

国際ビジネス研究学会 第22回全国大会

報 告 要 旨

統一論題

国際ビジネスの新機軸

-新しい市場創造のあり方を求めて-

Japan Academy of International Business Studies

2015年10月24日(土)～25日(日)

日本大学商学部



国際ビジネス研究学会 第 22 回全国大会プログラム

統一論題 国際ビジネスの新機軸 －新しい市場創造のあり方を求めて－

開催日 統一論題 2015 年 10 月 24 日（土）

自由論題 ～ 10 月 25 日（日）

主催校 日本大学商学部 〒157-8570 東京都世田谷区砧 5-2-1

実行委員長 嶋 正（商学部教授）

第 1 日 10 月 24 日（土） 3 号館 2 階 100 周年記念講堂

時 間		
9 : 30-9 : 45	安室憲一 会長 挨拶 嶋 正 実行委員長 挨拶	
9 : 45-10 : 35	I 研究報告 「ボーン・グローバル企業のマーケティング戦略」 嶋 正（日本大学）	コメンテーター： 藤澤武史（関西学院大学） 司会：諸上茂登（明治大学）
10 : 35-11 : 25	II 研究報告「海外子会社を活用したハラル市場開拓 －新田ゼラチン・インドアの事例－」 梅野巨利（兵庫県立大学）	コメンテーター： 安室憲一（大阪商業大学） 司会：諸上茂登（明治大学）
11 : 25-12 : 15	III 研究報告「市場参入戦略としての国際フランチャイジ ングの可能性と課題 －外食企業の国際化を例に－」 川端基夫（関西学院大学）	コメンテーター： 大石芳裕（明治大学） 司会：土井一生（九州産業大学）
12 : 15-13 : 15	昼 食	
13 : 15-14 : 05	IV 講演「フマキラーインドネシアの挑戦 －蚊とり線香から新コンセプト市場の創造－」 大下 一明（フマキラー株式会社代表取締役社長）	司会 高井 透（日本大学）
14 : 05-14 : 55	V 講演「BASF のイノベーション戦略」 日比野雅信（BASF ジャパン株式会社 ケア・ケミカルズ事業部ディビジョンヘッド）	司会 高井 透（日本大学）
14 : 55-15 : 10	休 憩	
15 : 10-16 : 00	VI 講演「米国でのビジネス活動とロビイング」 大出 隆（株式会社日立製作所渉外本部 シニア・アドバイザー）	司会 神田 良（明治学院大学）
16 : 00-16 : 10	休 憩（会員総会準備）	
16 : 10-17 : 50	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 : 15-20 : 15	懇親会 日本大学商学部（3 号館 1 階） アゼリア	

（敬称略）

時 間	A会場（2201）	B会場（2202）	C会場（2203）	時 間	D会場（2301）	E会場（2302）
(1) 9：00- 9：40	井上葉子（日本大学） The Rise and Globalization of California Wine Business --From A Business Ecosystem Perspective 司会・コメンテータ：井口知栄（慶應義塾大学）	堀口 朋亨（京都外国語大学） 「伝統的日本企業におけるドイツ的制度の移転に関する一考察」 司会・コメンテータ 風間信隆（明治大学）	今井雅和（専修大学） 「台湾自転車・部品会社の競争力蓄積過程についての考察 -A-Team 再考とその後-」 司会・コメンテータ 河野英子（横浜国立大学）	(1) 9：00- 9：30	長塚明郎（筑波大学大学院）、ベントン キャロライン（筑波大学） 「米国スマートコミュニティー市場状況調査（研究ノート）」 司会・コメンテータ：宇田 理（日本大学）	梁 成杰（早稲田大学大学院） 「多国籍企業の本社と子会社との関係に関する考察-経営資源移転と地域特殊的競争優位を中心に」 司会・コメンテータ：森 樹男（弘前大学）
				(2) 9：30- 10：00	森 哲男（首都大学東京大学院） 「顧客の認識転換と価値創造による市場創造」 司会・コメンテータ：馬場 一（関西大学）	大内寛子（神戸大学大学院） 「新興国における中間管理職育成のニーズと課題-ベトナム日系製造業の企業事例から-」 司会・コメンテータ：太田正孝（早稲田大学）
				(3) 10：00- 10：30	小西由樹子（早稲田大学） 「青少年期の海外経験と海外駐在員の適性との関連性-米国在住の日本人と日本在住の日本人との比較調査から-」 司会・コメンテータ：桑名義晴（桜美林大学）	馬 臨瀟（大阪大学大学院） 「中国エアコン企業の国際化発展段階-技術・生産と市場販売資源能力の相互成長促進プロセス」 司会・コメンテータ：田端昌平（近畿大学）
				(4) 10：30- 11：00	Tanyamai Thinotai（東北大学大学院）Product localization strategy of MNCs in Thailand food industry: comparative case study between Japanese and Western MNCs. 司会・コメンテータ：臼井哲也（日本大学）	中村裕哲（愛知学院大学大学院） 「戦略的提携とサービス産業-米国電子図書館サービス企業と日本企業の提携事例を中心に」 司会・コメンテータ：西井進剛（兵庫県立大学）
休 憩						
時 間	A会場（2201）	B会場（2202）	C会場（2203）	D会場（2301）	時 間	E会場（2302）
(4) 11：10- 11：50	フェロー記念講演 鈴木典比古（国際教養大学） 「Conceptual Framework！ —ある国際ビジネス研究学徒の道—」 司会：張 喬森（日本大学）	李 澤建・古谷眞介（大阪産業大学） 「3D プリンターの革命性の二面性：日本と世界の温度差の所以」 司会・コメンテータ：真鍋誠司（横浜国立大学）	劉 永鵬（東洋大学） 「中国通信機器多国籍企業の海外進出戦略-華為技術と中兴通訊のケースを中心として-」 司会・コメンテータ：杉田俊明（甲南大学）	Parissa Haghirian（Sophia University）, Michaela Blahová（Tomas Bata University） Emerging Topics in Japanese Management Research 司会・コメンテータ：薄上二郎(青山学院大学)	(5) 11：10- 11：40	蔣 瑜潔（横浜国立大学大学院） 「国際提携を通じた生産技術と生産管理能力の構築プロセス-中国の吉利汽車の事例」 司会・コメンテータ：大木清弘（東京大学）
(5) 11：50- 12：30	フェロー記念講演 江夏健一（早稲田大学名誉教授） 「Etwas Neues？ —国際ビジネス研究を志して 50 年—」 司会 長谷川信次（早稲田大学）	東谷仁志（名古屋市立大学） 「電動車向けパワートレインのモジュール展開 -有力電動パワートレインサプライヤー3社の分析-」 司会・コメンテータ：銭 佑錫（中京大学）	植木英雄（東京経済大学）、植木真理子（京都産業大学） 「中国日系自動車企業における開発知の移転と協創」 司会・コメンテータ：藤澤武史（関西学院大学）	鈴木真也（文部科学省） 「日本企業による国際産学共同研究の成果 -国際産学共同研究アンケート調査-」 司会・コメンテータ：林 倬史（国土舘大学）	(6) 11：40- 12：10	張 艶紅（滋賀大学大学院） 「中国 ICT 企業華為における成長の要因-任正非の「企業者サービス」を通じて」 司会・コメンテータ：李 春利（愛知大学）
昼 食（論文相談コーナー開設：E会場 2302）						
時 間	A会場（2201）	B会場（2202）	C会場（2203）	D会場（2301）		
(6) 13：20- 14：20	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）					
(7) 14：20- 15：00	大石芳裕（明治大学） 「東南アジア 5 カ国における日本ブランド（国・企業）評価 - (株)クロス・マーケティングの調査結果に寄せて-」 司会・コメンテータ：朴 正洙（駒澤大学）	池上重輔（早稲田大学） 「グローバル・リーダー育成プログラムの現状と課題」 司会・コメンテータ：岩崎尚人（成城大学）	上野正樹（南山大学） 「新興国プレミアムゾーンの製品戦略：インドのエアコン市場における日本企業の競争行動」 司会・コメンテータ：新宅純二郎（東京大学）	伊田昌弘（阪南大学） 「ボーン・グローバル企業とガゼル企業-巨大化する国際 ICT スタートアップを巡って」 司会・コメンテータ：吉田 匡（中小企業基盤整備機構）		
(8) 15：00- 15：40	シンポジウム「新市場創造の諸相」 パネリスト 井上真里（日本大学） 今井利絵（リウット 大学院大学） 立本博文（筑波大学） 野口恭平（事業構想大学院大学、LIXIL 執行役員） 司会 大石芳裕（明治大学）	平賀富一（ニッセイ基礎研究所） 「アセアン企業の国際事業展開に関する経営戦略・人的資源管理面からの考察-アセアン経済共同体（AEC）発足を控えた動向も踏まえて」 司会・コメンテータ：榊原清則（中央大学）	孫 徳峰、梶山泰生、菊谷達弥（京都大学） 「「制度のすきま」によって促進される探索的適応-現地国の環境要因が製品の現地適応に与える影響の定量分析-」 司会・コメンテータ：浅川和宏（慶應義塾大学）	榎本俊一（経済産業省） 「後発工作機械メーカーの戦略的 M&A 展開-森精機の経営資源獲得とグローバル化」 司会・コメンテータ：平野 実（県立広島大学）		
(9) 15：40- 16：20		稲村雄大（芝浦工業大学） 「トップマネジメントチームおよび人的資源の国際化と事業の国際化：人材の多様化を促進する社内組織の重要性」 司会・コメンテータ：白木三秀（早稲田大学）	西口敏宏（一橋大学） 「コミュニティー・キャピタルと同一尺度の信頼 -中国・温州企業家ネットワークを駆動するもの」 司会・コメンテータ：神田 良（明治学院大学）	高 瑞紅（和歌山大学） 「日系多国籍企業のグローバル調達-在中日系企業の事例を中心に」 司会・コメンテータ：橋本雅隆（明治大学）		

◆日本大学商学部 へのアクセス

・最寄り駅 小田急線「祖師ヶ谷大蔵」駅より徒歩約 12 分

・小田急線「成城学園前」駅から東急バスまたは小田急バスで「日大商学部前」下車



日本大学 商学部 〒157-8570 東京都世田谷区砧 5-2-1 TEL : 03-3749-6711



◆日本大学商学部 キャンパス内マップ

- ① 10月24日(土)の統一論題会場は、3号館の2階100周年記念講堂です。
- ② 10月25日(日)の自由論題会場は、2号館の2201, 2202, 2203, 2301, 2302教室です。

