃書房)
- Govindarajan& Trimble (2012) *Reverse Innovation: Create far from home, win everywhere*, Harvard Business Review Press. (渡部典子訳『リバーズ・イノベーション』ダイヤモンド社)
- ヘイコンサルティンググループ(2012)『グローバル人事 課題と現実』日本経団連出版。
- 桑名義晴 (2013)「新興国市場開拓のビジネス・モデルの構築に向けて」『異文化経営研究』Vol.10, pp.1-19.
- Kuwana, Y. &T. Yamamoto (2013) "Some issues on collaborative innovation for new growth of Japanese MNCs: on organizational transformation and human resource development," in John D. Daniels, Tsai-Mei Lin, Ray Loveridge& Alan M. Rugman (eds.), *Multinational Enterprises and the Changing World Economy*,Academy of Performance Measurement, pp. 185-214.
- Nohria, N. &Ghoshal. S. (1997) *The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation*, Jossey-Bass Publishers.
- 白木三秀(2006)『国際人的資源管理の比較分析』有斐閣。
- 白木三秀(2012)「日本企業のグローバリゼーションと海外派遣者」、『日本労働研究雑誌』, No.623, pp.5-16.
- Yamazaki &Kayes (2004)“An Experiential Approach to Cross-Cultural Learning: A Review and Integration of Competencies for Successful Expatriate Adaptation,”*Academy of Management Learning & Education*,Vol. 3, Issue 4, pp.362-379.

地域経済統合下における多国籍企業の撤退

EUにおける事例研究

安藤研一（静岡大学人文社会科学部）

キーワード：地域経済統合，多国籍企業，撤退

2001年に開始されたWTOでのドーハラウンドが行き詰る中，FTA/EPAに代表される地域経済統合がその重要性を高めている。日本を取り巻く状況も，TPPや日-EUEPA交渉に見られるように，従来の多角主義一辺倒から地域主義も視野に入れた流れを見せている。EUやNAFTA，ASEANなどに代表される地域経済統合が，多国籍企業にとって大きなビジネスチャンスであるとの認識は，古くから存在する。1960年代にEU関税同盟へのアメリカ系多国籍企業の進出，いわゆる「アメリカの挑戦」を想起すればよかろう。その後も，多くの研究が進められ，そのようなビジネスチャンスを実現するための多国籍企業の対応に関しては，主に直接投資の拡大に着目して研究が進められてきた。それに反して，地域経済統合体内における多国籍企業の撤退事例の研究は，十分に行われてこなかった。本報告の目的は，EUにおける多国籍企業の撤退を例にとり，そのような研究上の間隙を埋めることにある。そのために，報告は以下のような構成で行う。即ち，理論的考察，撤退に関する文献サーベイ，撤退事例に関する事実確認，確認された事実の意義と検討と進め，最後に全体総括と今後の課題を提示する。

地域経済統合と撤退の関係を分析するに当たっては，まずその理論的関連性を検討することが必要である。多国籍企業の進出を分析する際の指針として多くの研究者が取り上げるDunningのOILパラダイムのミラーイメージが，FDIの“失敗”を説明するうえでの有効性と限界を整理するところから始める。企業は，所有優位性（Ownership-advantage），内部化優位性（Internalisation-advantage），立地優位性（Location-advantage）の全てが揃う時に，直接投資を選択しうが，これらの優位性が満たされない時には直接投資を選択しない。この命題の対偶としては，三つの優位性が満たされない時には，撤退が選択されることになるが，ここで注意が必要なのは，三つのうちの何れか一つ，若しくは，二つの優位性が満たされなくなった時にも，撤退に帰結しうることである。

◆自由論題 A-7

OILパラダイムを地域経済統合の文脈で整理しなおし、さらに、撤退に関連付けていこう。所有優位性は、他の企業との競争において敗退しないだけの何らかの優位な条件を当該企業が所有していることを意味する。地域経済統合が域内での競争を強化するのに呼応して、多国籍企業が改善を図れなければ、所有優位性が浸食されてくれば、撤退は一つの選択肢となりうる。内部化優位性は、市場取引費用を組織内部に取込むだけの組織化能力、組織管理運営能力を指す。関税や非関税障壁の撤廃による市場のゆがみの除去は、市場取引費用の低減を意味する。そのため内部化の相対的有利性が薄れるのであれば、撤退へとつながりうる。立地優位性は、特定の立地場所における好条件を意味する。地域経済統合は、規模の経済を達成する条件を提供するが、それ自身が生産拠点の統廃合を不可避とするために、一方における直接投資（生産拡大）と既存拠点の閉鎖（撤退）を同時にもたらすことになる。斯様にして、多国籍企業の撤退と地域経済統合は相互に関連しあう可能性を持つものである。

そもそも、EUに代表される欧州の地域経済統合と多国籍企業の撤退に関する研究は、必ずしも多くない。そこで、国際ビジネス研究における多国籍企業の撤退事例を扱った実証分析を総括し、その特徴と意義を明らかにする。既存の実証研究は、大別して二種類のものがある。第一は、撤退件数を従属変数とし、当該企業やミクロ・マクロ統計データを独立変数として、両者の因果関係を検証する計量的な方法によるものである。第二は、記述的な情報や簡単な統計データによる定性的な評価を行うものであり、歴史研究などもこのカテゴリーに分類されうる。

第一の研究グループは、各種の独立変数の正負の影響、統計的有意性を検証するものである。特に、撤退した場合としない場合の二項分布をプロビットまたはロジット分析により、統計的検証を行うという手法が多く取られている。そのために、撤退が及ぼす影響の大きさ、例えば、生じうる失業者数などの分析は希薄となる。更に、具体的な実証分析で挙げられている独立変数としては、例えば、受入国の経済条件、多国籍企業自身の経営状態、受入国における経営年数、研究開発の多寡、本国と受入国の間の文化的制度的相違、多国籍企業の経営陣の変更などがある。必ずしも地域経済統合の文脈ではないが、撤退に関するこの種の研究には多くのものがある。しかし、それらは必ずしも上記の全ての独立変数を扱っているわけではなく、全ての変数が予想された優位性を持つものでもないことが確認されている。その意味で、計量的研究においては、分析の文脈や利用可能な変数に大きく規定されるという事に留意すべきである。

◆自由論題 A-7

第二の研究グループは、特に、撤退経験のある多国籍企業について深く掘り下げた分析を行う。特に、アーカイブにおける資料の発掘を通じた歴史研究や個別企業への聞き取り調査などは、第一の研究グループが利用する統計数字などからは得られない情報により、当該企業内部の深奥にまで迫る分析がなされうる。それ故に、このような研究が与えてくれる洞察は、多国籍企業の活動や撤退に対する我々の理解を深めてくれるものではあるが、同時にその手法故に分析対象が限定されてしまうという弱点を有するものであることに、留意せねばならない。

上述のような研究状況の中、我々はユニークな情報によって、地域経済統合と多国籍企業の撤退の関係に関する分析を進める。従来の撤退研究が極端に希薄であることの最大の理由は、何よりも情報・データの入手困難性にある。本報告では、EUの外郭機関であるEurofoundが提供する多国籍企業を含むリストラ事例のデータ（European Restructuring Monitor, ERM）を入手、整理して、多国籍企業の撤退に関する事実認識を進める。ERMデータベースは、EU加盟各国の高級新聞（いわゆる、quality paper）などでの報道に基づいて、ほぼ毎日更新されており、2014年6月の段階で17,000件を超えるリストラ事例を報告している。その内容は、多国籍企業のみならず、国内企業や公的機関を含み、その対象としている分野も製造業からサービス、エンターテインメント、行政サービス等まで多岐に渡っている。さらに、ERMデータは、雇用削減のみならず、雇用創出のケースについてもカバーしている。

上記のような特徴をもつERMデータを、多国籍企業というフィルターにかけることによって得られたものを整理し、その撤退に対する事実確認を深めていく。そのために、UNCTADの*World Investment Report 2004* (WIR)にあるTop 100 TNC Rankingに掲載されている100社についてERMデータベースから抽出したデータを集計し、その概要を見ていく。更に、代表的な多国籍企業を選択し、各リストラ事例についてERMデータベースにある背景記事を整理して、その撤退理由・方法・影響などを明らかにしていく。

WIR上位100社の多国籍企業による2014年までのリストラ事例について、本報告要旨準備時点で抽出整理したものの概要は以下の通りである。WIR掲載多国籍企業の上位100社の内、雇用削減を伴うリストラ案件中、撤退に関わるもの（倒産、閉鎖）を実行したものは、46社、総計116件、5.4万人に上っている。これらは、2004年から2014年にかけて上位100社の多国籍企業が行った総計1,345件のEU内でのリストラの一部である。と言うのも、ERMデータベースが報じている多国籍企業のリストラは、撤退以外の案件を含み、その中には雇用拡大も含まれているからである。ERMデータで雇用増に関わるものは489件、40万人強

◆自由論題 A-7

であるのに対し、雇用削減に関わるものは883件、66万人弱である。（延べ数が総数を上回っているのは、一つの案件で、雇用増と雇用減双方を含むものがあるためである。）それ故、EUにおける多国籍企業の撤退分析は、撤退事例のみに着目するのではなく、リストラ事例全体というより大きな枠組みで分析することになる。（学会では、これらの内容をさらに精査し、検討したものを報告する。）

ERMデータベースを利用して確認した事実について、地域経済統合と撤退の関係について更に考察を進める。即ち、先に指摘したような相互関連性があるのか否かを考えていく。理論的に、歴史研究において指摘されている両者の関係性が、再確認されるのか否か、また、再確認されるのであれば、どの程度のものであるか、という事を見る。勿論、地域経済統合のみが多国籍企業の撤退をもたらすわけではないであろうから、その他の理由によって生じた撤退がどの程度であるのか、その意義は如何なるものであるのか、といった事について検討していくこととする。

最後に、全体を総括して本報告の意義を確認したうえで、将来の研究課題についても指摘し、むすびとする。

以上

◆自由論題 A-8

海外子会社マネジメントにおける組織社会化のジレンマ

中川 充（日本経済大学大学院経営学研究科）

中川功一（大阪大学大学院経済学研究科）

多田和美（近畿大学経営学部）

今川智美（大阪大学大学院 博士前期課程）

キーワード：組織社会化のジレンマ、海外子会社マネジメント、知識の移転・創発

1. はじめに

本研究の目的は、日系企業の海外子会社を対象とし、組織社会化（organizational socialization）がもたらすメリットとデメリットについて、再考することである。組織社会化とは、組織固有の文化を受け入れることであり、決まったものの見方を身に付けることである（Van Maanen and Schein, 1979）。海外子会社では、組織社会化によって遠く離れた本国親会社と調和のとれた行動が可能になる。そのため、組織社会化は、海外子会社マネジメントの基本的手法の一つとして位置づけられてきた（Nohria and Ghoshal, 1994）。

しかしながら、組織社会化には本来ネガティブな側面も存在する。たとえば、固有の考え方を受け入れることで、別の考え方・行動ができなくなってしまうということが指摘できる。近年の海外子会社マネジメントにとっては、この問題は特に重要度が高まっていると思われる。本国本社と海外子会社との間には、文化・地理・政治・経済など様々な面で隔たりがある。この隔たりは、多国籍企業の活動領域が新興国へと広がるにつれていっそう大きくなっている（Ghemawat, 2001）。こうした近況を踏まえると、本国本社がもつものの考え方を単純に受け入れるという組織社会化は、本国との制度的な隔たりの大きい新興国などでは、必ずしもうまくいかない状況も生じているのではないかと考えられる。

2. 先行研究

組織には、固有の思想、言語体系や暗黙のルールなど、目には見えないが組織メンバーの行動に大きな影響を与える価値体系、組織文化が存在する（Schein, 1985）。組織社会化とは、新たな個人やグループ、買収先企業が当該組織に入るときに経験する、組織文化の学習過程のことである（Van Maanen and Schein, 1977）。組織社会化を経ることで、個人やグループはその組織固有の発想で意思決定をしたり、その組織に特有のやり方で行動したりするようになる。

国際経営の文脈においては、組織社会化は本国親会社による海外子会社のコントロール

◆自由論題 A-8

の手法のひとつと位置付けられてきた。Ghoshal and Nohria (1993) の整理に基づけば、海外子会社のコントロールの方法は、集権化・公式化・社会化の3つに大別される。

集権化は本国親会社が直接的に海外子会社の重要な意思決定を行うもの、公式化は意思決定に関するルールや手続きなどを導入することで海外子会社の意思決定を管理する方法である。社会化は、前2者のような直接的な方法ではなく、親会社の組織文化を受け入れてもらうことで、間接的に行動をコントロールする手法に位置づけられる (Ambos and Schlegelmilch, 2007 ; Nohria and Ghoshal, 1994)。

先行研究では、海外子会社への組織社会化に対して、概ね積極的な評価を与えてきた。しかしながら、社会化が「本国親会社の組織文化を受け入れる」ものであることを考えれば、仮に親会社の組織文化が健全なものであるとしても、子会社の置かれた状況によっては、必ずしも親会社の理念・文化・考え方が合致しない場合もあることが推察される。

こうした問題は、近年活発化している先進国企業による新興国ビジネスにおいて特に顕在化しやすいと考えられる。新興国ビジネスでは、直面する事業環境が先進国のそれと大きく異なる。そのため、先進国流のものの考え方が上手く適合しない状況が生じやすいと考えられるのである (Immelt, Govindarajan, and Trimble, 2009)。

3. 調査方法

本研究では、比較事例分析の中から、組織社会化が海外子会社の事業活動にどのような影響を与えているのかを定性的に検討していく。先述のように、海外子会社における社会化の功罪両面をとらえるという視座をもった研究はまだ少ない。そこで、変数間の検証作業をするのではなく、まずどのような現象が生じているのかという実態把握を行い、かつそこから因果のメカニズムを検討する作業を行う必要がある。この理由から、本研究ではフィールドベースの質的な分析手法を選択することとし、比較分析のなかから、観察された現象の理論化を試みる (Glaser and Strauss, 2009)。

分析対象には、カンボジア、ベトナム、タイに進出している日系企業の販売拠点である海外子会社に絞ってランダムに6社を選定した。進出地域を東南アジア新興国とし、日系企業に限定していることは、当該地域、企業国籍にある固有のバイアスを生じさせる恐れがあるものの、対象の相違点が明確になり、比較分析を行いやすいという理由からこうした形をとった。

調査は2013年2月～12月に実施し、各法人でそれぞれ2時間～3時間程度のインタビューを行い、かつ実際のマーケティング活動の観察調査を2時間～3時間程度行っている。このほか、適宜既発行の二次資料（新聞・雑誌・論文・著書）をデータソースとして活用している。

◆自由論題 A-8

4. 調査結果と分析

調査ならびに調査結果の分析から、組織社会化を行うと本国知識移転が促進されるが、現地創発が阻害されるという状況が生じていることが確認された。すなわち、海外子会社は事業活動を行うための知識をめぐって、組織社会化が実施されているか否かによって、本国からの知識移転と現地での知識創発がトレードオフの関係となるといえる。本研究では、このトレードオフの関係を「組織社会化のジレンマ」と名付ける。

先行研究では、本国から移転された知識と現地で創発された知識の両方が、海外市場獲得に貢献しうることが明らかとなっている（Birkinshaw, 1997）。したがって、海外子会社の経営上は知識移転と知識創発が両立できることが最も望ましい。しかし、海外子会社では、組織社会化をめぐって、一方を追求すれば他方が実現できなくなるというジレンマ状況に陥るのである。

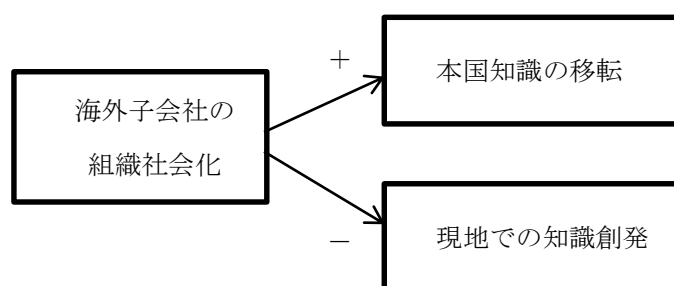


図1 海外子会社における組織社会化のジレンマ

本研究の調査では、このジレンマを克服している企業も存在していた。克服している企業で、まず注目されるのは、他の調査対象企業と比較すると現地事業経験が長いということである。長期の事業経験によって、時間をかけて本国独自の知識の定着が進められているうえに、創発できるだけの能力を蓄えた従業員と組織とが育まれ、両立が達成されたと考えられる。換言すれば、組織社会化のジレンマ克服は、時間をかけて粘り強く移転と創発の両方を促していくほかはない、と指摘せざるを得ないかもしれない。

さらに、本国の考え方を理解してもらおうとする姿勢と、現地の考え方を尊重しようという態度の両方を持っていることが確認された。「日本人スタッフが口を出さない方が良い」として現地流の考え方を基盤としながらも、企業がもつ固有の考え方は日本人を介してつねに理解促進が進められている。いわば、ジレンマに正面から挑み、本国流と現地流の文化を融合しようとしているのである。

◆自由論題 A-8

5. おわりに

本研究では、日系企業の海外法人に対する定性的調査から、海外子会社マネジメントにおける組織社会化のメリット、デメリットについてあらためて考察した。多くの先行研究では、海外子会社における組織社会化を基本的にポジティブにとらえてきており、それは統計的にも厳密に検証されてきた。しかしながら、異なる視座から検討し、この問題を再考すると、組織社会化が海外子会社の自由な創発を阻害する可能性があることが明らかになった。

国際経営研究の文脈において、海外子会社マネジメントの視点から、組織社会化の負の側面といえる「組織社会化のジレンマ」の存在を定性的に描き出した点は、本研究の理論的貢献であるといえよう。

しかし、本研究は、仮説の導出を意図した少数サンプルの比較事例分析であることから、因果関係の検証までは射程としていない。今後の研究では、統計的なアプローチによる厳密な検証作業も必要であろう。また、いっそうの探索的研究によって、組織社会化が海外子会社にもたらしうる作用について解明を試みる取り組みが期待される。

主な参考文献

- Ambos, Bjorn. and Schlegelmilch, Bodo, B.(2007) “Innovation and control in the multinational firm: A comparison of political and contingency approaches.” *Strategic management journal*, 28(5): 473-486.
- Birkinshaw, J.(1997) “Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives.” *Strategic management journal*, 18 (3): 207-229.
- Ghemawat, Pankaj. (2001) “Distance still matters: The hard reality of global expansion.” *Harvard business review*, 79(8): 137-147.
- Immelt, Jeffrey, R., Govindarajan, Vijay and Trimble, Chris. (2009) “ How GE is disrupting itself. ” *Harvard business review*, 87(10): 3-11.
- Nohria, Nitin and Ghoshal, Sumantra. (1994) “Differentiated fit and shared values: Alternatives for managing headquarter-subsidiary relations.” *Strategic management journal*, 15(6): 491-502.
- Schein, Edgar, H. (1985) *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Van Maanen, John and Schein, E. H. (1979) “ Toward a theory of organizational socialization. ” *Research in Organizational Behavior*, 1: 209-264.

国際産学共同研究の形成に関する分析

鈴木真也（文部科学省科学技術・学術政策研究所）

キーワード：国際戦略 産学連携 研究開発活動

要旨

本研究においては、2003 年から 2009 年までの期間の共著論文データを用いて、日本企業と海外大学との間の国際的な産学共同研究、及び、日本企業と国内大学との間の産学共同研究を捕捉し、近年形成された国際・国内産学共同研究の傾向に関する分析を行った。その結果、海外大学との間の共著論文の占める割合は近年においては大きな変化はないこと、海外大学の中では米国の大学が主要な共著相手先であること、中国の大学との間の共著論文が近年増加傾向にあること、などが明らかになった。

1. 背景

国際経営・経済学やイノベーション論の分野においては、国際的な企業間提携や大学間共同研究に関して多くの研究がなされている。国際的な企業間提携の形成要因に関しては、過去の研究がその技術的・市場的・地理的要因を特定している（例えば Osborn et al., 1998; Rothaermel and Boeker, 2007）。企業間提携が研究開発成果に与える影響に関しても、提携に係わる企業間の文化的差異が成果に影響を与えることなどが明らかになっている（Sirmon and Lane, 2004）。また、大学間の国際共同研究に関しても、地理的な距離の近い研究パートナーの間では共同研究が発生しやすい一方で、パートナーの選択における国境の影響は近年低下してきていることが示されている（Hoekman et al., 2010）。

近年、企業が大学等の研究機関において生み出された知識を用いて研究開発活動を進めるケースが増加したため、研究開発の分野においても多くの産学連携が見られるようになった。その結果、特に 1990 年代以降、産学連携の形成に影響する諸要因の分析が様々な研究者によりなされてきた（例えば、Fontana, Geuna and Matt, 2006）。

しかしながら、国際的な産学連携に関してはあまり大きな関心が払われておらず、特に我が国においてはほとんど実情が明らかにされていないのが現状である。そこで、本研究においては、論文データを用いて、国際産学共同研究の形成に関する実態を捕捉し、分析を行う。

2. 分析方法

我が国の組織が関係する国際産学共同研究としては、主に日本国内の大学と海外企業との間で行われている共同研究と、日本企業と海外大学との間で行われている共同研究が考えられるが、本研究においては、後者のみに焦点を当てて分析を行う。近年における、日本企業と海外大学との間の国際産学共同研究の動向を捕捉するため、本研究においては、学術論文の共著情報を用いた。具体的には、日本企業に所属する研究者と海外大学に所属する研究者とが共著で学術論文を出版している場合、双方の研究者の間で共同研究が行われていると見做した。

使用したデータベースは、エルゼビア社により提供されている学術論文データベース Scopus である。まず、Scopus に収録されている 2003 年から 2009 年までの期間に出版された学術論文のうち、著者の所属先機関として日本企業と大学がともに記載されている論文を抽出した。次に、所属先機関所在地に関する情報を用いて、その大学が、日本国内の大学なのか、海外の大学なのかを識別した。その結果、日本企業に所属する研究者と大学に所属する研究者の双方を著者として含む 49045 本の学術論文が抽出された。

◆自由論題 B-1

3. 分析結果

(1) 日本企業の産学共同研究において国際産学共同研究の占める割合の分析

上記方法で構築されたデータベースを用いて、まず、日本企業に所属する研究者と大学に所属する研究者の間で執筆された共著論文のうち、どの程度の割合が海外大学所属の研究者との間で行われているのかを調べた（表1）。

表1 大学との共著論文数全体に占める国内及び海外の大学との共著論文数の割合
(2003年－2009年)

日本企業と大学との共著論文	49045	100%
国内大学のみとの共著論文	40056	82%
海外大学のみとの共著論文	5283	11%
海外・国内大学両方との共著論文	3706	8%

表1から、日本企業に所属する研究者と大学に所属する研究者の間で執筆された共著論文のうち、国内大学所属の研究者との間で行われているものは8割を占めるのに対し、海外大学所属の研究者との間で行われているものはおよそ2割程度であることがわかる。

次に、これを時系列で見ると、海外大学所属研究者との共著論文の割合は2000年代を通じてあまり変化していないことがわかる（表2）。

表2 大学との共著論文数全体に占める国内及び海外の大学との共著論文数の割合の推移(2003年-2009年)

年	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
大学との共著論文のうち、 国内大学のみとの共著論文	81.2%	80.7%	82.5%	81.9%	81.8%	81.9%	81.5%
大学との共著論文のうち、 海外大学との共著論文の占	18.8%	19.3%	17.5%	18.1%	18.2%	18.1%	18.5%

(2) 日本企業の国際産学共同研究における相手先機関所在国の分析

日本企業に所属する研究者が海外大学に所属する研究者の間で共著論文を執筆する場合、どのような国の大学に所属する研究者との間で多くの共同研究を行っているのかを調べた（表3）。

表3を見ると、圧倒的に多くの共著論文（全体の33%）を日本企業所属の研究者と執筆しているのは、米国の大学に所属する研究者であることがわかる。また、中国の大学研究者がこれに続いており、およそ10%を占めている。

一方、各国の割合を時系列で見ると、近年の傾向が浮かび上がってくる（表4）。米国の大学は占める割合は大きいものの、近年横ばいか若干の減少傾向を示している。一方で、中国の大学との共著論文数は2000年代半ばから大きな伸びを示している。英国の大学の占める割合がほぼ横ばいのため、2006年以降、中国の大学が日本企業にとって2番目に共著論文の多い相手先となっている。

◆自由論題 B-1

表3 大学との共著論文数全体に占める
各国の大学との共著論文数の割合
(2003年-2009年)

国	数	割合
米国	3,396	33.9%
中国	1,024	10.2%
英国	827	8.2%
ドイツ	559	5.6%
韓国	557	5.6%
カナダ	507	5.1%
フランス	354	3.5%
豪州	234	2.3%
オランダ	230	2.3%
スウェーデン	221	2.2%
イタリア	155	1.5%
タイ	136	1.4%
スイス	135	1.3%
台湾	134	1.3%
ベルギー	129	1.3%
スペイン	110	1.1%
その他	1324	13.2%
Total	10,032	100.0%

表4 主要国の大学との共著論文数に占める各国の大学との共著論文数の割合の推移(2003年-2009年)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Total
米国	48%	43%	41%	38%	38%	42%	36%	45%
中国	7%	9%	11%	13%	15%	14%	16%	10%
英国	9%	12%	11%	11%	8%	11%	8%	10%
カナダ	6%	6%	7%	6%	6%	5%	6%	6%
ドイツ	7%	8%	8%	7%	7%	5%	6%	6%
韓国	7%	6%	7%	7%	8%	6%	7%	6%
フランス	4%	4%	4%	4%	5%	4%	5%	4%
豪州	3%	2%	3%	3%	3%	3%	4%	3%
オランダ	3%	3%	3%	3%	3%	2%	2%	3%
イタリア	2%	2%	1%	2%	2%	3%	2%	2%
スウェーデン	2%	3%	2%	3%	2%	3%	3%	2%
タイ	1%	1%	1%	2%	2%	2%	2%	1%
台湾	1%	1%	1%	2%	2%	2%	2%	1%

4. まとめ

本研究においては、2003年から2009年までの期間の共著論文データを用いて、日本企業と海外大学との間の国際的な産学共同研究、及び、日本企業と国内大学との間の産学共同研究を捕捉し、近年形成された国際・国内産学共同研究の傾向に関する分析を行った。分析の結果、海外大学との間の共著論文の占める割合は近年においては大きな変化はないこと、海外大学の中では米国の大学が主要な共著相手先であること、中国の大学との間の共著論文が近年増加傾向にあること、などが明らかになった。

謝辞

本研究における共著論文の抽出や論文著者所属機関種別の特定に関しては、文部科学省科学技術・学術政策研究所科学技術・学術基盤調査研究室の富澤宏之氏、伊神正貫氏、中山保夫氏より、貴重な示唆及び情報提供をいただいた。ここに記して、深い感謝の意を表する。

参考文献

- [1] Fontana, R., Geuna, A. and Matt, M. (2006) Factors affecting university-industry R&D projects: The importance of searching, screening and signalling. *Research Policy* 35: pp. 309-323.
- [2] Hoekman, J., Frenken, K., Tijssen, R. (2010) Research collaboration at a distance: Changing spatial patterns of scientific collaboration within Europe. *Research Policy* 39: 662-673.
- [3] Osborn, R., Hagedoorn, J., Denekamp, J., Duysters, G., Baughn, C. (1998) Embedded Patterns of International Alliance Formation. *Organization Studies* 19: pp. 617-638.
- [4] Rothaermel, R. and Boeker, W. (2007) Old technology meets new technology: complementarities, similarities, and alliances formation. *Strategic Management Journal* 29: 47-77.
- [5] Sirmon, D. and Lane, P. (2004) A model of cultural differences and international alliance performance. *Journal of International Business Studies* 35: 306-319.

為替レートの主要自動車生産国と企業に与えるインパクト 日本の自動車企業の競争力優位の視点から

法木 秀雄 ほうぎ ひでお（早稲田大学商学研究科 教授）

キーワード：為替レート、自動車産業、競争優位

1. はじめに

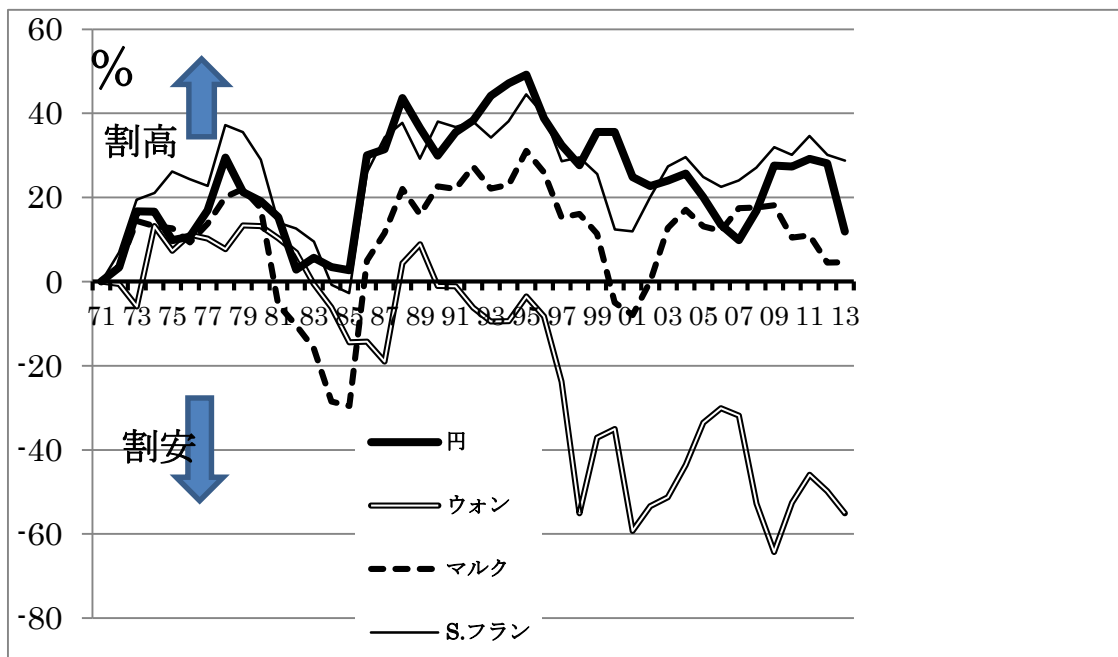
1971年の世界の主要通貨の変動相場制移行後、様々な経済危機、金融危機が幾度となく発生し、それを契機として各国の為替レートも、金利や物価水準も変動してきた。この間、円は対米ドルで380%近い切り上げに見舞われた一方で、ドイツマルク/ユーロは、それほどではなく、韓国通貨に至っては大きく切り下がってきている。本論では、主要自動車生産国4か国（日本、米国、ドイツ、韓国）の国内生産の生産コスト面での競争優位性（≒輸出競争力）の変化が、主として当該国の対米ドル為替レート（以後、ドルは米ドルを意味する）によるところが大きいことを論証する。

2. 円高による日本国内生産競争力の弱体化

そこで、フロート開始時期の1971年央を基点として、それ以降の二国（当該国と米国）間の物価変動差を相殺する（基点の相対的な物価関係を維持する）為替レートを、本稿では「相対的成本平価為替レート（RCP：Relative Cost Parity為替レート）」と表現する。考え方は「相対的購買力平価」と同じであるが、消費者の購買力ではなく生産コストパリティの観点から卸売物価指数（WPI）を用いるのでRCPレートとした方が適切と考えたからである。円、ドイツマルク（1999年以降ユーロだがここではマルクと呼称する）、韓国ウォンの各通貨の対ドルのRCP為替レートに対して、市場で決まる実際の為替レートが年ごとに、割高であったのか、割安であったのかを示したのが下記のグラフである。

1971年の通貨のフロート制移行後、ほとんどの期間、ドル換算日本での生産コスト競争力は、上記主要自動車生産国通貨と比べて、物価上昇率の累積差以上に円が切り上がっている。言い換えれば日本製車は、米国産車に対しては、20～40%、ドイツ産車に対しては略20%、韓国産車に対しては1997年以降は何と、60%前後の割高な為替レートとなっていたのである。この前提は、比較しているこの4ヶ国での自動車生産において、国産化率を100%と仮定しており、各国自動車企業における夫々のWPIを上回る生産性改善の成果は反映されていない。実際には、日本企業の設計・生産段階、そして部品メーカーを含む原価低減活動の成果は他国のメーカーを上回ってきたと想定され、ある程度は日本の自動車企業とのコスト差は縮小されたはずであるが、コストデータは各社の秘匿マターであるため、ここでは捨象した。

図 1. 各通貨の対ドル為替レート（実績）の割高・割安%（コスト平価為替レートに対して）



（注）OECD、世銀統計より筆者作成。1999年初以降ドイツマルクはユーロに移行。基点為替レートは1971年第3四半期対ドルレート、その他は年平均値。2013年の円のRCPレートは111円/ドル。ユーロ移行前は約20年間に亘り、マルクとスイスフランの対ドル相関係数は0.97と極めて高かった。

2007年のリーマンショックの前までは日本製車の市場での現地通貨ベースでのコスト競争力が欧州向けを除けば何とか維持されてきたのは、長期に亘り形成されてきた高品質、高性能な商品力ときめ細かいサービス体制に基づく、高いブランドイメージによる価格プレミアムが実現できて来たためである。しかしながら、2009年から2012年にかけての対ドル80円、70円台の超円高下では日本製車と米国製車、韓国製車、ドイツ製車とのドルベースでのコスト差は上記グラフに示す通り開き過ぎており、日本のBig3をして日本国内生産継続の意欲を沮喪させた。一方、超ウォン安となった1997年以降の韓国製車は輸出利益率、利益額とも極めて大きく、米国市場での大幅値下げや、積極的な販促活動、商品力や販売網強化の原資となった。さらには米欧での大規模組み立て工場等に対する巨額投資も輸出利益でまかなったとも言えよう。競争の厳しい北米の大市場で40年以上先行する日産やホンダに肉薄できたのも、長期間の超ウォン安によって可能となったと言っても過言ではない。

3. 日本の自動車企業の海外生産の進化と国内生産重視姿勢の後退

日本のBig3各社は、1980年代の本格的な海外進出開始から20年余を経て、新規モデル投入、モデルチェンジや技術・技能移転を含む海外生産オペレーションを高度にシステム化し、海外生産のハードルを大きく下げることに成功している。従来は、工場新・増設やモ

◆自由論題 B-2

デルチェンジについては本社側の様々な手厚い支援が必要であり、本格的な海外生産には多くの「障壁」が存在していたため、かなりの円高下でも日本での生産継続に重点が置かれた。しかしながら、2000年代に入って、それまでの海外生産の技術・技能を体系化し、さらに ICT 技術を駆使することによる形式知化が進展し、効率的に海外オペレーションの支援が迅速にできるようになってきている。トヨタの GPC（Global Production Center の略で 2003 年稼働）や日産の GPEC（Global Production and Engineering Center の略で 2007 年稼働）に見られるように海外生産展開の障害の多くが取り除かれたと言ってよい。

第二に、日系の部品サプライヤーも自動車企業のレベルほどではないがかなり現地生産展開がシステム化されてきている。加えて米・欧・アジアの主要市場での地場サプライヤーも承認図（Design-in）方式にも慣れてきたため、高い国産化率での現地生産という従来の壁はかなり低くなってきている。

第三に、日本国内市場向けの生産が縮小したうえ、輸出から現地生産移転が進んだため国内生産が減少し、マイナスの操業度効果が生じている。以前と比べて国内でのコスト削減の余地が少なくなってきているし、車種によってはコストアップ圧力が高まっている。

以上まとめると、日本の Big3 は海外生産展開における障壁が低くなる一方、1980 年代、1990 年代のような国内でのコスト削減が難しくなっている。無理して輸出を継続するよりは海外生産に移行した方が量産効果も享受でき収益面でプラスであり、円高リスクヘッジにもなると判断するが当然ということになる。国内、海外での自動車生産にかかわる構造変化が、特にこの 10 年間で生じており、日本の製造業は「80 円台、70 円台の円高を乗り切れる」というような円高肯定論者の論拠が崩れていると言わざるを得ない。欧米での高いレベルの省燃費、安全車の開発規制をクリアーするためのコストアップ要因は数多くあり、時間をかければ円高対応が可能という時代は終焉したと言えよう。

4. まとめと課題

相対的生産コスト平価で算出される毎年の為替レート（RCP）は、基点の取り方や、40 年間にわたるような長期の分析精度は落ちてくることが懸念される。しかしながら OECD の購買力平価の値と比べても、昨年時点で、円で 7.8%の差、マルク・ユーロでは誤差がほぼゼロ、スイスフランでも 6.3%にとどまっており、十分使用に耐えるものとなっている。

企業というミクロ単位で視れば「」グローバル最適“なサプライチェーンを構築することで収益の最大化と持続的な成長を目指すことは当然であり、国内生産の縮小はその結果でしかない」とか、「今さら、国内生産とか輸出の重要性を論じるのは単独決算時代の古い考え方だ」との指摘は一般論としては正しい。しかしながら、日本の年産 1000 万台規模の、

◆自由論題 B-2

鉄鋼、素材、IT 産業を含む広範な自動車産業クラスターの存在が数々の新技術を生み出し、各企業の製品力を高めてきたことを見逃してはならない。ドイツ Big 3 の技術に裏付けられた、ここ 10 年間余りの驚異的とも言える商品力の強化や、彼らの最近の高い事業パフォーマンスを見ると、周辺ドイツ語圏を含む 900 万台に達する大規模な産、学、官が緊密に連携し合うドイツ圏自動車産業クラスターが重要な役割を果たしたことが大きいと言える（筆者のドイツ企業勤務での知見）。現在の日本車の生産規模は偶然ではあるがドイツ圏並みの 900 万台強であり、この水準を維持することが我が国の自動車企業の競争力を支える上で必要ではないかと考えている。数値的な根拠については今後の研究テーマとしたい。

むしろ、現在の生産規模の継続の重要性についてはマクロからの説明の方が分かりやすい。我が国においては、あらゆる産業セクターの中で自動車の経済波及効果が最も高く、最近時の産業連関表で「中間投入財での乗数効果」は 3.19（逆行列表の列和）である。24 年前と比べて国内での自動車の生産が年間で約 400 万台失われたが、台当たり価格を 200 万円とすれば全産業で 25 兆円規模の生産額が消えたことになる。また日本の輸出総額 70 兆円（2013 年）のうち、依然として自動車は 16 兆円であり、全輸出の 23%を占める最重要産業である。ミクロレベルでの自動車企業のグローバル競争優位を維持するためにも、現在の生活水準の維持というマクロ的な観点からも現在レベルの国内生産規模を確保することが求められよう。そのためには輸出競争力の確保は重要であり、RCP レートや購買力平価に示される適正対ドル為替レート 110 円台を維持する必要がある。