※懇親会(24日)会場は、3号館1階「アゼリア」です。

※論文相談コーナー(25日12:30~13:20)会場は、2号館2302教室です。

※小田急線「祖師ヶ谷大蔵」駅から徒歩の場合
マップ左上の正門が近いです。

※東急・小田急バス「日大商学部前」下車の場合
バス停前にある、マップ下の南門が近いです。

10月24日(土)統一論題
3号館2階 100周年記念講堂

9:30-9:45

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 嶋 正(日本大学)

9:45-10:35 I 研究報告

ボーン・グローバル企業のマーケティング戦略.....13
嶋 正(日本大学)

10:35-11:25 II 研究報告

海外子会社を活用したハラル市場開拓-新田ゼラチン・インドアの事例-.....16
梅野巨利(兵庫県立大学)

11:25-12:15 III 研究報告

市場参入戦略としての国際フランチャイジングの可能性と課題
-外食企業の国際化を例に-.....20
川端基夫(関西学院大学)

13:15-14:05 IV 講演

フマキラーインドネシアの挑戦 -蚊とり線香から新コンセプト市場の創造-
大下一明(フマキラー株式会社 代表取締役社長)

14:05-14:55 V 講演

BASFのイノベーション戦略
日比野雅信(BASF ジャパン株式会社ケア・ケミカルズ事業部ディビジョンヘッド)

15:10-16:00 VI 講演

米国でのビジネス活動とロビイング.....25
大出 隆(株式会社日立製作所渉外本部シニア・アドバイザー)

(敬称略)

10月25日(日)自由論題

日本大学商学部2号館

A会場 2号館(2201) 一般

(1) 9:00-9:40

The Rise and Globalization of California Wine Business
--From A Business Ecosystem Perspective.....31
井上葉子(日本大学)

(2) 9:40-10:20

多国籍企業の海外進出モードの戦略効果:傾向スコア・マッチング法を用いた実証研究.....32
加藤 敦(三菱日立パワーシステムズ㈱)、立本博文(筑波大学)

(3) 10:20-11:00 フェロー講演

地方にて受発信してきた^{いち}国際ビジネス学徒として.....157
井沢良智(九州情報大学)

(4) 11:10-11:50

Conceptual Framework! —ある国際ビジネス研究学徒の道—
鈴木典比古(国際教養大学)

(5) 11:50-12:30

Etwas Neues? —国際ビジネス研究を志して50年—
江夏健一(早稲田大学名誉教授)

(6) 13:20-14:20

国際交流フォーラム

(7) 14:20-15:00

東南アジア5カ国における日本ブランド(国・企業)評価
—㈱クロス・マーケティングの調査結果に寄せて—.....36
大石芳裕(明治大学)

(8-9) 15:20-16:20

シンポジウム「新市場創造の諸相」

(敬称略)

10月25日（日）自由論題
日本大学商学部2号館

B会場 2号館（2202） 一般

(1) 9:00-9:40

伝統的日本企業におけるドイツ的制度の移転に関する一考察……………40
堀口朋亨（京都外国語大学）

(2) 9:40-10:20

日立製作所のイギリスにおける高速鉄道事業……………41
飯田健雄（多摩大学）

(3) 10:20-11:00

日米企業によるイノベーション創出プロセスに関する事例研究
－知識創造と資源動員の視点による考察－……………43
小久保欣哉（野村総合研究所）

(4) 11:10-11:50

3Dプリンターの革命性の二面性：日本と世界の温度差の所以……………47
李 澤建・古谷真介（大阪産業大学）

(5) 11:50-12:30

電動車向けパワートレインのモジュール展開－有力電動パワートレインサプライヤー3社の分析－……………49
東谷仁志（名古屋市立大学）

(7) 14:20-15:00

グローバル・リーダー育成プログラムの現状と課題……………53
池上重輔（早稲田大学）

(8) 15:00-15:40

アセアン企業の国際事業展開に関する経営戦略・人的資源管理面からの考察
－アセアン経済共同体（AEC）発足を控えた動向も踏まえて－……………57
平賀富一（ニッセイ基礎研究所）

(9) 15:40-16:20

トップマネジメントチームおよび人的資源の国際化と事業の国際化：
人材の多様化を促進する社内組織の重要性……………61
稲村雄大（芝浦工業大学）

（敬称略）

10月25日（日）自由論題

日本大学商学部2号館

C会場 2号館（2203） 一般

(1) 9:00-9:40

台湾自転車・部品会社の競争力蓄積過程についての考察 -A-Team 再考とその後……65
今井雅和（専修大学）

(2) 9:40-10:20

日韓中貿易構造の変容 -鉄鋼・自動車部品- ……69
江本伸哉（九州国際大学）

(3) 10:20-11:00

台湾半導体産業におけるファウンドリ・ビジネスの発展 -発展経緯、成功要因、TSMCとUMCの比較…73
岸本千佳司（アジア成長研究所）

(4) 11:10-11:50

中国通信機器多国籍企業の海外進出戦略 -華為技術と中興通訊のケースを中心として- ……77
劉 永鵬（東洋大学）

(5) 11:50-12:30

中国日系自動車企業における開発知の移転と協創……
植木英雄（東京経済大学）、植木真理子（京都産業大学）

(7) 14:20-15:00

新興国プレミアムゾーンの製品戦略：インドのエアコン市場における日本企業の競争行動……85
上野正樹（南山大学）

(8) 15:00-15:40

「制度のすきま」によって促進される探索的適応
-現地国の環境要因が製品の現地適応に与える影響の定量分析- ……89
孫 徳峰、梶山泰生、菊谷達弥（京都大学）

(9) 15:40-16:20

コミュニティー・キャピタルと同一尺度の信頼-中国・温州企業家ネットワークを駆動するもの……93
西口敏宏（一橋大学）

（敬称略）

10月25日(日) 自由論題
日本大学商学部2号館

D会場 2号館(2301) 学生

(1) 9:00-9:30

米国スマートコミュニティー市場状況調査(研究ノート)97
長塚明郎(筑波大学大学院)、ベントン キャロライン(筑波大学)

(2) 9:30-10:00

顧客の認識転換と価値創造による市場創造101
森 哲男(首都大学東京大学院)

(3) 10:00-10:30

青少年期の海外経験と海外駐在員の適性との関連性
-米国在住の日本人と日本在住の日本人との比較調査から-105
小西由樹子(早稲田大学)

(4) 10:30-11:00

Product localization strategy of MNCs in Thailand food industry:
comparative case study between Japanese and Western MNCs109
Tanyamai Thinotai(東北大学大学院)

(4) 11:10-11:50 一般

Emerging Topics in Japanese Management Research113
Parissa Haghirian(Sophia University), Michaela Blahová(Tomas Bata University)

(5) 11:50-12:30

日本企業による国際産学共同研究の成果-国際産学共同研究アンケート調査-117
鈴木真也(文部科学省)・永田晃也(九州大学)

(7) 14:20-15:00

ポーン・グローバル企業とガゼル企業-巨大化する国際ICTスタートアップを巡って121
伊田昌弘(阪南大学)

(8) 15:00-15:40

後発工作機械メーカーの戦略的M&A展開-森精機の経営資源獲得とグローバル化125
榎本俊一(経済産業省)

(9) 15:40-16:20

日系多国籍企業のグローバル調達-在中日系企業の事例を中心に129
高 瑞紅(和歌山大学)

(敬称略)

10月25日(日)自由論題

日本大学商学部2号館

E会場 2号館(2302) 学生

(1) 9:00-9:30

多国籍企業の本社と子会社との関係に関する考察

ー経営資源移転と地域特殊的競争優位を中心にー……………133

梁 成杰(早稲田大学大学院)

(2) 9:30-10:00

新興国における中間管理職育成のニーズと課題ーベトナム日系製造業の企業事例からー……………137

大内寛子(神戸大学大学院)

(3) 10:00-10:30

中国エアコン企業の国際化発展段階

ー技術・生産と市場販売資源能力の相互成長促進プロセスー……………141

馬 臨瀟(大阪大学大学院)

(4) 10:30-11:00

戦略的提携とサービス産業

ー米国電子図書館サービス企業と日本企業の提携事例を中心にー……………142

中村裕哲(愛知学院大学大学院)

(5) 11:10-11:40

国際提携を通じた生産技術と生産管理能力の構築プロセスー中国の吉利汽車の事例ー……………146

蔣 瑜潔(横浜国立大学大学院)

(6) 11:40-12:10

中国ICT企業華為における成長の要因ー任正非の「企業者サービス」を通じてー……………150

張 艷紅(滋賀大学大学院)

(敬称略)

第 1 日 目 10 月 24 日 (土)

統 一 論 題

ボーン・グローバル企業のマーケティング戦略

嶋 正 (日本大学)

1. はじめに

21世紀に入りさまざまなグローバル企業の形態が見られるようになってきた。その背景には、1990年を以て社会主義の世界的崩壊、それに続く市場経済化によりWTO(World Trade Organization : 世界貿易機関)の設立が制度的枠組みとなって、所謂グローバル市場が成立した。

また、IT (Information Technology : 情報技術)から ICT(Information and Communication Technology : 情報通信技術)に発展するに伴って、限られた人からより多くの人への利用の可能性がひろまった。

さらに、先進国市場から新興国市場に富の拡散が始まったのも今世紀に本格化した。いわゆる BRICS(ブラジル・ロシア・インド・中国・南アフリカ)・VISTA(ヴェトナム・インドネシア・南アフリカ・トルコ・アルゼンチン)が先進国市場に並ぶ勢いで成長を遂げてきたが、ここにきてやや伸び悩んでいる。

このような世界の中で、近年注目されているのが、ボーン・グローバル企業(Born Global Firm :以下 BGF と訳す)である。

BGF はオーストラリア・メルボルンのマッキンゼー社が1993年 The Mckinsey Quarterly に Rennie, M. W.が “Global Competitiveness : Born Global” を発表したのがきっかけであった。その後、Cavusgil, T. S.が1994年に Journal of International Marketing の巻頭言でBGFの紹介を国際マーケティング誌上で行い、注目された。

2. グローバル企業の多様化

今世紀に入って、さまざまな形態のグローバル企業が生まれている中で、伝統的グローバル企業 (MNC)と新しい形態のグローバル企業(BGF)に対比して考えてみることにする。

MNCは内部化することで世界市場参入し、その市場環境に適応する企業である。対してBGFはグローバル・セグメントを求めて企業の能力に応じて対応する企業である。

3. ボーン・グローバル企業の可能性

豊富な資源と巨大な組織を持つMNCは確かに今日でも存在し、有力なグローバル企業の形態である。しかし、グローバル企業としてのMNCがすべてのグローバル企業を言い表してはいない。そこで、BGFの発展理由を考えてみることにする。

BGFは製品・サービスや工程技術における進歩の成果として生まれ、顧客との関係性を強調する市場志向的起業家によって生み出される傾向がある。

設立直後の段階でBGFは、主に輸出によって国外への関与を増大させネットワークの関

係性を持続することで、高品質で差異化された製品・サービスを訴求することが可能となる。

その結果、BGF はある特定の製品・サービスのカテゴリーの中で、世界的認知を受けることで競争優位を得ることが、可能となる。

このような BGF をネットワーク型 BGF は、グローバル・ロジスティックスやコミュニケーション費用の低下、経営資源や情報獲得費用の不足の問題は今日ではもはやかつてほどのグローバル市場への参入障壁とはなくなっている。

もう一つは、グローバル・ニッチ市場の存在である。BGF は新たなビジネス機会の獲得、特徴ある技術(cutting edge technology)、製品・サービスの革新を小規模で乏しい経営資源を集中して、MNC がカバーできないニッチ市場(niche market)に競争優位を求める。

BGF は 3つの視点からとらえれば、1つ目は、BGF の内部組織の特徴、2つ目は、BGF を説明する概念枠組みの提供、3つ目は、当該 BGF 独自のマーケティング戦略や他の評価基準の策定、である。

4. ボーン・グローバル企業のマーケティング戦略

BGF がグローバル市場でどのようなマーケティング戦略をとるかを、商品ライフ・サイクルに沿ってのべたい。

まず、参入期では、創発後から3年以内にグローバル市場に参入するためにコミュニケーション戦略がとられる。輸出プル戦略と輸出プッシュ戦略である。

プル戦略はグローバルな情報移転、生活標準や嗜好の収斂化によるグローバルな商品の認知に有効である。カーだけでなく、中間流通業者や小売業者がインターネットやダイレクトメール、国際見本市などを通して情報を提供すること。

プッシュ戦略は、販売促進を通して買い手の説得に努め、流通業者や最終消費の商品購買につなげようとするものである。

成長期には、この時期なると BGF の相対的存在は高まり、BGF の市場地位はニッチャー的から、フォロワー的地位に変化する。研究開発費用は回収されていく。

競争期では、売上と利益率が順調に伸びてきた成長期が終わり、競争企業が増えて次第に利益率が低下し始める。ライバル企業は次第にリーダー企業やチャレンジャーに成長していく。彼らのライバル企業は商品差異化や価格優位性を競争戦略として実行する。BGF はライバル企業が持たない知識や技術を用いた商品差異化を図り、競争を避けようとする。そのためにイノベーションへの投資を増やして固有のニッチ市場を維持しようとする。

持続的発展期では、いかなる企業も持続的発展を図って企業の存続と発展を目指す。成長戦略としては新商品開発戦略や多角化戦略をとることも選択肢にはいる。この段階ではBGFのままニッチ市場にとどまるかMNCに姿を変えるかの選択が考えられる。

5. 結びにかえて

この報告では、今まで述べたことや述べてないことも含めて、プレゼンテーションを行う予定であるが、最後に述べさせていただきあいことがる

1. B G FはMNCと対立関係にあるのではなく、補完関係にある。
2. グローバル競争裡における形態の違いがある。
3. 従来のMNC研究では巨大メーカーが中心であったが、B G Fでは中小のサービス業も視野に入れなければならない。
4. 長い間等閑視されてきた日本の農・水産品もグローバル市場で競争可能である

海外子会社を活用したハラル市場開拓 —新田ゼラチン・インディアの事例—

梅野巨利（兵庫県立大学）

1. 報告の目的

本報告の目的は、ある日系海外子会社の自主性が主導したハラル製品市場の開拓事例を紹介し、その過程において海外子会社が果たした役割の重要性を強調することにある。

取りあげる事例は、ゼラチン業界で国内最大手の新田ゼラチン株式会社（Nitta Gelatin Incorporated、以下 NGI）のインド子会社、新田ゼラチン・インディア（Nitta Gelatin India Limited、以下 NGIL）である。

報告では、NGIL がハラル対応ゼラチンの生産・販売に着手するようになった経緯、同社による原料調達・生産・販売のサプライチェーンの確立過程と親会社 NGI とのかかわりを中心に紹介し、NGI にとって、いかに NGIL の存在がハラルゼラチンの市場開拓にとって重要であったかを事実に基づいて示す。最後に、NGIL が NGI のグローバル経営において果たしている貢献と重要性をまとめ、本事例から読み取れる国際経営上のインプリケーションを提示して結論とする。

報告は日本親会社 NGI とインド子会社 NGIL への関係者インタビューを主たる情報源としている。

2. NGI と NGIL の設立経緯

NGI の歴史は古い。もともとは日本最初の伝導用動力革ベルトを開発した新田帯革製造所に起源をもつ。創業者は新田長次郎、創業は 1885 年である。彼の経営方針であった多角化戦略の一環として、革ベルトの原料である牛皮で、ベルトには使用しない部分から膠を製造し始めたのがゼラチン事業の起こりである。膠からゼラチン生産に事業を上げ、それまでは新田帯革製造所の製膠部で行われていたゼラチン生産事業は、1945 年に新田膠質工業となって独立した。1960 年、社名が現在の新田ゼラチン株式会社へと改称された。

同社は工業用、食用、写真用、医薬用へと各種ゼラチンの生産を手掛け、なかでも写真用ゼラチンは、第 2 次大戦以降の同社の成長を支えた。写真用ゼラチンの生産には高品質の原料を必要とし、牛骨原料がそれに適っていた。主たる原料調達先はインドであった。1970 年代に入ると、インド政府が牛骨の輸出規制に動き出したため、ゼラチン生産に必要な中間原料であるオセインをインドで現地生産することを決定した。

1975 年、NGI はオセイン生産のためインド南部ケララ州コーチンに、同州産業開発公社と合併でケララ・ケミカルズ・アンド・プロテインズ・リミテッド（KCPL、現 NGIL）を設立した。NGIL は、日本におけるゼラチン生産に必要な中間原料であるオセインの生産を専業とする会社としてスタートしたが、やがてゼラチン需要の増大に応えるため、1999 年

からオセインに加えて完成品であるゼラチンの生産にまで着手するようになった。このときから、NGIL のハラルゼラチン生産への取り組みが始まる。

3. NGIL におけるハラルゼラチンの生産・販売体制の構築

NGIL のゼラチン生産の開始にあたり、親会社 NGI は NGIL に対して 1 つの指示を出した。それは、生産したゼラチンの半分は日本向け輸出に向けるとしても、残り半分は自ら販路を開拓せよ、というものであった。同時に NGI は販売テリトリー制を敷き、NGIL はインド、中東、アフリカ、欧州の各市場を割り当てられた。親会社からのこれらの指示は、NGIL にとって試練であった。なぜなら、当時のインド国内のゼラチン需要は決して多くはなかったからである。加えて、これまで親会社向けにオセインを供給することだけで事足りていた NGIL にとって、外部市場にゼラチンを販売する経験は、まったく初めてのことであった。NGIL は白紙の状態から、自らゼラチン販路を開拓しなければならなくなった。

NGIL は販路を求めてインド国内をはじめ、中東、アフリカ、欧州へと輸出先を模索することになるが、これらの市場開拓過程において、親会社 NGI からの技術面と販売面における支援は重要であった。1999 年のゼラチン生産開始からしばらくのあいだ、生産と品質は安定せず、NGI が技術支援にあたった。また販路開拓においても、NGI は NGIL をサポートした。

NGIL がハラルゼラチンを必要としたのは、中東諸国へゼラチンを輸出しようとしたからである。中東諸国ではインドのハラル認証 (JUM) があれば同地域で販売することができた。NGIL は JUM を取得し、中東・アフリカ諸国へとハラルゼラチン輸出した。2006 年、NGIL はハラル認証の中でも、その厳格さで知られるインドネシアのハラル認証 (MUI) を取得し、翌 2007 年にはアメリカのハラル認証 (IFANCA) を取得した。

これらのハラル認証取得にあたっては、それより以前の 2000 年頃から約 3 年にわたって NGIL が取り組んだ、欧州の医薬品品質認証基準である EDQM (European Directorate for the Quality of Medicine and Healthcare) の取得に際しての経験と苦労が大いに役立った。EDQM は、牛海綿状脳症 (いわゆる狂牛病ないし BSE 問題) が欧州で発生してから、同地域で使用する医薬品の品質基準を厳格化させた。とくに牛骨を原料とするゼラチンは、とりわけセンシティブな製品であった。EDQM は原料調達段階での安全性の確保と、原料から製品化までの徹底したトレーサビリティを求めた。NGIL は牛骨調達の起点となる牛のとさつ業者から、ボーンミラーと呼ばれる牛骨処理業者、その牛骨からオセインを生産するオセイン工場、オセインをもとにゼラチンを生産するゼラチン工場、そしてゼラチンの梱包・輸送に至るサプライチェーン全体の過程において、BSE のリスクが混入しない仕組みを作り上げなければならなかった。NGIL のマーケティング部門、品質保証部門のコアメンバーが中心となって調達部門、生産部門、貯蔵部門等を巻き込んで、全社一丸となって認証取得に取り組んだ結果、2002 年に EDQM 認証を取得した。ひとたび厳格な EDQM 認証を取得すると、その後の各国ハラル認証の取得は、NGIL にとってさほど大きなハードル

とはならなかった。なぜなら、EDQM 認証基準を満たす生産体制は、ハラール認証が求めるそれと、多くの点で共通性があったからである。EDQM 認証を満たす生産体制は、ハラール認証の取得に際しての基盤となった。

NGIL のこれらの取り組みによって、2010 年頃までには、NGIL の生産するすべてのゼラチンがインドネシア・ハラールの MUI 基準、アメリカ・ハラールの IFANCA 基準を満たすまでになった。これ以降、NGIL は、ゼラチン需要が増大するインドネシア市場や北米市場に向けて輸出を拡大している。既述のように NGI は販売テリトリー制を敷いており、北米市場は親会社 NGI の 100%子会社である新田ゼラチン・ノースアメリカ (Nitta Gelatin North America、通称 NGNA) が担当している。また、インドネシアを含むアジア市場は親会社の NGI のテリトリーである。アジアではとくにインドネシアでハラールゼラチンの需要が高まっていた。NGI グループの中で MUI と IFANCA の両方のハラール認証を取得している NGIL が、この両地域の市場に向けたハラールゼラチン供給において重要な役割を果たしている。その意味で同社は、親孝行であると同時に、兄弟姉妹孝行の子会社であるとも言える。

4. ハラルゼラチン市場開拓を成功に導いた 3 つの要因

NGIL のハラールゼラチン市場開拓の事例は、3 つの要因の融合で達成されたと解釈できる。3 要因とは、企業特殊的優位性、立地特殊的優位性、そしてタイミングの優位性である。