（参考文献）

- BMW AG （2012）, BMW Group Annual Report
Daimler AG （2012）, Daimler Annual Report
Daimler AG （2012）, Annual Financial Statements
IMF, （2008、2012） International Financial Statistics Yearbook 2012
「2011 年 53 部門延長産業連関表（平成 17 年基準）の逆行列表」、経済産業省、2014 年
「スイス、地域別情報」海外ビジネス情報」、JETRO、 2013 年 10 月
「世界自動車メーカー年鑑 2012」、フォーイン、2012 年 12 月、2013 年 12 月
「自動車年鑑 2013～2014 年」、日刊自動車、 2013 年 12 月
高橋泰隆、芦澤成光、「EU 自動車メーカーの戦略」、学文社、2009 年
「第 2 章 欧州通貨統合の評価と課題」、『経済財政白書 1』 2012 年 6 月
伊藤さゆり、「一人勝ちのドイツ」、『NLI リサーチレポート』2014 年 1 月、
6～11 頁
榎本俊一、「総合電機産業と持続的円高」中央経済社 2014 年 他

◆自由論題 B-3

中国における多国籍企業のグローバル調達 —米国企業の事例を中心に—

高瑞紅（和歌山大学）

キーワード：グローバル調達、調達オフィス、駐在員

1. はじめに

本研究の狙いは、先行研究を検討した上で、多国籍企業における中国での調達の現状をインタビュー調査により明らかにし、今後の研究課題について議論することである。

ここ数年、東アジアにおける新興市場の形成や生産技術の向上が進むにつれ、グローバル規模での生産と流通ネットワークが構築されつつある。このような中、生産工程レベルを細かく分け、それぞれの活動に適した立地条件を本国と東アジア諸国の中で選別した上で各工程の配置を最適化すると同時に、グローバル・アウトソーシングを通じた国際間取引も行う傾向が強まっている(Lowson, 2001; Ettlie and Sethuraman, 2002)。これらの動きを受けて、国境を越えた部品調達に関する議論が増えており、グローバル調達の機能とその戦略的重要性に対する関心が高まっている

多国籍企業が国際調達活動を効率的に行うため、現地調達先における国際調達購買オフィス (International Procurement/Purchasing Office, IPO)設置は頻繁に用いられる有効な対策であると考えられる(Nassimbeni and Sartor, 2007)。特に、中国やインドなど新興国での調達活動において、IPO はますます重要な役割を果たしている(Monczka et al., 2008)。にもかかわらず、IPO の機能とその仕組みに焦点を当てた学術研究はまだ少ない(Nassimbeni and Sartor, 2007)。本研究報告は、ある米国の多国籍企業を事例として取り上げ、多国籍企業の中国 IPO の役割や機能の現状を明らかにするとともに、今後の課題についても議論する。

2. 先行研究の検討

多国籍企業はかつてから、グローバル・ソーシングと言われる複数の国のバイヤーやサプライヤーから部品や資材の調達を行っていた (Monczka and Trent, 1991)。経済活動の国際化が進む中、調達機能がますます重要となる(Thorelli and Glowacka, 1995; Kotabe and Murray, 2004)。近年、アジア諸国で次々と設置されている国際調達購買オフィス(IPO)の重要性が増している中、多国籍企業がアジア地域に IPO を設置する動機やその役割、メリットと問題点について議論が進められている(Goh and Lau, 1998; Nassimbeni and Sartor, 2006)。一般に、IPO とは、多国籍企業が世界各地の生産拠点に部品や材料、他の工業材料を調達するために海外で設立されたオフィスと定義されている(Goh and Lau, 1998)。

ここでは、多国籍企業による IPO 設置の動機及び海外調達における IPO の役割についての先行研究のレビューを行う。

◆自由論題 B-3

(1) 国際調達購買オフィスの設置動機

まず、調達コストの削減は IPO を設置する最初の動機であった(Lowson, 2001; Monczka et al., 2008)。国内サプライヤーとの比較で、費用や品質面でより良い製品が調達できるからである。とりわけ東アジアにおける新興国の生産技術向上が進むにつれ、国際調達が持続的な競争優位さえ左右するほど大きな影響を持つ基本戦略の1つとなり、企業にとって重要な方針決定事項として捉えられるようになった。こうした海外での調達が拡大する中、多国籍企業は、品質管理や安定した調達を効率的に行うために、調達先の国や地域で海外の生産拠点のために部品や資材の調達に特化したオフィス、つまり IPO の設置に乗り出した。また、IPO 組織におけるローカルスタッフの活用などは、供給基地の効果的な管理やリスクの低減にも貢献できる (Reese, 2008; Glock and Bogaschewsky, 2009; Kumar et al., 2011)。

(2) 安定供給確保のためのサプライチェーン管理

調達先の国や地域で IPO を設置することによって、交渉時間や調達サイクルの短縮 (Forrest, 2008; Monczka et al., 2008)、配送の信頼性向上 (Monczka et al., 2008; Mulani, 2002) など、安定供給確保のためのサプライチェーン管理体制を整備できることは、多数の研究で示されている。また、現地サプライヤーとの長期的直接相互作用 (e.g., Carbone, 2002; Kitagawa, 2007; Reese, 2008)、IPO 所在地との関係構築や文化的距離の縮減 (Goh and Lau, 1998; Pachè, 1998; Byrne, 2005)、高品質管理 (Goh and Lau, 1998; Carbone, 2002)、スピーディな問題解決(Rajagopal and Bernard, 1994; Pedersen, 2004)など、IPO 設置のメリットが挙げられている。

(3) IPO の問題点

まずは、IPO と本社 (headquarters, HQ)との間にある物理的文化的距離、言語の問題、IPO 所在地の複雑な産業環境などに起因した IPO 配置の難しさである (Avery, 2002b; Fitzgerald, 2005; Mulani, 2008; Pedersen, 2004, 2005)。そして IPO の活動に関わるコスト (Fang et al., 2004; Fitzgerald, 2005; Pedersen, 2004)、とりわけその固定コストが問題視されている。IPO は自らの存在価値を正当化するため、必要以上の年間購買量を求める可能性があるからである (e.g., Fang et al., 2004; Sartor, 2006; Fitzgerald, 2005)。一般には、調達量は多国籍企業の生産規模によって決まるが、IPO はそれを無視する傾向がある。

現地の IPO は文化的な問題に対応できるという指摘 (e.g., Avery, 2002a; Reese, 2008; Bendorf, 1998)はあるが、IPO が HQ、工場、サプライヤーなど各関係者と毎日対応することにより生じる部門間での内部調整がさまざまな問題を生じさせるという指摘もある (Kumar et al., 2011)。

以上のように、これまで多くの先行研究は、IPO の役割と問題点に注目して議論を展開してきた。しかし、内部組織における IPO の位置づけと他部門との相互作用、また設置され

◆自由論題 B-3

た現地のサプライヤー市場の状況を視野に入れ、IPO は国際調達に関する意思決定の過程の中でどのような役割を演じているのか、どのような人材が求められるか明確ではない。また、IPO が果たす役割や関連する活動は、企業によるグローバル調達の進展段階によって変容し、その重要度は時代を経るに従って増しているものの、関連する学術論文は多くない。

ここ数年、多国籍企業によるアジア諸国での調達が急増している。とりわけ、中国サプライヤーの製造技術が急速な進歩を遂げており、低コスト生産拠点を活用するため、中国で地域統括や国際購買オフィスを開設する多国籍企業は多くなってきた (Nordstrom, 2000)。こうして中国での調達や IPO の設置は確実に増えているが、Salmi (2006)が指摘したように、中国 IPO の実態や役割に関連する研究は少ない。

中国 IPO はどのような動機によって設置されているのか、調達活動においてどのような問題に直面しているのか。具体的な事例研究を通じて考察する必要があると考えられる。本研究報告は、多国籍企業の在中 IPO の展開プロセスとその役割について事例研究を行う。

3. 研究方法と研究対象

本研究では、世界最大のディーゼルエンジンメーカーである米国 K 社（以下、K 社）を研究対象にし、事例研究を通じて中国での調達活動及びその問題点を考察する。フィールド調査は 2010 年 12 月から 2013 年 5 月にかけて行われた。

Rajagopal and Bernard (1993)によれば、多くの多国籍企業はグローバル調達の量と品目の拡大と複雑化に対応するため、独立した組織として IPO を設置し、調達戦略を策定するための情報収集や新規供給先の開拓、グローバル調達の具体的な実施などを任せている。そういう意味で、IPO は、多国籍企業による国際調達戦略の成熟段階で作られた組織である。K 社は 1979 年に北京で事務所を設立し、1981 年から委託生産を行い、1995 年に初の子会社を設立することより、本格的な中国での事業展開を開始した。2014 年現在、中国で 26 の生産拠点を持つ。同社は 2003 年上海で IPO を設置し、調達に関わる従業員数が 75 名に上る組織となっている。このような背景を踏まえると、K 社は、IPO の展開プロセスやその役割を考察するに相応しい事例といえる。

4. 事例分析

4.1 会社概要と中国での事業展開

1919 年に創業した K 社は、特に低燃費の高速ディーゼルエンジンを設計・製造する世界最大のディーゼルエンジンメーカーである。ディーゼルエンジン分野の先駆的メーカーとして国際市場で知られている。主にエンジン事業（大型及び中型トラック、発電機、バス、商業車、建設機械、産業用機器、船舶、政府関係車両、鉄道車両などに幅広く使用）、発電機事業（発電機、電力システム、関連付属商品、コンポーネント及びサービスを提供）、コンポーネント事業（ターボチャージャー、排気システム、自動車用燃料タン及び産業用油圧オイルなどのフィルター、電子制御システムなどエンジンに欠かせない主要関連部品、

◆自由論題 B-3

補助システムなど)、流通事業(世界全体での包括的な物流戦略や、チャンネル管理)の4つの事業分野で、従業員数約4万6千人(2013年連結)、売上高173億米ドルを有する多国籍企業である。

同社は1980年半ばから、主力のエンジン事業を中心に海外進出を手掛け始め、2003年頃より同事業の海外売上高は6割弱を占めるようになった。とりわけ、中国市場は最も力を入れており、同社のエンジンの64%強は中国で生産されている。

4.2 中国での事業展開

同社の中国での事業展開は1979年、北京で初めてとなる事務所設置によりスタートを切った。1981年にトラックメーカー、1986年に自動車メーカーのエンジン工場にそれぞれディーゼルエンジンのライセンス生産を行い、そして1995年と1996年にはそれぞれのエンジン工場と折半出資で2つの合弁会社を設立した。その後、同社はターボチャージャー、濾過装置、燃焼供給装置、排気処理装置、発電機などの現地生産にも乗り出し、2013年現在、中国12都市で合弁と全額出資子会社を合わせて14社26工場と1つの研究開発センターを設立し、合計7000人を超える従業員を有している。

5. 考察

事例から発見事実として、まず、中国IPOはグローバル調達の機能にとどまらず、サプライヤー基盤の整備と強化の機能も発揮することで、新たな生産拠点の中国シフトを後押しすることになり、本国本社の対中投資を促進している。

また、本社における職位とそれに伴うパワーを持つ駐在員は、中国IPOの持続的な成長やK社の中国での調達の推進に重要な役割を果たしている。現地人従業員は駐在員の存在を否定的批判的に捉えるのではなく、むしろ駐在員が重要な役割を果たすことを高い期待を寄せていることが明らかになった。駐在員の経歴と経験、パーソナリティなどが、海外拠点の役割およびパフォーマンスに大きな影響を与える。とりわけ、海外拠点を動かしていくうえで、駐在員が本国本社において高い職位に就き、それを効果的に活用し本社の意思決定に影響を及ぼす存在になることが重要であると示唆される。

最後は、最適な駐在員数に関する示唆が得られた。本社から駐在員を派遣することによって、現地拠点の創造性や自立性の欠如、現地人のモチベーション低下などの問題がしばしば指摘されている。K社の事例では、強力なリーダーシップを持つ1人の駐在員は、流動性の高いと言われるホワイトカラーから構成する組織のマネジメント、さらに本社の海外進出戦略に影響するまで重要な役割を担っている。生産のみならず、調達やサービスなど海外拠点の機能の多様化が進む中、海外に派遣する駐在員の役割や人数、グローバル人的資源のあり方への示唆が得られると期待できると言えよう。

◆自由論題 B-3

主要参考文献

Nassimbeni G. and Sartor M, (2006), “International purchasing offices in China,” *Production Planning and Control*, Vol.17 No.5, pp.494–507.

Nassimbeni G. and Sartor M, (2007), “Sourcing in China: a typology,” *International Journal of Production Economics*, Vol.107 No.2, pp. 333–349.

Salmi, A. (2006). “Organizing international supplier relations: An exploratory study of Western purchasing in China,” *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol.12 No.4, pp.197–208.

中小企業における研究開発の国際化 —日本セックを事例に—

畠山俊宏（富山高等専門学校）

キーワード：中小企業、海外研究開発拠点、リバーズ・イノベーション

1. はじめに

本稿の目的は、日本セックを事例に中小企業における海外研究開発拠点の役割について考察することである。

近年、多国籍企業による海外研究開発が活発に行われている。これまでの先行研究において取り上げられているのは大企業の事例であった。しかしながら、中小企業においても海外で研究開発を行い成果を上げている企業が存在している。本稿では、富山県の電気機器メーカーである日本セックを事例に中小企業における海外研究開発拠点の役割について考察する。

2. 分析の枠組み

海外研究開発拠点の種類は主に 2 つある。第 1 のタイプは、技術志向型拠点である。主な役割は、本国にはない新知識の獲得である。海外研究開発拠点では基礎研究か応用研究を行う。拠点の設立には現地の技術志向的な産業クラスターの存在が重要となる。

第 2 のタイプは、市場志向型拠点である。主な役割は、現地市場に適応した製品の開発や現地生産の支援である。親会社で基礎研究から工程設計まで行い、海外拠点では主に製品設計と工程設計を行い、補足的に応用研究も行う。海外研究開発拠点では親会社で工程設計までが完結している製品の製品設計と工程設計を担う。拠点の設立には、企業における現地市場の重要性と生産拠点の有無の 2 点が重要となる¹⁾。

3. 日本セックの事例

(1) 概要

日本セックは富山県射水市に本社を置く電気機器メーカーである。従業員は 60 人の中小企業であるが、富山県中小企業経営モデル企業に選定されており、高い製品開発力が評価されている。

主な事業は、LED 表示板や生産管理板の開発・製造・販売などである。LED 表示板は街中に設置される時刻や温度を表示する装置である。生産管理板は工場の生産ラインに設置して生産計画を管理する装置である（図 3-1 参照）。

図 3-1 生産管理板



日本セック株式会社ホームページ (<http://www.npsec.com/product/category/production/prm-g.html>)

(2) 海外研究開発拠点の概要

海外研究開発の中心となるのが NSEC である。NSEC は、日本セックの子会社として 2008 年にタイに設立された。日本セックでは 1990 年代からタイへの進出を始めており、現地の協力工場へ生産を委託するという方式で成長を続けてきた。その経験を踏まえて、NSEC は設立されている。社員数は、タイ人が 12 人（製造・設計 6 人、調達 4 人、会計 2 人）、長期出張中の日本人が 2 人となっている（2014 年 3 月現在）。

(3) 海外研究開発拠点の役割

NSEC の役割は、主に ASEAN 市場向けの生産管理板の開発・製造・販売である。生産管理板は日本セックの主力製品の 1 つであるが、国内では製造現場での新規投資は増えていない。そのため、現在はタイを中心とする ASEAN 向けの生産管理板の開発に力を入れている。

日本セックでは、タイで企画・開発した製品を「ASEAN モデル」と呼んでいる。ASEAN モデルの特長は、①予定と実績の差で色が変わる（予定より進んでいる：緑、予定よりやや遅れている：橙、予定より大幅に遅れている：赤）、②生産管理ソフトで生産状況を把握できる、③ディスプレイに生産状況を一括して表示できる、④現地の汎用的な部品だけで生産できる等が挙げられる²。

◆自由論題 B-4

(4) 海外研究開発拠点の設立要因

タイにおいて研究開発を行うことになったのは、タイを中心とした ASEAN 市場の重要度が高かったためである。そのため、現地市場に適応した製品を開発する必要があった。生産管理板は「見える化」を進めるためのものであるが、タイと日本では求められる機能が異なっていた。日本では生産ラインに設置すれば作業者が自主的に遅れないように作業を行う。しかし、タイでは生産管理板を設置しても作業者は遅れを気にしないという。管理者が指示しなければ現場の作業者は遅れが生じてそのままにしてしまう。すなわち、必要なのは「管理者のための見える化」であった。そのため、表示色の変化や情報の一括表示などの機能を開発する必要があった³。このような現地市場に適応した製品開発を行うことが、NSEC の役割となっている。

(5) 海外研究開発の方法

タイの研究開発においては、創業者である会長と長期出張で滞在している 2 名の若手社員が中心となって進めている。この 3 名が生産管理板を顧客に納入する際に聞いた意見を日本に提案して、日本から設計・開発を支援して製品開発を行っている。タイ人技術者から提案されることもあるが、やはり日本人が中心であるという。タイ人技術者は日本人社員の指示があれば設計をある程度行うことはできるが、自力で本格的な設計・開発を行える段階には至っていない。生産情報の一括表示装置はタイが主体となって開発したものであるが、日本人の若手社員が中心となって開発している。日本セックでは、「日本の設計・開発のノウハウを最大限に活かす」と考えており、日本で培った経営資源を活用しながら現地市場向けの製品開発を進めている⁴。

(6) 小括

NSEC の主な役割は、ASEAN 市場向けの製品開発であった。このことから、NSEC は市場志向型拠点だといえる。NSEC は顧客のニーズ調査と製品企画の提案を行い、日本セックが設計・開発を支援して製品開発を行っている。このように日本セックの海外研究開発は、本社の経営資源を活用したものである。NSEC は日本からの支援が不可欠な状況ではあるが、日本セックの海外進出において極めて重要な役割を果たしている。

4. リバース・イノベーションの可能性

ASEAN モデルは ASEAN 市場向けに開発された製品であり、日本向けの製品ではなかった。しかしながら、現在では日本向けモデルは ASEAN モデルに統合され、日本でも ASEAN モデルが販売されている。なぜ ASEAN モデルが日本でも販売されることになったのであろうか。その大きな理由は、日本向けモデルの部品に廃盤になったものが出てきたことである。その結果、モデルチェンジを検討することになった。そのタイミングでタイから ASEAN モデルを日本でも販売してはどうかと提案をした。そして、営業や日本の本

◆自由論題 B-4

社を交えて検討した結果、モデルチェンジはせずに ASEAN モデルに統合することになったのである⁵。タイの経験を通じた生まれた製品が日本に逆移転されているのである。

この事例を「リバース・イノベーション」と呼ぶことができるのかは議論が必要であろうが、中小企業における海外研究開発の重要性を示す事例であるといえる。

参考文献

畠山俊宏（2010）「海外研究開発拠点の類型化と設立要因」『立命館ビジネスジャーナル』Vol.4, 71-92 頁

ホームページ

日本セック株式会社 <http://www.npsec.com/>（2014 年 6 月 1 日）

インタビュー

日本セック株式会社 技術部アドバイザー 中島久真様（2014 年 3 月 10 日実施）

¹ 畠山（2010）85-89 頁

² 日本セックへのインタビュー調査による。

³ 同インタビュー調査による。

⁴ 同インタビュー調査による。

⁵ 同インタビュー調査による。

欧州における小売企業のブランド戦略

川端庸子(阪南大学)

キーワード ドイツ系小売企業 イギリス PB ブランド

従来、グローバル化しにくいと考えられていた小売業においても、2000年代以降において海外展開を積極的に経営戦略の一部として取り入れるようになってきた。欧米小売企業による海外進出が著しく、2006年頃にはウォルマートによるイギリス市場への参入に関する研究も多くみられるようになった。

近年においては、イギリスにおけるドイツ系小売企業のアルディやリドルの台頭と躍進が目覚ましい。ユーロモニターによると、イギリスの2008年から2013年におけるグロサリー部門における企業シェアが、上位4社(テスコ、セインズベリー、ウォルマート、モリソンズ)においてほとんど変化がないものの、ドイツ系小売企業であるアルディは約2倍増、リドルは約1.5倍増とシェアを急拡大させている。そのため、世界第1位の小売企業であるウォルマートが英国で展開しているアズダでは、これまでイギリス国内の小売企業を競合企業として戦略を立ててきたものの、2013年8月頃からアルディとリドルを競争相手と認識を変更し、店舗展開および調達システムについて研究をするようになってきた¹。

アルディとは、1913年にドイツ創業され、1960年にアルディ・ノードとアルディ・ズードに分社化した。両社を足したアルディ2012年度の売上高は約792億2700万ドル²であり、オーストラリア、オーストリア、ベルギー、デンマーク、フランス、イギリス、ハンガリー、アイルランド、ルクセンブルグ、オランダ、ポーランド、ポルトガル、スロベニア、スペイン、スイス、アメリカの国外16カ国に進出しているドイツの小売企業である³。

リドルとは、1973年にドイツで創業され、2012年度のドイツ国内売上高は約269.36億ユーロであり、ベルギー、ブルガリア、デンマーク、フィンランド、フランス、ギリシャ、アイルランド、イタリア、クロアチア、ルクセンブルク、マルタ、オランダ、オーストリア、ポーランド、ポルトガル、ルーマニア、スウェーデン、スイス、スロバキア、スロベニア、スペイン、チェコ、ハンガリー、イギリス、キプロスの国外25カ国に進出している企業である。

¹ アズダ社インタビュー調査による(2013年11月8日)。

² 2013 Kantar Retail による

(http://www.kantarretail.com/KR2013Top50/Kantar_Retail_2013_Top_50_Retailers.pdf、アクセス日2014年6月1日)。

³ アルディ・ノードとアルディ・ズードは分社化しているが、国際展開する際には企業ブランド名をアルディと統一しており、またその商品ブランドもアルディの名前で統一しているため、ブランドを中心として本報告では取り扱うため、アルディブランドの展開と考え、両社を合算した売上高を提示している。

◆自由論題 B-5

アルディとリドルは、ともに配送時の梱包箱のまま店内に配置して個々の商品を売るボックスストアの業態で店舗展開をしている企業である。イギリスにおいてアルディは 1990 年に、リドルは 1993 年に市場参入している⁴。とりわけ、イギリスにおける小売企業売上高トップ 25 社の 2013 年度ランキングにおいて、アズダが 3 位で約 222 億 8600 万ポンドあるのに対し、アルディは 21 位の約 28 億 8300 万ポンドとなっており、その差は 7.7 倍となっている(表 1)。しかも、リドルは上位 25 社にも入っていない企業である。

それに関わらず、アズダはアルディやリドルといったドイツ系小売企業に脅威をもつようになったのであろうか。

表 1 2013 年度イギリス小売業における売上高上位 25 社

UK Rank	European Rank	Global Rank	Retailer/Parent Co	Home Country	2013E UK Retail Sales (£ MM)	2013E UK Retail Stores	Sales CAGR ('08-'13E)	Sales CAGR ('13E-'18E)	% Retail Sales Outside UK
1	2	4	Tesco	United Kingdom	£45,159	3,347	3%	4%	35%
2	10	30	Sainsburys	United Kingdom	£24,650	1,137	5%	4%	0%
3	11	1	Walmart	USA	£22,286	573	4%	4%	93%
4	14	37	Morrisons	United Kingdom	£18,901	589	5%	3%	0%
5	31	65	Booker	United Kingdom	£10,910	3,532	13%	3%	0%
6	37	71	Marks & Spencer	United Kingdom	£9,129	768	2%	3%	12%
7	39	81	John Lewis	United Kingdom	£9,081	360	6%	7%	1%
8	42	86	Cooperative Group	United Kingdom	£8,217	3,686	9%	1%	0%
9	45	92	Alliance Boots	United Kingdom	£6,801	3,125	1%	2%	13%
10	24	34	AS Watson	Hong Kong SAR	£5,948	1,480	7%	3%	71%
11	23	11	Amazon.com	USA	£5,193	-	34%	19%	89%
12	63	145	Home Retail Group	United Kingdom	£4,940	1,056	-2%	-1%	4%
13	38	80	Dixons Retail	United Kingdom	£4,242	692	-2%	3%	55%
14	1	6	Schwarz Group	Germany	£4,069	707	10%	8%	93%
15	32	63	Kingfisher	United Kingdom	£4,033	356	-1%	1%	64%
16	69	176	Next	United Kingdom	£3,867	632	5%	4%	0%
17	79	198	Spar UK	United Kingdom	£3,433	2,690	2%	2%	0%
18	15	29	IKEA	Sweden	£3,348	21	1%	6%	87%
19	81	202	Littlewoods	United Kingdom	£3,300	-	8%	10%	2%
20	94	232	Blakemore	United Kingdom	£2,884	70	4%	4%	0%
21	12	23	Aldi Süd	Germany	£2,883	531	10%	10%	90%
22	93	231	Iceland	United Kingdom	£2,844	779	nm	6%	2%
23	92	212	Arcadia	United Kingdom	£2,806	2,239	8%	3%	11%
24	68	173	Primark	United Kingdom	£2,648	160	13%	12%	35%
25	103	256	Bestway	United Kingdom	£2,560	1,046	10%	11%	0%

(出典) 2013 Kantar Retail 資料による

(http://www.kantarretail.com/KR2013Top50/Kantar_Retail_2013_Top_50_Retailers.pdf、アクセス日 2014 年 6 月 1 日)。

小売業国際化の展開に関する研究は、出店・商品調達・知識移転の大きく 3 つに分かれると報告者は考えている。そのうち、本報告においては商品調達と知識移転を中心に考察していく。とりわけ、ドイツ系小売企業が国内外における企業ブランドと商品ブランド戦略の違いに加えて、とりわけ PB 商品と NB 商品の比率ついて着目しながらイギリス系小売企業と比較をおこないながら、欧州における小売企業のブランド戦略について考察してい

⁴ アルディ UK の HP、<https://www.aldi.co.uk/>、(アクセス日 2014 年 6 月 10 日)。リドル UK の HP、<http://www.lidl.co.uk/>、(アクセス日 2014 年 6 月 10 日)。

◆自由論題 B-5

く。

本報告では、2013年11月8日アズダ社(イギリス本社: リーズにて)のインタビュー調査、2013年11月12日アズダの調達小会社であるIPL(International Procurement & Logistics)社のインタビュー調査、そして2014年2月1日から3月18日までのイギリス(リーズ)およびドイツ(ベルリン)における店舗視察調査により明らかになった発見事実とPB商品点数やブランド数等の実際の詳細データを提示する。

従来から、イギリスにおける大手スーパーマーケット(テスコ、アズダ、セインズベリー、モリソンズなど)において、PB商品の開発が進んでいることは周知の事実である。しかしながら、そのブランド数や商品点数は日本に比べて多いが、NB商品も併存して多く販売されている。

上記の調査の結果、特徴的なこととしてドイツ系小売企業はドイツの本国国内と進出先国においてのブランド戦略を大きく異なることがわかった。具体的には、ドイツにおいてもイギリスにおいても生鮮食品以外については、ほとんど同様なPB商品を陳列しているにも関わらず、自社企業名を記さずにPB商品を展開している⁵。それに対し、イギリスにおいては、自社の企業名を明記した商品のみを使用し、企業ブランドと商品ブランドを一体化させて戦略を採っていることがわかった。

これまで、アルディやリドルといったドイツ系小売企業は、冷食および缶詰や日用品等を中心に販売していたため、テスコ・セインズベリー・アズダ・モリソンズといったスーパーの業態を中心とする大手小売企業から同業の競合相手とみなされていなかった。しかしながら、近年イギリス系小売企業の売上高が伸び悩むとともに減少している中で、ドイツ系小売企業は急速に売上高が増加している。その要因は何にあるのかブランドを中心に考察する。

そのため、本報告においてそれらの要因は何にあるのか、とりわけ各社の企業ブランドおよび商品ブランド戦略に着目し検討していく。

主要参考文献及び付記

Burt S and Sparks L, (2006), “ ASDA: Wal-Mart in the United Kingdom. In: Brunn SD (ed.). ” , *Wal-Mart World: The World's Biggest Corporation in the Global Economy*, Routledge, pp. 243-260.

Burt S and Sparks L (2006), “ Wal-Mart's World. In: Brunn SD (ed.). ” , *Wal-Mart World: The World's Biggest Corporation in the Global Economy*, Routledge, pp. 27-43.

Fernie J, Hahn B, Gerhard J, Pioch E and Stephen J., (2006), “The impact of

⁵ イギリス進出の当初、アルディやリドルは生鮮食品をほとんど取り扱っていなかった。しかしながら、近年はイギリス国内にて独自の調達先等をふくむ流通網を確立し、ほとんどの生鮮食品が各社の企業名入りのPB商品である。

◆自由論題 B-5

Wal-Mart's entry into the German and UK grocery markets . ” , *Arnold Agribusiness*, Vol.22,No.2, pp.247-266.

Fernie, J. and Sparks, L. (eds.) (2004), *Logistics and Retail Management: Emerging Issues and New Challenges in the Retail Supply Chain: Insights into Current Practice and Trends from Leading Experts*, Kogan Page. 辰馬信男, 佐久間英俊, 前田重朗, 木立真直, 薄井和夫, 塩見英治(翻訳)(2008)『ロジスティクスと小売経営—イギリス小売業のサプライ・チェーン・マネジメント』白桃書房。

Fernie, J. and Sparks, L. (eds.) (2014), *Logistics and Retail Management: Emerging Issues and New Challenges in the Retail Supply Chain* , Forth ed. , Kogan Page.

Fritz, W., Hauser, U., Lorenz B.(原著), 三浦信, 市川貢, 田中道雄, 中野智世(翻訳)(2010)『ディスカウント化する社会—ドイツの小売事情から読み解く』同文館出版。

大石 芳裕(2004)『グローバル・ブランド管理』白桃書房。

大石 芳裕・山口 タ妃子(編著) (2013)『グローバル・マーケティングの新展開』白桃書房。

川端 庸子(2012)『小売業の国際電子商品調達 -ウォルマート、エージェントリクス、シジシーの事例を中心に』同文館出版。

金 度渕(2012)『現代イギリス小売流通の研究』同文館出版。

堂野崎 衛(2010)「イギリスにおけるP B戦略の展開方向」『食品企業財務動向調査報告書—食品企業におけるP B取組の現状と課題—』、152-160 ページ。

丸谷 雄一郎(2013)『ウォルマートのグローバル・マーケティング戦略』創成社。

アルディの HP、<http://www.aldi.com/>、(アクセス日 2014 年 6 月 10 日)。

アルディ UK の HP、<https://www.aldi.co.uk/>、(アクセス日 2014 年 6 月 10 日)。

リドルの HP、<http://www.lidl.de/>、(アクセス日 2014 年 6 月 10 日)。

リドル UK の HP、<http://www.lidl.co.uk/>、(アクセス日 2014 年 6 月 10 日)。

Kantar Retail2013、

http://www.kantarretail.com/KR2013Top50/Kantar_Retail_2013_Top_50_Retailers.pdf、アクセス日 2014 年 6 月 1 日)。

本研究は、2013 年度阪南大学国外研究(2013 年 4 月 1 日より 2014 年 3 月 20 日まで)および JSPS 科研費 24730376 の成果の一部である。

中国企業のグローバル M&A についての研究
—大手民間企業 复星グループによる示唆

井上葉子（日本大学商学部）

研究目的：中国企業の M&A の特徴・可能性をモデル化し、日系企業のグローバル長期戦略への影響を探る。

研究方法：1. 文献研究による理論的なフレームワークの探求
2. 現地での企業調査および企業アンケートに基づくデータ収集
3. 既存のフレームワークに現地データを重ねて検証することで、中国企業の M&A における、既存理論で説明しきれない部分について新たな仮説を提起

報告アジェンダ

1. イントロダクション：
 1. 1 本研究の必要性
 1. 2 中国企業によるグローバル M&A の現状とその趨勢
 1. 3 将来に渡って劇的に拡大していく要因
2. Cross-border M&A に関するこれまでの理論研究
 2. 1 古典的 FDI 理論
 2. 2 古典的 M&A Finance 理論
 2. 3 最近の EMMs のグローバルエントリーに関する研究
3. 仮説提起 発表時
4. データ分析
 4. 1 复星グループ概要（歴史・沿革・現状）
 4. 2 复星グループによるグローバル M&A のデータ分析
 4. 3 复星グループの成功要因
 4. 4 复星グループの課題
5. 結論 発表時
6. 研究限界 新たな研究分野で、個別例にとどまるか、一般的に敷衍できるか
7. フロア・ディスカッション 日系企業への影響

The international strategic alliances for Exploiting Emerging Markets of Taiwanese SMEs

Wei, Tsung-Che (Chung-Hua Institution for Economic Research)

Keyword: Taiwanese SMEs, International Cooperation, Emerging Markets

1. Introduction

In recent years, over the course of the global financial crisis and European debt crisis, the outlook for Taiwan's SMEs to obtain growing shares from advanced markets such as Europe, the U.S., and Japan is no longer as promising as that in the past. In contrast, during the past two decades, we have seen strong capital inflow toward emerging markets such as China, ASEAN countries, and India, that enjoyed unprecedented growth in GDP and foreign exchange reserves. Facing surging global emerging economies, Taiwan's SMEs need to diversify their trade markets and explore new markets overseas, especially in emerging markets.

Michael J. Andrew, chairman of KPMG International, pointed out in 2012 that, while the global economy is under the shadow of the European debt crisis, the rising middle class in emerging markets becomes main driving force for consumption growth. Worldwide growth in middle class consumption is shifted from the U.S. and European markets to Asia. Within Asia, it is shifted from Japan, Korea, Hong Kong, Singapore, Taiwan and other industrialized countries, as well as wealthy Middle East oil producing countries, to China, India, Indonesia, Vietnam, and other rapid growing emerging economies. Therefore, to explore emerging markets, SMEs must meet the appetite of local emerging middle class for quality, fashion and experience – often seen in branded products, and add value across the price spectrum beyond cheap and basic categories.

To successfully explore new emerging markets, Taiwan's SMEs should start bold thinking to craft strategies more oriented toward driving innovation and expansion through consumer-relevant products / services and brand building to meet the local demand of the surging emerging middle class. Then, SMEs normally lack the capital, technology, information, and human resources of many large businesses with which they regularly compete. To succeed in overseas emerging markets, SMEs often need to leverage complementary external resources on the view of international strategic alliances.

2. The Emerging Markets Strategies of Taiwanese SMEs

Taiwanese enterprises' strategic approaches toward emerging markets are quite different from those applied to advanced markets. Sun (2011) proposed “four must-haves” to expand in emerging markets such as (1) innovative leap - emerging markets could shorten its learning curve to reap benefit from innovative leap through ever changing technology and U.S./ European markets experience; (2) to understand that the latest or the most popular trend is not necessarily the best - the latest ideas or the most trendy products in advanced countries do not necessarily apply to emerging markets where consumers are far from being rich; (3) brands and channels – focus on branding and distribution, a business model far more viable and profitable than low margin contract manufacturing with no pricing power; (4) to carve niche markets with flexibility and quick adaptation – to understand the consumer and trading habits that are closely tied to local cultural, political and economic environment, and act quickly.

Liu (2013), after examining Taiwan's successful cases in Asian emerging markets, pointed out that the key factor for sustainable operation and growth in emerging

markets is to recruit and nurture local talents to achieve optimal mix of human resources. It's also important to seek new opportunities from free trade agreements among emerging countries. For example, Thailand and Myanmar bilateral trade and investment relations will be further enhanced with the expected establishment of ASEAN Economic Community in 2015. As government of Myanmar began to open its markets, it's time for Taiwan SMEs to further explore Thai market and at the same time reap benefit from Myanmar market.

Lan (2012) pointed out that in Indonesia, Taiwan SMEs in aftermarket (AM) component maintenance and repair business must pay special attention to billing. Due to the questionable reputation of AM component dealers and auto repair shops, one must establish the Chinese Association based "relationship circle," a business and information network, thereby screening out bad AM vendors and shops to avoid billing problem, such as delayed or uncollectible accounts receivable.

In summary, in developing emerging markets strategy, Taiwan SMEs must focus on brand enhancement, affordable quality products, marketing, talent acquisition, as well as careful balance among local relevance, international cooperation and scale.

3. The theoretical views of International Strategic Alliances

A strategic alliance is an agreement between two or more parties to pursue a set of agreed upon objectives while remaining independent organizations, and often involves technology transfer economic specialization, shared expenses and shared risk. This form of cooperation lies between M&A and organizational growth (Killing, 1983; Porter and Fuller, 1985).

Since the early 1980s, international strategic alliances (ISAs) between enterprises of different nationalities have increased rapidly. In the 1980-1990 decade, there were about five hundred strategic alliances established between Japan and the United States (Oster, 1994). In the 1989-1999 decade, international strategic alliances jumped five-fold, the most notable example was Star Alliance among major airlines around the world (Kang & Sakai, 2000). Chen (2003) pointed out that enterprises through strategic alliances with foreign peers can reduce transportation and transaction costs by leveraging local logistics network, and minimize the competition among partners. Chang and Chen (2008) indicated that for the 1989-1999 decade, Japan-US strategic alliance between manufacturers achieved significantly improved overall performance in three years; comparatively, SMEs' overall performance improved even more.

Trust and control are inextricably interlinked with risk in strategic alliances. Hence, to understand how to share knowledge and expertise with other companies without losing control over proprietary information and intellectual property rights, participating companies need to decide the scope of the trust and control in the formation process (Woodley, 2006).

In summary, the key factors in successful ISAs are complementary resources, management capabilities with balancing control and trust, contractual agreement with built-in trust producing mechanism that promotes cooperative and trustful behavior, and reduces untrustworthy behavior and free riding, frequent interactions and high behavior transparency.