企業特殊的優位性として指摘できることは、親会社 NGI から子会社 NGIL への役割付与（ゼラチンの販売責任付与と販売テリトリー制の実施）、NGI の NGIL に対する支援と協力体制（生産、技術、販売等）、子会社 NGIL 自身のハラール認証をはじめとする各種認証の取得に向けた努力である。また、それらの認証取得過程において、自らがイスラム教徒でハラールに精通している NGIL のマーケティング担当者が中心となって活躍したこと、そしてそうした子会社の自主性を親会社が尊重し、子会社主導でこれらの過程を進めさせた親会社の経営姿勢である。

立地特殊的優位性としては、インド、とりわけ同国南部のケララ州に NGIL が立地していることから得られる優位性は重要である。ハラール牛骨原料の調達規模と容易さ、世界第 3 位のイスラム人口をもつインドと、それに派生したハラールに対する NGIL 社員や同社の主要顧客を含めた現地の人々の意識の高さ、そして、中東諸国におけるインド・ハラール認証の通用性などがあげられる。

最後に、タイミングの優位性である。既述のように、NGIL は厳格なハラール認証で知られるインドネシア・ハラール認証 MUI を取得する前段階として、BSE 問題への対応として EDQM 認証の取得という貴重な経験を踏んでいた。原料段階の安全性と徹底したトレーサビリティの順守を求める EDQM 基準に従い、それらを満たすことが、そのままハラール認証取得にあたり大いに役立った。BSE 問題の発生とそれに対する欧州市場向け製品輸出への対応行動が、NGIL のハラール認証取得能力を高めたのである。2002 年の EDQM 認証の取

得以降、NGIL には2つのハラルゼラチンの市場拡大の機会が訪れた。ユニセフの中東諸国向け栄養剤支援プロジェクトとアメリカにおける医薬用カプセル需要の増大である。前者についてはもちろんのこと、後者についても、アメリカのカプセルメーカーのグローバル戦略（イスラム圏を含む地域への輸出と海外生産）に連動して、ハラルゼラチンの提供が NGIL に求められた。

ハラルゼラチン市場に対応する前段階としての BSE 問題への対応行動（EDQM 認証取得）、ハラルゼラチン生産体制の確立と並行して訪れたハラルゼラチンの市場機会。こうした市場機会を、タイミングを逃さずに捉え対応できたことが、NGIL の市場開拓行動を前進させた。そうした同社の行動は、同時に、親会社やグループ会社の経営を支えることにも通じていたのである。

（＊参考文献は当日配布資料に含める）

市場参入戦略としての国際フランチャイズの可能性と課題 ～外食企業の国際化を例に～

川端基夫（関西学院大学）

1：はじめに

近年、日本企業の海外市場での販売比率が急増している。以前から、国内市場の狭隘化を見越して、成長の拠点を海外市場に求めようとする動きが見られたが、その成果が顕在化してきたのである。これまでは、海外市場での販売といえば、鉄鋼・化学製品・機械などの生産財系、自動車・家電などの耐久消費財系が主であった。確かに、近年は円安効果も手伝ってそのような企業が海外販売を増大させていることは確かであろう。

しかし、一方で、近年は家庭雑貨や食品といった一般消費財あるいは小売・サービス分野の企業の海外販売も拡大してきている。たとえば、ユニチャーム（64%）、キッコーマン、味の素、資生堂（各 51%）などはすでに 5 割以上を海外で売り上げているが、近年ではそれらに加えてミニストップ（43%）、ユニクロ（37%）、無印良品（21%）、オンワード（19%）といった小売企業や製造小売企業も海外販売比率を上昇させつつある（いずれも 2014 年時点の値）。

この傾向は中小企業の間にも広がりつつある。とりわけ顕著になってきているのが外食分野である。たとえば、近年では国内に数店舗しかない小規模チェーン（ラーメン、とんかつ、居酒屋、和洋菓子など）が海外に出店するケースも珍しくない。

このような、流通サービス分野の中小企業の海外進出が急増している背景には、国際フランチャイズという市場参入手法が増えていることがある。このような状況を踏まえて。本報告では、近年の流通サービス分野の海外進出動向を概観しつつ、国際フランチャイズという市場参入手法の可能性と課題について検討を行いたい。

2：国際フランチャイズとは何か

本題に入る前に、国際フランチャイズとはどのようなものかを確認しておきたい。この問題を巡っては多様な議論があるが、報告者の理解と立場を明記しておく。まず、フランチャイズには大きくメーカー主導の製品販売システムである「製品商標型フランチャイズ」と、マクドナルドに代表される「ビジネスフォーマット型フランチャイズ」の 2 種がある。日本ではさまざまな経緯により後者のみをフランチャイズと定義している（日本フランチャイズ協会の定義）が、世界的に見ると、この両方をフランチャイズと見なす方が主流であるため、本報告も両方を含める立場をとる。

次に、「国際フランチャイズ」とは何かを確定したい。企業の海外進出手法には、投資を伴うものと、投資を伴わない契約によるものとがある。後者は、その機能によってライセンス契約、代理店契約、フランチャイズ契約、運営委託契約に分かれる。「国際フラン

チャイジング」とは、一義的にはこのうちのフランチャイズ契約をさすが、本報告ではそれに代理店契約を含めている。というのも、代理店契約は、実質的には先述の「製品商標型フランチャイズ」と見なせるものが多いからである。たとえば、近年海外市場で急増しているメーカーの「専売店」は、直営店もあるが多くは広義のフランチャイズ契約店であるため、それも含めた議論をしたい。

3：流通サービス企業とくに外食の海外進出の概要

日本の流通サービス企業の中で、海外市場開拓を急速に進めているのは、コンビニ、製造小売型専門店（アパレルなど）、外食、サービス（学習塾など）の4つの業態である。

本報告では、このうち最も裾野が広い（中小企業の進出が活発な）外食分野に焦点をあてたい。日本の外食企業の本格的な海外進出は、1970年のサントリーによるメキシコ進出に始まり、既に45年の歴史がある。この間に報告者が確認できただけで1,200件余りの進出があったが、1990年代までは毎年10件前後と目立った動きはなかった。それが急増に転じるのは2003年からであった。とくに2011年以降は毎年100件を超え、2014年は約150件に達している（1企業が1国・地域に進出することを1件とカウント）。

進出先は8割程度がアジアで、北米がそれに続いている。近年は、ベトナム、カンボジア、あるいは中東（ドバイなど）への進出が増えつつある。一方で、欧州への進出は非常に少ない。

4：外食企業の海外進出と国際フランチャイジングの拡大

国際フランチャイジングには、3つの形態がある。1つは現地パートナーとフランチャイズ契約を結んでパートナーに全面的に現地での事業運営を委ねる「ストレート・フランチャイジング」である。しかし、現地パートナーに全面的に運営を委ねることにはリスクがあるため、パートナーと日本側とが合弁会社を現地に設立し、そこと国際フランチャイズ契約を結ぶ「合弁型フランチャイジング」もある。さらには、現地に信頼できるパートナーが居ない場合は、現地に独資による子会社設立を行い、それを受け皿に国際フランチャイズ契約を結ぶ「子会社型フランチャイジング」もある。

国際フランチャイジングは、原則的には投資を行うことなく、海外で事業を成長させる仕組みであることからすると、ストレート・フランチャイジング方式を採用するのが理想と言えよう。とくに、投資力や現地情報の収集力を必要としないこの進出方式は、経営資源が制約される中小企業にとっては極めて魅力的なものといえる。しかし、この方式は「投資リスク」こそ小さいものの、運営を現地パートナーに全面的に委ねるゆえに「ブランド管理リスク」が大きくなる。ブランド管理リスクとは、商標やメニュー、ノウハウなどの盗用や模倣、あるいは衛生管理上の不備や商品・味の品質管理の不備などのリスクをいう。日本企業は、この「ブランド管理リスク」を重視する傾向が強いため、これまでは「ストレート・フランチャイジング」を避け、日本本社の管理がしやすい合弁方式や子会社方式

で進出する傾向が見られた（川端 2010）。

ところが、この外食企業の海外進出形態は、近年では大きな変化が見られるようになっている。まず、1970年代は、ストレート・フランチャイジングでの進出は12.5%に過ぎず、半数が子会社（独資）方式での進出であった。しかし、このストレート・フランチャイジングでの進出は、80年代には約30%、90年代には約40%、00年代には約45%と徐々に上昇し、2010年以降の直近5年間では50%を超えるに至っている。

近年になってストレート・フランチャイジングでの進出が増加してきた理由には、信頼できる現地パートナーが増えてきたことがある。とくに、日系の現地パートナー（日系現地法人または現地在住の日本人個人）が増大する傾向にあり、それらを現地パートナーとして国際フランチャイズ契約を結べる状況が出現している。このことが、小零細規模の企業も含めた外食の海外進出を促している。そもそも、ストレート・フランチャイジングは、経営資源が限られる小零細企業の有力な海外進出手法であることから、現地パートナー探索のハードルが下がれば、外食国際化が一層進展することは間違いなかろう。

その意味で、今後はこのストレート・フランチャイジングによる進出が、とくに中小企業の海外市場開拓の機会を広げていくことが期待される。

5：外食企業の海外進出のサポーティング・インダストリー～ラーメンチェーンを例に～

近年、急激に海外進出が増大している外食企業であるが、その要因にはストレート・フランチャイジングの広がりだけでなく、海外での外食事業を支える「サポーティング・インダストリー」の発展もある。

この問題をラーメンチェーンを例に見てみたい。ラーメンチェーンの海外進出は、2010～2014年の5年間だけで200件を超えており、外食全体の進出件数を押し上げる大きな要因となっている。そのほとんどが中小零細企業である。一般に、外食企業の海外進出に際しては、①食材調達システム、②店舗開発システム、③人材育成システムの3つのシステム構築が課題となる（川端 2013b）。これまでは、これらの構築には高いハードルが存在したが、近年ではラーメンの業界については、そのハードルが低下しつつある。そのことが、大量進出につながっている。

まずラーメンの食材については、麺（生麺）、タレ、タレを薄める生スープ、トッピング（チャーシュー）の4つの要素から成るが、これまでは海外における生麺の調達が難しく、それが足かせとなってきた。しかし、近年では日本の製麺業者がシンガポールやバンコク、上海やロサンゼルスなどに製麺工場を設けるようになり、オーダーメイドで生麺を供給する体制が整いつつある。また、その中にはスープやタレを供給する製麺業者まで存在している。一方で、調味料メーカーの海外進出も盛んになりつつあり、それらからタレ類やチャーシューなどについても調達が可能となっている。さらには、厨房設備も日系の厨房メーカーの営業拠点網がグローバル化しつつあり、海外でのサポート体制が整いつつある。その点では、食材調達はコスト面を考えなければ国内並みに容易になった（2013a）。