4. The Case Studies of Taiwanese SMEs' ISAs

(1) 3S Silicon Tech., Inc

3S' main customers are semiconductor manufacturers in Europe and America. Many of them have moved production to plants set up in Mainland China or ASEAN countries, especially in The Philippines that has been a semiconductor packaging plant center and 3S' strategic priority in ASEAN. The trend of localization has seen more local Filipino moved up as managers and/or shareholders of these local subsidiaries of 3S' main

customers. Therefore, to get business from these subsidiaries, 3S must win over their local agents. 3S' Philippine market model is through local agents cooperation or vertical division of labor, i.e. 3S responsible for providing technology while local agents focus on marketing and developing new customers. Through cooperation with local agents, 3S could quickly overcome cultural and language barriers, hence lower communication risk and cost while focusing more on R&D, quality and customer services. Further, through constant feedback from local agents, 3S is able to keep its finger on the market's pulse, and acknowledge latest customers' needs and competitors' moves. Then, Successful cooperation with the Philippine agent is built on trust. Though 3S' local agents are Filipino-American, not Chinese, both sides have a common entrepreneurial experience and established deep relationship and trust for a long time. Besides mutual trust being the most important, Chairman Zhang said that, when choosing agents, 3S pays special attention to their core competencies in (A) networking, to reach wide customer base and able to obtain orders, (B) services, to help billing, accounts receivable, and debt collection – cash flow is king, and (C) basic maintenance and repair, for customer satisfaction and lowering 3S's servicing cost.

(2) San Lien Technology Corp.

San Lien's business and profits grew strongly during the semiconductor boom in 1990s. In 1996, Kemitek Industrial Corp. (KIC), a 50-50 joint venture between San Lien and Japan's Tama Chemicals Co, Ltd. (Tama Chemicals) was formed, principally engaged in the production of specialty chemicals for semiconductor and optoelectronics industries and acted as a agent for Tama Chemicals to market products, such as high-purity chemicals.

The joint venture KIC operates in a highly collaborative way. Tama Chemicals is responsible for technology development and import quality management, while San Lien provides human resources, finance and accounting, and information management system, as well as assists in manufacture and sales of high-purity semiconductor cleaning and film-forming materials. Through the alliance, San Lien obtains valuable know-how of Tama Chemicals' advanced R&D, manufacturing, and quality management, while Tama Chemicals gains access to San Lien's sound finance, accounting, and information management system, low cost production, and market opportunity - a benign knowledge feedback mechanism.

To San Lien and Tama Chemicals, in addition to develop chemical agents market in Taiwan, KIC, the joint venture, also serves as their Asian operations center in Chinese market, especially in Mainland China and Singapore, where San Lien already has some successful development experience. KIC replicated the Taiwan model to set a Singapore factory – a 50-50 joint venture between KIC and a Singapore Chinese firm, a "(Taiwan + Japan) + Singapore" operation model. Specifically, KIC is responsible for staff training, technology transfer, policy and quality management, while Singapore Chinese firm focuses on production, networking, and marketing and sales, targeting local market as well as ASEAN countries.

(3) Aurotek Corp.

Aurotek has been transformed into an automation mechatronics vendor, and engages in import and export related components. Its products are widely used in aerospace, automotive, and semiconductor equipment industry. Based on successful automation innovation, it won 2001 SME Innovation Research Award and National Award of Small & Medium Enterprise.

Aurotek and OILES have been trusted partners for over 30 years. Currently, OILES is responsible for the operation, R&D and production in the joint venture plant in Thailand while Aurotek assists in marketing, sales, and post-sales service through its Thailand marketing subsidiary. The executive in charge of the subsidiary also have a

seat in joint venture's board of directors. Both sides have maintained close partnership. The joint venture realizes the importance of hiring local talent to overcome language barriers, especially for transaction contracts documents.

Yongchang Zhang, Chairman of Aurotek, mentioned that Aurotek's collaboration with Japanese companies is built on trust. Once you win trust from Japanese companies, it's very likely that there will be a long-term relationship. However, it's not always a smooth sailing. The major issue is that most Taiwan firms, especially SMEs, are family owned business so that the owners often stay on top for decades, while most Japanese presidents or executives move up on top by climbing the corporate ladder for years. They may not stay very long. Once they are retired or replaced, there could be collaboration gap and concerns of the direction of strategy. Taiwan SMEs need to be proactive in facing this inherent difference.

(4) Shuter Enterprise Co., Ltd.

Shuter Enterprise Co., Ltd (Shuter) , established in 1969, started from a small parking lot, now has become the leading storage company in Taiwan. In 2007, Shuter signed the agent as its exclusive distributor in India. Though no funding relationship with Shuter, the agent, based on the business potential and trust, promotes the same "Shuter" brand in India, and adopts the same red internal uniform for its staff as Shuter uses in Taiwan. The agent also takes initiative to follow market trends and offers design and marketing recommendations on a regular basis. Shuter, in return, provides product videotapes for sales staff training, including assembling procedure, layout map, and fixing minor quality problems. Due to different commercial practices in India, Shuter maintains flexible on agent's handling of timing on billing and collection, out of mutual understanding and trust. India agent's innate understanding of the products and local niche markets adds a lot of value to the corporation, especially in Shuter's successful expansion into medical storage market. Shuter is planning to replicate the successful India model of alliance in Singapore market.

5. Conclusion

Based on the analysis of global emerging economies and case studies, Taiwan's SMEs need to diversify their trade markets, form complementary alliance to reduce cost and enhance success rate, and craft strategies more oriented toward driving innovation and expansion through consumer-relevant products and trusted brands to meet the local demand of the surging emerging middle class. These points are suggested as: (1) establish trust first with international partners to reducing the risk of failure in emerging markets; (2) build and enhance competitive advantage of ISA through defining complementary missions to each other in emerging markets; (3) enhance brand value to attract right partners; (4) apply advanced markets experience to help customers adding value in emerging market; (5) SMEs owners should build international vision, business acumen, and continuous learning attitude.

As far as government policy initiatives are concerned, the government should assist SMEs in building network for ISAs. For example, the government related agencies could establish investment and counseling platform to facilitate matching of international partners and Taiwanese SMEs. SMEs normally lack the capital, talents, and networks to be able to find a suitable partner to expand in emerging markets. Government agencies may act as a platform for international business cooperation to promote Taiwan's outstanding SMEs and their specialty products and achievements to foreign industry associations whose members seek to expand into emerging markets. In addition to matching functionality, the platform can work with venture capital firms, set evaluation criteria, and facilitate funding of selected SMEs that have the potential to expand in emerging markets.

◆自由論題 C-1

オフショア開発に伴う技術移転と中国ソフトウェア企業の技術力向上

高橋 信弘（大阪市立大学商学部）

キーワード： ソフトウェア産業、技術移転、技術力向上

(1) 研究のねらいと意義

本稿は、以下の 2 つの目的を持つ。

1. 日本から中国へのオフショア開発によって、どのような内容の技術移転が起きているのかを探究する。
2. その技術移転が中国ソフトウェア企業の技術力向上をどの程度もたらしたのを解明する。

(2) 既存研究との関係

筆者はかつて、オフショア開発を行う日本企業への調査をもとに高橋他(2006)を執筆し、技術流出の可能性について論じた。

一方、日本からオフショア開発を受注する中国企業が、その業務をどのように実践しているかについては、すでにいくつものケーススタディがある（梅澤, 2005, 2007, 2012; 金, 2005; 許, 2006; 田島・古谷編, 2008; 中央大学, 2008, 2009a, 2009b; 近藤, 2009; 張・川端, 2013 など）。

(3) 研究の視点と研究方法

オフショア開発に携わる日本企業及び中国ソフト企業への聞き取り調査を行い、その結果を分析する。

(4) 研究内容

本稿は、以下の内容を論じる。

日本企業にとって、オフショア開発を行う最大の理由は、開発要員の確保である。そのため、日本企業は中国へのオフショア開発に大きく依存せざるを得ない状況にある。

◆自由論題 C-1

そのため、ソフトウェア開発に関する日本と中国との価格差が今後縮小したとしても、そのことが中国へのオフショア開発の規模縮小をすぐにもたらすわけではない。よって、日本企業が中国へのオフショア開発に大きく依存する状況は当面持続する。

また、ソフトウェア開発に関して日本企業の技術力低下が起きている。オフショア開発は、そうした技術力低下の一因となっている。

さらに、オフショア開発に伴う技術移転により、中国企業の技術力が上昇している。しかしその一方で、中国への技術移転はさほど大きくないという意見もある。この問題について、筆者の聞き取り調査に基づき、実際の技術移転の内容と、それが中国ソフトウェア企業の技術力をどの程度上昇させているのかを明らかにする。

また、日本企業の技術力低下と中国企業の技術力上昇は、中国企業と日本のエンドユーザの直接取引を生み出すよう作用する。これは、これまで日本のソフト企業、特に日本の中小ソフト企業がエンドユーザから受注して仕事が、中小ソフト企業を経由せずに、エンドユーザから中国企業へ直接発注されるということの意味する。

日本におけるメディカルツーリズムの可能性

勝田英紀（近畿大学経営学部）

キーワード：メディカルツーリズム、放射線療法、歯科診療、自由診療

医療を目的とした旅行をメディカルツーリズムと定義している。メディカルツーリズムの歴史は古く、古代ギリシア時代から習慣があったといわれており、その後もヨーロッパでは、日本と同様に温泉地において湯治治療が行われている。温泉地における湯治治療がメディカルツーリズムの基本となっている。日本におけるメディカルツーリズムも湯治を基本として、療養と行楽を兼ねた温泉地での滞在や、サナトリウムなどへの転地療養も盛んに行われてきた。

近年においては、先進国における医療費の高騰により、メディカルツーリズムの意味合いが異なってきている。特に 1990 年代からは、主に安い手術代や投薬費、高度医療技術、臓器移植、整形手術、健康診断など、先進国では法令上不可能な手術、自国では高価すぎて受けることができない治療などを受ける目的で、先進工業国の患者や途上国の富裕層患者などが開発途上国などの他国へ渡航し治療を受けるようになってきている。

米国の民間医療保険は、米国内での治療費が非常に高いため、海外に渡航して治療をいけることを積極的に保険加入者に勧めている。具体的には、医療技術が優れ医療費が安いインドをはじめ、シンガポール、タイ、マレーシア、メキシコ、コスタリカなどが選ばれている。また、整形手術や歯科医療を目的として訪問する観光客の多い韓国や台湾も海外の富裕層などへ高度医療を売り込み始めている。しかしながら、歯科診療に関しては、韓国・台湾の両国共に 10 年ほど前まで、盛んに日本にその技術取得のために来日していた国であり、技術水準がまだまだ低い。このような状況下で、今後も開発途上国を中心として、多くの国が医療観光への参入を目指し、外貨獲得の有望な資源と考えている。

日本は、医療技術面で世界最高水準の治療技術、医療施設、衛生環境を有しており、観光面では世界遺産も充実しており、メディカルツーリズムをアピールすることができる。特に欧米先進国と比較して、ガンの放射線治療においては、世界第 1 位の水準にある。放射線治療でガンが治せるなら、ガンの部位の切除という体への侵襲が少なく、患者の QOL（Quality of Life）は格段に上がる。また、歯科診療については、米国、ドイツ、スウェーデンについて高水準にある。そこで、ガンの放射線治療と歯科診療が日本のメディカルツーリズムの突破口になると考える。

メディカルツーリズムで訪れる患者は重症疾患の場合が多いため、長くその国に滞在するほか、その見舞客も訪問することもあるため、ホテルや観光地などの分野へも恩恵が大きい。そのため外貨獲得や、医療機器の需要が増えることによる量産化によるコストダウンにもつながる。

◆自由論題 C-2

アジアにおけるメディカルツーリズムの現状

韓国においては、美容整形手術を受ける目的の渡航者が増えている。また、歯科診療も受け入れている。歯科に関しては、韓国以外にも台湾も受け入れている。米国では、歯科診療は自由診療であり、治療費が高額となる。虫歯になるとお金がないと、自分で抜いてしまうことも低所得者層でよく見られる。また、近隣のメキシコやコスタリカに治療に行く人も多い。

タイでは、バンコクにある大規模私立病院が外国人向けの診察を積極的に受け入れており、英語はもちろん、その他の言語に関しても日本語、中国語、アラビア語を話すことのできるスタッフを常駐させているので、安心して診察を受けることができるとしている。医療保険が充実していない米国などの国の住民が、費用が掛かる手術を受ける目的で渡航することもある。レーシック、ダイエット、性別適合手術など、医療保険が適用されない治療においても、他国よりも安価で受けることはできる。

シンガポールの医療においては国家レベルで推進されており、患者を世界各国から招致している。

インドでは、医療観光が活発化したことにより、医療観光関連分野の新規雇用数が、合計の新規就業者数が前年の3倍近い1,000人以上に達している。この傾向は今年度後半も続き、2012年3月末までに、さらに2,000人以上が雇用される可能性がある。

スリランカでは、アーユルヴェーダを用いた医療ツーリズムを受け入れている。

ヨーロッパにおける医療の状況

イギリスの医療においてはNHSの待機リストが問題となっており、国外で医療を求める患者が多い。2006年のE112 European health scheme制度制定により、英国人が医学的至急性のある治療を他EU国内において受給した場合、英国保健省はその費用を負担することになった。

フランスの医療制度はWHOにより世界一と評価され受入国となっており、2002年頃より英国人患者が待機時間短縮のため、腰・ひざ・白内障の外科手術を求めて受診するようになった。

日本の状況

医療観光は成長市場として注目され、経済産業省や観光庁が調査を始めた。旅行業界では、JTB、日本旅行、南海旅行はPET検診ツアーの販売を始めた。医療関係業界も注目し、健康診断・治療の医療コーディネートを始めている。日本政策投資銀行によれば、2020年時点の潜在需要として年間43万人程度の需要が見込まれている。観光を含む市場規模は約5,500億円、経済波及効果は約2,800億円と試算されている。

そこで、今後日本においてメディカルツーリズムを重要な成長産業としてゆくにはどの

◆自由論題 C-2

ような問題があり、如何にこれらの問題を解決すればよいかについて検討し、日本におけるメディカルツーリズムの可能性を検討する。

日本の製薬企業によるクロスボーダーM&A ー武田薬品工業を事例にー

小久保 欣哉（株式会社野村総合研究所）

キーワード：クロスボーダーM&A、ダイナミック・ケイパビリティ、Gap Filling

1. はじめに

我が国の製薬企業の戦略行動として自前での研究開発投資により低分子合成医薬品で画期的な製品を創出し、その後、大型製品を背景にグローバル化を図ってきた。一方近年、国内大手製薬企業は、成功モデルから一転して、新しい技術への対応が問われている。しかし、日本の製薬企業の多くは国内企業間での水平統合が中心で、バイオベンチャー企業を対象とした垂直統合的な買収は増え始めているものの、クロスボーダーM&Aにおける経験やノウハウが明示的にされていない。本稿では、日本の製薬企業の中でもクロスボーダーM&Aに取り組んでいる武田薬品工業（以下、武田薬品）を事例にして、日本の製薬企業がクロスボーダーM&Aを行う際の検討要素を明らかにする。

2. 先行研究と分析の視点

2.1 クロスボーダーM&Aに関する先行研究

クロスボーダーM&Aに既に多数の業界で重要な戦略としてもちいられているが、学術的な研究は十分に蓄積されていないことが述べられている（Shimizu et al., 2004）。一方クロスボーダーM&Aの「国際性」という観点において文化・制度上などに着目して、M&Aでの統合時のプロセスを対象に報告している研究もみられる（Nahavandi and Malekzadeh, 1988）。

2.2 製薬企業のM&Aに関する先行研究

医薬品産業を対象にしたM&A研究において本研究の対象となる議論では、「①当事者企業間の組合せに焦点をあてる研究」と「②M&Aプロセスの推進方法に関する研究」に分類される。①の議論では、Cassiman et al., (2005)があり、研究開発領域や製品領域の組合せに関する考察がなされている。②の議論では、Belcher and Nail (2000)があり、特定のM&A事例をもとにM&Aプロセス上の留意点が考察されている。Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, Teece and Winter (2007)は買収のダイナミック・ケイパビリティについて、「買収機会の選択」、「対象企業の識別」、「買収後の再配置」という3つの主要な要素を提示し、国を跨ぐM&Aについて実証分析を試みている。本稿では、日本の製薬企業のクロスボーダーM&Aを対象に、買収のダイナミック・ケイパビリティの視点を持ちいて、クロスボーダーM&Aを実現するための要因と課題の抽出を目的とする。

3. フレームワークと研究方法

前述のような問題意識から、本稿は日本の製薬企業のクロスボーダーM&Aの一連のプロセスについて探索的に分析する。探索的分析に際して、フレームワークを提示する（図1）。Helfat et al., (2007) による買収のダイナミック・ケイパビリティに関するフレームワークは、事例分析に有用な視点を提示してくれる。

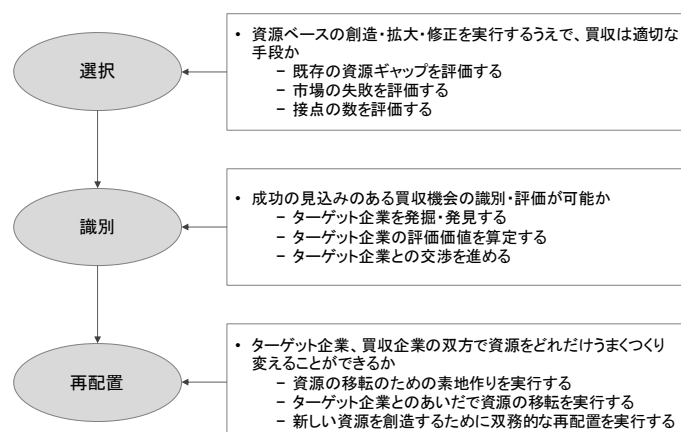


図1 Helfat et al., (2007) より引用の上、筆者加筆

研究方法は、具体的な研究対象を取りあげ、インタビューや集めた資料に基づく事例研究を行う。もともになるデータは各種公表資料と、武田薬品および関係者への複数回の半構造化インタビュー調査による一次データである（表1）。

表1 武田薬品および関係者へのインタビューリスト

インタビューー	インタビューーの所属組織	役職	インタビュー年月日
A氏	武田薬品 経営企画部	マネジャー	2013年10月9日
B氏	武田薬品 経営企画部	マネジャー	2013年12月18日
C氏	武田薬品 事業開発部	マネジャー	2013年4月2日
D氏	アムジェン日本法人	元CEO	2013年12月19日
E氏	大手外資系フィナンシャルアドバイザー	元パートナー	2013年12月19日

4. 武田薬品のクロスボーダーM&A事例

【選択】

武田薬品が直面した課題への対応としてM&Aを戦略として位置付けるのには、画期的な新薬創出が厳しくなっていることが大きい。長谷川閑史社長は、武田薬品のM&A戦略は、足りないものを補うという意味の「Gap Filling」であるとしている。足りないものとは、市場占有率、パイプライン、自社研究開発力、必要基盤技術、生産能力、人材などである。

◆自由論題 C-3

このような環境変化への対応が必要と認識するまで、武田薬品にとって M&A は検討範囲外であったが、以降は、重要な手段と位置付けられることになった。

【識別】

武田薬品では、M&A 戦略に取り掛かるにあたり、いかに成功確率を高めるか、について分析を重ねた。まず、2005 年に「シリックス社」というサンディエゴの特殊研究技術・ツールを持った企業を約 280 億円で買収した。2008 年 2 月にはバイオメーカーであるアムジェン（米国）の日本法人を約 900 億円で買収し、癌や炎症などの領域で主に抗体医薬品の開発を進める取り組みを本格化した。さらに、2009 年にはボストン郊外のケンブリッジにある「ミレニアム社」を約 9000 億円で買収した。ミレニアム社は従業員が約 1000 人規模だが武田薬品が持っていない研究開発販売の能力を有していた。次に武田薬品が行った大規模な M&A は「ナイコメッド社」であった。2011 年に約 1 兆 1000 億円で買収したナイコメッドは、東欧、ロシア、中南米などで主な収益をあげている。一方、当時武田薬品は売上高の約 9 割が日本と米国で、新興国への進出が出遅れ気味であった。また、大型製品の相次ぐ特許切れによる売上高の減少を大型新薬で埋めることが難しいため、その対応策としても、ナイコメッドの持つ販路を通じて、自社主力製品を新興国で販売する戦略を選んだ。

【再配置】

2009 年のミレニアム社買収当時、武田薬品には、まだグローバル BD（ビジネス・ディベロップメント）チームがなく、買収交渉も長谷川社長自らが行っていた。買収後、武田薬品は本体で研究開発していた抗癌剤をミレニアム社に移管もしており、武田薬品における「癌専門会社」として位置付けられている。ミレニアムの研究本部長には、買収したシリックスも含めて、湘南にある武田薬品の研究所の癌研究グループを直接マネジメントするよう配置し、癌についての研究能力向上を図っている。

5. おわりに

本事例からは次のような含意を導出することができると考える。第 1 に、資源ベースの創造・拡大・修正を図るうえで、自社 R&D 投資やアライアンスなどの他の手段も含めて M&A が適切な手段であるかどうか判断し、M&A を選択するためには、補完すべき資源が何か、を明確にすることが重要であろう。武田薬品においては、不足資源を補完するための Gap Filling を M&A の戦略方針として明確に定めていたことも重要な要素である。第 2 に、M&A 成立前プロセスである、対象企業の探索、評価価値の算定、交渉という一連の流れに取組みに際して、クロスボーダーでの M&A の代替としての自国企業も買収対象の検討も充分に行う必要があるという点である。第 3 に、統合後の買収企業との間の資源再配置のためのガバナンスやマネジメントの重要性である。武田薬品においては、度重なる M&A による急速なグローバル化対応のためにガバナンス体制を整える取組みも行っていた。特に、「ミレニアム社」においては、買収後の資源活用がみられている。最後に本稿に残された大きな課題は、本稿は単一企業の事例分析に留まっていることである、今後は、より多くのサンプ

◆自由論題 C-3

ルを収集し、複数事例での分析や実証分析を試みる必要があると考える。

【参考文献】

- Belcher, T. and Nail, L. (2000) “Integration problems and turnaround strategies in a cross-border merger A clinical examination of the Pharmacia-Upjohn merger,” *International Review of Financial Analysis*, 9(2), pp.219–234.
- Cassiman B, Colombo MG, Garrone P and Veugelers R (2005) ”The Impact of M&A on R&D Process An Empirical Analysis of the Role of Technological – and Market – Relatedness,” *Research Policy*, 34 (2) : pp.195-220.
- Constance E. Helfat, Sydney Finkelstein, Will Mitchell, Margaret A. Peteraf, Harbir Singh, David J. Teece, Sidney G. Winter (2007) ”*Dynamic Capabilities : Understanding Strategic Change in Organization*” Wiley Blackwell (谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘訳 (2010) 『ダイナミック・ケイパビリティ：組織の戦略変化』勁草書房)
- Nahavandi. A. and Malekzadeh. A.R. (1988) ”Acculturation in Mergers and Acquisitions,” *Academy of Management Review*, 13 (1) : pp.79-90.
- 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.

多国籍プロジェクトチームでの知識共有に関する予備的研究 ～インフラビジネスを事例として～

古川千歳（愛知大学）

高橋俊一（立正大学）

キーワード：多国籍プロジェクトチーム、知識共有、インフラビジネス

はじめに

今日の企業が海外で事業を行う場合、その成否を左右する要因の一つとされるのは、本国出身者だけでなく、多様な文化的背景を持った組織構成員を抱える、海外拠点の組織における知識の共有である。とりわけ、インフラビジネスのような、特殊な知識や技能を共有し移転を図る事業においては、複数の国籍からなるメンバーで構成される一時的なチーム（多国籍プロジェクトチーム）が結成され、チーム内における知識共有が図られる。しかしながら、こうした多国籍プロジェクトチーム内の知識共有に関する研究は未だに乏しく、知識共有を図るための方法論や理論的な一般化もなされていない。そこで本報告では、多国籍プロジェクトチーム内における知識共有モデルの一般化可能性を探索すべく、インフラ産業、特に鉄道事業におけるプロジェクトマネジメントの現状に加え、多国籍企業における知識共有および多国籍プロジェクトチームに関連する先行研究を踏まえた予備的研究を行うものである。

インフラビジネスの現状

インフラとは「インフラストラクチャー(infrastructure)」の略で、産業や生活の基盤となる社会資本を意味する。とりわけ、経済活動に資するものを「経済インフラ」と呼び、具体的には、電力、水道、運輸(鉄道、空港、港湾、道路、橋梁、トンネル等)、廃棄物処理、情報・通信を指す(加賀 2010)。とりわけ途上国のインフラ事業においては、欧州企業が旧植民地を対象としたビジネスを有利に展開している。しかしながら、日本においても、三菱商事が東京都水道局のノウハウを活かした水道事業を海外展開させたり、JR 各社をはじめとする鉄道会社が、海外でのコンサルティング業務を行う企業を設立したり、JR 東海が台湾高速鉄道における技術コンサルティング業務で提携したり、東急電鉄がベトナムで都市開発プロジェクトに着手したり、と民活インフラ事業の案件は目に見えて増加している。

こうしたインフラビジネスは、これまでのように構築物の建設で完結するものではなく、長期にわたってその運営や経営に携わり、かつそれらのノウハウを一体的に輸出する、いわゆるパッケージ型インフラと呼ばれている。我が国政府においても、日本企業の持つ技術力と知識を、インフラ需要の旺盛なアジアで活用する事のできる産業として、2010 年頃から民間企業への支援と働きかけを行っている(首相官邸「パッケージ型インフラ海外展開

◆自由論題 C-4

関係大臣会合」資料参照)。

このようなパッケージ型インフラ事業に共通する特徴は、どれも大規模なプロジェクトであり、プロジェクトマネジメントの知識が必要であるとしている。さらに、プロジェクトを成功に導くためには、国際的に通用する手法を身につけたプロジェクトマネジャーの確保が必要となってくる。しかし、実際には、プロジェクトマネジメントを熟知し、さまざまな国籍のメンバーが集められたプロジェクトを管理することに優れている人材の確保は難しいとされている(大芦 2011)。

プロジェクトマネジメントに関する先行研究

PMI (Project Management Institute) によると、プロジェクトとは 1) 一時的なもの、2) 各々のプロジェクトは独自の製品・サービス・結果を作り出すもの、3) 個人、チーム、組織、複数の組織からなる組織も含むものであるとしている (PMI 2013)。また、プロジェクトマネジメントは、規格の標準化が進められており、プロジェクトの運営・組織にかかわる代表的な標準として、アメリカの PMI が設定した PMBOK Guide がある。日本における標準としては、主に IT 産業やソフトウェア開発に用いられ、情報処理推進機構により、高度な知識を持った情報処理技術者でプロジェクトを管理する運営する者に対する、プロジェクトマネジャー検定試験が行われている。

既存のプロジェクトマネジメントの研究においては、プロジェクトの成功要因は、1) プロジェクトへのインプット (Project Input)、2) 経営資源等を統制するプロジェクト内の活動・処理 (Project Process)、3) プロジェクト成果 (Project Output) の観点から研究がなされてきた。プロジェクトへのインプットとして、プロジェクトへの資源配置 (Levy et al.1997; Morse et al.1996; Hendriks et al. 1999) 等の研究がある。プロジェクト内での活動・処理に関しては、複数のプロジェクトを統制するプロジェクトマネジャーのコンピテンシー (Fricke et al.2000) の研究がある。プロジェクト成果については、どれだけプロジェクトで資源が有効的に活用できたか (Fricke et al,2000;Ireland 2002) といった研究がある。上記に挙げた既存研究は、複数のプロジェクトを同じ組織内で並行的に行うために使われている手法である。近年においては、プロジェクト調達プロセス、プロジェクト・ポートフォリオ・マネジメント、巨大プロジェクト、リスクマネジメント、ステークホルダー・マネジメント等の観点から研究が行われている。しかし、国際的なプロジェクトになると複雑な要素が絡み合うため、先行研究に乏しい。

多国籍企業における知識移転に関する先行研究

多国籍企業内での知識移転に関する研究は、外部から(主に海外で)獲得した知識を、海外子会社あるいは本国本社によっていかに活用されるかといった観点と、本国本社が蓄積あるいは獲得した知識を、海外拠点でいかに移転され、活用されるか、といった 2 つの観点からの研究に大別されるが、後者からの観点の研究の方が、本研究における関心の対象に

◆自由論題 C-4

近いと考えられる。今日における競争優位の源泉である知識の国際移転は、国境と組織の二つの境を越えなければならないと指摘されている（黄，2000）が、企業内の国際知識移転に関しては、異なる国籍や異なる文化からの従業員がプロセスに関わっている。それゆえ、多国籍チーム内における知識移転は、異なった価値観を持った構成員同士による異文化接触によって、複雑性を増すと論じられている（Javidan et al 2005）。その他、Bhagat et al. (2002)は、4つの文化パターンが国際知識移転に与える影響を予測している。しかしながら、これらの研究は概念的な論文であり、実証研究に基づいたものではない。

多国籍プロジェクトチーム研究に関する先行研究

Cheveier (2003) は、多国籍プロジェクトチームに対して、異文化マネジメントの観点から研究を行い、多国籍プロジェクトチームの文化的相違を乗り越えるアプローチとして、「プロフェッショナル文化」を提示した。しかし、このアプローチは、フランス人が、職業に対するステータスを重視しているという価値観を基礎としているものであり、職業に対する意識が異なる日本人には当てはまらないであろう、としている（Chevier 2003）。なお、日本企業を対象とした、多国籍プロジェクトチームに関する先行研究は皆無に近い。

問題提起

上掲の諸分野における先行研究では、とりわけパッケージ型インフラ輸出におけるプロジェクトマネジメントの必要性が指摘されている一方、その現場で構成される多国籍のメンバーによるプロジェクトチーム内での知識共有を図るための、異文化マネジメントに関する研究に乏しいことが明らかとなった。そこで、著者は、日本企業がパッケージ型インフラ輸出を行う際に結成される多国籍プロジェクトチーム内で、知識共有をするプロセスとその阻害要因を探索することによって、知識共有モデルの一般化可能性を図る。

研究の方向性と方法論

本報告における研究は、プロジェクトマネジメントで使用されている手法である、プロジェクトのインプット、プロジェクト内の処理、プロジェクトの成果の3点を利用し、研究項目を挙げる。その上で、プロジェクトのインプットとして、多国籍のメンバーからなるプロジェクトの構成要素を分析する。プロジェクトマネジャーもしくはリーダーの国籍と実務経験、プロジェクトメンバーの国籍・国籍数や実務経験、プロジェクトチームの人数等を考えている。次にプロジェクト内の処理として、知識を提供する相手と知識を受け取る間でのコミュニケーションの過程、異文化に対する考慮、信頼性を築く過程を調査対象と考えている。最後にプロジェクトの成果として、知識共有の評価を考えている。知識共有の評価方法としては、知識の送り手が、受け手にどれだけ共有されたのかを評価してもらうこと等を中心に計画する。なお、研究対象は、鉄道インフラ輸出を行っている日本企業を対象とする。多国籍なメンバーから集まるプロジェクトチームに参加しているプロ

◆自由論題 C-4

プロジェクトマネジャーもしくはリーダー、およびプロジェクトメンバーが調査対象である。半構造インタビュー調査を行い、1つのプロジェクトチームを1つのケースにとらえ、3から5つのプロジェクトチームの比較を行うケーススタディ方式を採る。

参考文献

- ・ 大芦誠 (2011)、「プロジェクトマネジメント」若井博雄編『日本を生かす 広がるインフラビジネス～国際標準化で巨大市場に挑む！』日本規格協会、pp.120-141。
- ・ 黄リン (2000)、「マーケティング資源の国際移転について—日米欧企業の中国市場戦略の比較」、『国民経済雑誌』、Vol. 182-1, pp.69-83。
- ・ 加賀隆一(2010)、『国際インフラ事業の仕組みと資金調達-事業リスクとインフラファイナンス』、中央経済社。
- ・ Bhagat,R.S., Kedia,B.L.,Harveston, P.D.,Triandis,H.C.(2002). Cultural Variations in the Cross-Border Transfer of Organizational Knowledge: An Integrative Framework, *The Academy of Management Review*, Vol.27-2, pp.204-221.
- ・ Chevrier,S.(2003). Cross-cultural management in multinational project groups, *Journal of World Business*, Vol.38, pp.141-149.
- ・ Fricke, S. E, & Shenbar, A.J. (2000). Managing multiple engineering projects in a manufacturing support environment. *Engineering Management, IEEE Transactions on*, Vol.47-2, pp.258-268.
- ・ Hendriks, MHA, Voeten, B., & Kroep, L. (1999). Human resource allocation in a multi-project R&D environment: resource capacity allocation and project portfolio planning in practice. *International Journal of Project Management*, Vol.17-3, pp.181-188.
- ・ Ireland,L. R. (2002). Managing multiple projects in the 21st century. In J.S. Pennypacker & L.D Dye (Eds.), *Managing Multiple Projects: Planning, Scheduling, and Allocating Resources for Competitive Advantage* (pp. 21-34). NY: Marcel Dekker.
- ・ Javidan,M. Stahl,G.K.,Brodbeck,F,Wilderom,C,P.M.(2005). Cross-border transfer of knowledge: Cultural lessons from Project GLOBE,Vol.19-2, pp.59-76.
- ・ Kuprenas, J. A, Jung, C., Fakhouri, A.S, & Jreij, W. G. (2000). Project manager workload-assessment of values and influences. *Project Management Journal*, Vol.31-4, pp.44-52.
- ・ Levy, N., & Globerson, S. (1997). Improving multiproject management by using a queuing theory approach. *Project Management Journal*, Vol.28-4, pp.40-46.
- ・ Morse, L.C, McIntosh, J. O, & Whitehouse, G. E. (1996). Using combinations of heuristics to schedule activities of constrained multiple resource projects. *Project Management Journal*, Vol.27-1, pp.34-40.
- ・ PMI. (2013). *A guide to the project management body of knowledge* (Fifth edition ed.): Project Management Institute.

開発タスクの海外移転と本社エンジニアの心理的抵抗

金熙珍（東北大学）

1. 問題意識と研究方法

日本企業における製品開発機能の海外展開は、その時期と進出先によって2つのフェーズに大別することができる。フェーズⅠは、早い企業においては1980年代から米国をはじめとする先進国において開発機能を徐々に形成してきた場合で、ホンダの米国拠点（HRA）¹、日産の米国拠点（NRD）とイギリス拠点（NTCE）²、デンソーの米国拠点（DIAM）³、などがその好例である。フェーズⅡは、2000年代後半から新興国市場において事業拡大を図る一環で開発拠点を新設し始めた場合で、中国、インド、ブラジルなどに開発拠点を展開する企業の事例は増えつつある。しかしながら、こういった新興国拠点への開発タスクの移転が思惑通りに成功裡に進んでいる企業は極めて少数であり、多くが苦戦を余儀なくされている。それはなぜなのか。

本研究は、主にこのフェーズⅡに焦点を当て、新興国市場への開発タスク移転に対する阻害要因の解明を追求する。生産機能ではなく製品開発機能の海外展開である点、先進国ではなく新興国への展開である点、行動の主体がエンジニアである点などを考慮すると、開発タスクの移転にはどのような阻害要因がありうるのだろうか。特に本稿では、長年蓄積されてきた技術知識・ノウハウを海外拠点に移転する本社側の立場からその課題を考察する。

研究方法としては、複雑な社会現象を実際のコンテキストの中で深く理解する際に適しているといわれる定性的なケーススタディの方法論をとっている（Yin, 2009）。産業による差を排除するため、自動車及び自動車部品産業に属する5社を対象に、複数回にわたって半構造的なインタビューを実施しデータを収集した。インタビュー調査は2013年から2014年にかけて行われ、応答者は本社の技術部門責任者及び部長クラスの間管理職、平均インタビュー時間は2時間である。研究対象は、開発タスクの海外移転を戦略的に進めている企業に絞る必要があったため、報道資料、業界資料、既存研究において開発現地化戦略に関する言及がある企業18社に対して研究調査を依頼し、実際に協力が得られた5社のデータを用いて分析を行った。

2. 先行研究の検討

本研究は国際経営論のうちグローバルR&D論の一部として位置づけることができる。グ

¹ 相山泰生（2009）『グローバル戦略の進化』有斐閣

² 野中郁次郎・徳岡晃一郎（2009）『世界の知で創る：日産のグローバル共創戦略』東洋経済新報社

³ 金熙珍（2010）「海外拠点の設立経緯と製品開発機能のグローバル展開：デンソーの伊・韓・米拠点の事例から」『国際ビジネス研究』Vol. 2, No. 1, pp1-13.

◆自由論題 C-5

ローバル R&D 論の流れや発展に関する詳細は岩田（2007）及び相山(2009)に譲り、本研究が‘開発タスクの海外移転’を論じる際に本社組織の内部に着目する理由について簡単に述べておく。研究と開発のグローバル化現象を取り扱ってきた既存研究の主な関心は、本社から海外拠点への知識移転、複数海外拠点に対する本社のコントロールやコーディネーション、海外拠点の組織要因がイノベーションに与える影響、効果的なグローバル・チームの在り方など多岐にわたっている。但し、開発機能の海外展開には従来の国際経営論に蓄積されてきた知識のみでは説明しきれない様々な特殊性が付きまとっていると考える。例えば、知識を取り扱う製品開発の特性、主体となるエンジニア集団の特性などである。特に、日本企業のように長年本社に開発機能を集中させてきた多国籍企業の場合、移転される海外拠点に機能形成が進むためには、移転する本社側のエンジニア組織、モチベーション、行動、相互作用などに注目する必要がある。

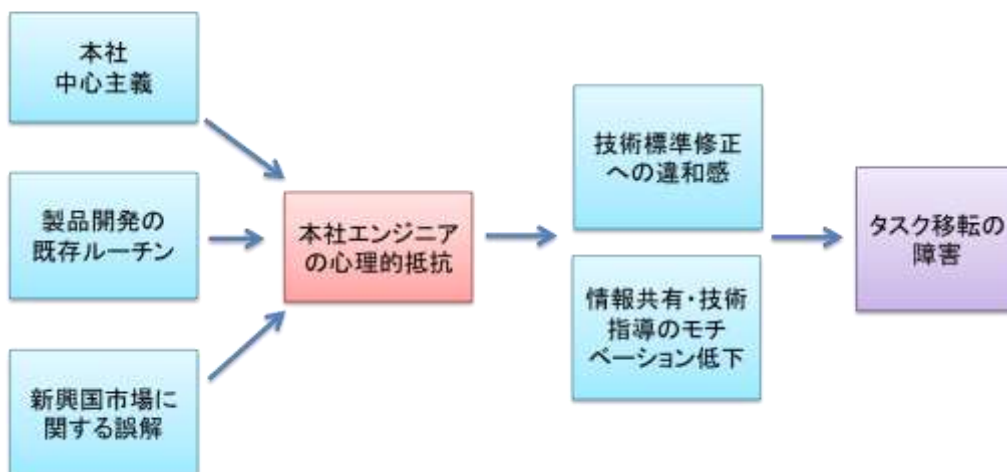
そのため、本研究ではグローバル開発戦略の変化と組織内の阻害要因を探るにあたって、国際経営論に加え製品開発論、組織論を検討していきたい。例えば、組織内における（戦略の）正当性の獲得、戦略変化と組織構成員の抵抗、組織内のパワー関係といった組織論の関連議論についてもレビューを行っていく必要がある（できた部分まで報告当日に紹介予定）。

3. 分析

本研究で行った事例分析の結果を簡単に要約すると、図1のように示すことができる。キーワードとして‘本社エンジニアの心理的抵抗’を取り上げた。新興国拠点への開発タスク移転に対する本社エンジニアの心理的抵抗が生じる原因が3点、その結果としてより直接的にタスク移転の障害を起こす要因が2点挙げられる。以下に、順を追って紹介する。

図1 分析結果の概念モデル

本社エンジニアの心理的抵抗の原因と影響



◆自由論題 C-5

まず3つの原因の内、本社中心主義は日本企業の国際経営に関する多くの研究から明らかにされてきているが、これは競争力の根幹とされてきた開発機能の新興国展開に抵抗感をもたらすメンタリティーと言える。それから、本研究のデータ源となっている自動車産業の場合、主に先進国市場をターゲットに、完成車メーカーとサプライヤーとの間で緊密な開発分業を行うといった既存の製品開発ルーチンが、新興国市場へ開発機能を移転して迅速な現地顧客対応を図ろうとする試みに抵抗感をもたらす。さらに、新興国市場に関する知識不足とそれに起因する様々な誤解も、開発タスクを移転することは‘気が進まない’要因の一つになるとみられる。このような背景から、開発タスクを新興国市場に移転するといった新戦略方針が定まっても、その実行の主体となる本社エンジニアは強い心理的抵抗感を持つようになる。新興国市場へより迅速で的確な製品展開をするために開発機能を設けることの必要性や重要性に納得できず、“自分がお金を出して買いたいと思わない製品を開発すること”の魅力を全く感じない。

このような本社エンジニアの心理的抵抗感は、大きく二つの方向で開発タスクの移転を妨げる。一つ目は、従来の技術標準を新興国市場に合わせて修正することへの抵抗を通じてからである。技術標準の修正（伊藤、2013）なしには新興国市場において競争力のある製品の開発が極めて難しく、現地開発拠点における開発作業も非常に制限され、開発経験を通じた機能形成が出来なくなる。二つ目は、現地拠点との情報共有や技術指導に消極的になることで、現地から質問や要請があるまでは情報共有をしない、要請があっても後回しになる傾向が強い、積極的に現地エンジニアを指導し育てようとするモチベーションがない、といった現象が多発する。その結果、現地拠点へのタスク移転はなかなか進まなくなる。

このような働きを強化する要因としては中国、インドといった新興国の離職率が高いことや、それによる地場メーカーへの情報漏洩、コピー製品の恐れなどが考えられる。一方で、本社エンジニアの心理的抵抗により開発タスクの移転が妨害されることを緩和する方策としては多くの完成車メーカーに広まっている逆駐在制度（Kim, 2013a;2013b）の活用、本社技術部のトップがより積極的にかかわった形での戦略実行（旭化成やULVACの事例）などが挙げられる。

4. 本研究のインプリケーションと今後の課題

本稿の結論は、一言でいうならば‘製品開発タスクの海外移転をより円滑に進めるためには、本社エンジニアの心理的な抵抗をマネジメントする必要がある’と要約できる。言い換えると、目には見えないものの、新興国市場への開発タスク移転に対する本社エンジニアの心理的抵抗は、開発現地化戦略を進めるうえで主要なボトルネックの一つになっている可能性が高い。更なるデータの収集と分析の必要性は大いにあるものの、本研究の着眼点は開発機能の海外展開をすると意思決定したものの難航している実務家にある種のヒントを与えうると考える。

◆自由論題 C-5

しかし、本テーマに関しては今後の研究課題が山積している。たとえば、本稿に関連して、今後は次のような疑問点に関しても答えていきたい。本社エンジニアの心理的抵抗が発生しやすい組織とそうではない組織の違いはどこにあるだろうか。本社エンジニアの心理的抵抗が開発タスクの海外移転における阻害要因として働いている場合、どのようなマネジメントを通じてそれを解消することができるのだろうか。

また、本社内部の要因のみならず、開発タスクの海外移転を妨げる現地拠点（現地市場）側の要因を探ることで、よりバランスが取れた分析ができるであろう。さらに、本社側と現地側の双方における阻害要因の相互作用にも注目すべきである。

参考文献

伊藤清道（2013）「なぜ、トヨタがインドでは苦戦するのか：技術の下方硬直性」『国際ビジネス研究』第3巻第1号、19-31.

岩田智（2007）『グローバル・イノベーションのマネジメント』中央経済社

Kim, Heejin (2013a). Local engineers as knowledge liaison: How Denso India succeed in developing wiper-system for Tata Nano. *Annals of Business Administrative Science*, 12, pp. 45-62.

Kim, Heejin (2013b). Inpatriation: A Review of Three Research Streams, *Annals of Business Administrative Science*, 12, p.327-p.343.

Yin, R.K. (2009). *Case Study Research: Design and methods* (4th ed.). London, UK:Sage

Perception Gaps between Headquarter and Subsidiary Home Country National Managers on Subsidiary Role

Jusuke JJ Ikegami Waseda University

This conference presentation is a literature review part of the research below.

Motivation and Background

This research aims to theoretically and empirically examine the organizational factors of service multinational corporations (MNCs) that influence foreign subsidiary performance, focusing on the headquarter-subsidiary perception gaps of the subsidiary role and the moderation effect of expatriates. There are several reasons behind choosing this aim for the research.

The headquarter-subsidiary relationship is one of the core study areas in the literature of MNCs (Birkinshaw et al. 2000). One aspect that many authors have neglected is the question of whether headquarters and subsidiary managers perceive a certain subsidiary role in the same way. Various factors, such as the different experience at headquarters of subsidiary managers, imperfect flow of information within the MNCs, requirements from local stakeholders and decreasing dependence of subsidiaries on headquarters could lead to different perceptions of the role on the two sides (Birkinshaw et al. 2000, p.328; Cini, Ambos & Wehle 2005, p.146). While the fact that the headquarter managers and subsidiary managers may perceive certain issues differently has been widely acknowledged (Arvidsson 1999, pp.32-41; Birkinshaw et al. 2000, p.322), quite a limited number of authors explicitly studied the perception gap between headquarters and subsidiaries. Furthermore, even these studies which write about the headquarter-subsidiary perception gaps did not directly examine the linkage between the perception gaps and subsidiary performance.

The importance of the study on perception gaps between headquarters and subsidiaries is emphasized by the increasing complexity of the international management of MNCs. One of the backgrounds to the increasing complexity in international management is the various dualities such as innovation in both developed and emerging markets at the same time, development of existing businesses and new businesses at the same time abroad. While these dualities increase the importance of subsidiaries, due to the complexity caused by these dualities, it is also quite likely that strategic directions of MNCs and subsidiary

roles are not fully agreed, shared, understood or implemented throughout the organization of MNCs.

The rationale behind focusing on Japanese service companies in this research comes from the lower international exposure of Japanese service companies, despite the fact that service businesses account for 70 percent of Japanese GDPⁱ. Compared to manufacturing companies, the international exposure of service companies is not well developed. In Japan, all of the top 50 foreign sales ratio companies are manufacturing companies and half of the bottom 50 companies are service companiesⁱⁱ. The studies on international management of Japanese service companies are quite limited compared to that of Japanese manufacturing companies.

While intangibilities, co-production with customers, simultaneity and heterogeneity of service companies (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2000) have been pointed out as key reasons for the relatively slower international exposure of service companies, Japanese service companies may face more difficulty in developing their businesses abroad due to this intangibility and co-production with customers compared to Western service companies. Japan is categorized as a high context culture nation, and Japanese companies often operate businesses based on tacit knowledge while it is often said that Western companies use more explicit knowledge under a low context culture. Because of the high context culture and dependence on tacit knowledge, Japanese service companies may face higher communication costs than Western service companies (i.e., Japanese service companies potentially face more perception gap issues than manufacturing companies and Western service companies in their cross-border communication).

Through teaching and coordinating global executive training programs for various large Japanese service MNCs, the author of this paper faces situations where managers of Japanese headquarters and home country national (HCN) managers of foreign subsidiaries do not share the same understanding of the corporate strategy and subsidiary roles, such as the positioning of the local market, subsidiary capabilities, corporate culture and knowledge sharing situation. It also seemed that these perception gaps between the headquarter and subsidiary HCN managers were the cause behind inhibiting the optimization of subsidiary performance. It also seems that until recently, most Japanese service MNCs did not regard the perception gaps between headquarters and subsidiaries as a very significant issue because their international development was in many cases simply transferring a part of their domestic services and not required to develop new

business abroad by establishing resources and capabilities abroad. Once Japanese service MNCs started to develop new business abroad, they realized the perception gaps between the headquarters and subsidiaries are larger than they had expected.

Therefore research on the MNC's perception gap and subsidiary performance focusing on service companies has a significant impact theoretically and practically. However, there has not been any research which directly examined the relationship of the perception gap between headquarter managers and subsidiary HCN managers about the subsidiary role and subsidiary performance.

Research Questions

In view of the background above, this study aims to achieve several objectives, which can be translated into the following research questions:

- 1) Do perception gaps between headquarter managers and subsidiary home country managers on the subsidiary roles affect subsidiary business unit performance?
- 2) Are there any differences between existing business performance and new business development performance in the relationships described in research question 1?
- 3) Does the expatriate coordination have a moderation effect on the relationships described in research questions 1 and 2?

Theoretical gaps based on literature review

In order to approach these research questions, past literatures were reviewed regarding subsidiary role, perception gaps, subsidiary performance and expatriate coordination. From the literature review we have identified there are several theoretical gaps regarding our research questions. The theoretical gaps are summarized as:

- ① No studies on the influence of perception gap on subsidiary role on subsidiary performance, while there are several studies on the consequences of perception gap (conflict, dissatisfaction etc.)
- ② Most of the subsidiary role research based on only one side of stakeholder, either headquarter or subsidiary
- ③ Just a few studied on perception gap looked at both side of the directionality of perception gap (only subsidiary overestimation, not headquarter overestimation).

- ④ Most performance gap study regarded subsidiary as one entity and did not distinguish between expatriates and HCN managers
- ⑤ Most studies on subsidiary performance regarded whole subsidiary company as unit of analysis, while there are growing tendency of a subsidiary to hold multiple business units
- ⑥ Most research on subsidiary performance did not distinguish exploitation activities and exploration activities, though quite a number of MNCs are struggling to explore exploitation and exploration
- ⑦ Most studies on the consequence of expatriate did not look at the role of expatriate but the number and ratio of expatriate
- ⑧ If there are some studies which look at the role of expatriates, these are limited part of the role, such as knowledge transfer role(stand for headquarter), headquarter attention attraction role(stand for subsidiary), but not 1) looked at the role directly linked to subsidiary unit performance (and perception gaps) 2) looked at examined the role comprehensively (reflect the dual standpoint of expatriate i.e. representing headquarter and subsidiaries at the same time, by applying some expatriate typology)

Reference

- Arbiddson, N. (1999). *The ignorant MNE: The role of perception gaps in knowledge management*. Stockholm School of Economics, Stockholm).
- Birkinshaw, J., Holm, U., Thilenius, P., & Arvidsson, N. (2000). Consequences of perception gaps in the headquarters–subsidiary relationship. *International Business Review*, 9(3), 321-344.
- Chini, T., Ambos, B., & Wehle, K. (2005). The Headquarters–subsidiaries trench:: Tracing perception gaps within the multinational corporation. *European Management Journal*, 23(2), 145-153.
- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2000). *New service development: Creating memorable experience*. Thousand Oaks: Sage.

マレーシアの生産工場におけるチームワーク認識に関する民族心理学的考察

野渡正博(玉川大学 / GITD Institute)

mail: masahiro.nowatari@gmail.com

キーワード: チームワーク認識, マレーシア, 民族心理学,

研究背景

海外における日本型生産マネジメントの重要課題の一つは、その現地化における現地従業員のチームワークの理解とそのマネジメントである。彼らのチームワーク認識は、日本人と差がないという暗黙の理解に基づいているため、生産上の問題も数多く確認されている。日本人との認識差異を事前に理解しておくことは、安定稼働までの期間短縮をもたらす、進出先との相互理解にも有益である。これを支援するパラダイムが ITD (Industrial Teamwork Dynamics) であり、その頑強性が確認されている(野渡, 1994, 1997, 2009)。これは生産現場の作業集団におけるチームワークの内部構造を解析する評価システムであり、与えられた「課業」に対する「集団資源」の適合が重要である。この適応が「チームワーク過程」であり「チーム生産性」を左右する(図 1)。

ITD は学際的アプローチであり、チーム構成員であるリーダーのリーダーシップとメンバーのフォローアップからなるチームワークシップを確認する。個人からより上位レベルのチームとしての評価が可能となり、組織マネジメントにも有益である。さらに、チームワークによる生産活動は、社会生産性を通じて人類の福祉にも貢献する。21 世紀以降の各国の本格的な海外展開に対応して、ITD をグローバル インダストリアル チームワーク ダイナミックス(GITD: Global Industrial Teamwork Dynamics)としてグレードアップを行い、国際研究を展開している(野渡・飛田, 2013)。

問題提起

生産工場の作業集団におけるチームワークは、社会心理学や集団力学が研究課題として取り上げる集団過程であり、それらの知見を活用することができる。また、現地従業員との累積的な知識形成を通じたチームワークの形式知化が急務であり、先進工業国として世界進出している各国共通の問題でもある。また、現地従業員の労働価値観には、自らの民族としての社会的背景としての母国の布教宗教から影響を受けている。生産現場の作業集団においても、日本以上に宗教の影響を大きく受けていることが確認されている(野渡, 2009, 2012a, 2012b)。チームワークに対する認識を確認するためにチームワーク評価因子を設定している。これは、日本の上場企業である製造産業界における生産現場の作業集団から抽出している(Nowatari, 1993)。これらは、作業集団として与えられた課業(仕事・作業)を遂行するための能力を評価する因子群である作業力と、作業集団としての集団維持機能に対する認識を評価する因子群としての凝集力から構成されている(表 1)。

研究目的

多民族国家マレーシアの日系生産工場で働く現地従業員と別途国内調査で得られた日本人との両者間のチームワーク認識について解析を行い、その認識差異を民族心理学の視点から考察する。

研究対象

事業所の概要とその民族構成を示す(表 2、表 3)。

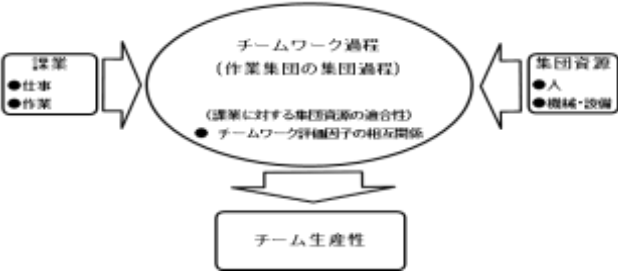


図1 インダストリアル チームワーク ダイナミックス

生産性指向	因子 (P)	質問項目 (p)
作業力 (P=6, p=30)	1. 作業管理の状態	5
	2. 直属の上司による作業指導	5
	3. リーダーによる作業指導	5
	4. リーダーによる気配り	5
	5. 作業遂行の能力	5
	6. 作業確認 (進捗, 品質, 量)	5
凝集力 (P=6, p=30)	7. 凝集性	5
	8. グループの雰囲気	5
	9. 人間関係	5
	10. モラル	5
	11. 作業上の相互補完	5
	12. 満足度	5

表1 チームワーク評価因子

現 地 事 業 所	日本		マレーシア		
	J		A	B	C
所 在 地	神奈川県		スランゴール州	ベナン州	スランゴール州
調 査 年 度	2004		2008	2008	2009
設 立 年 度	1943		1973	1991	1973
資 本 金 (億円)	50		30	10	5
売 上 高 (億円)	200		300	100	25
生 産 品 目	測量機器		半導体	ファクシミリ	家電用・産業用
			システムLSI	MFP装置	電子リレー
従 業 員 数 (人)	300		1411	574	800
回 答 者 数 (人)	114		615	476	419
(ライン + スタッフ)	(81 + 33)		(504 + 111)	(265 + 211)	(364 + 55)
個人属性	勤続年数 (年)	平均値 19.41	9.99	6.76	8.08
		標準偏差 5.282	7.964	5.157	8.078
	年 齢 (歳)	平均値 43.38	31.48	30.44	29.52
		標準偏差 5.746	8.774	8.505	8.421
生産支援	事 業 所 長	日本人	日本人	日本人	日本人
	部 門 長	日本人	全員ローカル	約70%がローカル	全員ローカル
	日本人駐在員(人)	-	3	5	4

表 2 研究対象事業所

現地事業所	民族 (出身国)	回答者 (人)
A (n=562)	マレーシア	393
	中国	32
	インド	137
B (n=476)	マレーシア	90
	中国	157
	インドネシア	131
	インド	41
	ネパール	28
C (n=404)	ベトナム	29
	マレーシア	249
	中国	12
	インドネシア	98
	インド	15
	ネパール	3
	ベトナム	4
バングラディッシュ		23
(国籍未記入, n=68)		

表 3 事業所別民族構成

解析および考察

1. 工場

国内生産工場で働く日本人とマレーシアの各生産工場で働く現地従業員とのチームワーク認識差異を判別分析で確認する。全体の正判別率は約 72%であり、現地従業員は日本人とは異なる認識を持っている。A 工場では作業力で、C 工場では凝集力で認識差異が多く、B 工場では両者同程度である。これらは各事業所独自の生産マネジメントの影響が大きい(野渡・飛田, 2013) (表 4)。

2. 民族

日本人を基準として、各民族との認識差異を確認する。各工場は多くの民族を雇用しており全体としては混在するので認識差異は顕著に表れなかったが、民族基準で考察すると、正判別率の全体平均は約 80%と高く、日本人のチームワーク認識とは大きく異なっている。最大の正判別率は約 90%の民族はネパール人であり、次いでバングラディッシュ人の約 84%、インドネシア人の約 82%と続く。宗教圏としては、ネパール人はヒンドゥー教、インドネシア人およびバングラディッシュ人はイ

◆自由論題 C-7

スラム教であり、仏教圏としての日本人とは異なっている。また GDP は、ネパール人およびバングラディッシュ人は、約 600～650 US\$ (JETRO/2009) と低く、生産工場での労働価値観の生成が遅れていることも考えられる。その他の特徴としては、日本人と同じ仏教圏の中国人では約 72%，イスラム教のマレーシア人では約 76%，ヒンドゥー教のインド人では約 80% となり、布教宗教の違いはチームワーク認識差異に大きく影響を与えている(野渡, 2009, 2012a, 2012b) (表 5)。

		基準 (回答者)		日本 (n=114): 2004 年度調査			
		比較 (現地事業所) (回答者)		全体 (n=1,510)	A (n=615)	B (n=476)	C (n=419)
		調査年度		2008-2009	2008	2008	2009
		判別式		判別係数	判別係数	判別係数	判別係数
チームワーク評価因子				1.117c	2.400c	-3.069c	-0.335c
作業力	1. 作業管理の状態			-0.692**	0.553**	0.832**	0.810**
	2. 直属の上司による作業指導			0.239*	-0.775**	-0.314**	
	3. リーダーによる作業指導						
	4. リーダーによる気配り			-0.688**	0.830**	0.736**	0.451**
	5. 作業遂行の能力			-0.318**	0.372**	0.268**	
	6. 作業確認 (進捗, 品質, 量)			0.301**	-0.564**		
凝集力	7. 凝集性			0.959**	-0.691**	-0.727**	-1.664**
	8. グループの雰囲気			-1.089**	1.402**	0.759**	1.776**
	9. 人間関係						
	10. モラール			-0.385**		0.701**	0.388**
	11. 作業上の相互補完						
	12. 満足度			1.209**	-1.656**	-0.944**	-1.810**
判別関数の統計的有意性				**	**	**	**
正判別率 (%)				72.23	75.31	70.17	75.05

c: 定数, *: p < .05, **: p < .01.

表 4 工場間の比較

基準		日本 (n=114): 2004年度調査							
比較	出身国 / 民族	マレーシア			インド				
	現地事業所 (回答者)	A (n=393)	B (n=90)	C (n=249)	A (n=137)	B (n=41)	C (n=15)		
	正判別率 (%)	77.12	76.96	73.83	76.10	78.06	83.72		
	判別関数の統計的有意性	**	*	**	**	*	aa		
	平均正判別率(%)	75.97			79.29				
全体平均正判別率(%)		80.08							
基準		日本 (n=114): 2004年度調査							
比較	出身国 / 民族	中国			インドネシア		ベトナム	ネパール	バングラディシュ
	現地事業所 (回答者)	A (n=32)	B (n=157)	C (n=12)	B (n=131)	C (n=98)	B (n=29)	B (n=28)	C (n=23)
	正判別率 (%)	71.92	71.96	73.02	82.45	81.6	77.62	89.44	83.94
	判別関数の統計的有意性	aa	*	-	**	**	aa	**	a
	平均正判別率(%)	72.3			82.03		77.62	89.44	83.94
全体平均正判別率(%)		80.08							
aa : p < .20, a : p < .10, * : p < .05, ** : p < .01.									

aa: p < .20, a: p < .10, *: p < .05, **: p < .01.

表 5 民族間の比較

層	別	回答者 (人)	チームワーク 評価因子 全体の面積	作業力 の面積 ①	凝集力 の面積 ②	面積比 = ① / ②
日本	全	114	0.361	0.170	0.070	2.43
	本	1,510	0.101	0.070	0.028	2.50
	イスラム教	984	0.105	0.075	0.009	8.33
	仏教	234	0.143	0.143	0.026	5.50
マレーシア	ヒンドゥー教	224	0.268	0.062	0.221	0.28

表 6 チームワークの一体感 / 宗教

層	別	回答者 (人)	チームワーク 評価因子 全体の面積	作業力 の面積 ①	凝集力 の面積 ②	面積比 = ① / ②
日本	全	114	0.361	0.170	0.070	2.43
	本	1,510	0.101	0.070	0.028	2.50
	A	615	0.117	0.088	0.008	11.00
	B	476	0.122	0.076	0.070	1.09
マレーシア	C	419	0.165	0.125	0.020	6.25
	マレーシア	732	0.186	0.150	0.008	18.75
	中国	201	0.106	0.089	0.028	3.18
	インドネシア	229	0.088	0.038	0.042	0.90
	インド	193	0.109	0.083	0.006	13.83
	ベトナム	33	1.246	1.070	0.023	46.52
	ネパール	31	1.105	0.268	0.972	0.28
	バングラディッシュ	23	0.132	0.094	0.067	1.40

表 7 チームワークの一体感 / 工場・民族

◆自由論題 C-7

3. チームワークの一体感

主成分分析により、第Ⅰおよび第Ⅱ主成分に対応する因子負荷量値の座標点から正負の極値を求め、それらの距離から作業力と凝集力さらにチームワーク評価因子全体の面積を確認する。これらの面積は、チームワークの集中力を示す指標であり、集団や組織が持つ一体感として評価することができる。また、その時の情報の価値として累積寄与率を確認することができ、いずれも70%前後と良好である。宗教別では、ヒンドゥー教でその面積比が1以下であり、作業力の面積が小さい(表6)。

また、工場別ではいずれも1以上と凝集力でのより強い一体感を確認できる。さらに民族別では、インドネシアとネパールで1以下であり、作業力の一体感が強い。また、ベトナムでは面積比が約46と凝集力の一体感の強さを確認できる(表7)。

結論

多民族国家マレーシアの日系生産工場で働く現地従業員と別途国内調査で得られた日本人とのチームワーク認識差異について、民族心理学の視点から考察を行った。工場間の比較では大きな差異は見られないが、工場ごとの民族間比較では平均正判別率は約80%と大きく、日本人とは大きく異なっている。このことをまず理解する必要がある。この背景としては、工場ごとの独自の生産マネジメントやその教育に関する実践的・累積の効果、母国での布教宗教に基づく社会的背景、GDPの低い発展途上国における労働価値観や社会慣習等の影響が考えられる。日本型生産マネジメントの現地化においては、現地従業員のチームワークを理解し活動する必要がある。また、認識差異を生じている各チームワーク評価因子の動向を理解し、チームワークマネジメントを行う必要がある。

謝辞

本研究は、オムロン(株)、(株)東芝、東芝テック(株)の各社殿のご支援を頂きました。また、2008年度および2009年度の卒業研究である海外学術調査に基づいています。業務ご多忙の中、それぞれ2年間にわたってご指導とご支援頂きました各事業所の日本人駐在員および現地マレーシア人、中国人のスタッフの皆様に感謝申し上げます。

参考文献

- Nowatari. M. and Aswad. A. A. (1993) Extraction of Teamwork Determinants in Japanese Manufacturing Industries, Jpn. J. Exp. Soc. Psychol., **32**, 269-284.
- 野渡正博(1994) 自動車部品製造企業における作業集団のチームワーク状態と生産性—インダストリアル チームワーク ダイナミックスの構築と検証(第1報)—, 日本経営工学会誌, **45**, 479-487.

◆自由論題 C-7

- 野渡正博・南木伸太郎(1997) 作業集団における作業形態とチームワーク状態に関する定量的評価(縫製企業の場合)ーインダストリアルチームワーク ダイナミックスの構築と検証(第2報)ー, 日本経営工学会誌, 48, 166-173.
- 野渡正博(2009) 宗教と国富に基づくチームワーク認識差異の確認ーインダストリアル・チームワーク・ダイナミックスの構築と検証(第3報)ー, 日本経営工学会論文誌, 60, 197-210
- 野渡正博(2012a) グローバル インダストリアル チームワーク ダイナミックス, ナカニシヤ出版
- 野渡正博(2012b) グローバル生産を支える海外生産現場のチームワーク構造, IE レビュー, 日本インダストリアル・エンジニアリング協会(日本 IE 協会), 53, 65-73.
- 野渡正博・飛田甲次郎(2013) 生産タクトの差異が中国人ライン作業者のチームワーク認識に与える影響, 産業・組織心理学研究, 26, 107-120.

韓米FTAの履行による輸出入と直接投資の動向分析

李兌賢（近畿大学大学院商学研究科）

キーワード 韓米FTA、対米貿易、対米投資

1 はじめに

国際通商環境では、グローバルな生産ネットワークの展開により、輸出入のためのシステムから貿易と投資およびサービスが有機的に接続されたシステムに進化してきた。しかし、このような国際通商環境の変化がWTO(World Trade Organization)体制では十分に反映されないため、多くの国は地域貿易協定を活用するようになっている。

狭い国土で天然資源に乏しいことから、貿易立国を目指して経済発展を遂げてきた韓国は、日本と同様に、2000年代以降、FTAによる通商政策を推進している。最近では、韓国の貿易総額(輸出+輸入)に占めるFTA締結国・地域の割合は35.4%であり、交渉段階までを含めると82.3%(2012年基準)に達している。このため、米国やEUなどの巨大市場とFTAを締結し、アジア地域のハブとして存在感を示してきた韓国の動向は、WTO体制や東アジアの経済連携を考える場合には、無視できないものとなっている。また、米国とEUの環大西洋貿易投資連携協定(TTIP: Transatlantic Trade and Investment Partnership、以下TTIP)の交渉開始など、通商政策を取り巻く環境の変化を受けて、環太平洋戦略的経済連携協定(TPP: Trans-Pacific Strategic Economic Partnership Agreement、以下TPP)に参加しないことによる不利益の回避などを考慮して、通商政策の見直しを迫られている韓国では、2012年3月に発効した米国とのFTAが2年目を迎え、韓米FTAの関税撤廃の効果が現れ始めている。

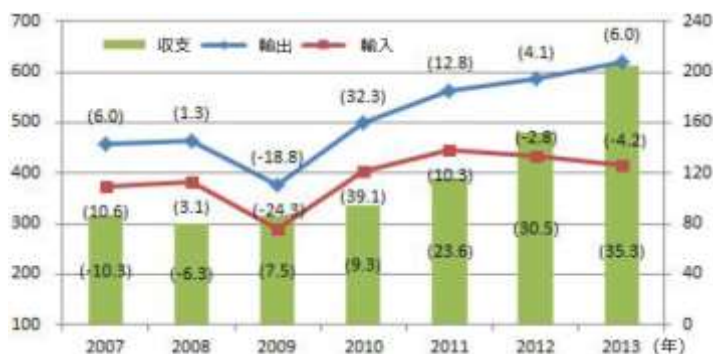
本報告では、韓国が締結したFTAの中で最も大規模な、韓米FTAの発効以降の2年間の貿易収支と直接投資の動向を分析する。同FTAが今後どのような影響を締結国および非締結国に及ぼすかは不明瞭であるが、その効果を分析することには意義がある。目下の所、長期データは公表されていないが、韓米FTA協定文の両国譲許表をもとにして、米国の統計データおよび韓国貿易協会の資料を用いて、韓米FTAの効果と課題について分析する。

2 韓米の主要貿易の現況

米国は世界GDPの22.5%(16.2兆ドル、2013年IMF資料基準)を占めている世界最大の市場であり、韓国の3位の貿易相手国である。韓国の対米輸出は、世界的な金融危機以降、着実に増加し、2013年基準で622億ドル(2011年:567億ドル、9.8%増加)を記録したのに対し、輸入は2011年に446億ドルに減少した後、2013年にも415億ドル(6.9%)に減少した。これにより、貿易収支の黒字は継続して増加する傾向にあり、2013年には205億ドルの黒字を記録した。

◆自由論題 D-1

図1 韓国の対米貿易現況 (単位: 億ドル)



(注)()は前年比増加率。

(出所)USITC Data統計、韓国貿易協会。

3 韓米FTA発効以降の輸出入の変化

韓米FTA発効以降(2012年3月～2013年12月)の韓国の対米輸出は、発効前の前年同期比で12.16%増加した反面、輸入は5.51%減少した。同期間に米国の対主要国の輸入は、EUが9.68%と最も低く、日本が12.39%で最も高かった。また、韓国の対主要国の輸入は、日本が-7.94%で最も低く、EUが19.79%と最も高かった。ところで、韓国の対米輸出入の変化を要因別に分析した結果、韓米FTA発効により対米輸出は18.18%、対米輸入は14.80%増加したと推定されている。この点、まず、韓米FTAが発効した2012年3月から2013年12月までの対米輸出を、発効前の同期実績と単純比較すると12.16%増加したが、要因別に分析した結果、韓米FTAによる輸出の増加は18.18%と分析された。これは、韓米FTAが発効されなかったと仮定する場合、韓国の対米輸出は6.02%、大幅に減少したことを意味する。韓米FTAの関税効果は0.00%、関税以外の効果は18.18%で、発効2年目までの関税撤廃による効果は微々たる一方、非関税障壁の緩和や制度の改善、輸出市場の先行した獲得のための積極的なマーケティングなど、全般的な貿易環境の改善による輸出拡大効果が非常に大きい要因であるとみなせる。産業別の分析によると、関税の効果は化学で49.34%、自動車部品で1.12%と推定された。なお、関税以外の効果は、化学、金属、その他の機械などにおいて著しい効果が認められた。

他方、韓米FTA発効後、対米輸入は5.51%減少したが、韓米FTAの効果は14.80%で、事実上、韓米FTAの発効により輸入は増加したと分析される。すなわち、韓米FTAが発効されなかった場合、対米輸入が現在よりも大幅に減少したことを意味する。産業別の分析によると、自動車の部品で最も高く、164.85%であるが、その他の主な項目では、電子(35.12%)、繊維(11.74%)、その他製造業(18.41%)となった。

4 韓米FTA発効以降の直接投資の動向

韓国の対世界および対米直接投資は、韓米FTA発効期間中(2012年4月～2013年12月)に、それぞれ285億ドルと68億ドルを誘致し、FTA発効後の誘致実績が向上した。韓国

◆自由論題 D-1

の対米直接投資は、韓米 FTA 発効直後(2012 年 4～12 月)に、前年同期比 70.5%増加したが、発効後の 2013 年 1 月から 12 月まで 4.1%、4 月から 12 月までは 43.8%減少した。ところが発効直後の投資誘致が大幅に増加することにより、発効以降全期間の投資誘致は、前年同期比で 57.3%増加した。2013 年の韓国の対米直接投資の特異な点は、4 月から 12 月までの投資誘致が 1 月から 12 月までの投資誘致の半分の水準になっていることであるが、これは 1 月から 3 月までの投資誘致が集中されたことに起因する。

この点、韓国の対米投資は、対世界投資と比較して、誘致実績が良好であると評価される。なお、2012 年 4 月から 12 月まで、および 2012 年 4 月から 2013 年 12 月までの投資の増加は対米で、2013 年 1 月から 12 月までの投資の減少は対世界に高く現れた。

表 1 韓国の外国人直接投資の推移 (単位：百万ドル、%)

	2010 年		2011 年		2012 年		2013 年		発効以降の 全期間
	1～12 月	4～12 月	1～12 月	4～12 月	1～12 月	4～12 月	1～12 月	4～12 月	
対世界	13,071 (13.8)	11,530 (17.6)	13,673 (4.6)	11,668 (1.2)	16,286 (19.1)	13,940 (19.5)	14,548 (-10.7)	11,154 (-20.0)	28,488 (13.0)
対米国	1,975 (32.8)	1,935 (71.4)	2,372 (20.1)	1,904 (-1.6)	3,674 (54.9)	3,247 (70.5)	3,525 (-4.1)	1,824 (-43.8)	6,773 (57.3)
比重	15.1	16.8	17.3	16.3	22.6	23.3	24.2	16.3	23.8

(注)発効以降全期間は 2012 年 4 月から 2013 年 12 月までの投資、増減率は 2010 年 4 月から 2011 年 12 月との比較を意味する。比重は韓国の外国人直接投資の対米国が占めるものである。

(出所)産業通商資源部外国人投資統計。

資本収支のうち、主要国からの直接投資の変化をみると、2011 年から 2012 年の間、対米直接投資は対日本や対 EU 直接投資に比べて急激に上昇しており、米国との投資関係がより強化されていることを示唆している。米国の対世界、対アジア太平洋への投資の推移を比較してみると、韓米 FTA の発効以降に、米国からの投資誘致の増加は有意なものと思われる。韓米 FTA が発効した 2012 年の対世界と対アジア太平洋地域への投資がそれぞれ 9.0%と 7.4%増加したのに対し、対韓国投資は 16.5%増加した。

表 2 米国の外国直接投資の推移 (単位：百万ドル、%)

	2010 年	2011 年	2012 年
対世界	3,741,910 (5.0)	4,084,659 (9.2)	4,453,307 (9.0)
対アジア太平洋	570,111 (13.4)	6,6174 (6.3)	651,305 (7.4)
対韓国	26,233 (9.6)	30,160 (15.0)	35,125 (16.5)

(注)()は前年同期比増減率。

(出所)米国商務部経済統計局。

韓国の対世界と対米国の直接投資は、韓米 FTA 発効後の全期間(2012 年 4 月～2013 年 12 月)で、各 432 億ドルと 73 億ドルの投資誘致で FTA 発効以降、全体的に投資が減少して

◆自由論題 D-1

いる。韓国の対米直接投資は FTA 発効後、すべての分析期間において前年同期比で減少している(2012 年 4 月~12 月まで投資は 18.5%、2013 年 4~12 月までの投資は 39.8%、1 月~12 月までの投資は 22.5%、2012 年 4 月~2013 年 12 月までの投資は 17.2%減少)。すべての分析期間で韓国の対米直接投資の減少は、対世界投資の減少と比較しても大きく現れた。

なお、2011 年の韓国の対世界の直接投資が、欧州債務危機の深化のため、世界経済の低迷で、欧州や中南米などへの投資が減少した代わりに、資源開発投資を中心に、米国への直接投資が大幅に増加した。

表 3 韓国の海外直接投資の推移 (単位：百万ドル、%：投資金額基準)

	2010 年		2011 年		2012 年		2013 年		発効以降の全期間
	1~12 月	4~12 月	1~12 月	4~12 月	1~12 月	4~12 月	1~12 月	4~12 月	
対世界	24,594 (20.0)	21,235 (23.0)	27,768 (12.9)	21,426 (0.9)	25,370 (-8.6)	19,104 (-10.8)	24,145 (-4.8)	18,489 (-3.2)	43,249 (-11.7)
対米国	3,403 (-4.8)	2,854 (18.0)	5,983 (75.8)	4,773 (67.2)	4,773 (-26.0)	3,890 (-18.5)	3,428 (-22.5)	2,341 (-39.8)	7,318 (-17.2)
比重	13.8	13.4	21.5	22.3	17.4	20.4	14.2	12.7	16.9

(注)発効以降の全期間は 2012 年 4 月~2013 年 12 月までの投資を表す。増減率は 2010 年 4 月~2011 年 12 月までの比較。()は前年同期比増減率、比重は韓国の対世界直接投資の中で対米国が占めている割合。

(出所)韓国輸出入銀行海外経済研究所海外投資統計。

5 おわりに

発効 2 年目に入り、韓米 FTA が両国間の貿易に与える影響は持続して増加していると分析されており、今後、産業別・品目別の活用対策を策定して、FTA の効果を向上させることが必要である。韓米 FTA 発効後、対米輸出入はそれぞれ発効前の同期比で 12.16%と -5.51%に変化した。韓米 FTA の効果は、それぞれ 18.18%と 14.08%に達すると分析され、両国間の貿易に肯定的に作用していると評価される。発効 1 年目の効果に比べて発効 2 年目に入ってから、貿易効果がさらに増加しており、両国の経済回復が本格化される場合、韓米 FTA を通じた本格的な影響はさらに大きくなると考えられる。さらに、品目別に分析した結果、対米輸出は、化学、金属、その他の機械では主に関税以外の効果が、電子や自動車及び自動車部品は関税削減の効果が大きく現れ、産業別に差別化された活用対策が望ましいと判断される。韓国の貿易条件の推移を勘案すれば、韓米 FTA による輸出入の増加は、両国間の輸出入物量の増加に起因した部分が大きいと判断される。なお、韓米 FTA による米国からの投資誘致は多少改善され、主に輸送機器や金融・保険、サービス業で投資が活性化しており、継続的な投資の活性化のためには投資環境の改善と外国人直接投資が韓国の経済に肯定的に作用するように努めなければならない。