2つ目の店舗開発であるが、従来は海外市場で適切な立地判断や家賃交渉が難しかったことから大きな困難を伴った。しかし、近年は海外でのラーメンブームを受けて、現地の日系コンサルタントが「ラーメンチャンピオン」のようなラーメンの商業集積施設（受け皿）を設け、日本のラーメン店を誘致する現象も見られる。イオンなどの大型店も同様の施設を設ける傾向にある。また、現地ディベロッパーからの誘致も見られるため、この点でもハードルは下がりつつある。3つ目の人材育成は依然として大きな課題であるが、現地のパートナーやコンサルがサポートしてくれる点では、自前での苦労は低下しつつある。

以上のように、近年はラーメン業者の海外進出を支える多様なサポート体制＝インフラが整ってきたことが、その進出増大の背景にある(2014b)。とくに、調味料メーカーの海外進出は、ラーメンのみならず外食全体を支えるインフラとなるため、今後の海外進出に与える影響は大きいといえよう。

6：国際フランチャイジングによる海外進出の課題

このように国際フランチャイジングによる外食企業の海外進出は、各種のサポーティング・インダストリーの発展とも相まって、海外市場開拓の新しい手法として大きな可能性を高めつつある。しかし、一方でフランチャイジングゆえの課題も存在している。最後にこの課題について述べておきたい。

まず、ストレート・フランチャイジングや合弁型フランチャイジングでの進出におけるパートナーの問題である。これまでの流通サービス分野でのケースを見ると、とくにストレート・フランチャイジングでは、パートナーが契約通りのロイヤリティの支払いや投資（出店開発）を行わないケースも少なくない。それどころか、契約後に類似の業態を独自に立ち上げるなど、実質的にビジネスモデルやノウハウの盗用を行うケースも見られる（とくに中国など）。また、外食の場合はレシピや調理手順を遵守しないパートナーも少なくなく、結果的には日本本部のブランドが毀損するケースも多い。このような事態は、合弁型フランチャイジングにおいても発生している。そのため、ストレート・フランチャイジングや合弁型から独資の子会社型に転換する企業も見られる。

しかし、これらの問題は基本的に契約の甘さ（スキ）をつく形で行われるため、事前に防止する契約ノウハウが重要となると共に、ネゴシエーションのスキルの修得（またはその代行システムの構築）も課題となる。

とはいえ、パートナーが日系の場合は、このような問題が比較的少ないのが実態である。近年では海外で有力な日系パートナーが成長してきており、シンガポールなどでは現地で上場をしている日系フランチャイジーも見られる。また、現地企業でもかなり信頼度の高い企業も出現しているため、フランチャイジングの環境は以前と比べれば整いつつあると見て良からう。したがって、今後は海外のパートナーをどのように選択し活用するのが今後の大きな課題と言えよう。

この海外パートナーの選択基準については、とくに外食業界では「理念を共有できるこ

と」などといった観念的・情緒的な回答をする企業が非常に多い。しかし、その「理念」の内容は必ずしも明確ではない。今後は、契約の遵守力と共に、現地での運営システム構築の観点から、①食材の調達力、②店舗投資（開発）力、③人材の育成力といった観点から適切に且つ客観的にパートナーを評価する姿勢も望まれる。

参考文献

- 川端基夫(2010)『日本企業の国際フランチャイジング』新評論
- (2013 a)「日系ラーメンチェーンによる海外での食材調達システムの構築プロセス」商学論究（関西学院大学）、60-4、pp.325-341
- (2013 b)「外食グローバル化のダイナミズム」流通研究（日本商業学会）15-2、pp.1-21
- (2013c)「アジアへの外食チェーンの進出とそのダイナミズムの検討」『関西経済白書』（アジア太平洋研究所）2012年版、第3章5節所収
- (2014 a)「外食企業によるアジアでのサプライチェーン構築とサポーティング・インダストリーの役割」『2013年度APIR報告書』（アジア太平洋研究所）第5章所収
- (2014 b)「日系外食企業のサポーティング・インダストリーの役割」商学論究（関西学院大学）、62-1、pp.41-59
- (2015)「外食チェーンのアジア立地展開とバリューチェーン」鈴木洋太郎編著『日本企業のアジア・バリューチェーン戦略』新評論、第6章所収

米国でのビジネス活動とロビイング

大出 隆（株式会社日立製作所）

昨今、日本でも政策提言という言葉をよく耳にするようになった。昨年7月には経済産業省が「ルール形成戦略室」を設置し、グローバル市場で自社に有利な環境作りをする為の政策提言を日本政府が後押しする。政策提言は、“ロビー活動”そのものであり、米国では日常的に行われている。本報告では、米国で事業展開をする日本企業のワシントン事務所の活動を紹介し、ロビー活動の実態とその「負の側面」について触れる。その上で、米国でビジネス活動をする日本企業に対し、ガバメント・リレーションズ活動のあり方を提言する。

1. 日本企業のワシントン DC での活動

ワシントン DC に拠点を持つ日本企業の主な活動は、ガバメント・リレーションズの推進である。次の4つの活動がその主なものである。

- (1) 米国諸政策の動向把握、情報入手、分析
- (2) 政策提言活動（直接ロビイング及び間接ロビイング）
- (3) 企業の安全保障(リスク・マネジメントを含む)を担保する活動
- (4) 連邦政府調達市場への参入（但し、この活動は一部企業に限られる）

現在ワシントン日本商工会には、約 100 社が加入している。各社夫々に進出動機は異なるが、日立の場合には 1982 年に起きた IBM 産業スパイ事件に巻き込まれたことによる。この事件は、日立と三菱電機の社員が IBM の機密情報を不正に入手したとして FBI のおとり捜査により逮捕されたものである。80 年代の日米貿易摩擦の真っ只中で起きた事件であり、日本のメディアは一斉に「米国の罠」と報じた。然し、米国での日立のイメージは落ち、日立はその後に対米アクションプログラムを発表し、1985 年にワシントン DC に日立ファウンデーションと日立ワシントン事務所を設立した。80 年代には、これ以外にも東芝機械ココム違反事件など、日本企業の関わる米国で政治問題化した事件が起きている。そうした事件の背景にロビー活動の負の側面が感じ取れる。

2. 米国でのロビイングの実態

米国では、ロビー活動は憲法が保障した民間の請願権の一つとして広く認識されている。ロビー活動をするにはロビー規制法による登録が必要で、その活動は、狭義には「法律又は規則の成立・不成立を目的とした活動、又、それらの成立・不成立に直接的及び間接的に影響を及ぼすことを目的とする活動」と定義される。米国は議員立法の世界であるから、ロビーを受ける側(議員や議員スタッフ、官僚等)も、ロビーストからの提案を利害集团の一つの意見として聞く傾向にある。

所がこのロビー活動は、政治家等への政治的影響力を行使して、単に自社の権益を守る活動(広義のロビー活動)としても用いられている。これが時折、ロビー活動の負の側面を露呈する。その顕著な例が前述の IBM 産業スパイ事件であり、最近ではトヨタの大規模リコール事件にも見られる。米国事業に関わる日本企業は、企業間競争に関わるロビー活動の

負の側面である米国の特異性を認識する必要がある。

ロビイングには「直接ロビイング」と「間接ロビイング」の 2 種類の形態がある。議会や行政府に直接働き掛けをして政策提言を行う直接ロビイングには、自社の社員をロビーストとして登録して行うロビー活動と、ロビー事務所や法律事務所などとの契約により、専任のロビーストに委託する形で行うロビー活動とがある。何れも自社の主張を議員に依頼して議会に提案してもらうプロセスになるが、付託を受けた議員は、「議案提案⇒委員会審議⇒公聴会⇒マークアップ会議」までの段階で、様々な戦略を用いて主張を法案に反映させようとし、マークアップ会議で最終法案が作成される。

一方、間接ロビイングは、業界団体、シンクタンク、PR 会社などを起用して政策提言を行うことが一般的である。又、日米間の経済活動で著しく日本側企業に不利な条件が米側よりもたらされた時などは、本国の外交ルートを活用することも考えられる。

3. ロビイング事例

ロビー活動の事例として以下の 6 例（直接ロビー 3 例と間接ロビー 3 例）を挙げ、具体的なロビー活動の方法について紹介する。

1. コンピュータ・ストレージ拡張の為に SEC へのロビイング 【直接ロビイング】
コンピュータ・ストレージ(記憶装置)企業の EMC が、ある事件をネタに SEC にアプローチをかけ、上場企業の規則を変えさせ、自社の製品拡大に繋げた事例。
2. 中国原発市場への参入を目指すロビイング 【直接ロビイング】
原子炉には大別すると 2 種類の炉型があり、その一方しか採用していない中国政府に対して、GE が自社原子炉採用を中国にもちかけようと米政府を通じて行った事例。
3. アモルファス市場再興に向けた DOE へのロビイング 【直接ロビイング】
嘗ては顧客だった米電力各社に、再度アモルファスを変圧器部材に使わせようと、DOE にアプローチをかけ、規則変更により市場回復を狙った M 社の事例。
4. シンクタンクとの共同研究による政策提言 《気候温暖化》 【間接ロビイング】
G8 サミットへの気候温暖化政策提言を目的に、ブルッキングス研究所と共同で行った日立の気候温暖化研究プログラムの事例。
5. シンクタンクとのコンファレンスによる政策提言 《石炭火力》 【間接ロビイング】
石炭火力を極端に排斥しようとするオバマ政権に対して、日本のクリーンコール技術を紹介する目的で行ったコンファレンスの事例。(議会専門の C-SPAN 放送が生中継)
6. ラウンドテーブルを通じた政策提言 《原子力発電》 【間接ロビイング】
エネルギー安全保障の観点から、原発の安全性に関わる科学的評価を世界に向けて発信する為に、数年前に日米経済人・有識者によって作られたラウンドテーブルの事例。

4. 米国ビジネスに関わる日本企業への提言

前述の通り、ロビイングは往々にして自社権益の擁護の為に政治的影響力行使する場合に使われるが、その結果、民間の関わる議会ポリティックスに特異な動きが生じる場合がある。1987 年に起きた東芝機械ココム違反事件は、東芝機械が外為法に違反して共産圏に精密機器を輸出し、それによりソ連原潜のスクリー音が低減され、米軍に潜在的な危険を与えたとして政治問題化した。然し後になって、東芝機械が当該機器をソ連に輸出する前からソ連原潜のスクリー音は低減されていた事実が明らかになった。

又、2009年に起きたトヨタ自動車の大規模リコール事件では、トヨタ車の急加速事故の原因はトヨタ車の欠陥にあるとされた。然し、その後の米運輸省調査で、事故の殆どが運転ミスによるものと発表された。その間トヨタは売上を落とし、GMは売上を急拡大した。GMはリコール原因となった2009年8月にサンディエゴで起きた事故には関係していない。然し、その事故の2ヶ月前にChapter 11(破産法第11条)申請により国有化されており、GMは当該事故を政治的に大いに利用した可能性がある。