なお、最近、米国が主導する TPP や TTIP などが国際通商秩序の変化の主要な要因となっており、新たな通商規範に先行的に対応し、機会として活用するためにも、韓米 FTA の履行に伴って、懸念される副作用を未然に防止するための制度的装置と対策が必要である。

情報サービス産業における戦略提携の研究

中村裕哲（愛知学院大学大学院商学研究科博士後期課程）

hironori.nakamura@gmail.com

キーワード：戦略提携、海外市場参入、情報サービス産業

1. 研究の目的

海外市場への参入形態は、グリーン・フィールド投資、M&A、合弁事業、提携など多岐にわたる。その参入形態は、参入に際して存在する環境や条件により変化する。なぜなら、どのように市場に参入するのかは、その後の参入先での企業活動を方向付けるものであり、海外市場へ進出する企業における重要な「戦略」だからである。

この海外市場参入戦略は、内部要因・外部要因どちらも考慮して検討される。

つまり、海外市場の伸長、あるいは自国市場の均衡・縮小、グローバルな競合との競争、政治的環境の変化や技術環境、近年ではIT環境の変化が要因の一つとなっている。

戦略的意図を同じくする企業による戦略的提携は、海外市場への参入形態の一つとして研究されてきた。

この戦略的提携についての研究の多くは製造業を対象に検討されているが、サービス業における研究、中でもプロフェッショナルサービス業や情報・教育サービス業などの知識集約型企業の国際展開における研究は、決して多くない。

そこで、これらの解明のために、本研究においては、理論的な側面から、特に戦略的提携研究の到達点を理解することを目的とした。

2. 研究の方法

本研究においては、①戦略提携、②市場参入、③サービス産業に関する先行研究レビューを行い、それらの理論および研究の到達点と限界を確認し、それぞれの分析フレームあるいはアプローチの仮説を検討する。

3. 海外市場参入方式のフレームワーク

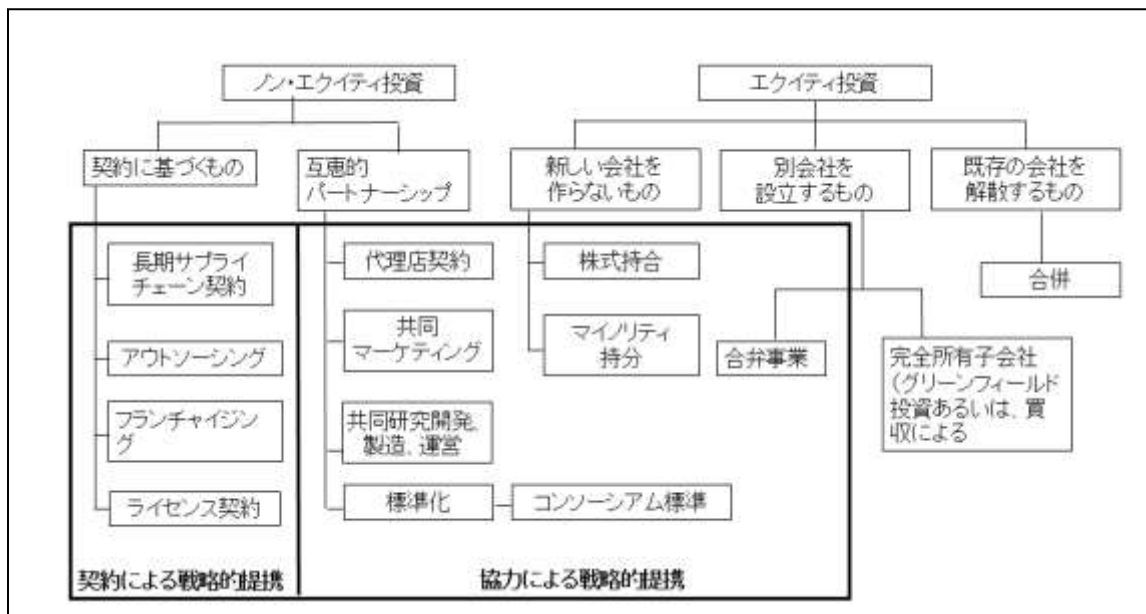
海外市場へ進出する場合の研究は、Bamford, Ernst and Fubini(2004) が2000件のケースを分析し、戦略的提携の成功確率を算出した。また、Dyer, Kale and Singh(2004) は、買収と提携に際して、統合すべき資源の種類、期待するシナジーのタイプ、市場要因と競争要因を特定した場合のフレームワークを提示している。

4. 戦略提携の分析視角

Hubbard (2013) は、海外直接投資について「グリーン・フィールド投資」「M&A」「戦略提携」のいずれかの形をとる（戦略的提携は、さらにエクイティを伴うものとそうでない

◆自由論題 D-2

ものに分かれる)」とする。このモデルは、Kale and Singh(2009)のモデルと UNCTAD の定義を組み合わせた戦略的提携の概念である。この戦略的提携の整理においては、「標準化」が明示されないが、梶浦(2013)のいう標準化理論におけるコンソーシアム標準は、まさに「協調的」であることから、互惠的パートナーシップのひとつとして追記できると考える。



出所：Hubbard(2013), Diagram5.1 邦訳図 5.2 をもとに筆者加筆

戦略提携の研究対象の事業分野と実体的な事例研究と併せて、それを分析するために用いる分析視角やアプローチ方法には、どのようなものがあり、どのアプローチの選択が、国際的な戦略的提携をいかに理論的に分析するのかという研究も複数なされている。

先行研究として戦略的提携の分析視角についての整理は、桑名（2003）、梶浦（2005）、陳（2005）、今野（2006）がおこなっている。

桑名（2003）は、主な分析アプローチとして、Faulkner and Rond(2000)、長谷川(2002)、溝江(2002)を参考に、①取引コスト・アプローチ、②ポジショニング・アプローチ、③資源ベース・アプローチ、④組織学習アプローチを整理したうえで、長期的視点に立って、提携パートナーとの組織間学習を促進し、国際戦略提携を進化させることが必要と論じている。つまり、「多国籍企業の優位性の構築には、組織間学習の果たす役割はきわめて大きい」と論じている。

陳（2005）は、新たに付け加えられた分析視角として、Faulkner & Rond(2000)、山倉（2001）をあげ、戦略的提携理論の発展の全体像を理解するために、Gulati（1998）や山倉(2001)による整理を基にさらなる整理を実施した。主な分析視角を、経営戦略論と組織関係論に分け、前者は、①国際経営戦略論、②ポジショニング・アプローチ、③資源・能力アプローチ、後者を④資源依存理論、⑤取引コスト理論、⑥制度化理論として、提携目的、提携相手の選択、提携のマネジメント、提携のパフォーマンスなどの要因にて分類してい

◆自由論題 D-2

る。その結果、資源・能力アプローチ、資源依存理論、取引コスト論は、提携全般の課題を捉えるのに有効な枠組みであるとし、しかしながらそれぞれの説明には限界があり、それは、静態的分析であるための議論の不十分なことを示し、理論の動態化をはかりより具体的なレベルでの吟味が必要であるとしている。

梶浦（2005）が取り上げる Culpan(2002)の分析視角は、①取引コスト論、②産業組織モデル、③ゲーム理論、④資源ベース視角、⑤知識創造・組織学習、⑥ネットワーク視角を主要な6つの分析視角として紹介している。

今野（2006）は、主に Kogut(1988)、Child and Faulkner(1998)、Faulkner and Rond(2000)、Reuer(2004)の研究の検討から、これまでの分析視角とアプローチについて15のアプローチに整理した。今野（2006）の指摘は、従来の戦略提携論が、経済学的見方である取引コスト・アプローチやマーケット・パワー・アプローチによる研究が非常に多かったが、経済学や経営学の発展に伴い、戦略提携論においても様々なアプローチによる研究が進められていること、また社会学や生物学的アプローチに基づく研究が盛んになっていることが特徴であるとまとめている。

5. 従来の分析視角の貢献と限界

本研究では、戦略的提携の定義の種類と明確化を確認し、事例研究について研究対象の事業分野をサーベイした。また、分析視角・分析のアプローチとして、主要な取引コスト・アプローチ、資源ベース・アプローチ、組織学習アプローチの研究を概観し、「形式知」のみならず「暗黙知」をビジネスシステムに組み込むこと、あるいは、二社間で共同創造することが、戦略提携を「共同創造」に向かわせることを確認した。

戦略提携研究の貢献は、Shuman and Twombly(2010)の言うように「どんな大企業でも1社のみで、変化し続ける世界の市場に対応できるだけのリソースは持っていない」なかで、企業が Hubbard（2013）の言う「企業がテクノロジーや規制緩和などのめまぐるしい変化に対応」するためのアプローチ方法と分析視角をもたらしたことである。

ただ、これまでの戦略提携の研究では、イノベーションの創出への貢献に関する説明がほとんどされなかったところに限界があると考えられる。

6. 戦略提携の新たな研究アプローチ

今野（2007a）は、知識ベース・アプローチと戦略提携の関わりからイノベーションの創出のために提携能力の概念の捉えなおしをおこなった。今野（2007a）によれば、イノベーションは、単独企業だけによる営みではなくなってしまうことから、「戦略的提携の目的が移動困難な知識獲得にあるとすれば、戦略的提携を通じて知識の獲得と活用を効果的に実現し得る能力が問われることになる」とし、「獲得された知識が企業内で効果的に活用されなければ、イノベーション創出に結び付けることはできない」ことに注意すべきであるとする。

◆自由論題 D-2

ところで、Chesbrough(2003) は、従来型のイノベーションを「クローズド・イノベーション」とよぶ。それは、内向きの論理であり、このイノベーションは、20 世紀の終わりには持続可能でなくなってきたことから、「オープン・イノベーション」という新しいアプローチを提唱した。

「オープン・イノベーションは、企業内部と外部のアイデアを有機的に結合させ、価値を創造することをいう」として、従来の研究開発とは考え方が異なるとしている。

「クローズド・イノベーション」においては、他社への参入障壁として知的財産権が認識されていた。そのため実際に活用されることなく社内に保持されるのみの知的財産権もあった。これが、「オープン・イノベーション」の立場に立つと、一転自社で活用されない知的財産権は、他社にライセンスする、クロスライセンスする、提携するなどのマネジメントを行って利益を得ることとなる。したがって、イノベーションは、オープン・イノベーションにより、戦略提携の重要な位置を占めるようになっていくと考える。

引用・参考文献

- 江夏健一・大東和武司・藤澤武史編(2008)『サービス産業の国際展開』(シリーズ国際ビジネス4) 中央経済社。
- 梶浦雅己(2013)『ICT コンセンサス標準・オープンイノベーションによるビジネスモデル構築のダイナミズム』 文眞堂。
- 今野喜文 (2007a)「戦略的提携と提携能力: 提携能力の構成要因と高度化要因に注目して」『北星学園大学経済学部北星論集』47, (1), 111-137 頁。
- 今野喜文 (2007b)「イノベーション創出と提携能力の構築」『三田商学研究』50, (3)。
- 竹田志郎(1992)『国際戦略提携』同文館。
- Bamford, J., & Emst, D., & Fubini, G.D. (2004) “Launching a World-Class-Joint Venture” *Harvard Business Review* (2004, February)、邦訳「JV の成否は 100 日で決まる」『ハーバード・ビジネス・レビュー』(2005 年 2 月) pp. 50-63.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation*. Harvard University School. (大前恵一郎訳 (2007)『Open Innovation ーハーバード流イノベーション戦略のすべて』 産業能率大学出版部)。
- Chesbrough, H. (2011) *Open services innovation. Rethinking your business to growth*. 博報堂大学 ヒューマンセンタード・オープンイノベーションラボ:監訳(2011)『オープン・サービス・イノベーション: 生活者視点から、成長と競争力のあるビジネスを創造する』 阪急コミュニケーションズ。
- Dyer, H. J. & Kale, P & Singh, H (2004) “When to Ally and When to Aequire” *Harvard Business Review* (2004, July-August)、邦訳「提携すべき時、買収すべき時」『ハーバード・ビジネス・レビュー』(2005 年 2 月) pp. 64-75.
- Hubbard, N. A. (2013) *Conquering Global Markets: Secrets from the World's Most Successful Multinationals*. Palgrave Macmillan. (KPMG FAS 監訳・高橋由紀子訳 (2013)『グローバル市場参入戦略』 東洋経済新報社)。

日系広告会社の国境を越える知識創造におけるネットワークの役割
Consideration of Role of Network in Cross-Border Knowledge Creation
by a Japanese Advertising Agency

唐澤龍也（明治大学大学院経営学研究科博士後期課程）

キーワード【Key Words】

広告会社 (Advertising Agency), 知識創造 (Knowledge Creation), ネットワーク (Network)

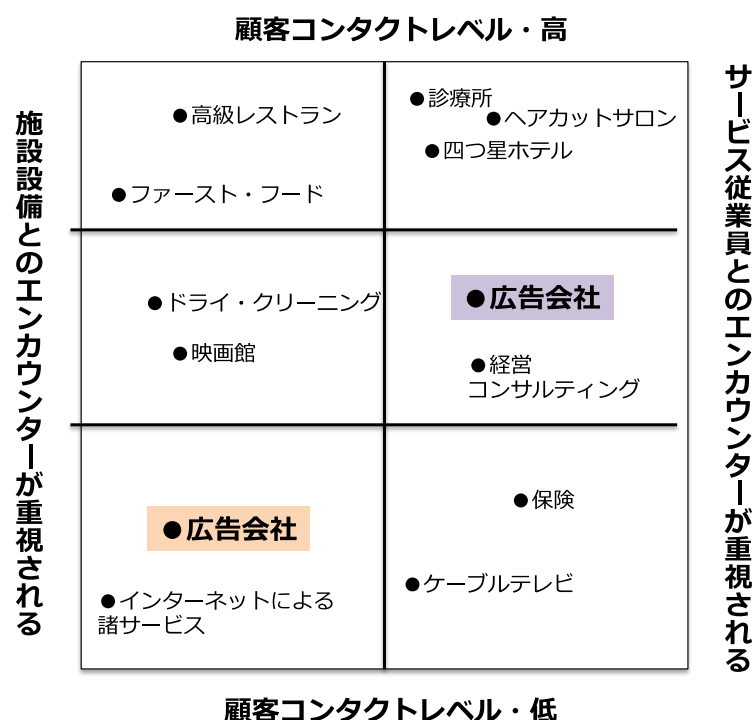
1. 研究の目的

本研究は、日系広告会社の国境を越えて展開される組織的知識創造において、社内や社外のネットワークの役割を明らかにすることを目的としている。なぜ、このような研究が必要であるかと言うと、日系広告会社の売上高は国内市場が大部分を占めている。2013年3月の国内第1位の電通による英国のイージス・グループの買収によって、同社の海外売上高は44%になった。しかしながら、第2位の博報堂は4%、第3位のアサツー ディ・ケイは7%ほどである。日系広告会社にとっては、いかにしてグローバル化し、競争優位を獲得するかが、喫緊の課題である。そのための方法のひとつとして、組織的知識創造の活性化が挙げられる。野中・紺野（1999）が、1990年代後半より情報化の時代から知識の時代への移行が顕在化すると指摘し、組織的知識創造がグローバル規模での国際競争力の獲得においては不可欠である。また、先進国のみならず、新興国での企業活動にとって、知識創造が重要な問題として認識されるべきである。そして、効果的な知識創造を実現するためには、個人-集団-組織レベルで、知識を状況に合わせて活用していくことが求められる。そこで、知識が創造される「場」とネットワークが意味をもつことになる。本研究は、ネットワークの性質と国境を越えて展開される組織的知識創造の関係について、日系広告会社の事例を用いて検討する。プロジェクトに対応するネットワークが形成されるプロセスを明らかにし、そこで知識創造がどのように実践されたかを提示する。

2. 広告会社の知識の特性について

本研究は、専門サービス業としての広告会社が創造する知識の特性を明らかにする。図1は、Lovelock and Wirtz(2011)および Lovelock and Wright(1999)によるサービス行為の分類にもとづいて、広告会社はサービスの受け手が、クライアント企業と広告と接触する消費者の二重構造にあり、教育や心理カウンセリングのようなサービスとは異なる特性をもつことを示している。

図1：サービス行為と関連した広告会社の知識特性



出所：Lovelock and Wirtz (2011), Lovelock and Wright (1999) を参照し，筆者作成。

本研究では，この分類に基づいて，広告会社において創造される知識は，クライアント企業へのサービス行為の知識と広告と接触する消費者へのサービス行為の知識の二つに分類されることを提示する。

3. 知識創造の「場」とネットワークに関する先行研究

本研究では，知識創造の「場」とネットワークに関する先行研究を検討する。野中・遠山・紺野 (2003) によって「知識変換プロセス」，「知識創造における場」，「知識資産」，「リーダーシップ」をキー概念に，知識に関する経営理論の総括と組織的知識創造理論の新展開を探る研究がなされた。野中・紺野 (1999) は，知識創造における重要な「場 (Ba)」とは，顧客と経験を共有する場であると述べている。ここで示された知識創造の「場 (Ba)」と顧客との関係に重きを置くという視点は，知識創造が持続的であるためには重要である。そして，知識創造における「場」と共通点と相違点をもつ概念として取り上げられたのが，Lave and Wenger (1991) や Wenger et al. (2002) による「実践共同体 (Communities of Practice)」である。それは，「学習の場としての共同体」であり，同一組織内の組織学習を中心に置いている。本稿は，プロジェクト単位の「実践共同体」が変化しながら形成されていくことを示す。また，Leonard (1995) による「外部の知識の源泉」 (Knowledge from outside of the Firm) を吸収する能力とそのメカニズムが重要性に着目して，「外部の知

◆自由論題 D-3

識の源泉」を取り込んだ「プロジェクト・コミュニティ」を知識創造の場として考える。

ネットワークを研究する際には、その性質に着目するか、または構造に焦点をあてるかによって分かれる。本稿は、事例を用いて、ネットワークの構造そのものの特徴から検討する。本研究においては、クライアント・広告会社・外部協力会社からなる「プロジェクト単位の実践共同体」を設定し、そのなかでネットワークがいかんして構成されて、どのような知識創造がなされるかを考察する。

4. 事例の分析方法

事例分析の方法を以下に記述する。「プロジェクト単位の実践共同体」においてクライアント・広告会社・外部協力会社に属する個人をノードとして、それらの関係を時系列に三つのフェーズに分けて、検証する。具体的には各担当者への聞き取り調査およびプロジェクトに関する e-mail を利用して、ネットワーク分析を試みる。そして、国境を越えた組織的知識創造を目的とするネットワークがどのように構成されていくのかを示す。

5. 発見事実

発見事実としては、広告会社が創造する知識には、クライアント・マネジメントの知識とオペレーションを実行するための二つの知識の類型が存在するということがある。そして、広告会社の組織的知識創造は、広告会社の内部のみならず、クライアント、社外の協力会社や個人が形成するネットワークによってなされるということである。これは国内、海外の事案に共通することであるが、多国籍なメンバーが関係する日系広告会社の「国境をこえる」組織的知識創造の鍵となるのは、顧客であるクライアントや専門的な外部知識をいかに取り込むかということである。本事例では、プロジェクトの立ち上がりの初期段階から、ネットワークを構成する主要なメンバーがすでに機能していたことが示された。

参考文献

英語文献

De Nooy, W., Mrvar, A. and Batagelj, V. (2005), *Exploratory Social Network Analysis with Pajek*, Cambridge University Press, 安田雪監訳(2009)『Pajek を利用し社会ネットワーク分析』東京電機大学出版局。

Lave, J. and Wenger, E. (1991), *Situated Learning-Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, 佐伯胖訳 (1993)『状況に埋め込まれた学習-正統的周辺参加』産業図書。

Leonard, D. (1995), *Wellsprings of Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston, 阿部孝太郎・田畑暁生訳 (2001)『知識の源泉』ダイヤモンド社。

Lovelock, C. and Wirtz, J. (2011), *Service Marketing-People・Technology・Strategy*

◆自由論題 D-3

, Pearson.

Lovelock, C. and Wright, L. (1999) ,Principle of Service Marketing and Management, 小宮路雅博監訳 (2002)『サービス・マーケティング原理』 白桃書房。

Wenger, E. (1998), *Communities of Practice-Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press, New York.

Wenger, E., McDermott, A.R. and Snyder, W. (2002), *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge* , Harvard Business School Press, Boston, 櫻井祐子訳 (2002)『コミュニティ・オブ・プラクティス-ナレッジ社会の新たな知識形態の実践』 翔泳社。

日本語文献

牛丸元 (2014)「高信頼組織のネットワーク分析-東電テレビ会議にみる危機対応に関する分析」,『明治大学社会科学研究所紀要』第 52 巻第 2 号、169-185 ページ。

野中郁次郎・紺野登 (1999)『知識経営のすすめ-ナレッジ・マネジメントとその時代』, 筑摩書房。

野中郁次郎・紺野登 (2003)『知識創造の方法論』, 東洋経済新報社。

野中郁次郎・遠山亮子・紺野登 (1999)「『知識創造企業』再訪問」『組織科学』 Vol.38, No.1, 35-47 ページ。

安田雪 (1997)『ネットワーク分析』 新曜社。

その他:Web-site

アサツー ディ・ケイホームページ, 2013 年有価証券報告書, <http://www.adk.jp/html/ir/news/20140408.pdf>, (2014 年 5 月 31 日アクセス)。

電通ホームページ, 2013 年 3 月期決算短信, <http://www.ww.dentsu.co.jp/ir/>, (2014 年 5 月 31 日アクセス)。

博報堂 DY ホームページ, 2013 年 3 月期決算短信, <http://www.hakuhodody-holdings.co.jp/ir/pdf/>, (2014 年 5 月 31 日アクセス)。

特別感を維持・醸成する流通戦略 ーラグジュアリー・ブランドにみる国際化過程の検討ー

寺崎新一郎（早稲田大学商学大学院）

キーワード：流通、グローバリゼーション、ラグジュアリー・ブランド

本稿では、研究対象として注目を浴びつつも、経営学的見地からの議論が不十分なラグジュアリー・ブランドについて、流通戦略の観点から整理・体系化を試みた。2000年代以降、ザラや H&M を始めとしたファストファッションの台頭、そして刻々と変化する消費者行動の変化により、ラグジュアリー・ブランドは岐路に立たされている。ラグジュアリー・ブランドは、一般消費財と異なり、特別感を維持・醸成しつつ、事業を成長させる必要がある。そこで、本稿では、ラグジュアリー・ブランドが流通戦略を通して、どのように特別感を維持・醸成しているのかを、地域別研究およびブランド別研究にみる国際化過程を検討することで明らかにする。

本論に先立ち、これまで整理・体系化されてこなかった、ラグジュアリー・ブランドの流通チャネルの類型化および各チャネルの利点・欠点について、具体例を交えつつ議論する。その結果、直営か、非直営かといったチャネルの組織化度合いが、チャネルを大別する基準となっていること、製品カテゴリー毎に適したチャネルが異なることなどが明らかになった。さらに、ブランドイメージ統制への関与の度合いや進出先市場の社会・経済的状况などもチャネルの選択に影響を及ぼしていることが示唆された。

続くパートにおいては、ラグジュアリー・ブランドの国際展開について、地域別およびブランド別研究を整理することで明らかにした。そして、流通戦略を検討するにあたっては、次の3つの観点が重要であることが分かった。まずは、経営基盤の頑健性である。ルイ・ヴィトンの日本進出以来、多くのラグジュアリー・ブランドにおいて直営店舗展開がトレンドとなっている。LVMH 傘下のブランドはいうまでもなく、グッチ・グループにおいても、その流通戦略は適用されている。ブランドイメージの醸成には直営展開が有効であるとはいえ、強固な財務的基盤が所与であることは確かである。2000年前後より、旗艦店を中心とした店舗の大型化や一等地への出店が加速しており、さらなる経営基盤の強化が求められている。以上より、経営基盤の頑健性はチャネルの選択に影響を及ぼす要因といえる。

続いて、製品カテゴリーを掲げる。流通チャネルの整理・体系化の章や、バーバリーによる「流動的統合流通モデル」において明らかになったのは、製品カテゴリー毎に選択されるチャネルが異なる点である。例えば、時計や宝飾、香水・化粧品、そしてアイウェアはマルチブランド店舗や百貨店のコーナーといった非直営形態のチャネルで展開される場合が多くみられる。

最後に、 prestige 性の度合いにもとづくブランドのポジショニングを、3つ目の視座

◆自由論題 D-4

として挙げる。ブランドのprestige性の度合いを鑑み、チャンネルを選択ないし管理することで、ラグジュアリー・ブランド特有の特別感が維持・醸成されるためである。グッチやイヴ・サンローランはブランドのprestige性を高めるために、フランチャイズ・システムからの段階的撤退やライセンス供与の撤廃に取り組んできた。つまり、「短・狭・閉」のチャンネル構造へと徐々に移行しているのである。この動きは、多くのラグジュアリー・ブランドでみられるが、アルマーニやバーバリーのように、中には「短・狭・閉」と「長・広・開」のチャンネルを傘下ブランドのprestige性に準じて使い分けている例もある。排他的流通かつ高価格帯で展開するブランドは、スケープゴートとして、あこがれを生み出す原動力とし、実質的な収益は開放的かつ手頃な価格帯で展開されている、香水、アイウェア、そして普及版ブランドから得る仕組みである。以上をまとめると、ラグジュアリー・ブランドによっては、同一ブランド内におけるprestige性の度合いの差異に着目し、流通のあり方を検討する必要がある。とはいえ、ファストファッションとの棲み分けを明確化するために、バーバリーもチャンネル組織化の程度を強化しており、今後の動向が注目される。

本稿では、流通戦略の中でも、店舗展開に注目し検討してきたため、インターネット流通については扱っていない。インターネットは元来、コミュニケーション・ツールであったが、ラグジュアリー・ブランドにおいても小売媒体として活用されるようになってきた。LVMH社によるセフォラ・ドットコムを買収を皮切りに、ケリング社による服飾・家具のECサイトであるレッド・キャッツの設立、2009年にはリシュモン社によるネット・ア・ポルテ買収など、小売媒体としてのインターネットは一般化しつつある。エルメスに代表される、独立系メゾンにおいても、様々なカテゴリーにてECが展開されるようになっている。論点が多岐に渡るラグジュアリー・ブランドのインターネット流通は、本稿では敢えて触れていない。よって、当課題については、別途検討することを予定している。

以上

HUL の BOP ビジネス参入動機¹ —インド政府への対応経験と Nirma Ltd. との競合経験を通じて—

原木英一（明治大学大学院 経営学研究科）

eiichi.haraki0614@gmail.com

キーワード

BOP ビジネス, Hindustan Unilever Ltd., Shakti Project

世界経済における新興国・途上国の相対的重要性が高まる昨今、「貧困層の社会的課題解決」と「企業の新規市場開拓」という 2 つの側面を内包した概念である BOP ビジネスが注目されている。購買力平価ベースで年間所得 3000 ドル未満とされる 40 億人もの貧困層市場をどのように獲得あるいは創造していくのか。様々な分野の研究者によって多面的な議論が繰り広げられる中、その議論は拡散こそすれ、収束を見ない。筆者は BOP ビジネスの本質および新規性を「社会セクター（国際機関、政府、NPO、NGO など）とのパートナーシップ」に求めており、原木（2012）ではマクロな視点からそうしたパートナーシップが形成される背景を論じた。本稿はそのミクロ版として、先駆的事例 Hindustan Unilever Ltd.（以降、HUL）の事例をもとに社会セクターとのパートナーシップの形成過程の記述を主目的としている。

まず、Shakti Project の概要であるが、Unilever のインド法人 Hindustan Unilever Ltd. は、21 世紀の新規事業として同社の BOP ビジネスプロジェクトである Shakti Project を立ち上げた。ヒンディー語の“Shakti”は「力を与える（Empower）」の意であり、農村部に住む女性の自立を促す意味合いからこの名前が付けられた。1990 年代からインドでは、農村開発プロジェクトの一環として自助グループ（SHG: Self-Help Group）と呼ばれる 15-20 名程度の女性中心の小グループを作り、少額貯蓄、少額融資、収入向上活動、メンバー間の相互扶助などの活動が行われてきた。この SHG の女性を販売員として活用し、SHG を支援している NGO と協働して販売網の拡大を行っていった。Shakti Project に携わる起業家は 2012 年時点で 4 万 5000 人にも上り、彼らの管理や指導は HUL と SHG を管理している NGO などによって分担される。本研究では長い歴史を持つ Unilever のインド事業の中で BOP ビジネスである「Shakti Project」を実施する動機について、①HUL がインド政府の経済運営（経済統制）の中で、現地化を通じて社会ニーズを強く意識するようになったことと、②Nirma Ltd.（以下、Nirma）の台頭により危機感を募らせ、農村

¹ 本研究は筆者が作成した修士学位請求論文（原木英一（2013）『BOP ビジネス誕生の軌跡—Hindustan Unilever Ltd.の事例をもとに—』明治大学大学院経営学研究科 2012 年度修士学位請求論文、第 3 章「HUL の BOP ビジネス参入動機」、37-54 頁）をもとに加筆・修正したものである。

開拓への動機付けが行われたことから示している。

HUL の BOP 市場参入動機の 1 点目は、インド政府は独立から 1991 年の経済改革で開放路線に切り替えるまで、強力な経済統制を行っており、それを逃れるために HUL が社会ニーズを把握し、意識するようになったことに起因する。HUL が苦しんだ具体例としては、①1951 年に施行された産業（開発・規制）法（IDRA: Industries [Development and Regulation] Act）と 1969 年に制定された独占および制限的取引慣行法（MRTPA: Monopolies and Restrictive Trade Practice Act）によって事業運営にインド政府の許認可が必要となったことや、②外国企業に対して出資比率を制限する外国為替規制法（FERA: Foreign Exchange Regulation Act）によって、HUL が存続危機に瀕したことなどがあげられる。こうした政策に対し、HUL は事業継続を決定し、インドに真摯に向き合うことで様々な困難を乗り越えてきた。これに対し、HUL は①マネジメントの現地化、②資本の現地化、③インド社会・経済への貢献を行い、事業の統制を逃れようとした。①マネジメントの現地化については、1961 年に P. L. Tandon 氏をインド人初の会長に就任させ、インド政府との関係を良好にし、ナショナリズムが高揚し外国企業に対して排他的になっていたインド人消費者との摩擦を軽減した。また、FERA によって出資比率を 40%にまで引き下げようインド政府から要請された際、上記の Tandon 氏がインド政府と交渉を行い、例外的に 14%程度の株式公開で済ませた²。さらに、HUL は R&D プログラムによって輸入代替工業化の支援を行ったり、生乳事業に関連した酪農家たちの資金調達の便宜を図ったりとインド社会・経済へ貢献した。このようにインド政府からの事業統制を逃れるために、HUL はインドの社会・経済的諸問題を積極的に取り組むようになった。その結果、HUL はインド社会に対する責任感が芽生え、また社会セクター（NPO、NGO や政府など）との調整経験を積んでいった。この経験が Shakti Project で重要な役割を果たす NPO、NGO や政府などの社会セクターとの調整に生かされていく。

HUL の BOP 市場参入動機の 2 点目には、Nirma Ltd.（以下、Nirma）の台頭により危機感を募らせ、農村開拓への動機付けが行われたことがあげられる。IDRA, FERA, MRTPA などといった強力な規制は残り、日用消費財産業は規制の対象となっていたインドの事業環境下で、Nirma は①政府の許認可や②小規模工業（SSI: Small Scale Industry）の優遇措置の恩恵を受け、急激な成長を遂げていた³。創業者の Karsanbhai Patel 氏が州政府の研究機関に勤めていたことから州政府高官との親交があり、資金的なバックアップや他省との交渉時の政治的バックアップが販売網の拡大や、遅延しがちな政府の許認可取得に大きく影響した。また、Nirma は生産工程の大部分を手作業で行うことによって資本投下額をおさえ、SSI の基準を戦略的に守り、インド政府から①優先信用配分制度、②留保品目制度、③優先的購入制度、④免税制度、⑤工業団地の設置の 5 項目で

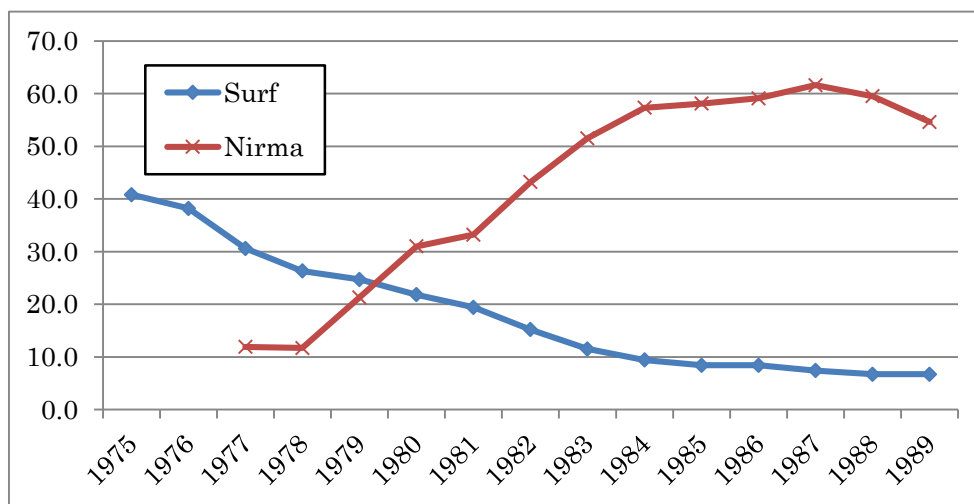
² Fieldhouse (1978), pp.197-204.

³ Ragan and Rajan (2007), p.3.

◆自由論題 D-6

優遇措置を獲得していた⁴。さらに、Nirma は大幅なコスト削減を目的として、生産の簡素化（①原材料自体の簡素化と②作業工程の簡素化）を行い、期間工を活用することによってコストを大幅に下げた⁵。こうした有利な競争環境において Nirma は洗濯用洗剤事業で HUL を打ち負かすまでに成長したのである（図 1 参照）。

図 1：SURF（HUL）と Nirma のシェア推移（%：1975-1989 年）



出典：Butler and Ghoshal (2002), p.25 より筆者作成。

こうした Nirma の急成長に危機感を持った HUL は 1987 年、Project STING (the Strategy To Inhibit Nirma Growth) を発足させ、Nirma のビジネスモデルの徹底的な調査を実施し、Nirma に対応するための戦略立案を開始した。HUL は Project STING の一環として、低価格ラインの合成洗剤「Wheel」を開発し、農村における販売網を大幅に拡大し、非営利組織と協働しながらプロモーション活動を行った。HUL が Project STING によって得られた経験は、創意工夫次第で遠隔農村も市場にできるという確信につながった。徹底的に市場調査を行い、人口データから平均年収、流通インフラの有無など、細かくデータを収集したことには BOP ビジネスにつながる大きな前進だったと言える。また、販売の形態も体系だって管理することによってリーチを伸ばすことに成功し、Ogilvy Outreach の活躍により、マス・メディアにのみ頼る形のプロモーションでなくとも、遠隔農村の人々に製品の認知率を高めることができるということも、その後の BOP ビジネスにおけるプロモーションの基礎を築き上げた。こうした従来の本業から程遠い、非効率

⁴ 2011 年 8 月 29 日に Gujarat 州 Ahmedabad で行った Nirma のマーケティング・マネージャー Jitendra Patel 氏へのインタビュー調査による。

⁵ Nirma の非熟練の期間工を HUL の正社員労働者の約半額で雇っていた。外国企業や大企業に対しては労働法が厳格に運用されており、HUL は労働組合などへの対応もしなければならなかった。

◆自由論題 D-6

的な戦略を行うに至ったのは、明らかに競合である Nirma の存在が大きいと考えられる。Nirma は、Unilever 全体の中でも重要なインド洗剤市場において、大きな優位性を発揮し HUL の危機感を煽ったのである。

本研究の意義は、独立後のインド政府と HUL の関係や HUL と Nirma の競合関係を詳述しながら、Shakti Project 発足前の事業展開と同プロジェクトの関連性について考察を行った点にある。第一に、インド政府との交渉を自社に有利に働かせるために、インド社会・経済への貢献を行い、社会セクターとの調整経験も積んでいた。この経験が Shakti Project 発足時に Andhra Pradesh 州政府を巻き込む際に重要になったと考えられる。第二に、HUL はインドに R&D 施設も有しており、新製品の開発なども行っていた。Nirma が台頭してきた際に自ら対抗策を講じ実践していたことからわかるように、かなり自立性の高い高度な権限移譲がなされていた。

本研究は主に HUL とインド政府または Nirma との関係の中で考察を行ってきた。しかし、その外的成立要件である自助グループ (SHG: Self-Help Group) の発展とマイクロファイナンスの普及について触れることが出来なかった。SHG とマイクロファイナンスの組み合わせたプログラムである SBLP (SHG-Bank Linkage Programme) の発展は、HUL がインド全土で Shakti Project を展開する (スケールアップする) うえでプラットフォーム的な役割を果たした。Shakti Project の要である女性販売員は SBLP の受益者であり、他の層に比べて信用力の低いとみなされがちな BOP 層にとって大きな課題の一つである原資の調達を同プログラムのマイクロファイナンスで賄っている。中央政府主導でこのプログラムがインド全土に展開されていたことは HUL が Shakti Project を拡大していくうえで重要な役割を果たしたのである。この点については、別稿を期したい。

【参考文献】

- Bulter, C. and S. Ghoshal (2002). *Hindustan Lever Limited: Levers for Change*, Case registered at London Business School, INSEAD case, Reference No. 302-199-1.
- Fieldhouse, D. K. (1978). *Unilever Overseas*, Hoover Institution Publication, California.
- Rangan, V. K. and R. Rajan (2007). Unilever in India: Hindustan Lever's Project Shakti—Marketing FMCG to the Rural Consumer, *Harvard Business School Case Study*, Case#505-056, pp.1-24.
- 原木英一 (2012). 「BOP ビジネス研究出現の背景」『経営学研究論集』(37), 1-14.
- 原木英一 (2013). 「HUL の BOP ビジネス参入動機」, 『BOP ビジネス誕生の軌跡—Hindustan Unilever Ltd.の事例をもとに—』明治大学大学院経営学研究科 2012 年度修士学位請求論文, 37-54.

組織内における制度多様性の発現と共進化

古宅 文衛（首都大学東京大学院 社会科学研究科 博士後期課程）

キーワード：組織の多様性、グローバル組織におけるコンフリクトの発生と解消、SNS

1. 本研究の主題

本研究は、組織を様々な価値観や考え方を持った部門の集合体として捉え、日系大手電気メーカーにおけるグローバル SNS（Social Networking Service）導入検討プロジェクトの事例検討を通じて、多様性をもった組織におけるコミュニケーションの促進モデルを提示するものである。

社内あるいは関係者間の相互コミュニケーションの活性化や人的つながりの強化といった観点から、多くの企業において SNS の導入や活用が進められている。IT 技術を活用することでコミュニケーションに対する距離や地域の時間帯の制約を小さくするとともに、フォーマル、インフォーマル両面からの自由なネットワーク形成を通じて、企業の生産性向上や効果的な製品開発、顧客・市場に関する洞察の深化等を期待できることが、導入の背景にあると考えられる。

しかし、SNS は IT を活用したコミュニケーションツールの 1 つであることを強く認識しなければならない。SNS を導入することで多様な参加者のコミュニケーションが自然と促進されるようになるという前提は検討される必要がある。

また、グローバルに事業を展開する企業においては、国内における事業展開と海外における事業展開との経緯の相違から生じる価値観の違いを考慮する必要がある。本事例においては、海外事業展開を担う部門は、国内事業とは異なる市場に対して独自に計画を立て、法人格の異なる現地法人化を通じて事業を展開するなど、戦略策定からその実行に至るまで、国内他部門とは自立的に進められてきた背景がある。グローバルに展開する組織において部門横断的にコミュニケーションを活性化させていくプロセスについても、まだ研究の余地があるのではないかと考える。

このような問題意識のもと、プロジェクト事例を通じて、多様な参加者間のコミュニケーションが促進されるための必要条件を考察する。

2. 対象事例の概要

本研究の対象事例として、日系大手電気メーカーのグローバル製品開発に寄与することを目的とした、SNS 導入検討プロジェクトを取り上げる。

(1) プロジェクトの背景

当該企業においては、今後のグローバル展開に対し、中期経営計画において、6 分野の重点事業を設定し、海外売上比率の向上および約 2 倍の海外売上高の経営目標を定めている。

◆自由論題 D-7

しかし、海外において事業活動を行う現地拠点に対して、本社と拠点間の情報は、本社から拠点に一方通行で流れることがほとんどであり、現地における日常の活動状況や顧客の反応等についての情報入手が難しい状況にあった。また、拠点間の情報共有の仕組みはほとんど無く、他拠点における状況や取組を相互に共有し活動に活かすための仕組みも構築されていなかった。

このような状況の中で経営目標の達成に向けて、日本および海外拠点の技術者、マーケティング担当者、営業担当者間の「担当者レベル」による知識共有やコミュニケーション活性化が重点施策の1つとして設定される。現地情報の日本を含めた他拠点間共有と双方向コミュニケーションの仕組みづくりは重要な取組として推進されることとなった。

(2)対象となる事業

中期経営計画における6分野の重点事業のうち、社内の事業展開、関連技術の開発がある程度先行している2つの事業を対象として、SNSを通じたグローバル製品開発への貢献を検討することとなった。2つの事業とは、個人認証技術をもとにしたセキュリティサービスに関する事業と、グローバルに分散するデータの統合管理サービスに関する事業である。この2つの事業展開にあたっては先端的な技術の開発と展開が常に求められ、高度な技術情報がSNS上で想定される主要な情報となる。

(3)プロジェクト検討体制

本研究の問題意識の観点からは、このプロジェクトは推進体制に特徴がある。通常、全社レベルや複数部門に関連する課題検討では、経営企画部等、本社の特定部門が検討を進めることも多く見られるが、本プロジェクトでは、本社部門および関連する事業部門から広くメンバーを集めてタスクフォースを結成し検討した。

検討メンバーは、各部門における中堅社員を主要メンバーとし、個別の取り組みや現状の具体的な進捗等、検討テーマに応じて適宜関連部門の部課長レベルが参加する体制としている。具体的には、経営企画、海外事業企画、グローバルサービス（海外事業部門）、海外営業、営業、CRM、コーポレートコミュニケーション、経営システム部門を中心に、常時10～15名程度のメンバーによるタスクフォースを構成し、関連部門として法務部門とも連携している。また、社外からコンサルタントが参画し、プロジェクトの推進や戦略立案の取りまとめを行った。

メンバーはそれぞれが所属する部門から見た視点やプロジェクトへの期待を持っており、プロジェクト自体の目標だけでなく、そもそもプロジェクトの背景や経営課題の捉え方から大きく認識が異なったところからスタートしている。例えば、あるメンバーにとっては社内のコミュニケーション不足の慢性化を打開していくきっかけづくりとしてプロジェクトを捉えており、経営システム部門にとっては社内SNSのシステム導入として捉えている。海外事業部門にとっては当初の期待値は低く、本プロジェクトに対する日本本社のコミットメントの見極めが重要なポイントになっていた。また、法務部門から見ると、技術情報の共有が技術輸出に当たるとして外為法の遵守が担保できるプロセスを強く要望している。

◆自由論題 D-7

3. 対象事例における、意見相違の表面化と解消のプロセス

当タスクフォースにとって、SNSを導入すること自体の是非については、総論賛成であったものの、その導入に向けた検討項目や手順、検討の優先度の設定にあたって、意見の相違が顕在化してくる。

表1：各部門における SNS への期待と、プロジェクトにおける優先検討テーマ

部門	SNS に対する期待	優先検討テーマ
トップマネジメント	情報連携の強化と事業プロセスの管理・統制	SNS を通じた海外事業部門(各拠点)の管理・統制の仕組み設計
経営企画部門	情報連携の強化	事業目標を達成できる情報共有・コミュニケーションの仕組み作り
海外事業部門	情報連携の強化	グローバルな情報共有促進施策を通じた事業目標達成シナリオの明確化
技術開発部門	国内外の自由なコミュニケーションスタイルの確立	会社の過剰管理が、技術者間コミュニケーションを阻害していることの明確化
情報システム部門	部門ミッション（ユーザ IT サービス強化）への貢献	SNS ツール評価と開発計画、運用方式の設計
法務部門	法令遵守が困難と判断し、導入には批判的	外為法に抵触しないことを保証する共有情報の定義と共有手続き明確化

各部門とも中期経営計画で設定された経営目標を達成するための SNS 導入検討プロジェクトであることは共有されているが、優先検討すべきテーマについては、それぞれの部門の価値観や問題意識を反映したものとなり、タスクフォースの検討テーマの設定や検討の方向性に対して対立が見られるようになってくる。

これらの、タスクフォースにおける意見の相違、対立を解消させていくにあたって、主に2つの検討が効果的であったと考えられる。

1つ目は、本タスクフォースのミッションの再確認である。グローバルな SNS の利点というレベルではなく、このプロジェクトが経営層のどのような期待に応えなければならないのか、について検討を行っている。海外売上高を現在の2倍にする、そのためにグローバルな拠点間の担当者レベルのコミュニケーションの活性化に向けて SNS の可能性を見出すこと、を再確認し、この企業がグローバル SNS に取り組む目的として文書化している。

2つ目は、再確認されたタスクフォースのミッションに照らして、それぞれの部門の主張や争点を再検討したことである。グローバル SNS に対する検討といった認識の段階では、各部門が期待することが異なり、検討の方向性や優先項目の設定にあたって対立構造が生じていたが、ミッションに立ち返って検討することで、それぞれの主張が対立するもので

◆自由論題 D-7

はなく、お互いに補完しあうものであることが見えてくる。本プロジェクトの事例においては、グローバルなコミュニケーションの課題は、「不十分なグローバル戦略」、「自由なコミュニケーションスタイルの不在」、「過剰なコンプライアンス」といった個別の観点にあるのではなく、これらが相互に関連し悪循環が発生していることにあるという認識が生まれている。自由なコミュニケーションスタイルの不在から、グローバル戦略の方向性が定まらない、その結果適切なルールが見えないため過剰なルール設定にならざるを得ない、そしてそのことがコミュニケーションの不便さをさらに強める、といった 1 つのストーリーの中に、それぞれの部門の主張や問題意識が埋め込まれていることが認識されるようになった。

また、主張や争点の再検討は、他部門の考え方を相互に理解する効果も生み出している。部門それぞれの考え方や優先すべき価値観は、お互いに補完しあうものであること、そして、他部門の考え方を自部門にも取り入れることによって自部門が目指す方向性はさらに強化できることが認識されるようになった。本事例においては、海外事業部門が、事業成果につながるコミュニケーションを行うためには、情報のコンテンツや双方向性の仕組みだけでなく、技術者同士のインフォーマルな会話も含めた自由なコミュニケーションを重視するようになってきている。

4. 考察

対象事例の検討から、異なる考え方や価値観を持った部門、参加者間のコミュニケーションを促進していくためには、従来の SNS 導入で言われてきたようなコミュニケーションツールの導入、インフラの提供では不十分であると考えられる。

事例から見るように、参加者それぞれの多様な問題意識が、SNS 導入というテーマを通じて顕在化することでコミュニケーションが活性化しているのであり、議論できる場の設定がコミュニケーションを自動的に促進させているのではない。SNS 導入という共通のテーマの設定による、制度的背景の多様性の顕在化と、そのコンフリクトのマネジメントプロセスがコミュニケーション活性化につながっている。

また、多様性を持った参加者間のコンフリクトを解消していくにあたって、常に立ち返るべき共通のテーマが設定されていることも重要である。常に立ち返るべき具体的な目標があり、それが経営上重要性を持っている場合に、部門間の共通認識の醸成と、相違点を 1 つのストーリーに統合させていく力を持つ。

本研究は、1 企業における 1 事例をもとに考察したものであり、他組織でも適用可能かどうか、複数組織における差異はどのように生じるのか、といった検証を行っていく必要がある。対象プロジェクトで見られた事象について、その事象の発生要因に遡って理論を構築していくことが今後更に研究が必要なテーマである。

The impact of organizational culture on hospital performance: the case study of hospitals in Saudi Arabia

Doaa A. Zaher

Graduate school of J.F. Oberlin University

Abstract

Hospitals are organisations that are centred on expert knowledge and collective behaviour that is used in delivering quality and innovative healthcare services. In recent years, there has been high competition among hospitals with a need to become financially viable being top priority. To overcome these external challenges and pressures, hospitals must breed organisational cultures that build internal strengths in terms of creativity and innovativeness in order to proactively deal with internal and external fluctuations. Organisational culture is built upon individual value systems, beliefs and assumptions that direct their behaviour in an organisation. Employee's attitudes in hospitals have been shown to significantly affect patient quality of care, perceptions and safety. These factors can directly affect hospital performance and highlight the need for hospitals to characterise their organisational culture in order to become strategic and innovative in delivery quality care. Factors such as diversity and cultural differences also influence employee behaviours and may create multiple subcultures that can be detrimental to hospital environments.

Purpose: This study sought to identify and characterise the organisational culture in multicultural hospitals in Saudi Arabia and determine its impact on hospital performance using the Competing Values Framework. This framework was selected because diverse value and belief systems characterise multicultural organisations.

Methodology: A survey questionnaire, distributed through SurveyMonkey was used to evaluate knowledge management and organizational culture in multicultural hospitals in Riyadh hospitals, Saudi Arabia.

Results: The study is still in progress, and the results will be completed by the time of the presentation.

◆自由論題 E-1

Potential implications: The result is expected to highlight the important role of organizational culture and knowledge management in Saudi Arabia's health sector in the light of globalization, technological advances and multiculturalism in order to facilitate the delivery of better quality care for the Saudi people.

個人と組織の心理契約による
多国籍企業海外派遣者の帰任成功への影響について

周 ようか（中央大学大学院）

キーワード：心理契約、海外派遣者、帰任成功

日本の多国籍企業の海外派遣者は赴任期間を満了した時に、予定どおりに本社にもどる人が多い。その後しばらくしてから昇進する人もいる一方、適切なポジションがないためにやむを得ず仕事をやめる人も現れる。これは帰任の失敗であり、組織か個人または両方に損失が生じる。先行研究によると、多国籍企業という組織と海外派遣者個人の心理契約の組み合わせは、帰任成功の重要な影響要因である。例えば、Yan は、下記のとおり主張している。

表 1 海外派遣者個人と組織の心理契約マトリックス

		個人の心理契約	
		関係的	取引的
組織の心理契約	関係的	I: 相互忠誠心 組織の海外派遣と帰任の成功度が高い (P1) 個人の海外派遣と帰任の成功度が高い (P2)	II: エージェント機会主義 組織の海外派遣の成功度が中程度、帰任の失敗 (P3) 個人の海外派遣の成功度が高い、帰任成功と失敗の混在 (P4)
	取引的	III: プリンシパル機会主義 組織の海外派遣の成功度が中程度、帰任の成功度が低い (P5) 個人の海外派遣の成功度が中程度、帰任の失敗 (P6)	IV: 相互取引 組織の海外派遣の成功度が中程度-高程度、アンバランスより帰任成功のもっといいチャンス (P7) 個人の海外派遣の成功度が中程度-高程度、アンバランスより帰任成功のもっといいチャンス (P8)

出所：Yan, A., Zhu, G., and May, D. (2002): “International assignments for career building: A model of agency relationships and psychological contracts”. Academy of Management Review, 7(3), pp.373-386. [1]。

上記の研究の中に、海外派遣者個人と組織の心理契約の異なる組み合わせによって、帰任の成功や失敗に影響を及ぼすという結論があった。しかし、理論分析によって、結論が提出されたが、その結論を証明する実証分析は見えなかった。本研究では、アンケート調査を行い、データを集めて、実証分析をしたうえで、Yan の結論を検証する。

◆自由論題 E-2

実証分析の方法について、以下の内容を先行研究から抽出しました。

帰任の成功の定義：

組織の帰任の成功：帰任した従業員の定着 新たな専門知識の利用 知識の移転

個人の帰任の成功：継続的な発展 魅力がある仕事 昇進 責任の広がり

分析モデル：

帰任の成功度＝f（個人の心理契約、組織の心理契約、個人の心理契約×組織の心理契約、売上成長率、規模、年数、業種、家族の帰国問題）

上記のうち、個人および組織の心理契約の内容として、服部(2011)による先行研究がある。日本の従業員の心理契約と組織の心理契約の内容は次のとおりである。

従業員の心理契約：

希望雇用期間

残業についての対応

職務外仕事の関心

忠誠心

職務内仕事の質と量

組織の心理契約：

希望雇用期間

社員研修

社員キャリアへの配慮

魅力的な給与と福利厚生

有効的な選抜、評価、昇進制度

社員個人や家族的な要求への配慮

これらの内容を参照し、下記のアンケート調査票を作った。

多国籍企業の本社に帰任した海外派遣者に関する調査

問1、あなたについてお伺いします。

(1) 性別： 1. 男性 2. 女性

(2) 年齢： 1. 30才未満 2. 30～34才 3. 35～39才 4. 40～44才 5. 45～49才 6. 50才以上

(3) 学歴： 1. 高卒 2. 短大卒 3. 大卒 4. 修士卒 5. 博士卒

(4) 現在職位： 1. 主任・係長層 2. 課長層 3. 部長層 4. 取締役以上 5. その他（ ）

(5) 現在職種： 1. 技術 2. 管理 3. 営業 4. 企画戦略 5. その他（ ）

(6) 所属部門： 1. 技術 2. 管理 3. 営業 4. 企画戦略 5. 海外事業部 6. その他（ ）

(7) 派遣中の職種： 1. 技術 2. 管理 3. 営業 4. 企画戦略 5. その他（ ）

(8) 海外派遣先と期間： 派遣先： 、 年 月

(9) 業種： 1. 製造業 2. 非製造業

(10) 派遣中の状況について：

a. 本社との調整 1 うまくできていなかった 2 あまりうまくできていなかった 3 どちらかという、うまくできていた 4 だいたいうまくできていた 5 うまくできていた

b. 本社方針の執行 1 うまくできていなかった 2 あまりうまくできていなかった 3 どちらかという、

◆自由論題 E-2

うまくできていた 4 だいたいうまくできていた 5 うまくできていた

c. 現地子会社の顧客対応 1 うまくできていなかった 2 あまりうまくできていなかった 3 どちらかという
うと、うまくできていた 4 だいたいうまくできていた 5 うまくできていた

d. 現地社員とのコミュニケーション 1 うまくできていなかった 2 あまりうまくできていなかった 3 ど
ちらかという、うまくできていた 4 だいたいうまくできていた 5 うまくできていた

e. 現地子会社の日常管理業務 1 うまくできていなかった 2 あまりうまくできていなかった 3 どちらか
という、うまくできていた 4 だいたいうまくできていた 5 うまくできていた

f. 部下育成 1 うまくできていなかった 2 あまりうまくできていなかった 3 どちらかという、うまく
できていた 4 だいたいうまくできていた 5 うまくできていた

g. 残業や緊急事態についてどのように対応しますか？

1 原則上プライベートを優先 2 どちらかという、プライベートを優先 3 様子を見て判断する 4 どちらか
という、仕事を優先する 5 原則上仕事を優先

h. 職務外仕事の関心がありましたか：1 すこしでもなかった 2 あまりなかった 3 どちらかという、あった
4 すこしあった 5 非常にあった

i. 転職を考えたことがありましたか：1 なかった 2 あまりなかった 3 たまにあった 4 時々あった 5 い
つも考えていた

(11) 家族の帰国問題がありますか：1 まったくない 2 あまりない 3 どちらかという、ある 4 すこしある 5
多くある

(12) 派遣中の仕事満足度：1 低い 2 高くない 3 どちらかという、高いほう 4 やや高い 5 非常に高い

(13) 派遣中に、当時設定された目標は達成されましたか：1 20%以下達成している 2 20-40%ぐ
らい達成している 3 40-60%ぐ
らい達成している 4 60-80%ぐ
らい達成している 5 80%以上達成している

(14) 海外派遣により、仕事スキルは成長しましたか：1 全然成長していない 2 あまり成長していない 3 変
わらない 4 すこし成長した 5 ずいぶん成長した

(15) 帰任後継続的な発展は実現できた、または実現できそうですか：1 残念ながら、実現するのは難し
そう 2 実現できていない 3 実現できそう 4 まあまあ実現できた 5 よく実現できた

(16) 帰任後魅力がある仕事なのか(国内、国際)：1 ちょっとやりづらい仕事 2 あまり魅力はない 3 普通 4
まあまあ魅力がある 5 けっこう魅力がある

(17) 帰任後責任は広がる程度：1 逆に縮小した 2 広がっていない 3 あまり広がっていない 4 すこし広
がった 5 ずいぶん広がった

(18) 帰任後職位は昇進昇格したか：1 降格した 2 全然していない 3 あまり昇格していない 4 すこし昇格
した 5 希望のとおり昇進昇格した

(19) 帰任後処遇の変化：1 下がった 2 全然変わっていない 3 あまり変わっていない 4 すこし高
まった 5 ずいぶん高まった

(20) 帰任後仕事満足度：1 低い 2 高くない 3 どちらかという、高いほう 4 やや高い 5 非常に高い

問2、会社についてお伺いします。

(21) あなたが海外派遣されていた期間中とその前後における本社の状況について：

a. 本社の人事制度はどうでしたか？1 成果主義 2 どちらかという、成果主義 3 半々ぐらい 4 どちらかという、年功賃

◆自由論題 E-2

金5年功賃金

- b. あなたが海外派遣されていた時に、海外派遣社員研修を受けましたか？：1 受ける予定はなかった 2 したことはない 3 よくわからない 4 二、三年に一度していた 5 毎年一度していた
- c. あなたが海外派遣されていた時に、あなたについての選抜と評価はどうでしょうか？：1 有効ではない 2 あまり有効ではない 3 まあまあ有効 4 有効 5 とても有効
- d. あなたが海外派遣されていた時に、あなたについての報酬はどうでしたか？：1 よくない 2 あまりよくない 3 普通 4 比較的に魅力的 5 とても魅力的
- e. あなたが海外派遣されていた時に、会社からご家族への配慮を受けていましたか？1 家族の大変な事情を申告したが、受けられなかった 2 受けたことはない 3 あまり受けていない 4 すこし受けた 5 ずっと受けていた
- f. あなたが海外派遣されていた時に、会社のほうはあなたへの個別キャリア意識調査を行っていましたか？
1 行う予定はなかった 2 行うことを検討中だった 3 行っていなかった 4 二、三年に一度行っていた 5 年に一回行っていた
- g. あなたが海外派遣されていた時に、会社のほうはあなたへのキャリアプランは準備していましたか？
1 キャリアプランはなかった 2 準備していなかった 3 よくわからない 4 一部準備していた 5 よく準備していた
- (22) 帰任した海外派遣社員の帰任後 3 年内の離職率：1 5%以下 2 5-10% 3 10-15% 4 15-20% 5 20%以上
- (23) 派遣期間満了後派遣者の新たな専門知識の利用程度：1 20%以下 2 20-40% 3 40-60% 4 60-80% 5 80%以上
- (24) 派遣期間満了後、派遣者が得た知識はどの程度本社に還元されていると思いますか：1 20%以下 2 20-40% 3 40-60% 4 60-80% 5 80%以上
- (25) あなたの会社は海外派遣制度の目標をどの程度達成していると思いますか：1 20%以下 2 20-40% 3 40-60% 4 60-80% 5 80%以上

参考文献：

服部泰宏 日本企業の心理的契約、白桃書房、2011 年

白木三秀 国際人的資源管理の比較分析 —「多国籍内部労働市場」の視点から、有斐閣、2006 年

Denise M. Rousseau, Ren Schalk., Psychological contracts in employment : cross-national perspectives 、Thousand Oaks, Calif. : Sage Publications, c2000。

Yan, A., Zhu, G., and May, D. (2002): "International assignments for career building: A model of agency relationships and psychological contracts". *Academy of Management Review*, 7(3), pp.373-386. [1]。

Masters, J. K. and Miles, G. (2002): "Predicting the use of external labor arrangements: a test of the transaction costs perspective", *Academy of Management Journal*, 45(3), 431-442.

Gong, Y. (2003): "Subsidiary staffing in multinational enterprises: agency, resources, and performance", *Academy of Management Journal*, 46, 728-739.

海外製品開発拠点の能力構築における探索と活用の順序

—日本分析計測機器メーカーの中国開発拠点の事例分析—

孫徳峰（京都大学 経済学研究科 博士後期課程）

相山泰生（京都大学 経営管理大学院 教授）

キーワード：能力構築、探索、活用

I 問題提起と分析枠組み

多国籍企業が海外に展開していく活動の中で、最も本国に集中する傾向があるとされてきた研究開発機能の国際化が進んでいる。それに伴い、より多くの地域から優れた技術・情報を吸収し、それを多様な市場向けに活用・展開できる能力が問われるようになってきている。特に、新興国市場開拓が急務とされる近年、多くの日本企業を含めた多国籍企業にとって、新興国での研究・開発拠点の能力構築が重要な課題となってきた。

この海外拠点における研究開発について Kuemmerle [1999]では、R&D 拠点の機能を、既存知識・資源のベースを「展開」する拠点と、新しい知識・資源を「獲得」する拠点に分類している。前者は組織学習論の March [1991]による活用（exploitation）型にあたり、後者は探索（exploration）型にあたる。活用型は、主に本国で構築してきた能力や知識を、海外の文脈に移転して展開していくが、新興国市場では適応できない可能性がより高くなると考えられる。先進国企業のこれまでに事業を成功に導いた戦略が先進国市場をベースに形成され、経営資源もおおむね本国など先進国市場に依拠しているため、市場条件や資源条件が大きく異なる市場に参入する場合には全く新しい能力を構築しないといけなかったからである。したがって、新興国市場に R&D 拠点、特に製品開発拠点を置く場合、自社にない能力や知識を求める探索型の拠点が必要になると考えられる。

一方で、単に現地で新しい能力や知識を探索する拠点においては、いわゆる外国企業としての固有の不利が存在する。このような不利は、本国で蓄積された優位性を持つ資源を現地に移転することによってある程度解消されるが、この場合、逆に本国資源の優位性に起因する本国資源の活用によって現地における探索活動が阻害されるという問題に直面するかもしれない。探索活動と活用活動は学習のモードが異なっており、現地市場に適応する新しい能力の構築において、探索と活用の間にはトレードオフの関係が存在するという考え方である。March [1991]は、組織の長期発展のためには、「探索」と「活用」の両方が必要とするが、その二つは基本的に両立できないと主張する。このように、現地での探索と本国資源の活用を両立させることが大事であると言われながらも、その具体的な方策についてはあまり議論されていない。

一般論としての探索と活用の両立に関しては、組織の両利き（ambidexterity）の概念が提示されて以来、「探索」と「活用」が必ずしもトレードオフではなく、企業が特定の組織

◆自由論題 E-3

設計のもとで両者を遂行する可能性が提示されている (O'Reilly and Tushman [2008])。「探索」と「活用」を緩やかに連結された別事業ユニットで同時に行う両利きは、「探索」と「活用」の間のバランスを取る方法の一つだとされる (Tushman and O'Reilly [1996]; Benner and Tushman [2003]; Birkinshaw and Gibson [2004])。

だが、両利き (ambidexterity) 概念は、探索と活用を両立させるために、異なるプロジェクトを別組織でその両方を同時に行うことを提案しているものの、一つの組織単位において、探索と活用をどのようにバランスさせるかに関しては議論していない。つまり、ここでの両利き概念は、その根幹の議論としての探索と活用の間のトレードオフ関係を克服できているわけではない。

この両利き概念に対して、探索と活用を時間的に両立させることはできないことを認めつつ、探索と活用が経時的に連結されるという視点も提示されている Tushman and Romanelli [1985]、Burgelman [2002]、Siggelkow and Levinthal [2003]などでは、組織の長期的な環境適応において、大きな変化が必要とされるときに探索するが、平時は活用によって適応するという、断続平衡的な適応過程が提示されている。つまり、一つの組織単位において、探索と活用のモードを切り替えることで適応するという考え方である。

もし、探索と活用のモードを切り替えるのだとすれば、どのような順序で探索と活用を実施すれば良いだろうか。本研究のテーマに引きつけていえば、本国資源を活用した後に現地での探索活動を行うか、あるいは現地での探索活動を行った後に本国資源を移転する形で活用活動をするべきだろうか。この順序の選択は、海外における製品開発拠点の能力構築において、どのような帰結をもたらすのだろうか。そして、そのような帰結をもたらす背後には、どのような因果が存在しているのだろうか。

以上の問題意識から、本研究は、日本分析計測機器メーカー (A 社) の中国開発拠点を対象とし、探索と活用の順序という視点で当該拠点の設立過程について分析することで、海外製品開発拠点の能力構築プロセスを説明する理論を構築することを目的とする。

II 事例分析

A 社が中国開発センター (上海) を設立する過程は、二つのフェーズに分けて理解することができる。第一フェーズは、A 社の中国開発センターが設立される以前に、A 社の中国蘇州での生産拠点に所属する開発チームが光分析装置を一機種開発した過程である。第二フェーズは、2011 年に上海に中国開発センターを立ち上げて以降の過程である。

1 第一フェーズ：中国開発センターを立ち上げる前の段階

中国開発センターが立ち上がる前、2007 年ごろに、A 社の中国蘇州の生産拠点に所属する開発チームが立ちあげられ、独自に光分析装置の開発に取り掛かった。開発チームのメンバーは、中国現地の競合メーカーで同じ装置をすでに一機種開発した経験を持っていた。

現地での光分析装置の開発に関しては、本社の開発とは全く違う形で行われており、こ

◆自由論題 E-3

の開発チームは本社の協力なく開発に取り組んだ。本社が関与すると高品質高価格になりがちで、現地のニーズには適応しなくなる可能性が高いからである。ミドルローエンド装置の開発において、本社開発製品と同じ部品ばかり使うとミドルローエンド製品にならず、中途半端な製品になる可能性が高いと考え、本社側も中国現地の部品を調達しながら現地の開発チームに作らせてみようということで現地開発活動が始動した。

具体的な開発に関して、仕様は本社から出すが、現地の技術者は日本の技術者とコミュニケーションを取らず、自立性の非常に高い状態で（現地の責任者曰く、閉鎖された感じで）開発するということがあった。その結果、2009年から2010年にかけて、従来使っていたのと全く違う部品を使って装置を開発し、2011年には発売した。このように、親会社から完全にかげ離れた状態で開発活動を行った結果、中国のボリュームゾーンを開拓するために、地場の競合メーカーと競争できる安価な装置を開発したことと、現地の安い部品を知覚したという意味では成功したと言えるが、装置の品質と堅牢性という観点からは問題があった。安価であるが品質の悪い部品も採用したため、開発された装置の品質に様々な問題が発生した。

開発チームによって開発された装置に品質等の問題が発生した原因は、安価で低品質の部品を採用した以外に二つあった。第一に、技術者の守備範囲の広さである。多品種少量生産で、開発チームの人数が多くない場合、一人の技術者が広い範囲の役割を果たさないといけない。たとえば、一人の技術者が電気系だったら全部の電気に関連する部分を設計し、ソフトウェアも全部一人でやることになる。本社の責任者は「エンジニアの場合は教育を受けて就職をして就職をした先で、電気系全部見るという世界に入って、それが当たり前になっている人たちがずっといるわけです。この会社はそういう人たちの集まりです」と述べている。第二に、機能のオーバーラップである。現地の責任者は「現地開発部隊の中国人技術者にリサーチャーとエンジニアの機能を同時に要求したけど、中国人技術者はリサーチャーの役割で終わってしまった」と述べている。

2 第二フェーズ：中国開発センターの立ち上げ

2.1 中国開発センターの概要

2011年1月、A社は上海に中国開発センターを設立し、中国向けの分析装置の開発を開始した。A社が技術的にすでに持っているミドルロークラスの装置を、中国のニーズに合わせ、コストを抑えながら中国で開発して低価格で供給することを目的としていた。2011年4月から、A社は日本人技術者を中国に派遣し、中国人技術者の現地採用も取り始めており、最初の開発チームのメンバーはそのまま開発センターに引き継がれた形で、中国開発センターの陣容が形成された。2013年9月、中国開発センターで光分析装置に関して第一期の開発の装置が出来上がり、第二期の装置が始まる時期に差し掛かっていた。第一期の装置は、現地開発チームが開発したその機種の後継になるものである。つまり、中国開発センターでは、最初の開発チームが開発した装置をモディファイしながら開発するという形態

◆自由論題 E-3

を取った。

2.2 中国開発センターでの具体的な取り組み

現地開発チームが独自で開発した装置は、品質と堅牢性に問題が発生したため、問題の焦点となった部品を本社製品に置き換えた。例えば、現地開発チームが設計したボードによるトラブルが多かったので、本社で設計したものに置き換えた。装置の部品である光源に関しては、中国現地部品メーカーの光源は耐久性で劣っていたため、日本製の光源を採用した。また、入力電流を受けて一定の角度だけ回転するような仕組みになっているモーターの一種であるステッピングモーターに関しては、中国製の制御性が悪かったため、日本製のモーターに置き換えた。

一方、駆動システムに関しては、最初の現地開発チームが装置を開発する際に採用した機構を採用した。日本では高い一つの部品で性能を出したが、このままだと高いので、部品をいくつか組み合わせて同等の性能を出すように機構を変更してコストダウンを実現した。

2.3 現地開発チームの探索がもたらしたもの

現地開発チーム起点で学習を開始したことで、現地部品の品質と周辺加工業者の加工精度に関する基準がもたらされた。例えば、現地でパイプを調達する場合、中国標準規格である GB 規格で寸法が合うものを探しても見つからない問題にしばしば直面される。現地市場に一般的に流通しているパイプの寸法は GB 規格のものと異なるからである。現地責任者は「日本からの出向者や本社で関連情報を持っている日本人技術者の見方や解釈によっては、なかなかそういうところまで理解できず、中国人技術者が現地の業者と直接やり取りすることを通じて、現地で出回っている安い材料や部品を調達することによって、コストダウンに繋げる要素が非常に大きい」と述べている。

また、中国人技術者の周辺加工業者の加工水準に関する理解も重要である。日本の場合、日本の設計自体が過剰品質なところが結構あると言われているにもかかわらず、今まで図面通りの精度で簡単に加工できていたので、日本人設計者はあまり気にしていなかった。中国では加工精度が低いため、日本の設計図通りの精度での加工が困難である。しかし、ある程度ちゃんと機能しているのを中国人技術者は知っているので、精度を落としてもいいのではないかという提案をする。このような加工水準に関する情報は、現地開発チームの独自の開発活動を通じて蓄積されてきた。

III 考察と結論

1 事例と理論との関係

事例で取り上げた現地の開発チームの開発活動は、そもそも組織学習論の「探索」であると考えることができる。守備範囲の広さと機能のオーバーラップが要求されるゆえに中

◆自由論題 E-3

国人技術者の技能面での不足の問題と部品品質の問題などの課題を企業として学習し、また、駆動システム、周辺加工業者の加工精度レベルと部品調達などについて学習することを通じて現地における知識を獲得した。その上で、その獲得した知識を起点として、第二フェーズでは本国から技術を移転し現地向け製品の品質レベルを向上させている。つまり、「探索」活動によって現地知識を取り込み活用することによって、本国資源の「活用」において現地ニーズを反映する製品開発が実現されている。本国資源の活用による現地開発能力の構築をいきなり行うのではなく、先に現地で「探索」することで、現地の知識が明確に製品開発に生かされるのである。

このような順序で探索することが必要だったのは、現地で獲得された知識や価値基準が、より根本的な問題であったからかもしれない。この事例では、現地で「探索」活動を先に実施することで、より上位の問題が解決され、それを基準として「活用」活動を進めることによって製品の現地適応がうまく実現されていることが示唆されている。この説明は、この順序が逆になり、下位の問題について探索を進めてしまうと、上位の探索が結果的に阻害されるという、Siggelkow and Rivkin[2006]の議論とも符合する。

2 結論とインプリケーション

本研究では、日本分析計測機器メーカーの中国開発拠点の設立過程を分析することによって、海外製品開発拠点の能力構築プロセスについて議論してきた。中国開発センターを立ち上げる前に、現地開発チームが独自に装置を開発したが、品質に問題が発生したため、本社側が関与する形で中国開発センターを立ち上げた。現地開発チームが「探索」活動を行ったが、その後本国の資源を「活用」する形でその探索活動を補っていくことによって、現地開発拠点での能力構築が進んでいることが明らかになっている。

本国資源の活用を起点として現地で探索を行おうとすると、本国資源のある種の慣性（inertia）が働きやすい環境になるため探索がうまく展開できず、結局活用と探索の間のバランスが取れなくなる可能性が高い。一方、現地で新しい能力を構築するために探索活動を行おうとすると、多国籍企業の優位性を享受できない。まず探索を実施し、探索活動のある段階での失敗経験（状況）を踏まえたうえで、次の段階として本国側から支援する形で本国資源を移転することによって、探索と活用が結果的に両立して現地開発拠点の能力が構築されていくのではないか。探索から活用へという順序と、活用から探索へという順序とでは、探索と活用のバランスの取り方、組織の能力構築プロセスが異なるのではないだろうか。

多国籍企業の優位性と企業の寿命

－台湾企業の事例－

王盈智（東京大学大学院総合文化研究科博士課程）

oueichi@yahoo.co.jp

企業の優位性、持続可能性、企業の寿命

多国籍企業の衰退と終焉は企業の専有資産（proprietary assets）の減価償却と陳腐化を反映する（Caves, 2007）。すなわち、多国籍企業の存続は、競争優位に大きく関わる。しかしながら、多国籍企業の優位性と企業の寿命との関係については、海外子会社を研究対象とする先行研究は多く見られているのに対し、親企業を研究対象とする研究はまだ十分には行われていない。その原因の一つとして、多くの多国籍企業研究や理論は、親企業が永続性も持つと暗黙的に想定することが考えられる。だが、昨今の国際ビジネス情勢を鑑みると、このような想定は必ずしも妥当とは言えない。この課題を解明するためには、親企業を研究対象とする研究も欠かせないと考えられる。

伝統的な多国籍企業論は、企業が海外進出するためには、自国における優れた所有優位を持たなければならないと強調している。たが、このような所有優位は持続可能性を持つという保証は存在しない。また、Kogut（1983）が指摘しているように、海外進出以降の多国籍化によって得られる競争優位は軽視される傾向にある。したがって、企業の寿命との関係において、企業の優位性の経時的变化を考慮する必要があると思われる。一方、所有優位の持たない企業あるいは優位が相対的に弱い企業の多国籍化は、延命効果があるのだろうか。本稿は、この二つの問題の検討と分析も試みる。

本稿では、多国籍企業の優位性と企業の寿命との関係に関わる理論・先行研究を議論し、仮説を提示する。続いて、台湾の上場企業を研究対象としてイベント・ヒストリー分析の方法を用いて仮説を検証する。最後に、分析結果から結論を提示し、研究の限界と今後の可能性を述べる。

参考文献

Caves, R. E. (2007) *Multinational Enterprise and Economic Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.

Kogut, B. (1983) “Foreign Direct Investment as a Sequential Process,” In C. P. Kindleberger & D. B. Audretsch (Eds.), *The Multinational Corporation in the 1980s* (pp. 38–56). Cambridge, Mass.: MIT Press.