こうした社会的に大きな関心を持たれる事例は非日常的なものであるが、米国でビジネスを行う日本企業は、企業の安全保障を担保する活動に常に留意が必要である。日頃から連邦政府・議会との健全・良好な関係の維持が不可欠であり、有力議員や政府高官などとの関係強化に努めるべきである。それを容易に可能にするのがシンクタンクとの付き合いである。ワシントンのシンクタンク研究者は「リボルビング・ドア」という言葉に代表されるように官民間の人的移動が頻繁にあり、元政府高官や将来政府高官になりうる人との人的ネットワークが築ける。それを効果的に行う方策として、シンクタンクと共同研究や共同主催コンファレンスなど共同プログラムを行うことを勧めたい。

こうした活動はガバメント・リレーションズ(GR)の一環であるが、日本企業でGRを経営機能の一部にしている所は少ない。GRは議員、政府高官など要人との接点が多くあり、経営層のコミットメントが求められる。欧州企業のSiemensの米国法人(Siemens USA)は、本社をニューヨークからワシントンに2011年に移したが、これは2010年に就任したEric Spiegel 社長が、GRを同社の重要な経営戦略と位置付けた為である。GRの主な目的の一つは政策提言であり、それを効果的に行う場所としてはワシントン以外にはない。こうしたGR活動を日本企業が行うに際しては、前述のシンクタンクを核とする「ポリシー・コミュニティ」を大いに活用すべきであり、更に、投資先州選出の連邦議員や日系連邦議員を上手く活用することも提案したい。

日本に進出済みの欧米主要企業には、既に都内に「永田町」や「霞が関」対応事務所を構えている所がある。今後、TPPが発足すると、そうした動きは一層活発化することが予想される。日本企業も、そうした状況に無関心ではいられない。

以上

第 2 日 目 10 月 25 日（日）

自 由 論 題

The Rise and Globalization of California Wine Business

--From A Business Ecosystem Perspective

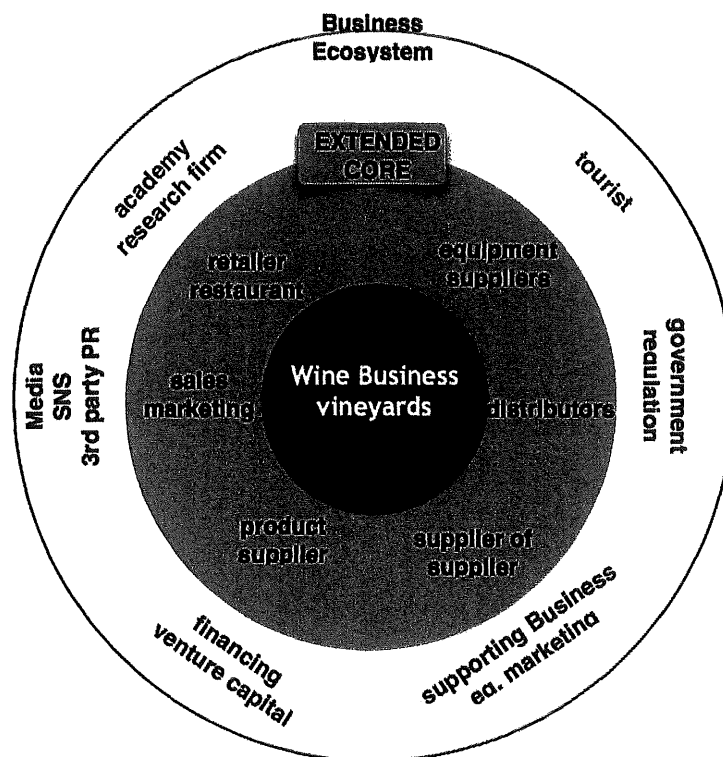
Yoko Inoue

College of Commerce, Nihon University

In 5 decades, Napa Valley, California became the No. 4 wine maker in the world, only behind three vintage areas in south Europe.

In this research, we focus on the determinant factors of the making of such sea change in this area, -- from a lagged rural area to a distinguished wine contributor Globally. As a result we find that the wine business in California has a very unique and vibrant business ecosystem. (See the figure below)

The Ecosystem of wine business in Napa Valley, California.



Y.Inoue, 2014

Thus in this research we will answer 2 questions.

1. What is the business ecosystem in California Wine Business?
2. How the business ecosystem evolves over time?

The methodology applied to this research is two-folded.

1. A frame-work built based upon precedent research review to clarify the main factors that effect the performance of a business ecosystem
2. An in-depth field research conducted in Napa Valley area to test the relevancy of the proposed framework.

多国籍企業の海外進出モードの戦略効果： 傾向スコア・マッチング法を用いた実証研究

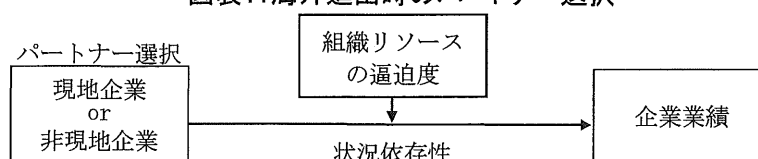
加藤 敦（三菱日立パワーシステムズ株式会社）・立本博文（筑波大学）

I. はじめに

本論文の目的は、近年使用例が増えている傾向スコア・マッチング法を用いて、多国籍企業（MNE: multi national enterprise）の海外進出モードの戦略効果を実証することである。

MNEの海外進出については、古典的な内部化理論では、現地市場に独資進出することがMNEにとって有利であると考えられている(Hymer, 1960)。技術知識や事業に関する暗黙知を効率的に現地子会社に伝達したり、他社へのスピルオーバーを抑えたりすることができるからである。しかし、自社のリソースが充分でない場合は、パートナー企業をつくり、現地市場に進出する場合も多い。では、組織のリソースが逼迫した状況下では、どのような提携戦略が有効であるのだろうか。市場をよく知る現地企業と新規提携をしたほうがよいのだろうか。それとも、既に関係のある非現地企業とともに随伴進出したほうがよいのだろうか。これが本研究の問題意識である。

図表1: 海外進出時のパートナー選択



II. 先行研究とその課題

状況に依存した、海外進出モードに関しては、数多くの研究がなされてきた。Meyer, Estrin, Bhaumik and Peng (2013)は、ホスト国の制度環境が、MNEの新興国への進出モード選択（子会社新設、買収、合併）に影響を与えることを示す。更に、そのモード選択は、当該企業が獲得を目指すリソースの種類に依存することを示している。また、Cuervo-Cazurra and Dau (2009)は、途上国の市場優遇策が企業業績に正の有意な影響を与えることを実証すると共に、その影響レベルは企業属性（国営、現地企業、外資子会社）に依存することを示している。

図表 2: 状況に依存した進出モードの効果に関する先行研究

研究者名	独立変数	状況要因	従属変数	制御変数	分析手法
Meyer他 (2007)	ホスト国の 制度環境	獲得を目指す リソース ↓	進出モード選択 独資/買収/合併	企業規模 帰属産業 ホスト国GDP 海外経験等	多項ロジス ティック 回帰分析
Cuervo- Cazurra他 (2009)	途上国の 市場優遇策	企業属性 国営/民間/外資 ↓	企業業績	企業規模 帰属産業 ホスト国GDP 上場有無等	重回帰分析

これらの研究の課題として、「海外進出時に合併を選択するか、独資を選択するか、買収を選択するか」を実験で、無作為に割り当てることができない。MNEの進出モードは、企業属性や景気動向等、様々な環境因子の影響を受ける。よってデータの偏りを念頭に正しい推論を行う必要がある。

III. 傾向スコア・マッチング法によるデータの偏りの補正

傾向スコア・マッチング法は、保健医療や疫学、政策研究等の分野で近年利用されるようになり注目を集めている（星野，2009）。傾向スコア・マッチング法は、傾向スコアを算出し、その傾向スコ

アに基づいてデータをペア・マッチング抽出することから名付けられた。近年、経営学においても使用され始めている(Bettis, Gambardella, Helfat and Mitchell, 2014)。図表3に主な使用例を示す。

図表3: 傾向スコア・マッチング法を用いた経営学の研究例

著者	ジャーナル名	使用目的
Behr & Heid (2010)	Journal of Empirical Finance	M&A実施銀行と非実施銀行の単純比較では、採算の悪い被買収行を抱える実施行の業績が悪くなりフェアな比較はできない。そこで、傾向スコア・マッチングにより、類似した実施行と非実施行を比較し効果を計測。
Chang他 (2012)	Strategic Management Journal	中国の合併について、相手方持分を買い取り独資化した場合と、合併を継続した場合の成否を研究。傾向スコア・マッチングにより、属性の類似した企業間で、独資化した場合と、合併継続した場合の業績を比較。
Leone & Reichstein (2012)	Strategic Management Journal	ライセンス導入した企業は、非導入企業に比較して開発速度が加速することを実証。導入企業と非導入企業で類似したサンプル群を作成するために傾向スコアを使用。
Figueiredo 他 (2013)	Strategic Management Journal	ロンドン等の金融ハブで職務経験のあるマネジャーが起業したヘッジ・ファンドは、それ以外の地域出身のファンドより業績が高いことを実証。マネジャーの能力が類似したサンプル同士を比較すべく、傾向スコアを使用。

ある戦略Aを選択したときの効果を推定するには、「同じような環境要因の下で、戦略Aをとった企業(選択群)と、戦略Aをとらなかった企業(非選択群)の業績を比較する」必要がある。自然科学分野で用いられる実験計画法では、無作為割り当てにより、環境因子の類似したサンプル同士を比較する為、環境因子を制御する必要がなくなる。一方で、経営学を始めとした観測研究では、無作為割り当ては現実的ではない。あるサンプルが、ある戦略や処置を選択するには、相当の理由がある為、結果としてデータに偏りが発生する(選択バイアス)。一例として、Gumらが傾向スコア・マッチング法を用いて行った冠動脈疾患患者に対するアスピリンの有用性の研究がある。図表4の通り、単純な死亡率の比較では、アスピリン処置群と非処置群ともに死亡率は4.5%と差がなく、アスピリンは「効果が無い」という結果であった。しかし、両群の環境因子を見ると、処置群は高齢で、男性比率が高く、高血圧、冠動脈疾患歴の多い患者に偏っていることが分かる。(Gum et al., 2001)