第 2 日 目 11 月 3 日（月・祝）

A 会 場 7 号 館 D 4 0

フ ェ ロ ー 記 念 講 演

◆フェロー記念講演

消えていった日本の特徴
—国際経営 40 年をふりかえる—

吉原英樹（神戸大学）

1. 消えていった日本の特徴

国際経営の 40 年をふりかえると、国際経営の日本の特徴の多くが、つぎのように消えていった。

輸出中心の国際経営

輸出・海外生産・海外研究開発の 3 つの同時平行的な展開へ変化

総合商社による輸出（間接輸出）

商社ばなれ・メーカーの直接輸出に変化

合弁志向、商社参加型合弁

完全所有志向に変化

発展途上国で生産、先進国で販売の地理的二分法

米国での生産とアジア（アセアンおよび中国）での生産が両輪になる

繊維と電機を両輪とする海外生産

自動車・同部品、エレクトロニクス、化学、機械が主役の海外生産へと変化

国内ハイテク・海外ローテク

主力工場が海外工場という例が増加

仕方なしの海外生産

グローバル適地生産と国内空洞化の進展

グリーンフィールド投資

大型の企業買収や戦略的提携の増加

海外事業部型組織

グローバル事業部制の増加

2. 消えた理由

日本の特徴が消えていった理由には、つぎのものがある。

（1）欧米企業を後追い（タイムラグ）

後発の日本企業が先発の欧米企業に似ていく（発展段階説）

（2）市場の世界標準化（国・地域の特殊性の減少）

世界標準モデル（製品・サービス）

世界中の人が、スマホで、サッカーのワールドカップをみて、たのしむ

日米欧、アジアその他の企業が世界を舞台に競争

◆フェロー記念講演

株式市場・会計制度などの世界標準化

(3) ボーダーレス化

小さくなる地球：交通・通信の技術革新

3. 戦略の変化とマネジメントの変化の比較

(1) 変わる戦略・変わりにくいマネジメント

消えていった日本人的特徴の多くは戦略（およびそれにもとづくオペレーション）の変化である。現在では、日米欧、さらにアジアなどの多国籍企業が、似たような戦略で、世界の市場で競争している。他方、国際経営マネジメントの日本人的特徴には、消えないで残っているものがある。

わたくしの個人的な見聞をのべたい。バートレットによると、つぎのような特徴のため、米国内の日本企業には魅力がない。初任給が低い。昇給と昇進のテンポがスロー。昇進の機会が不足。米国人の昇進には限りがある。日本語ができないと、意思決定と情報のプロセスに参加できない。（吉原、182 ページ）

バートレットのこの意見は 1985 年当時の米国内の日本企業についてのものだが、わたくしがその後調査した英国・オランダ・シンガポール・香港・台湾・韓国・中国の日本企業についてもあてはまる。また、現在でもあてはまるようである。

(2) 変化の相違のひとつの説明：文明と文化

司馬遼太郎は、文化と文明を明確に区別して、対比的に定義している。文明は「たれもが参加できる普遍的なもの・合理的なもの・機能的なもの」である。他方、文化はむしろ不合理なものであり、特定の集団（たとえば民族）においてのみ通用する特殊なもので、他に及ぼしがたい。つまりは普遍的でない。「たとえば青信号で人や車は進み、赤で停止する。このとりきめは世界に及ぼしうるし、げんに及んでもいる。逆に文化とは、日本でいうと、婦人がふすまをあけると、両ひざをつき、両手であけるようなものである。立ってあけてもいい、という合理主義はここでは、成立しえない。不合理さこそ文化の発光物質なのである。」（司馬、17 ページ）

文明は、算数と物理学（ソロバンと刀）、技術、機能、文武のうちの武、普遍性・一般性の世界である。他方、文化の世界は、言語、神話、歴史、非合理性、個性・特殊性で特徴づけられる。

国際経営戦略は文明の世界、国際経営マネジメントは文化の世界、ということができるかもしれない

この司馬説には難点が 2 つある。第 1 に、企業は文明に属するものであって、文化に属するものではない。企業は、軍隊と同じく、合理的・機能的なものである。第 2 に、文化も変化する。現在の日本には、両ひざをついて、両手でふすまをあける婦人はいないのではないだろうか。

文明と文化による説明は、魅力的だが、十分に満足できるものではない。

◆フェロー記念講演

4. 残る日本の特徴はあるか

日本の特徴が、外国人（日本親会社と海外子会社の外国人の経営者・管理者・従業員）にとって合理的・機能的でなければ、消えていくだろう。そして、外国人にとって合理的・機能的なものに変化するだろう。

つぎは市場での審判である。市場で勝てると、日本の特徴は残るだろう。市場で負けると、消えていくだろう。まず、労働市場（企業内労働市場をふくめて）で、日本人、外国人の支持をえられるか。さきにみたバートレットの意見がいまでもあてはまるならば、日本の特徴は消えていくだろう。つぎに、資本市場（証券市場）で評価されることも重要である。

ここで、変化のスピードについていうと、日本企業の変化の多くは漸進的変化である。タイムスパンを長くとると、漸進的変化も大きな変化になる。したがって、長期的には、日本の特徴は変わっていくと考えることができる。

戦略にくらべると変化しにくいのがマネジメントであるが、そのマネジメントも、長期的にみると変化してきた。現地人社長、英語、内なる国際化の3つとも進展した。第1に、海外子会社の現地人社長はめずらしくない。第2に、英語化もすすんでいる。第3に、日本親会社のなかの外国人社長、外国人管理者・専門家、外国人の新入社員がふえるなど、内なる国際化も進行している。

ところで、変わる戦略・変わりにくいマネジメントという対比は、国際経営をこえて日本の経営の全体にもあてはまる。戦略は大きく変化した。日本企業は欧米など外国企業と似たような戦略で経営し競争している。他方、マネジメントのほうも、組織、計画、予算、情報システムなどを中心にかなり変化した。しかし、雇用・人事管理のほうは、あまり変化していない。

「日本の生産集団における構成員は、永続的・終身的な構成員である。」「賃金は、根本的に年齢、教育、勤続年数、家族の規模に基礎をおいており、職務級や能力は、労働報酬を決定する基準としては、ほんの小さな部分しか占めていない。」（アベグレン、178－179ページ）

日本の工場で賃金を支払う際には、年齢、年功、学歴、会社内での協調性など、多くの因子が考慮される。これは、需要・供給のバランスによってさまざまな技能の「市場価格」が決定されるという考え方とは、ほとんど関係がない。（ドーア、119ページ）

「従業員主権と平等が今なお、日本の大企業における雇用システムの2つの大原則である。・・責任・権限の少ない幹部と、部下を数百人持つ責任・権限の大きい幹部はほぼ同等の給与であり、これは2人が同じ年功区分に属するということから当然視されていた。」（オルコット、206ページ）「・・、共同体としての企業の基本形はおおむね変わることなく維持されている、・・」（47ページ）

アベグレン、ドーア、オルコットは、外国人の目で、外から日本の経営をみており、日本の経営のうちの雇用・人事管理はあまり変化していないというのである。

◆フェロー記念講演

国際経営の日本の特徴、とくにマネジメントの日本の特徴のこれからの変化・消滅を考えると、雇用・人事管理の変化がポイントになろう。わたくしは、変化はスローだが、変化して、日本の特徴はほぼ消滅すると考えている。ただし、このわたくしの推測は直感的なものであり、理論あるいはデータの裏づけがあるわけではない。

国際経営の日本の特徴のうちの、雇用・人事管理の変化は、今後の宿題にしておきたい。これからも、国際経営の研究をつづけることにしたい。

5. 終わるにあたって

本日のフェロー講演は、2名とも、日本人の男性が日本語で講演する。40年後のフェロー講演では、外国人の女性が英語で講演することがあるだろうか。わたくしの予想は、ある・イエスである。

文献

司馬遼太郎（1989）『アメリカ素描』新潮文庫、新潮社

吉原英樹（2011）『国際経営第3版』有斐閣

J. アベグレン著、占部都美監訳『日本の経営』ダイヤモンド社、1958年（原書も1958年）

ロナルド・P・ドーア著、山之内靖・永易浩一訳『イギリスの工場・日本の工場』ちくま学芸文庫、筑摩書房、1993年（原書は1973年）

G. オルコット著、平尾光司・宮本光春・山内麻里訳『外資が変える日本の経営』日本経済新聞出版社、2010年（原書は2009年）

消えていった日本の特徴 —国際経営40年をふりかえる—

吉原英樹(神戸大学)

吉原英樹JAIBS2014年11月3日

1

報告目次

1. 消えていった日本の特徴
2. 消えた理由
3. 戦略の変化とマネジメントの変化の比較
4. 残る日本の特徴はあるか

吉原英樹JAIBS2014年11月3日

2

国際経営の日本の特徴

輸出中心の国際経営
総合商社による輸出(間接輸出)
合併志向、商社参加型合併
発展途上国で生産、先進国で販売
繊維と電機を両輪に海外生産
国内ハイテク・海外ローテク
仕方なしの海外生産
グリーンフィールド投資
海外事業部型組織

吉原英樹JAIBS2014年11月3日

3

消えた理由

- (1) 欧米企業を後追い(発展段階説)
- (2) 市場の世界標準化
世界標準モデル(製品・サービス)
日米欧、アジアその他の企業が世界を舞台に競争
株式市場・会計制度などの世界標準化
- (3) 小さくなる地球: 交通・通信の技術革新

吉原英樹JAIBS2014年11月3日

4

戦略変化とマネジメント変化の比較

- (1) 変わる戦略・変わりにくいマネジメント
消えていった特徴の多くは、戦略の特徴
マネジメントの特徴の多くは残っている
- (2) 国際経営マネジメントの日本の特徴
低い初任給、スローな昇給・昇進、昇進の機会
が不足、日本語ができないと情報と決定の過程
に参加できない

吉原英樹JAIBS2014年11月3日

5

変化の相違の説明: 文明と文化

文明: 普遍的・合理的・機能的
文化: 特定集団で通用・不合理・特殊性
(司馬遼太郎)

- 司馬説を適用することの2つの難点
- (1) 経営はマネジメントをふくめて文明の世界
 - (2) 文化も変化する

吉原英樹JAIBS2014年11月3日

6

残る日本の特徴はあるか

外国人(経営者・管理者・専門家・従業員)にとって機能的・合理的か

市場での審判

製品市場・原材料市場・労働市場・資本市場
(証券市場)で支持されるか

変化の少ない雇用・人事管理

「賃金は年齢・教育・勤続年数・家族の規模にもとづく。」アベグレン『日本の経営』(1958)

「賃金は年齢・年功・学歴・協調性にもとづく。」ドーア『イギリスの工場・日本の工場』(1973)

「従業員主権と平等主義が2つの大原則。共同体としての基本形は維持されている。」

オルコット『外資が変える日本の経営』(2009)

日本の特徴は消えていくだろう

国際経営の日本の特徴は、戦略だけでなく、マネジメントについても消えていくだろう

日本企業が世界で成長するためには必要
漸進的变化を今後もつづける
現地人社長・英語・内なる国際化は、進展

文化も変化する。「元旦に、雑煮でなく、ハンバーガーを食べる」

国際会計基準（I F R S）をめぐるわが国の対応

平松一夫（関西学院大学 商学部教授）

1. 会計文化の衝突

アメリカの政治学者、サミュエル・ハンチントンの有名な著書『文明の衝突』（鈴木主税編注、集英社、1998 年）が注目されたことがあった。その中で日本は独自の文化圏を形成するとされていた。一方、経営や会計の分野でも、ホーフステッドの研究やグレイなどの研究で、日本の経営や会計が世界で特異な位置にあるかもしれないことが示されてきた。

会計の背後にある文化的・経済社会的要因が他の国々、とりわけ世界を主導してきた欧米と異なることは、グローバル化の時代にあつて国際会計基準（I F R S）を導入しようとする時に、わが国にとって大きな障害となるはずである。実際、最近におけるわが国の I F R S 導入論議は、まさにそのような様相を示してきた。

加えて、会計基準は、理論によって形成されるだけでなく、実務からに多大の影響を受けてきた。それだけではない。会計は政治的にも戦略的に利用されるため、実務、概念、政治の混合の産物であると言ってよいほどである。実際、わが国の会計基準は諸外国からの政治的影響を強く受けてきた歴史がある。

2. 諸外国の影響でめまぐるしく変わるわが国の I F R S 導入論

I F R S 導入を巡るわが国の議論も、ヨーロッパ、アメリカ、さらに I F R S の影響を受けてきた。1970 年代以降、しばらく「国際的調和（Harmonization）」の議論が続いていたが、2006 年以降は、I F R S をめぐる議論がめまぐるしく変転している。しかも、その時々、外国の影響を強く受け、主体的意思をもたずに翻弄されてきたというのが実態である。

すなわち、2006 年からは E U の影響により、「国際的統合・収斂（Convergence）」の議論が展開された。2009 年になると、アメリカの影響で「国際会計基準の採用（Adoption）」の議論にかわった。と思っていたら、2011 年には、民主党政権下で、アメリカと、不幸にも発生した東日本大震災の影響などで「国際会計基準の採用延期」の議論が持ち出された。そしていま、自民政権下では 2013 年から、IFRS 財団の影響を受けて「国際会計基準の任意適用拡大」の議論が展開されているのである。

◆フェロー記念講演

3. 究極の妥協としての任意適用の拡大

国際的な状況の中で迫られたとはいえ、わが国ではいま、安倍政権の成長戦略により I F R S の任意適用の拡大に向けた積極的な取組が進められている。2014 年 6 月 24 日に閣議決定された「日本再興戦略」改訂 2014－未来への挑戦」では、「I F R S の任意適用企業の拡大促進」が方針として示され、以下のことがらがうたわれている。

- ・2008 年の G 20 首脳宣言において示された、会計における「単一で高品質な国際基準を策定する」との目標の実現に向け、I F R S の任意適用企業の拡大促進に努めるものとする。
- ・従来進めてきた施策に加え、I F R S の任意適用企業が I F R S 移行時の課題をどのように乗り越えたのか、また、移行によるメリットにどのようなものがあったのか、等について、実態調査・ヒアリングを行い、I F R S への移行を検討している企業の参考とするため、「I F R S 適用レポート（仮称）」として公表するなどの対応を進める。
- ・上場企業に対し、会計基準の選択に関する基本的な考え方（例えば、I F R S の適用を検討しているかなど）について、投資家に説明するよう東京証券取引所から促すこととする。

一方、企業会計基準委員会は、本年 7 月 31 日に、I F R S の中でわが国として受け入れがたい項目について日本版 I F R S ともいうべき「修正国際基準（JMIS）」の公開草案を公表した。それは「のれん」と「その他の包括利益」に関するものである。その正式名称は「修正国際基準（国際会計基準と企業会計基準委員会による修正会計基準によって構成される会計基準）」という、なんとも理解しにくいものとなっている。しかし、これが、いまの日本として、I F R S 導入のぎりぎりの妥協線なのであろう。

4. わが国に並存する複数の会計基準

これまでの展開の中で、わが国には複数の会計基準が並存することになってしまった。それらは、下記のものである。

- ① I F R S（指定国際会計基準）
- ② 日本版 I F R S（修正国際基準）
- ③ 米国 S E C 基準
- ④ 企業会計基準

◆フェロー記念講演

- ⑤ 中小企業の会計に関する指針
- ⑥ 中小企業の会計に関する基本要領
- ⑦ 中小企業のための I F R S (IFRS for SMEs) (仮に使用が認められるとして)

この状況は「単一で高品質な国際基準を策定する」との目標の実現からほど遠い。それは、これまでの I F R S を巡る議論が、「国益」という観点からなされたのではなく、「企業」の短期的な得失という観点から論じられることが多かったためであろう。

現下の I F R S 任意適用の拡大論議は、国益を踏まえての議論でもあることから、わが国もようやく会計を戦略的に国益のために考慮することができるようになったといえる。今後は、会計が「国」にとって戦略的に大切なことを踏まえ、国家会計戦略を樹立することが必要である。そして、そのためには、何よりもグローバル会計人材の育成が肝要であり、学会、大学がその大きな使命を担っているのである。

国際会計基準(IFRS)をめぐる わが国の対応



関西学院大学 商学部 教授

平松一夫

関西学院大学

1

1. 会計文化の衝突

IFRSの導入をめぐる議論

→ 賛否渦巻く日本

<反対論の理由>

- ・ IFRSは日本の企業(特に製造業)に合わないという説
- ・ 会社法・税法との関連で都合が悪いという説
- ・ アメリカがまだ決めていないのだから、アメリカの決定を待てばよいという説 等々...

2

1. 会計文化の衝突

日本の会計異質論

日本の会計がアングロ・サクソンの会計と合わないことは20年前から分かっていた。今に始まったことでない。

- ・ ホーフステットの研究 1980, 1984
 - IBM 117, 000人の従業員を対象
 - 経営文化の国際比較
- ・ グレイ (仮説) 1988 → 会計文化圏の分類仮説
- ・ エディー (実証) 1989 → 日本の会計文化の特異性
- (・ ハンティントン『文明の衝突』1996。日本は独自の文化圏)

3

2. 会計基準は実務・概念・政治の 混合の産物

会計基準「実務」から「理論へ」



George Oliver May, 1875~1961

アメリカの会計原則制定運動期に主導
な役割を果たした、会計実務家。

木村重義訳『G.O.メイ 財務会計論—
経験の蒸留—』同文館, 1970年。

4

2. 会計基準は実務・概念・政治の 混合の産物

企業会計原則 → もともとは実務から帰納的に設定

- 1949年(昭和24年)7月9日制定。**アメリカを参考にした。**
最終改定1982年(昭和57年)4月20日。

- 企業会計原則は、**企業会計の実務の中に慣習として
発達したものの中から、一般に公正妥当と認められた
ところを要約した基準**



財務報告のための概念フレームワーク → 演繹的に制定

→ **日本はアメリカ・IFRSを参考にした。**

5

2. 会計基準は実務・概念・政治の 混合の産物

IFRS設定をめぐる政治力学

- (1) IASB戦略作業部会でみた米国一國主義
(1998年、ワルシャワでの会議で体験)
- (2) 金融危機に際してEUの圧力
(2008年 リーマンショック)
 - IASBがデュープロセスを省略
- (3) 日本の要望を一部認めた金融商品会計基準
 - 持ち合い株からの配当を純利益に。
しかし、時価の変動は包括利益に。

6

3. めまぐるしく変わるわが国におけるIFRSの議論

1. 国際的調和 (Harmonization) の議論
→ 1970年代 以降
2. 国際的統合・収斂 (Convergence) の議論
→ 2006年から ← **EUの影響**
3. 国際会計基準の採用 (Adoption) の議論
→ 2009年から ← **アメリカの影響**
4. 国際会計基準の採用延期の議論
→ 2011年から ← **アメリカ・震災・企業の影響**
5. 国際会計基準の任意適用拡大の議論
→ 2013年から ← **IFRS財団の影響**

7

4. コンバージェンス以前の日本の姿勢

日本経団連 (2004年4月19日)

欧州産業連盟との国際会計基準に関する共同声明

- ・ IASB基準は現行基準の基本的概念を大幅に変更。
- ・ しかし、ニーズに裏打ちされていない。
- ・ 特に「業績報告(包括利益報告)」、「金融商品の全面時価評価」、「退職給付会計の見直し」で

IASBには全面時価主義を採用する意図がある。

⇒経済界は断固として反対する。

8

5. EU(欧州連合)による同等性評価

EUがIFRSの適用を義務づけ

- (1) EU域内上場企業 → 2005年1月から
 - (2) 外国企業への適用 → 2009年1月から
- 同等性評価**

欧州証券規制当局委員会 (CESR) による指摘 (2005.7.5.)

- ・ 全体として同等。日本について26項目の差異を指摘。差異をなくすことが要求された。

9

6. コンバージェンスに向けた姿勢の変化

- (1) **日本経済団体連合会** (2006年6月20日)

- ・ 「会計基準の統合(コンバージェンス)を加速化し、欧米との相互承認を求める」

- (2) **閣議決定「経済財政運営と構造改革の基本方針2006」**(2006年7月7日)

- ・ 国際的な動向を踏まえ、会計基準の国際的な収斂の推進を図る

- (3) **企業会計審議会・企画調整部会**(2006年7月31日)

- ・ 意見書「会計基準のコンバージェンスに向けて」

10

6. コンバージェンスに向けた姿勢の変化

- (4) **企業会計基準委員会(ASBJ)** (2006年10月12日)

- ・ 補正措置が提案された26項目を中心にコンバージェンスへの取組み(ロードマップ)を公表

- (5) **「東京合意」**(2007年8月8日)

- ・ ASBJとIASBの合意
- ・ 日本基準とIFRSの重要な差異
→ 2008年までに解消
- ・ 残りの差異
→ 2011年6月30日までに解消

11

7. EU(欧州連合)が同等性を認める

同等性評価

ECが日本と米国の会計基準をIFRSと同等と認める (2008.12.12.)

- ・ EUに上場する日本企業は、引き続き日本基準に準拠した財務諸表を使用することが可能に。
- ・ 日本基準に対するEUの同等性評価問題は一段落(ただし、その後もコンバージェンスは続く...)

12

8. 米国におけるIFRS容認動向

米SEC(証券取引委員会)、
外国企業の調整表を廃止 (2007年12月)

IFRSによる財務諸表を作成する外国企業
→ 2007年11月15日以後に始まる会計年度
から差異調整表の作成を要求しない
→ 日本企業(米国基準)には影響なし

13

8. 米国におけるIFRS容認動向

SEC、米国企業によるIFRS採用の
ロードマップ案 (2008年11月14日)

- ① 米国企業へのIFRSの義務付け → 2011年に決定
- ② 2014年からの段階的適用を念頭に
→ (2010年2月) 2015年からに変更。
- ③ 一部の米国企業に2009年12月期から選択適用を
認めることとした
→ (2010年2月) 選択適用を認めないこととした

14

9. アドプションに向けた姿勢の変化

(1) 国際会計基準導入論の開始 (2008年後半)

- ① 米国、2008年11月14日、アドプション案を公表。
(案の公表は8月27日に議決していた。)
- ② 日本経済団体連合会
「会計基準の国際的な統一化へのわが国の
対応」 2008年10月14日

15

9. アドプションに向けた姿勢の変化

(2) 企業会計審議会「中間報告」

- ① 2009年 6月30日「我が国における国際会計基準の
取扱いに関する意見書(中間報告)」
- ② 中間報告の骨子
 - ・ 2010年3月期から一部の企業にIFRSの任意適用
を認める。
 - ・ 2015年又は2016年から上場会社の連結財務諸表に
IFRSを強制適用することについて、2012年には判断。
 - ・ 連結先行 (ダイナミックアプローチとも呼ぶ)。

16

10. SECスタッフ・ペーパー

SECスタッフ・ペーパー (2011年5月26日)
米国の選択肢

- ① Condorsement アプローチを採用する。
- ② 特定日に、Endorsement 手続きを経ずに、一度に、
IFRSをすべての企業に採用する。
- ③ 何年かかけて、IFRSを全ての企業に採用していく。
- ④ IFRSの任意適用を認める。
- ⑤ Convergence を続ける。

17

11. 適用延期に向けた姿勢の変化

米国のコンドースメント・アプローチへの対応？

日本もIFRS採用延期へ。適用企業も縮小？
(読売新聞、2011年6月20日朝刊) スクープ？
アメリカの動向に加えて、震災の影響も考慮？
民主党政権下、自見庄三郎金融担当大臣(国民新党)
が表明 (日経新聞、2011年6月21日夕刊)
経団連「国際会計基準(IFRS)の適用に関する早期
検討を求める」 (2011年6月29日)

18

11. 適用延期に向けた姿勢の変化

＜企業会計審議会＞（2011年6月30日）

＜議論の要点＞（日経 2011.7.1.）

準備期間 3年以上 → 5～7年
適用範囲 上場会社 → グローバル企業のみ
適用手法 強制適用 → 時間をかけて or 任意適用

19

12. 米SEC最終スタッフ報告書

IFRS取り込みに関する最終スタッフ報告書
（2012年7月13日）

米国証券取引委員会(SEC)が国際会計基準(IFRS)を米国で取り込む方法に関する最終のスタッフ報告書を公表。

20

12. 米SEC最終スタッフ報告書

＜IFRSの適用方法＞

- アドプションは適さない。
- IASBが公表したIFRSを米国でそのまま適用する方法への支持は少ないものの、単一の高品質でグローバルな会計基準という目的に米国がコミットしていることを示すことができる、別のIFRS取り込み方法には潜在的に多くの支持が得られる。

21

13. 日和見の日本

企業会計審議会 2012年7月2日

「国際会計基準(IFRS)への対応のあり方についてのこれまでの議論(中間的論点整理)」

わが国におけるIFRS対応について新たな視点を提示するものではなく、議論のとりまとめを行うにとどまった。

22

14. IFRS財団モニタリング・ボード

プレスリリースの公表 2013年3月1日

＜モニタリング・ボードのメンバー要件＞

「メンバーは高品質の国際的な会計基準の策定の支援をコミットしなければならない。」

具体的には、

- ①法域の場におけるIFRSの使用
- ②法域からIFRS財団への資金拠出

23

14. IFRS財団モニタリング・ボード

メンバーの評価プロセス・結果:

既存メンバーの定期的な見直し

- ・ 定期的な見直しは2013年に開始し、3年毎に行う。必要に応じ、臨時に見直しを行う可能性もある。
- ・ 状況が改善していない場合、又は更なる重大な要件違反の明確な兆候がある場合、他のメンバーの合意により当該メンバーの資格を取り消すことができる。

24

15. 任意適用拡大に向けた わが国の動き

日本経済団体連合会 2013年6月10日
「今後のわが国の企業会計制度に関する基本的
考え方～国際会計基準の現状とわが国の対応」

- (1) 日本基準の品質維持・向上に向けた取組み
- (2) IASBとの関係強化
- (3) 任意適用の継続と円滑な拡大
- (4) IFRSの受入れ手続きの明確化
- (5) 金融商品取引法開示の連結への一本化

25

15. 任意適用拡大に向けた わが国の動き

自由民主党 企業会計に関する小委員会
2013年6月13日
「国際会計基準への対応についての提言」

- (1) 姿勢の明確化
- (2) 任意適用の拡大
- (3) わが国の発言権の確保
- (4) 企業負担の軽減

26

15. 任意適用拡大に向けた わが国の動き

企業会計審議会 2013年6月19日
「国際会計基準(IFRS)への対応のあり方に
関する当面の方針」

- ①IFRS任意適用要件を緩和し、現在約20社に
留まる任意適用企業を大幅に増やす。
- ②日本の実情に適合しにくい事項についてピュア
IFRSとは異なる「日本版IFRS」を設定する。
- ③単体開示の簡素化を検討する。

27

15. 任意適用拡大に向けた わが国の動き

- 2014年5月23日 自由民主党・日本経済再生本部
→ 「日本再生ビジョン」を公表
- 7項目の成長戦略の第4
「日本再生のための金融抜本改革」
(5) 会計基準等、企業の国際化、ルールの国際
水準への統一
- コーポレートガバナンスや、会計基準を含む企業情
報の開示ルールを早急に国際水準にそろえることが
重要であるとして、以下を提案。

28

15. 任意適用拡大に向けた わが国の動き

(5) 会計基準等、企業の国際化、ルールの 国際水準への統一

- 会計における「単一で高品質な国際基準」策定への
明確なコミットの再確認
- IFRSの任意適用企業の拡大促進
- JPX新指数に採用された企業への働きかけ
- 東証上場規則における企業のIFRSに関する考え方
の説明の促進及び「IFRS適用レポート(仮称)」の作成

29

15. 任意適用拡大に向けた わが国の動き

安倍政権の成長戦略 2014年6月24日 閣議決定
「日本再興戦略」改訂2014—未来への挑戦

④IFRSの任意適用企業の拡大促進

- 2008年のG20首脳宣言において示された、会計
における「単一で高品質な国際基準を策定する」と
の目標の実現に向け、IFRSの任意適用企業の拡
大促進に努めるものとする。

30

16. 「修正国際基準(JMIS)」

- ASBJ 2014年7月31日
「修正国際基準(JMIS)」の公開草案を公表
- 正式名称
修正国際基準（国際会計基準と企業会計基準委員会による修正会計基準によって構成される会計基準）
Japan's Modified International Standards (JMIS) : Accounting Standards Comprising IFRSs and the ASBJ Modifications

31

16. 「修正国際基準(JMIS)」

修正国際基準

- 企業会計基準委員会による修正会計基準
公開草案第1号
のれんの会計処理(案)
- 企業会計基準委員会による修正会計基準
公開草案第2号
その他の包括利益の会計処理(案)

32

17. わが国会計基準のあり方

7つの会計基準

- ① IFRS（指定国際会計基準）
- ② 日本版IFRS（修正国際基準）
- ③ 米国SEC基準
- ④ 企業会計基準
- ⑤ 中小企業の会計に関する指針
- ⑥ 中小企業の会計に関する基本要領
- ⑦ 「中小企業のためのIFRS (IFRS for SMEs)」
(仮に使用が認められるとすれば..)

33

18. わが国会計基準のあり方

当面の対処法 → 日本は任意適用を続ける
しかし、私見は IFRS出島論

- ・上場会社の連結財務諸表にIFRSを適用。
ただし、カープアウトの権限を留保しつつ。
(いつまでもコンバージェンスを続けるのはムダ)
- ・非上場や単体については日本基準で。
- ・今後はさきほどの①④⑥を中心に検討
するのがよいと考える。

34

19. 国家的な会計戦略の必要性

日本の取るべき方途<私見>

- アメリカ追随はほどほどに
- アジアにおけるアドプション国の盟主
- 対症療法でなく、抜本的な変革を
- 国家的な会計戦略が必要
- グローバル会計人材の育成を

35

I25 1509-2014
The 125th Anniversary of the Japanese Accounting Association

ご清聴ありがとうございました。
平松一夫



36

第 2 日目 11 月 3 日 (月・祝)

E 会場 7 号館 D 5 0

外資系企業フォーラム

多国籍企業の在日子会社の動向をめぐる実証研究

第 1 報告：外資系企業アンケートの概要（長谷川信次）

第 2 報告：経営成果からみた外資系企業の特徴と要因（長谷川信次）

第 3 報告：日本市場における COE の特性（高橋意智郎）

第 4 報告：在日外資系企業の撤退（竹之内秀行、齋藤泰浩）

第 5 報告：在日外資系企業の子会社役割（長谷川信次、長谷川礼）

第1報告：外資系企業アンケートの概要

長谷川信次（早稲田大学）
hasegawa@waseda.jp

1. 調査の概要

質問調査票：2013年11月末に発送、2013年12月中旬～2014年3月に回収・集計

郵送先企業：1,855社、原則としてCEO宛

対象企業の選定：

〔東洋経済『外資系企業総覧 2013年版（CD-ROM）』に収録された全3,103社のうち、資本金3,000万円以上の1,895社〕＋〔資本金未回答企業のうち32社〕－〔同一の親会社に属する在日子会社で回答内容が重複するおそれのある企業等〕＋〔協力会社4社〕

有効回答企業：271社（14.6%）

2. 調査項目と記述統計（N，M，SD）

以下、回答記述式およびとくに断りない限り、6段階リッカート尺度を採用。

まったく違う[1]、ほとんど違う[2]、どちらかと言えば違う[3]

どちらかと言えば正しい[4]、ほとんど正しい[5]、まったく正しい[6]

Q1. 日本市場に対する認識

M1 競争はとても激しい	(270, 5.04, 1.06)
M2 顧客の要求水準はとても高い	(271, 5.59, 0.64)
M3 日本市場の規模が世界市場に占める割合はとても大きい	(270, 3.63, 1.33)
M4 日本市場の重要性が増している	(270, 3.73, 1.19)
M5 複雑／多段階の流通チャネルがある	(268, 4.16, 1.47)
M6 日本企業の買収は困難である	(250, 3.77, 1.30)
M7 系列企業間で排他的取引が行われている	(259, 3.24, 1.46)

Q2. 在日子会社の役割

R1 製品・サービスの数は増えている	(265, 4.35, 1.38)
R2 輸出先国・地域数は増えている	(160, 2.69, 1.79)
R3 従事する機能の数は増えている	(248, 3.21, 1.51)
R4 従事する機能の数(1～6)	(225, 3.47, 1.37)
R1b 製品・サービスの具体名（売上高の大きい順に3つ以内）	
R2b 輸出先の国・地域名（輸出額の大きい順に3つ以内）	
R3b 従事する機能の有無（R&D、製造、販売、マーケティング、情報収集、地域統括）	
R3c 機能の移転予定の有無・移転先国名	
R3d 他国子会社と連携関係にある機能の有無・連携先国名	

◆外資系企業フォーラム

Q3. 在日子会社の能力

能力のレベル

C1 他国子会社や日本の競合会社と比べて販売能力は高い	(255, 3.99, 1.23)
C2 他国子会社や日本の競合会社と比べて生産能力は高い	(122, 3.62, 1.60)
C3 他国子会社や日本の競合会社と比べてR&D能力は高い	(123, 3.55, 1.41)

能力の利用

C4 本社・他国子会社により販売能力が活用されている(被活用)	(252, 3.51, 1.48)
C5 本社・他国子会社の販売能力を活用している(活用)	(251, 3.56, 1.47)
C6 本社・他国子会社により生産能力が活用されている	(122, 3.34, 1.65)
C7 本社・他国子会社の生産能力を活用している	(130, 4.64, 1.54)
C8 本社・他国子会社によりR&D能力が活用されている	(122, 3.48, 1.59)
C9 本社・他国子会社のR&D能力を活用している	(131, 4.69, 1.36)

Q4. 研究開発の状況

RRT 研究開発費の対売上高比率	(67, 2.81, 1.54)
1%以下[1]、1%超～4%以下[2]、4%超～7%以下[3]、7%超～10%以下[4]、10%超～13%以下[5]、13%超[6]	

日本でR&Dを実施する理由

RR1 R&D・製造・販売の一貫体制の確立	(79, 3.27, 1.80)
RR2 市場ニーズへの迅速な対応	(85, 4.98, 1.28)
RR3 親会社や他国子会社の技術・製品の展開・応用	(82, 4.48, 1.39)
RR4 研究者・技術者の採用	(79, 4.30, 1.42)
RR5 R&D能力の向上	(81, 3.96, 1.46)
RR6 新製品開発のために日本の環境の利用	(80, 4.00, 1.49)
RR7 本社や他国子会社のR&D拠点とのシナジー	(81, 4.10, 1.54)
RR8 技術のモニタリング	(80, 3.79, 1.60)
RR9 アジアのR&D拠点化	(79, 2.96, 1.63)

R&Dにおける知識タイプ

RT1 形式知が重要	(82, 3.98, 1.66)
RT2 暗黙知が重要	(82, 4.38, 1.24)

日本企業から知識を修得する方法

RM1 ライセンスを重視	(80, 3.53, 1.57)
RM2 日本企業からの技術指導を重視	(78, 2.90, 1.37)
RM3 製品のリバース・エンジニアリングを重視	(79, 2.76, 1.48)
RM4 日本企業の技術者の採用を重視	(80, 3.54, 1.67)
RM5 論文・特許等の文献情報を重視	(80, 3.38, 1.40)
RM6 日本企業の技術者との交流を重視	(79, 3.76, 1.37)
RM7 日本企業との共同研究開発を重視	(81, 3.65, 1.49)
RM8 大学・研究機関との産学交流を重視	(81, 3.31, 1.55)

Q5. 人的資源管理

採用・離職

HN1 過去3年間の採用者数(新卒、他の外資から、日本企業から、その他)	(235, 40.36, 80.54)
HN2 過去3年間の正社員の自発的離職者数	(210, 16.62, 41.57)

◆外資系企業フォーラム

採用基準としての重要性

HR1 語学力	(265, 4.71, 1.11)
HR2 海外での豊富な経験	(261, 3.25, 1.26)
HR3 スペシャリストとしての専門的経験	(265, 4.91, 0.96)
HR4 海外の学校教育で体得した知識・能力	(265, 2.88, 1.23)
HR5 日本の学校教育で体得した知識・能力	(264, 3.99, 1.16)
HR6 日本の商慣行に精通	(263, 4.50, 1.01)
HR7 日本の業界事情に精通	(263, 4.55, 1.01)

人材育成・キャリア開発

HT1 世界／アジアで統一の社内教育プログラムがある	(267, 3.51, 1.88)
HT2 社内に独自プログラムがある	(268, 3.64, 1.70)
HT3 現場でのスキル形成は重要	(268, 5.31, 0.71)
HT4 社内でのトレーニングに多額の投資をしている	(268, 3.53, 1.35)
HT5 外部機関でのトレーニングを利用している	(267, 3.48, 1.58)
HT6 グローバルな経営理念の浸透を重視	(266, 4.55, 1.35)
HT7 グローバルな経営戦略共有のための工夫	(266, 4.44, 1.37)

給与水準

HW1 一般従業員の給与は日本の同業他社より高い	(259, 4.18, 1.07)
HW2 管理職の給与は日本の同業他社より高い	(260, 4.35, 1.07)
HW3 一般従業員の給与は同業外資より高い	(251, 3.45, 1.03)
HW4 管理職の給与は同業外資より高い	(253, 3.54, 1.02)

外国人出向者

HE1 責任者の国籍 (CEO、総務・人事、財務・経理、販売、生産、R&D)	
HE2 過去3年間の外国人出向社員数	(251, 4.18, 18.29)
HE3 過去3年間の滞在1年未満の外国人出向社員数	(194, 2.66, 22.20)
HE4 滞在1年以上の外国人出向社員が増加	(218, 1.86, 1.48)
HE5 滞在1年未満の外国人出向社員が増加	(217, 1.60, 1.16)

中国との関係

HC1 中国人採用者が増加	(245, 1.52, 1.26)
HC2 中国子会社への出向者が増加	(242, 1.19, 0.68)
HC3 中国子会社からの出向者が増加	(243, 1.14, 0.63)

Q6. 意思決定の所在 (実施しない [5] については欠損値として処理)

本社で立案・決定[1]、貴社で立案後・本社で決定[2]、本社で立案後・貴社で決定[3]
貴社で立案・決定[4]、実施しない[5]

D1 営業・販売方針	(258, 3.40, 1.00)
D2 日本で販売する製品・サービスの選択	(257, 3.32, 1.00)
D3 宣伝広告・消費者プロモーション	(243, 3.38, 0.95)
D4 生産設備の拡充・生産プロセスの変更	(139, 2.19, 1.27)
D5 国外からの原材料調達先の選択	(138, 2.36, 1.32)
D6 製品の輸出先国・地域の選択	(124, 2.29, 1.35)
D7 R&Dの内容	(132, 2.20, 1.25)

Q7. 経営成果

未達成[1]、概ね達成[2]、100%達成[3]、期待以上[4]、卓越[5]

P1 売上高成長率(成長性)	(257, 2.48, 1.07)
P2 売上高営業利益率(収益性)	(259, 2.55, 1.08)
P3 新製品開発	(163, 2.21, 1.06)
P4 ブランドイメージ	(241, 2.51, 1.08)

◆外資系企業フォーラム

P5 品質	(235, 2.60, 1.06)
P6 納期	(231, 2.66, 0.99)
P7 従業員満足度	(254, 2.33, 0.86)

Q8. 外資系企業の概要（設立時期、売上高、従業員数、本社の国籍、出資比率、業種）

3. 集計対象サンプルの属性

設立時期

	N	(%)
1970年以前	32	(12.1)
1971～1980年	30	(11.3)
1981～1985年	29	(10.9)
1986～1990年	39	(14.7)
1991～2000年	67	(25.3)
2001～2010年	65	(24.5)
2011年以降	3	(1.1)
合計	265	(100.0)

本社の出資比率

	N	(%)
50%未満	15	(5.6)
50%	12	(4.5)
50%超～100%未満	25	(9.4)
100%	214	(80.5)
合計	266	(100.0)

従業員数(正社員)

	N	(%)
50人以下	136	(54.2)
51～100人以下	37	(14.7)
101～300人以下	48	(19.1)
301～500人以下	7	(2.8)
501人以上	23	(9.2)
合計	251	(100.0)

売上高

百万円	N	(%)
100以下	7	(3.4)
100超～500以下	24	(11.6)
500超～1,000以下	34	(16.4)
1,000超～10,000以下	93	(44.9)
10,000超～50,000以下	29	(14.0)
50,000超～100,000以下	9	(4.3)
100,000超	11	(5.3)
合計	207	(100.0)

業種別構成

	N	(%)
製造業	83	(30.7)
食品	3	(1.1)
繊維・衣服	2	(0.7)
化学	15	(5.6)
医薬品	7	(2.6)
石油石炭	3	(1.1)
金属	6	(2.2)
機械	17	(6.3)
電気機器	11	(4.1)
輸送機器	5	(1.9)
精密機器	7	(2.6)
その他製造業	7	(2.6)
非製造業	187	(69.3)
情報通信	29	(10.7)
運輸	8	(3.0)
卸売	109	(40.4)
小売	5	(1.9)
金融・保険	9	(3.3)
サービス	23	(8.5)
その他の非製造業	4	(1.5)
計	270	(100.0)

本社の国籍

国・地域	N	(%)
北米	94	(34.9)
アメリカ	93	(34.6)
カナダ	1	(0.4)
ヨーロッパ	136	(50.6)
イギリス	12	(4.5)
フランス	17	(6.3)
ドイツ	45	(16.7)
スイス	14	(5.2)
ベネルクス3	10	(3.7)
北欧4	16	(5.9)
イタリア	10	(3.7)
その他ヨーロッパ	12	(4.5)
アジア	31	(11.5)
中国	5	(1.9)
韓国	7	(2.6)
台湾	9	(3.3)
香港	2	(0.7)
シンガポール	4	(1.5)
その他アジア	4	(1.5)
その他	8	(3.0)
オセアニア2	2	(0.7)
その他	6	(2.2)
合計	269	(100.0)

第2報告：経営成果からみた外資系企業の特徴と要因

長谷川信次（早稲田大学）

hasegawa@waseda.jp

1. 目的

在日外資系企業のなかには、経営成果の低迷が続き日本市場から撤退する動きがある一方で、日本での事業を拡大させ高い成果をあげている企業もある。本報告では、経営成果の高い外資系企業と低い企業の間でどのような違いがあるかを、さまざまな側面から統計的に検証する。それによって、高成果の外資系企業の特徴を浮き彫りにし、日本市場における成功の要因を探ることが目的である。

2. 分析方法

アンケートの結果、在日外資系企業の経営成果として、P1～P7の7項目で経営者の主観的達成度による評価尺度（5段階リッカート型尺度）が得られた。これら成果変数に対して主成分分析を行った結果、2つの合成変数に縮約された。それぞれの主成分に対する各項目のウェイトから、第1主成分（PP1）は「総合的経営成果」、第2主成分（PP2）は「非財務指標／財務指標の経営成果志向」と解釈できる。

これらの主成分得点を平均値0で2群に分け、アンケートで得られた諸変数について統計的に有意な差があるかどうかを調べた。なお2つの主成分で表現できるのは全分散の63.76%にとどまるため、個別の成果変数（P1～P7）によるチェックもあわせて行った。また成分得点を2値に分けることで情報損失が生じるため、連続変数での分析も試みている。詳細は大会報告時に触れるとして、ここではPP1、PP2ダミーを用いた分析で得られた結果を中心にみていく。

経営成果変数の主成分分析結果

	主成分1 PP1	主成分2 PP2
P1 成長性	.75	-.49
P2 収益性	.71	-.52
P3 新製品開発	.66	-.17
P4 ブランド認知	.69	.02
P5 品質	.74	.47
P6 納期	.65	.55
P7 従業員満足度	.63	.21
寄与率	47.85	15.90
累積寄与率	47.85	63.76

3. 分析結果

3-1. 日本市場における事業環境

日本市場に対する認識は、外資系企業をとりまく事業環境をあらわしている。そこで市場認識（M）に関する7項目について、経営成果により有意な差があるかどうかを、t検定により検討した。その結果、「競争はとても激しい（M1）」について、総合的成果（PP1）

◆外資系企業フォーラム

の低い外資グループのほうが高いグループより有意に高い得点を示した。また「市場規模が大きい (M3)」と「市場の重要性が拡大 (M4)」については、経営成果の高いグループのほうが有意に高い得点を示した。高い経営成果をあげている外資ほど、日本市場のなかで競争が相対的に激しくないポジションを獲得していること、また日本市場の規模が他国と比べて大きく、その重要性も拡大傾向にあることがわかる。

「顧客の要求水準が高い (M2)」については、経営成果志向 (PP2) により有意な得点差がみられた。すなわち、非財務的成果より財務的業績を志向する外資ほど、顧客からの要求が厳しいと認識していた。しかし両者の項目得点平均の差はあまり大きくない。顧客からのプレッシャーは、顧客対応を通じて直接的には非財務的な成果を向上させると考えられるものの、非財務的成果の改善が中長期的には財務的な高業績につながっていることが示唆される。

3-2. 在日外資系企業の活動領域と子会社役割

在日外資系企業の業種により経営成果に違いがあるかどうかをみるため、外資系企業が従事する主たる業種を「製造業=1、非製造業=0」の2値として、経営成果ダミーとの間でカイ二乗検定を行ったが、有意な差は示さなかった。

つぎに、在日外資系企業が担う機能別役割と経営成果との関係を調べるため、R&D、製造、販売、マーケティング、情報収集、地域統括ごとに、それぞれの機能の実施の有無 (R3b) と経営成果との関係を調べた (カイ二乗検定)。しかし、いずれについても有意な差はみいだせなかった。また外資系企業が手がける「機能の数 (R4)」は子会社役割の大きさを表しているが、ここでも、経営成果による有意な違いはみられなかった (t 検定)。

子会社役割の拡大を尋ねた項目では、t 検定の結果、「製品・サービスの数が増大 (R1)」について、総合成果 (PP1) の高い外資のほうが有意に高い得点を示した。また同項目 (R1) は経営成果志向 (PP2) でも有意な差がみられ、財務的成果を志向する外資のほうが非財務的成果を重視する企業よりも、高い得点を示した。市場に投入する製品やサービスの選択に関する子会社役割の拡大が、売上の増と利益機会の拡大をもたらし、経営成果に好影響を及ぼしていることが示唆された。

3-3. 在日外資系企業の子会社能力

多国籍企業はそのグローバルなネットワークを通じて、一国の拠点がもつ能力を他国でも利用できるのが強みである。そこでまず、他国の子会社や日本の競合会社に対する在日外資系企業の相対的な能力レベルについて、経営成果による差の有無を調べた。t 検定の結果、「販売能力 (C1)」、「生産能力 (C2)」、「R&D 能力 (C3)」のすべてにおいて、総合

◆外資系企業フォーラム

的成果（PP1）の高い外資が低い外資より有意に高い能力を示した。成果志向（PP2）で見ると、「販売能力」について、財務成果を重視する外資のほうが非財務成果志向よりも有意に高くなったが、「生産能力」と「R&D 能力」については有意な差はみとめられなかった。子会社能力の高さは経営成果全般に貢献すること、とりわけ財務的な成果には販売能力の高さが直接に影響することがわかった。

つぎに子会社能力の利用に関して、C4～C9 の 6 項目について t 検定を行った。その結果、「販売能力の被活用（C4）」について、総合的に（PP1）高い成果をあげている外資系企業のほうが有意に高い得点を示した。本社や他国の子会社が生産した製品・サービスの、日本市場での販売子会社としての成功が、高い成果につながっていることが示唆された。

3-4. 人的資源管理

多国籍企業の海外子会社が、グローバルなネットワークの一員として強みを相互利用／協創する際に、人材がその媒介役として重要な鍵をにぎる。そこで人材の採用と育成を通じて在日外資系企業が獲得するスキルの特性に、経営成果による差があるかどうかを検討した。

まず「採用者数（HN1）」（対数値）について t 検定を行った結果、総合成果（PP1）の高い外資グループのほうが低いグループより有意に高い得点を示した。また「離職率（HN2）」（対数値）については、高成果外資のほうが有意に低い得点を示し、経営成果の高い外資系企業ほど従業員数を純増させていることがわかった。

採用基準としての重要性（HR）を尋ねた 7 項目に対して因子分析を行ったところ、2 つの因子が見出された（括弧内は N, M, SD）。

GSj: 国内一般スキル（262, 4.65, 0.80）→ HR3, HR6, HR7

GSf: 海外一般スキル（261, 3.62, 0.97）→ HR1, HR2, HR4

それぞれの因子に高い負荷量を示した項目得点の平均値で下位尺度得点を算出し、いずれの因子にも十分な負荷量を示さなかった「日本の学校教育での知識・能力（HR5）」とあわせて、t 検定を行った。その結果、「国内一般スキル（GSj）」について、非財務的成果より財務成果志向（PP2）の外資系企業のほうが重視していることが、有意に確認できた。総合的経営成果では、「国内一般スキル（GSj）」と「海外一般スキル（GSf）」のいずれとも、高成果外資（PP1）のほうがやや重視している可能性を示すにとどまった（10%水準で有意傾向）。

採用基準としての重要性尺度の因子分析結果
（バリマックス回転後の因子行列）

	I GSj	II GSf	共通性
HR7 日本の業界事情に精通	.87	.07	.76
HR6 日本の商慣行に精通	.82	-.01	.67
HR3 スペシャリストとしての専門的経験	.40	.26	.23
HR2 海外経験	.12	.84	.72
HR4 海外の学校教育で得た知識・能力	.00	.68	.46
HR1 語学力	.11	.55	.32
因子寄与	1.61	1.55	3.16
寄与率	26.90	25.75	52.64

◆外資系企業フォーラム

人材採用を通じて企業は一般スキル (general skill) を獲得するのに対して、採用後の人材育成は、企業に特殊な (firm-specific) スキルの形成を促すと考えられる。人材育成 (HT) に関する 7 項目に対して、採用基準と同様に因子分析を行い、2 つの因子が抽出された。

FSS: 多国籍企業特殊のスキル (266, 4.49, 1.32) → HT6, HT7

SSS: 在日会社特殊のスキル (267, 3.55, 1.25) → HT2, HT4, HT5

これらに、いずれの因子にも十分な負荷量を示

さなかった「世界／アジアで統一の社内教育プログラム (HT1)」と「現場でのスキル形成 (HT3)」

を加えて、t 検定の対象とした。

検定の結果、「多国籍企業特殊のスキル (FSS)」と「子会社特殊のスキル (SSS)」のいずれとも、総合的成果 (PP1) でみて高成果外資のほうが低成果外資より有意に高い得点を示した。また「現場でのスキル形成 (HT3)」についても、高

成果外資のほうが重視していることが有意に示されたが、低成果グループにおいても現場スキルを重視する傾向は強く、両者の得点差は小さい。この結果を、先の採用基準 (HR) の検定結果と比べると、採用時の一般スキルは経営成果の差を生まないのに対して、採用後の企業特殊なスキル形成への取り組みが、日本市場における外資系企業の成功の鍵を握っていることが示唆される。

在日外資系企業は人材でも、現地採用に加えて本国や他国の子会社がもつ資源を利用することができる。そこで外国人出向者に関連して、CEO の国籍 (HE1) (日本人=1、外国人=0) について経営成果ダミーとの間でカイ二乗検定を行ったが、有意な差は示されなかった。その他の外国人出向者に関する項目 (HE2～HE5) でも、経営成果による有意な差は示されなかった。

3-6. その他

意思決定 (D) の 7 項目を、本社による集権 [1] から在日会社への分権 [4] の順序尺度とみなし、マン・ホイットニーの U 検定を行ったが、経営成果による有意な差は示されなかった。

在日会社の規模について t 検定を行ったところ、総合的成果 (PP1) の高い外資ほど、従業員数 (対数値) と売上高シェアでみて企業規模が大きくなる傾向が有意に示された。また在日外資系企業の年齢を、設立から 23 年を基準に高群と低群に分け、経営成果を連続変量として t 検定を行った結果、年齢の高い外資で経営成果 (PP1) が有意に高くなった。規模の経済や市場支配力が経営成果に有利に働いていること、また日本市場に進出してか

人材育成・キャリア開発尺度の因子分析結果
(プロマックス回転後の因子パターン)

	I	II
	FSSg	FSSj
HT6 グローバルな経営理念の浸透	.99	-.03
HT7 グローバルな経営戦略共有	.87	.07
HT4 社内トレーニングへの多額の投資	-.02	.89
HT2 社内に独自プログラム	.02	.65
HT5 外部機関でのトレーニング	.04	.55
因子間相関	I	.54
	II	-

◆外資系企業フォーラム

ら成果が現れるまでには一定の時間を要することが示唆される。

本社の出資比率と経営成果の関係をみるため、出資比率を[100%出資=1、部分出資=0]の2値とし、経営成果（連続変量）についてt検定を行った。その結果、部分出資のほうが100%出資よりも成果志向（PP2）が有意に高い正の得点を示した。このことから、品質や納期などの非財務的な製造成果を志向する外資が、日本企業との合併事業を選好していることが示唆される。

本社の国籍（北米、欧州、アジア）による経営成果への影響をみるため一元配置分散分析を行ったが、有意な差は示さなかった。そこで本社の国籍による対日進出の歴史の差を考慮して、年齢ダミーを加えて二元配置の分散分析を行ったところ、国籍と年齢について有意な交互作用がみられた。また単純主効果の検定により、高年齢の外資系企業において、アジア系企業の経営成果が有意に高まる傾向が確認できた。

第3報告：日本市場における COEs（Centers of Excellence）の特性

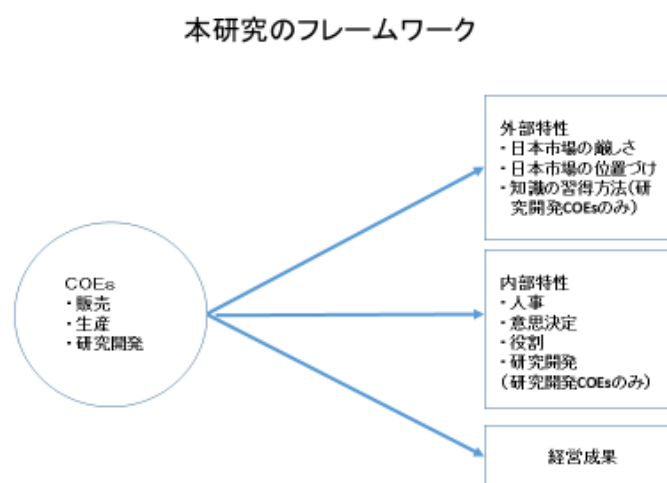
高橋意智郎（実践女子大学）

takahashi-ichiro@jissen.ac.jp

1. 目的

外国市場を対象にした COEs 研究は、Birkinshaw, Frost and Ensign(2002) などがあるが、日本市場を対象にした COEs 研究は、吉原編著（1990）、吉原（1992）を始めいくつかの事例研究があるものの、大量サンプルを用いて COEs の特性を分析した研究はほとんどない。本研究では、日本市場に立地する COEs を販売 COEs、生産 COEs、研究開発 COEs に分類して、COEs と外部及び内部特性の関係、さらに COEs と経営成果の関係について大量サンプルを使った分析を試みる。

2. フレームワーク



COEs

販売 COEs: 他国の子会社や日本の競争会社と比べて、販売の能力が高く、その販売の能力が本社や他国の子会社によって活用されている子会社

生産 COEs: 他国の子会社や日本の競争会社と比べて、生産の能力が高く、その生産の能力が本社や他国の子会社によって活用されている子会社

研究開発 COEs: 他国の子会社や日本の競争会社と比べて、研究開発の能力が高く、その

◆外資系企業フォーラム

研究開発の能力が本社や他国の子会社によって活用されている子会社

販売・非 COEs: 販売を行っているが販売 COEs ではない子会社

生産・非 COEs: 生産を行っているが生産 COEs ではない子会社

研究開発・非 COEs: 販売を行っているが研究開発 COEs ではない子会社

外部特性

本研究では、販売 COEs、生産 COEs、研究開発 COEs の外部特性として、日本子会社から見た日本市場の厳しさ、日本市場の位置づけに着目した。さらに研究開発 COEs の場合は、それら以外の外部特性として、日本企業から知識を習得する方法にも着目した。

内部特性

販売 COEs、生産 COEs、研究開発 COEs の内部特性としては、人事、意思決定、役割、研究開発（研究開発 COEs のみ）に着目した。

経営成果

経営成果は、吉原編著（1993）で使われた指標である売上高成長率、売上高営業利益率、新製品開発、ブランド・イメージ、品質、納期、従業員満足度で捉える。

3. データ

長谷川信次教授（早稲田大学）の科研プロジェクトで作成した質問票を外資系企業 1855 社に 2013 年 11 月に代表取締役宛で郵送し、2014 年 3 月までに 271 社から有効回答を得た（回収率 14.6%）。

販売 COEs : 107 社、非・販売 COEs : 145 社

生産 COEs : 62 社、非・生産 COEs : 57 社

研究開発 COEs : 52 社、非・研究開発 COEs : 69 社

4. 結果と議論

当日の配布資料に掲載する。

参考文献

Birkinshaw, Frost and Ensign (2002) Centers of Excellence in Multinational Corporations, *Strategic Management Journal* 23: 997-1018.

長谷川信次（2014）「在日外資系企業の動向―「在日外資系企業の役割に関するアンケート調査」の結果から―」『早稲田社会科学総合研究』第 15 巻第 1 号.

吉原英樹編著（1990）『グローバル企業の日本戦略』講談社.

吉原英樹（1992）『富士ゼロックスの奇跡』東洋経済新報社.

吉原英樹編著（1993）『外資系企業』同文館.

第4報告：在日外資系企業の撤退

竹之内秀行（上智大学）

takeno-h@sophia.ac.jp

齋藤泰浩（桜美林大学）

saitoy@obirin.ac.jp

はじめに：背景と研究目的

「シティ銀 個人業務売却 撤退視野に」（日本経済新聞 2014 年 8 月 20 日）、「米系生保 オリックスが買収 外資撤退で再編加速」（同 2014 年 3 月 15 日）など外資系企業の日本撤退の記事を目にする。他方で「抛店 アジア勢台頭（英ロイズ銀行が 2013 年 9 月に撤退し、アジア勢と欧州勢の数が逆転）」（同 2014 年 8 月 29 日）、「外資系小売り なぜ好調？」（日経 MJ2014 年 8 月 8 日）、「GE、風力で日本再参入」（日本経済新聞 2014 年 2 月 25 日）、「フィリップス キッチン家電に再参入」（日経産業新聞 2013 年 2 月 2 日）といった記事からは、外資系企業が日本で積極的に事業展開していることを伺い知ることができる。第 47 回外資系企業動向調査（平成 24 年度実績）によれば、日本での今後の事業展開について「事業の拡大を図る」と回答した企業は 52.1%、「現状を維持する」（45.7%）と合わせて 98% 近くを占めており、「事業を廃止する」と回答した企業は 0.6% にすぎないのである。

このように、外資系企業の動きは撤退か存続かという二分法で論じることができるような単純なものではない。原因の 1 つとして、日本市場の位置づけの変化を挙げることができるだろう。依然として世界第 3 位の GDP の大きな市場であるものの、少子化が市場の縮小を余儀なくしている。隣には中国という巨大な市場が存在しており、相対的な地位は低下している。その一方で高齢化や健康志向などの観点からすると日本は世界の最先端を走る市場でもある。また、中国をはじめとする新興国の台頭は市場としてのみならず生産立地としても日本離れを加速するに違いない。

そこで、本研究は、吉原（1994）以降体系的に行われてこなかった外資系企業研究の一環として、改めて外資系企業の現状、とりわけ日本市場からの撤退の現状を明らかにすることを目的とする。撤退は経営資源の優位性を相殺するような受入国の環境変化が背景にあるとする洞口（1992）に倣い、可能な限り外資系企業の撤退を数量的に把握する。その際、産業、本国、現地化の程度の違いとの関連で撤退を検討していくことにする。

先行研究

IB 研究は伝統的に海外進出・海外拡張に関心を向けてきた。ハイマー・モデル（Hymer, 1960）、プロダクトサイクルモデル（Vernon, 1966）、内部化モデル（Buckley and Casson, 1976）、OLI モデル（Dunning, 1977）、寡占反応モデル（Knickerbocker, 1978）、メタナショナル（Doz et al., 2001）といったモデルの多くは企業がなぜ国際化するのかを検討し

◆外資系企業フォーラム

てきた（参入方式の決定や立地選択なども海外進出に関連するイシューである）。進出後については子会社進化研究（Birkinshaw and Hood, 1998）が積み重ねられてきた。Birkinshaw(1996)のマンデートのライフサイクルでは子会社独自の付加価値の欠如と戦略的関連性の欠如によるマンデートの喪失につながることを示唆されたが、撤退というイシューはあまり関心を集めてこなかった。例外としては、海外子会社の生存に影響を与える要因（参入方式、規模、経験など）を明らかにする研究（たとえば Delios and Beamish, 2001）あるいは撤退そのものを取り上げる研究（洞口, 1992； 磯辺・牧野・チャン, 2010）がある。

研究の方法

本研究のサンプルは、外資系企業の撤退である。外資系企業の撤退を特定するために、東洋経済新報社の外資系企業総覧を用いた。中でも収集したのは、2013 年度の撤退データと 2008 年度の撤退データである。具体的には、次のようなプロセスをとった。第 1 に、資本金 1 億円以上で外資系企業総覧の 2012 年度版には掲載されているが、2013 年度版には記載のない企業を特定した。その結果、204 社が特定された。しかし、この 204 社には、①社名変更のケース、②親会社の買収・合併のケース、③在日子会社の買収のケースなどが含まれる。このうち、①と②は必ずしも撤退と見なすことはできない。そのため、第 2 段階としてニュースリリース、アニュアルレポート、日経テレコンなどを利用して、社名変更などのケースを除いた撤退企業を特定した。その結果、29 社が特定された。同じプロセスを 2008 年度についても行った。その結果、第 1 段階で 161 社、第 2 段階で最終的に 70 社が特定された。

研究結果と示唆

上記のプロセスを経て特定した企業について、出自地域、操業年数、産業、現地化（社長の国籍）の点から分析を行った。その結果、以下の事実が発見された。第 1 に、撤退企業数は多くないことが分かった。特に、2013 年度の撤退率は 2.3%に過ぎない。第 2 に、出自地域別にみると、撤退の絶対数は北米企業の撤退数が多い。ただし、もともと北米企業の在日法人数が多いことを考慮すると、必ずしも撤退率は高いわけではない。その一方で、アジア企業の撤退率が上昇傾向にある。第 3 の発見事実として、操業年数が 5～25 年の撤退企業数が多い（2013 年度）。在日外資系企業における操業年度別の構成比を考慮すると、5 年未満の撤退率が高い。第 4 に、全般的には組立産業と情報サービス産業の撤退率が高い。ただし、構成比を考慮すると、2013 年度に関しては情報サービス産業、金融産業の撤退が多く、2008 年度に関しては組立産業の撤退が多い。第 5 に、現地化の程度の点では、2008 年度も 2013 年度も現地化の程度に差はなかった。ただし、現地化の程度が低い方が、撤退率が低いことが分かった。

結果からの示唆として、いくつかの点を指摘できる。第 1 に、日本市場の重要性はそれ

◆外資系企業フォーラム

ほど変化していない可能性がある。今回の調査では、撤退率が 2.3%であり、吉原（1994）の 2.0%と大きな差はない（吉原（1994）では、縮小傾向にある企業」の比率として測定）。ただし、吉原（1994）では「事業縮小」の比率であるため、ここ数年の撤退率が上昇している可能性は否定できない。第 2 に、国際的な事業展開において、距離の重要性が指摘されてきた（Ghemawat, 2001）が、今回の研究結果では必ずしもそうではない。つまり、距離が離れているほど不利（liability of foreignness）は大きくなると考えられるが、今回の結果ではアジア企業の撤退率が高い。日本市場では、距離が不利にならない可能性が考えられる。もしくは、アジア企業にとって、日本市場への参入には別の困難があると考えられる。第 3 に、洞口（1992）では、撤退は操業後 5 年がピークであると指摘されているが、今回の研究ではピークが長期的に（20 年）ほど持続している。洞口（1992）の対象が日本企業のアジア市場への進出を扱っていたため、市場の違いや進出目的の違いが影響している可能性がある。第 4 に、現地化を行わない方が、生存可能性が高まる可能性がある。これは、多田（2010）での指摘とも整合的である。本社との関係を密にすることが、生存へ影響を及ぼしているかもしれない。

こうした結果が得られた一方で、いくつかの限界を抱えている。第 1 に、撤退以外の操作化の必要性がある。つまり、事業縮小などを研究へ取り込むことが必要だろう。第 2 に、交互作用効果の検討が必要である。現地化の程度と国籍の関係、出自地域と産業の関係などがその例として考えられる。そして、最後に、2 時点間の比較にとどまった本研究をより経時的にとらえた研究へと拡張していくことが望ましいだろう。

参考文献

- 多田和美(2010)「日本ペプシコ社の製品活動と成果」『経済学研究』北海道大学大学院経済学研究科、60巻 1号、35~83頁。
- 洞口治夫(1992)『日本企業の海外直接投資－アジアへの進出と撤退』東京大学出版会。
- 吉原英樹(1994)『外資系企業』同文館出版。
- Birkinshaw, J. (1996) "How Multinational Subsidiary Mandates Are Gained and Lost," *Journal of International Business Studies*, 27(3): 467-495.
- Birkinshaw, J. and N. Hood (1998) "Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-Owned Subsidiary Companies," *Academy of Management Review*, 23(4): 773-795.
- Buckely, P. J. and M. Casson (1976) *The Future of the Multinational Enterprise*, London: Macmillan.
- Dellios, A and P. W. Beamish (2001) "Survival and Profitability: The Roles of Experience and Intangible Assets in Foreign Subsidiary Performance," *Academy of Management Journal*, 44(5): 1028-1038.
- Doz, Y., J. Santos and P. Williamson (2001) *From Global to Metanational*, Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- Dunning, J. H. (1977) "Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic

◆外資系企業フォーラム

- Approach," in B. Ohlin et al., (eds.) *The International Allocation of Economic Activity*, London: Macmillan.
- Ghemawat, P. (2001) "Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion," *Harvard Business Review*, 79(8): 137-147.
- Hymer, S. (1960) *The international operations of national firms: A study of direct investment*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Knickerbocker, F. T. (1978) *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Makino, S., C. M. Chan, T. Isobe and P. W. Beamish (2007) "Intended and Unintended Termination of International Joint Ventures," *Strategic Management Journal*, 28(11): 1113-1132.
- Vernon, R. (1966) "International investment and international trade in the product cycle," *Quarterly Journal of Economics*, 80(2): 190-207.

◆外資系企業フォーラム

第5報告：在日外資系企業の子会社役割

長谷川信次（早稲田大学）、長谷川礼（大東文化大学）

1. 目的

近年、多国籍企業の子会社役割に関する研究が注目を集めている。それによると、海外子会社の役割は本社から一方的に付与されるのではなく、本社や他国の子会社との間の力学のなかで、子会社がみずから獲得していくとされる（Birkinshaw 2001）。本研究では、この多国籍企業の子会社役割の視点から在日外資系企業にアプローチする。具体的には、在日外資系企業をサンプルとしたデータに基づき定量分析を行い、多国籍企業の子会社としての役割を形成・進化させる要因とプロセスの解明をめざしている。

2. 理論と仮説

多国籍企業の海外子会社は、2つのネットワークに組み込まれている。本社および多くの国の子会社からなるグローバルな企業内ネットワークと、現地市場におけるローカルな企業外ネットワークである。グローバルな企業内ネットワークは、本社や子会社がもつ、相互に差別化された資源や能力のプールととらえることができる。海外子会社はこのグローバル・ネットワークを介して多国籍企業がもつ所有特殊の優位に排他的にアクセスできるから、外国企業としての劣位性を克服することが可能となる（Hymer 1960）。他方、ローカルなネットワークは、競合企業や補完企業、サプライヤー、カスタマー、大学、研究機関などとの間に広がる企業外のネットワークである。企業外ネットワークを通じて海外子会社は、人材、知識、技術、ノウハウ、情報など、現地の事業環境に埋め込まれたリソースを活用し、子会社に独自の特殊の優位（Rugman et al. 2001）を形成していく。そしてこの子会社特殊の優位をテコにして、海外子会社はグローバルな企業内ネットワークでのみずからの役割を獲得していくのである。

多国籍企業の子会社役割を把握するために、さまざまな類型学が提唱されてきた（Ghoshal & Nohria 1989, Bartlett & Ghoshal 1987, ...）。本研究では、Kuemmerle (1999) が海外 R&D 拠点の類型として開発した概念に基づき、子会社役割を多国籍企業に特殊な資産（FSA）の活用型（exploiting）と FSA 強化型（augmenting）の2つに整理した。その上で、Gupta & Govindarajan (1991) の知識フロー・パターンによる子会社役割の分類を援用して、多国籍企業ネットワーク内における能力のフローにより子会社役割の概念を操作化した。

子会社の能力を構成する要素としては、人的資源に体化されるスキルに焦点をあてた。企業子会社役割の2タイプ

子会社役割	概念操作化	Kuemmerle	Gupta-Govindarajan
FSA活用型／ MNEネットワーク全体の資源・能力の利用	能力インフロー	ホームベース活用	知識インフロー
FSA強化型／ MNEネットワーク全体への資源・能力の貢献	能力アウトフロー	ホームベース強化	知識アウトフロー

◆外資系企業フォーラム

の能力とは競争優位をもたらす技術やノウハウの集合であって (Hamel & Prahalad 1990)、潜在的ないし暗黙知的な側面を多く含む。それゆえ人材のチーム組織こそが多国籍企業ネットワーク内での能力フローの担い手となるからである (Teece 1980)。また在日外資系企業に対する各種調査で人材確保の困難さが繰り返し指摘されるように、人材スキルは日本のローカル環境での事業展開にとっても欠かせない能力として認知されている。

ここではスキルを2種類の越境可能性から4タイプに整理した。一つは国境の越境可能性で、グローバルなスキルと、日本に立地制約的なローカルなスキルに分けられる。もう一つは企業の境界の越境可能性で、一般スキル (general skill / GS) と企業に特殊なスキル (specific skill / SS) に分かれる (Becker 1962)。GSは企業の境界を横断して利用可能なスキルで、企業はもっぱら人材採用を通じて獲得する。これに対して SSは、特定の企業内でこそ価値を発揮するという意味で特殊なスキルで、外部市場での調達は困難であるから採用後の人材育成を通じて形成される。企業は GSに SSを組み合わせ高レベルのスキルを蓄積することで、人材を戦略的なリソースへと転化させ、持続的な競争優位を手に入れる (Wright et al. 2001)。

スキルの4タイプ

		企業の境界	
		越境可能 (General)	越境困難 (Specific)
国の境界	越境可能 (Global)	グローバルな一般スキル / GSg	グローバルな企業特殊なスキル / SSg (多国籍企業特殊なスキル / FSS)
	越境困難 (Local-Japan)	ローカルな一般スキル / GSj	ローカルな企業特殊なスキル / SSj (子会社特殊なスキル / SSS)

上述したように多国籍企業の子会社は2つのネットワークの結節点に位置することから、SSgは、多国籍企業のグローバルな企業内ネットワーク全体に特殊なスキル (multinational firm-specific skill / FSS) となる。これに対しローカルな SSjは、子会社に特殊なスキル (subsidiary-specific skill / SSS) である。SSSをテコに、子会社はみずからのイニシアティブで事業や市場に関わる責任と権限 (mandate / charter) を広げて、多国籍企業ネットワーク内であらたな役割を獲得することができる (Birkinshaw et al. 1998, Ambos et al. 2010)。責任と権限の獲得をめぐる子会社間で競争が起きると、本社の注意 (attention) を引くためのアピール行動により、自社の SSSレベルに相応しい役割を獲得しようとする (Bouquet & Birkinshaw 2008)。

かくして、在日外資系企業のスキルと子会社役割に関連して、以下の仮説が導かれる。

- H1: GSgをもつ人材の採用は、人材育成による SSgとの組み合わせにより持続的競争優位の源泉となるから、GSgの増大は FSSの形成を促すであろう。
- H2: GSjをもつ人材の採用は、人材育成による SSjとの組み合わせにより持続的競争優位の源泉となるから、GSjの増大は SSSの形成を促すであろう。
- H3: FSSは本社や他の子会社がもつ資源・能力へのアクセスを容易にするため、FSSの

◆外資系企業フォーラム

強化は FSA 活用型子会社役割を拡大させるであろう

H4: SSS による子会社能力の向上は、子会社のイニシアティブにより本社から移譲された権限を拡張するから、SSS の強化は FSA 強化型子会社役割を拡大させるであろう。

H5: SSS をテコに子会社があらたな責任と権限を獲得するためには、本社との関係性を強化して本社の注意を引く必要があるから、SSS の強化は FSS の形成を促すであろう。

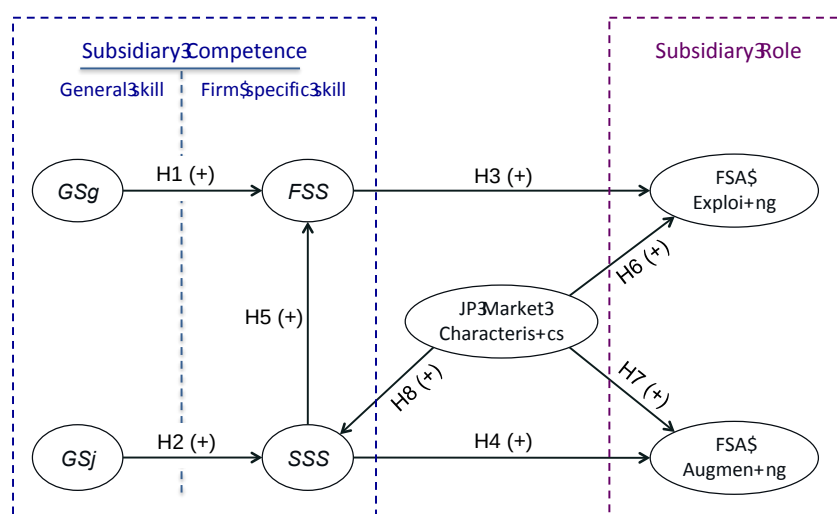
日本市場は、企業間の激しい競争や複雑な流通チャネルといった市場環境の厳しさと、規模や洗練された顧客の存在で重要な市場という、アンビバレントな性格をあわせもつことで知られる。それゆえこの市場特性が及ぼす影響として、以下の仮説を導出した。

H6: 重要かつ困難な市場での外資系企業は、外国企業としての劣位性が大きく、その克服にさらなる FSA による支援を必要とするため、日本市場特性は FSA 活用型子会社役割の拡大を促すであろう。

H7: 重要かつ困難な市場での外資系企業は、そこでの成功体験をベストプラクティスとして他国で活用するため、日本市場特性は FSA 強化型子会社役割の拡大を促すであろう。

H8: 重要かつ困難な市場での外資系企業は、ビジネス経験を通じてローカル市場に独自のスキルを獲得するから、日本市場特性は SSS の形成に正の影響を与えるであろう。

Model and Hypothesis



3. 分析方法とデータ

外資系企業の子会社役割モデルの検証に構造方程式モデリング (SEM) の手法を採用し、Amos 22.0 による共分散構造分析を行った。SEM は、観測変数とその背後に内在する構成概念の間の構造、および構成概念間の因果関係を記述するモデルを構築して、モデルと観測値とで各変数や概念間の直接的な影響力を推測する手法である。今回のように、モデル内に多変量回帰分析によるパス解析と因子分析が同時に含まれる場合に、SEM を用いることで媒介効果や間接効果を含む複雑な構造を記述できるという利点がある。

データは、報告 1 で紹介した、在日外資系企業を対象に実施したアンケートによって入手した。われわれのサンプルでは、多くの外資系企業が販売機能を有していたが、生産や R&D 機能

◆外資系企業フォーラム

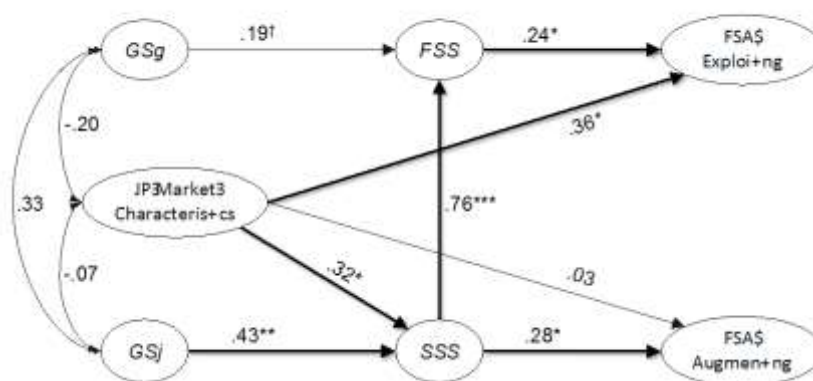
を有している企業は限られた。能力のフローからみた子会社役割は、機能によりそのとらえ方が異なってくると予想された。そこで販売機能のみを有する販売子会社（FOF_j^S, $n = 107$ ）と、生産・R&Dまで手がけているフルセット型の子会社（FOF_j^{SPRD}, $n = 96$ ）の2つにデータセットを分け、それぞれについてモデルを推定した。

なお観測変数とその潜在因子である構成概念との間の関係については大会報告時に説明する。

4. 分析結果

モデルの推定結果は図のとおりである（係数は標準化推定値）。太線のパスは統計的に有意であることを示している。誤差変数と観測変数は煩雑となるため省略したが、構成概念と観測変数の間のほとんどのパスは統計的に有意であった。モデルの適合度指標[RMSEA, CFI]はFOF_j^Sで[.098, .737]、FOF_j^{SPRD}で[.098, .721]となり、いずれもCFIがやや低い、構成概念間のパス係数の推定に主眼を置いたため許容範囲と判断した。推定結果の詳細、販売子会社とフルセット型子会社の間の比較検討、および考察については、大会報告時に触れる。

子会社役割の因果モデル－販売子会社: FOF_j^S



†p<.31, **p<.05, ***p<.001, ****p<.0001

子会社役割の因果モデル－フルセット型子会社: FOF_j^{SPRD}