図表4: 偏りのあるデータ例

		アスピリン処置群	アスピリン非処置群
サンプル数		2,310	3,864
環境因子	平均年齢	62	56
	男性数 (%)	1,779 (77%)	2,167 (56%)
	高血圧者数 (%)	1,224 (53%)	1,569 (41%)
	冠動脈疾患歴 (%)	1,609 (70%)	778 (20%)
	βブロッカー処方歴 (%)	811 (35%)	550 (14%)
	死亡率	4.5%	4.5%

(Gum (2001)より抜粋し、筆者作成)

このような偏りのあるデータから処置の効果を判断することはできない。この場合の対応として、戦略や処置の選択群と、「環境因子が類似した」非選択群を抽出し、ペア・マッチングした上で、両群の結果を比較する方法がある。類似した群を同定する方法として用いるのが傾向スコアである。

傾向スコアは「ある環境要因におかれたサンプル(企業)が戦略Aを選択しやすい傾向の確率」である。具体的な傾向スコア(傾向確率)の算出にはロジスティック回帰を用いることが多い。もし2つの企業が同じ傾向スコアをもっている場合、環境要因から判断すると同じ確率で戦略Aを選択しやすい企業ということとなる。この時、2つの企業が実際には、一社が戦略Aを選択し、もう一社が戦略Aを選択しなければ、2つの企業の業績を比較する事で、環境要因の影響を除去した戦略Aの効果を推定できるはずである。このように傾向スコアの値に応じ、企業のペア・マッチングを行っていけば、擬似的な実験データを作成することができるはずである。先のアスピリンの例で、傾向スコアを

用いたペア・マッチングの結果が図表5の通りである。環境因子の類似したサンプル同士で比較することで、初めてアスピリン処置による死亡率低下という効果が判断できる(4% vs 8%)。

図表5: 傾向スコアを用いてペア・マッチングした後のデータ

		アスピリン処置群	アスピリン非処置群
サンプル数		1,351	1,351
環境因子	平均年齢	60	61
	男性数 (%)	951 (70%)	971 (72%)
	高血圧者数 (%)	679 (50%)	698 (52%)
	冠動脈疾患歴 (%)	652 (48%)	659 (49%)
	βブロッカー処方歴 (%)	352 (26%)	358 (26%)
	死亡率	4%	8%

(Gum (2001)より抜粋し、筆者作成)

IV. 傾向スコア・マッチングを用いた実証研究: MNE の進出モードにおけるパートナー選択

1. 理論的背景と仮説導出

MNE は経営資源を自社で構築するのみならず、外部からも調達する必要があり、企業間の戦略的提携と提携相手の選択が重要となる。パートナー候補には現地企業と非現地企業が挙げられる。現地企業がパートナーである場合、現地市場の不確実性を現地企業の知識や能力によって乗り越えることができるため、有効な戦略と考えられる。しかし、同時に、現地企業を新規パートナーとすることは、パートナーの機会主義的な行動をモニタリングするコストが大きくなる可能性もある。リソース逼迫という状況下、依然として、現地企業をパートナーとすることが有効であるかは不明である。そして、多くの場合、MNE の成長過程では、リソース逼迫という状況に直面すると考えられる。

一方で、非現地企業がパートナーである場合はどうか。非現地企業パートナー戦略は、一見、不可解な戦略だが、現実には頻繁に観察される。非現地企業パートナー戦略で前提としているパートナーは、新規パートナーではなく、既存の関係がある企業である。

背景には、MNE の地域戦略が存在する。Arregle, Miller, Hitt & Beamish (2013) は、MNE が国レベルを超えた、より広域の「地域レベル」で進出の意思決定を行うことを実証している。MNE は進出先で獲得した能力やリソースについて、制度面等で親和性のある同一地域内での再利用可能性 (Redeployment Potential) を重視する。再利用可能性で最も価値があるのがパートナーとの関係性である。

進出先で関係を構築した現地企業は、既存パートナーとなる。そして、MNE が周辺国で提携活動を拡大する際に随伴進出を行う為、非現地企業との提携という形態へと発展するのである。

MNE が、現地企業もしくは非現地企業のいずれと提携するか、状況に応じた使い分けが課題となる。組織リソースが十分豊富である状況では、現地企業との関係構築が望ましいだろう。しかし、組織リソースが逼迫している場合には、関係構築にリソースを十分に割り当てることができないため、周辺国から既存パートナーを随伴して進出することが望ましいだろう。逆の表現をすれば、リソース逼迫時において、わざわざ現地企業と関係構築を試みると、業績低下をまねく可能性がある。

以上より、次の仮説を構築する。

仮説:

MNE のリソースが逼迫している状況下において、非現地企業との提携は、当該 MNE の市場占有率変化率に正の影響を持つ。

2. 使用データ

分析対象として、火力発電インフラ産業を選定する。この分野は、タービン等の機器製造企業 (MNE) と、発電プラント全体を設計し機器を据え付けるエンジニアリング間の国際的提携の頻度が高い。提携データは、Platts 社 UDI Electric World Power Plants Database 2014 年版を使用し、発

電容量 170MW 以上の大型ガスタービン発電所を対象とした。分析対象は 1995 年から 2015 年の日・米・独・仏のガス・タービン・メーカー 4 社の提携活動であり、サンプル数は 1,028 件である。

3. 変数

(1)従属変数

市場占有率変化率: 従属変数としてガス・タービン・メーカー 4 社の市場占有率変化率を採用する。市場占有率は、当該年度に運転を開始した全ユニット数を分母とし、その内の当該ガスタービン・メーカーが供給したユニット数を分子として算出した。

(2)独立変数

企業の提携戦略をダミー変数化し、非現地企業との提携を 1、現地企業との提携を 0 とする。

(3)仮説対象の状況要因

リソース逼迫度: 企業が当該年に遂行している案件数とした。発電インフラの場合、商業運転を開始するまでに 3 年程度を有する為、当該年に遂行中の案件としては、翌年、翌々年に運転開始しているプロジェクトの数を合算した。

(4)環境要因

企業能力に関する環境因子、案件複雑性に関する環境因子、市場環境の変動に関する環境因子を変数として投入した。

4. 分析ステップ

本研究では、傾向スコア・マッチング法を用いて、以下の手順で分析を行う。

Step-1: 非仮説対象の環境要因を使用、ロジスティック回帰分析で全サンプルの傾向スコアを算出

Step-2: スコアの類似した戦略選択群と非選択群をサンプル毎にマッチング、データセットを構築

Step-3: 類似したサンプル同士でバランスよくマッチングできているか検証

Step-4: マッチングしたデータセットを用いて、重回帰分析を実施

5. 分析結果

Step-4 で、ペア・マッチング後のデータを用いた重回帰分析を行った。その結果、非現地企業との提携は、市場占有率変化率に対し有意な正の影響を有するが、状況依存的であり、リソース逼迫時に、正の影響を有することが分かった。即ち、MNE の組織リソースが逼迫している場合において、非現地企業との提携戦略が、業績向上につながるという結果が得られた。

参考文献

- Arregle, J.-L., Miller, T., Hitt, M.A. & Beamish, P. W. (2013). Do Regions Matter? An Integrated Institutional and Semiglobalization Perspective on the Internationalization of MNEs. *Strategic Management Journal*, 34 910-934
- Behr, A., & Heid, F., (2011). The success of bank mergers revisited. An assessment based on a matching strategy. *Journal of Empirical Finance*, 18 117-135
- Chang, S.J., Chung, J. & Moon, J.J. (2013). When do Wholly Owned Subsidiaries Perform Better than Joint Ventures? *Strategic Management Journal*, 34: 317-337
- Cuervo-Cazurra, A., & Dau, L. (2009). Promarket reforms and firm profitability in developing countries. *Academy of Management Journal*, 52 (6), 1348-1368.
- Figueiredo, R.J.P.D., Meyer-Doyle, P. & Rawley, E. (2013). Inherited Agglomeration Effects In Hedge Fund Spawns. *Strategic Management Journal*, 34: 843-862
- Gum, P.A., Thamilarasan, M., Watanabe, J., Blackstone, E.H. and Lauer, M.S., (2001). Aspirin use and all-cause mortality among patients being evaluated for known or suspected coronary artery disease: A propensity analysis. *JAMA*, 286(10), 1187-1194
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12 (1), 1-47.
- Leone, M.I. & Reichstein, T., (2012). Licensing-In Fosters Rapid Invention! The Effect of the Grant-Back Clause and Technological Unfamiliarity. *Strategic Management Journal*, 33: 965-985
- Meyer, K.E., Estrin, S., Bhaumik, S.K., & Peng, M.W. (2013). Institutions, Resources, and Entry Strategies in Emerging Economies. *Strategic Management Journal*, 30, 61-80.
- 星野崇宏 『調査観察データの統計科学』 岩波書店 (2009)

以上

東南アジア5カ国における日本ブランド（国・企業）評価

—(株)クロス・マーケティングの調査結果に寄せて—

大石芳裕（明治大学）

キーワード：

原産国イメージ、国ブランドのイメージ、企業ブランドのイメージ

1. 問題意識

毎年、東南アジア諸国を訪問しているが、「日本のイメージは相変わらず良い」という印象を受ける。それは第二次世界大戦で疲弊した国土からアジア随一の先進国に復活した歴史や、東日本大震災などの大災害に陥った時も略奪などほとんど起きず整然と過ごした国民性への驚嘆のまなざしでもある。また乗用車・二輪車・電子電機製品などで培った「リーズナブルな価格で高品質」というイメージや、和食・アニメ・秋葉原・観光地など日本独特の「クールジャパン」に対する関心の高さが影響していると考えられる。

一方で、東南アジア諸国を長年歩き回っていると日本企業のプレゼンスが著しく低下しているような印象を受ける。インドネシアにおける日本乗用車メーカーのシェアは94%と日本以上に高く、多くの国で日本メーカーの二輪車が圧倒的な量で走り回っている。タイの味の素、ベトナムのエースコック、インドネシアのユニ・チャームのように、あるカテゴリーで大きなシェアを保持している日本企業も少なからずいる。にもかかわらず日本企業のプレゼンスが低下したように感じるのは、サムスン・LGという韓国企業の圧倒的なプレゼンスやハイアール・TCL・美的(Media)という中国企業の著しい伸長が電子電機業界で起こっているからであろう。もしかしたら、それ以外の要因があるのかもしれない。

このような国ブランドのイメージと企業ブランドのイメージの格差を定量的に明らかにしようというのが、今回調査の目的である。筆者は(株)クロス・マーケティングのスタッフと約半年かけて調査設計について議論をし、調査国の選択やサンプル数、カテゴリーについて検討した。

2. 先行研究

国ブランドのイメージというのは、従来、原産国イメージ（COO または COM, COA）として1960年代から議論されてきた。Dichter [1962]やSchooler [1965]などを嚆矢として数多くの研究が海外で行われてきたが、原産国イメージは当然製品と結びついており、自動車・電機製品・食品・化粧品・ファッションなどで原産国イメージは変化する。それだけではなく、原産国イメージは通常「製造・組立国」を意味するものであったが、部品（COP）やデザイン（COD または COB）なども

問題にされるようになった。アップルの製品は主に台湾の EMS によって中国で製造されているが、多くの消費者は「アップル（米国）のデザイン・ブランド」と認識し、製造国よりもそちらを重視するようになっている。

このような原産国イメージ研究は、日本ではこれまで海外ほど盛んに行われてこなかった。その理由はいくつか考えられるが、基本的に日本ではグローバル・マーケティング研究が海外ほどは盛んでないことに帰結すると思われる。原産国イメージ研究は、主として消費者行動やブランドを専門にする研究者が行うが、日本においてはこれらの研究者の主対象が国内に向いており、最近に至るまで海外におけるイメージ研究やブランド研究は一部の研究者を除いてなされてこなかった。過去5年間の日本商業学会の学会誌『流通研究』や多国籍企業学会の学会誌『多国籍企業研究』、国際ビジネス研究学会の学会誌『国際ビジネス研究』を見ても、前2者に李炅泰[2012]、李炅泰／李有日[2014]がそれぞれあるだけで、『国際ビジネス研究』には皆無である。もっとも、恩蔵[2007]、李炅泰[2007, 2012]、李炅泰／李有日[2014]、朴正洙[2012]などの研究が最近なされてきていることにも注視しておかねばならない。このような消費者行動研究では、さまざまな理論に基づいて「原産国イメージに影響を及ぼす要因」を探ろうとしている。

このような研究そのものは重要なのだが、本報告で問題にしているのは国ブランドのイメージと企業ブランドのイメージ比較である。日本という国ブランドのイメージが徐々に低下しているという調査結果もあるが（大橋／小山[2008]）、これは中国消費者を対象にしたもので別な要因も働いている。むしろ、Future Brand [2014]によれば日本は同社「国ブランド・ランキング」で初めてトップに立った。日本という国ブランドのイメージは若干の変化はあるものの、未だに良好と考えられる。とりわけ、以前から「日本びいき」と言われる東南アジアにおいては、日本という国ブランドのイメージは一般的に良好と仮定することができる。

国ブランドのイメージが良好でも、企業ブランドや製品ブランドのイメージが良好とは限らない。国ブランドのイメージは製品カテゴリーによって異なるので、トータルで国ブランドのイメージが良好と言っても、製品カテゴリーに縛られる個別の企業ブランドや個別の製品ブランドが国ブランドに比例して良好になる保証はない。企業ブランドや製品ブランドは「認知度」も母国とは著しく異なるので、イメージも大きく異なるのである。この点にはについては Hayashi[2008]が中国における日韓米仏独の国と企業／製品のイメージを先駆的に論じている。しかし残念ながら、中国に限定されている。李玲[2012, 2014]はグローバル・ブランドと原産国イメージの関係を研究しているが、これも中国に限定されている。

本報告では東南アジア5カ国における国ブランドと企業ブランドのレベルで明らかにしたい。なお、JWT [2014]は日本、中国、インド、インドネシア、マレーシア、フィリピン、タイ、ベトナムの8カ国で日本ブランドについて調査しており、その

調査設計は(株)クロス・マーケティングの調査設計と類似している。ただ、国ブランドと企業ブランドの関連付けが我々とは異なっているので、同調査を参照しながら以下で我々の調査結果を明らかにしたい。

3. 調査概要

対象国は東南アジア5カ国（ベトナム、フィリピン、タイ、マレーシア、インドネシア）と日本の計6カ国である。それぞれの国の20代・30代・40代の男女各50名、1カ国300名、全体で1800名の消費者をサンプルとした。インターネット調査ということもあり、各国社会経済階層（SEC）の「A+B+C1」を対象とした。調査期間は2015年2月13日から3月9日である。

国ブランドのイメージは、国そのものの好意度・イメージと製品カテゴリー別の好意度に分けて調査した。国そのものの好意度は「どの国が一番好きか」で聞いており、国そのもののイメージは日本に対してどのようなイメージを持っているかを聞いている。製品カテゴリー別の好意度は、20の製品カテゴリーについてそれぞれ「どの国の製品が一番好きか」で聞いている。

企業ブランドについては、「認知度」、「好意度」、「自己適合度」、「機能評価」、「社会的評価」の5つを調査した。東南アジアにおいては、たとえばベトナムの「ハオハオ」のように製品ブランドが企業ブランド（エースコック）を上回っているものもあることはあるが、一般に企業ブランドそのものの認知度も低いと予想して製品ブランドまでブレイクダウンすることはしなかった（今後の課題）。

ちなみに製品カテゴリーは、輸送機器（自動車、二輪自動車、タイヤの3カテゴリー）、家電（液晶テレビ、エアコン、洗濯機、冷蔵庫の4カテゴリー）、電子機器（パソコン、デジタルカメラの2カテゴリー）、食品・飲料（食品、菓子、清涼飲料、アルコール飲料の4カテゴリー）、トイレタリー（化粧品、洗剤、おむつの3カテゴリー）、エンターテインメント（マンガ・アニメ、テレビドラマ、ゲームの3カテゴリー）、それにその他（外食の1カテゴリー）の計20カテゴリーである。

4. 調査結果の要約

「(自国を除いて) どの国が一番好きか」という質問に対しては、フィリピンを除いて、東南アジア4カ国では「日本が一番好き」という結果であった。タイなどは、第2位のアメリカと50ポイントもの差があった。フィリピンのみは、歴史的経緯もあり、アメリカが第1位となり、日本が15ポイント差で第2位となっている。

念のため「(自国を含めて) どの国が一番好きか」という質問もしてみたが（とても好き／好き／やや好きの合計）、ここでもフィリピンを除いて、東南アジア4カ国では自国以上に「日本が好き」という回答であった。その差は僅差であるが、ベトナムなどは10ポイントもの差がある。「自国以上に好まれる日本」というのは、日本企業にとっては朗報であろう。フィリピンだけは、自国、アメリカ、日本の順で

あったが、差は小さい。

日本のイメージ（東南アジア 5 カ国全体）は①技術力がある、②革新的・先進的な、③高品質な、④洗練された、④信頼・安心感のある、となっている。Future Brand [2014]の日本に対するイメージでもテクノロジーとイノベーションが最大の要因として挙げられており、両調査には整合性がある。JWT [2014]でも「最も感心する製品はどこの国のものか」という質問に対して日本が 67%で第 2 位のドイツ（49%）を 18 ポイント引き離してトップである。

日本ブランドが好まれている製品カテゴリーは、自動車、二輪自動車、エアコン、冷蔵庫、洗濯機、電子レンジ、液晶テレビ、電子レンジ、デジカメなどであり、予想通り、輸送機器と家電および電子機器に集中している。このような製品カテゴリーが上記の日本のイメージを形成してきたことは容易に想像できる。一方、食品や菓子などの口に入るカテゴリーについては、自国製品を好む割合が高い。それでも欧米の一部有名企業ブランドはこれらのカテゴリーでも浸透している。日本企業の米国企業と競って各国で 2 位、3 位を占めており、健闘している。米国は清涼飲料やアルコール飲料で最も好まれる地位にある（パソコンも）。清涼飲料では日本は多くの国で 3 位であるが、アルコール飲料は 4 位、5 位という位置づけである。韓国はテレビドラマと化粧品のカテゴリーで強い。韓国政府はコンテンツ振興院を充実させて戦略的にテレビドラマや K-POP を海外輸出しており、それらが「韓国びいき」を作りだし、化粧品やファッションなどにおいて有利な地位を占めるようになっている。日本は、上記の輸送機器や家電を除くと、マンガ・アニメのカテゴリーで最大の愛顧を得ているものの、それが他の製品カテゴリーに普及するという状況は見られない。

個別企業のブランド評価については、報告で言及させていただく。ここでは、日本企業 28 社、グローバル企業 26 社の具体的企業名を挙げて比較検討している。ただし、カテゴリーは上記 20 の中から 8 カテゴリーに絞り込んだ。化粧品、トイレタリー、飲料、食品、自動車、二輪自動車、液晶テレビ、エアコンの 8 つである。たとえば、化粧品では日本企業 3 社とグローバル企業 3 社を取り上げて、各国で「認知度」、「好意度」、「自己適合度」、「機能評価」、「社会的評価」の 5 つを調査している。「自己適合度」というのは「自分に合っているかどうか」であり、「社会的評価」は「他人に自慢したくなるか」という意味である。

最後に、「エスノセントリズム」と「関係流動性」の 2 つの視点から本調査結果を分析する。「エスノセントリズム（自国中心主義）」は以前から原産国イメージでは議論されてきたことであるが、過去の研究に従い CETS SCALE を用いて分析している。「関係流動性」は「必要に応じて、新しい対人関係を形成できる機会の多さ」と表現できるが、山岸俊夫[1999]の「安心社会」と「信頼社会」の枠組みで 6 カ国の順位を計測した。※参考文献一覧は当日の配布資料に掲載する。

伝統的日本企業におけるドイツ的制度の移転に関する一考察

堀口朋亨（京都外国語大学）

t_horigu@kufs.ac.jp

バブルの崩壊以降、ドイツ企業による日本企業に対する M&A は大きく増加した。事業分野は、製薬・機械・自動車関連分野で多く、この 3 分野で全体の三分の二を占めている（ベーベンロート 2004）。M&A の具体例を挙げると、製薬分野では、ベーリンガーインゲルハイムのエスエス製薬（2001 年）に対するもの、機械・自動車関連分野では、ボッシュのゼクセル（2000 年）に対する、ダイムラーの三菱自動車工業（2000 年、当時はダイムラー・クライスラー。2005 年に三菱自動車工業との資本提携を解消し、三菱ふそうトラック・バスのみ子会社化）に対するものなどを挙げることができよう。また、ほぼ対等に近い形でゲルデマイスターと森精機が合併する（2015 年）などの新しい動きも出てきている。

被買収日本企業が、多くの従業員を雇用している、伝統ある大企業であることが少なくなく、企業が長年培ってきた日本的経営慣行に根差した制度や意思決定プロセスを大きく変更し、ドイツ社会に根差した制度と意思決定プロセスへの統合という非常に難しい変革が求められている。一般的に言って、日本企業とドイツ企業は、従業員の経営に対する発言権が比較強い、ステークホルダー重視の経営が行われており、英米企業よりは両国の経営は同質性が高いとの説明がなされてきたが、実際の両国における経営には大きな差異がみられる（海道 2005、小山 2008）。

ドイツ企業の特徴を成す共同決定などは、経営の阻害要因になるとの批判もあるため、ドイツ企業が欧米企業を買収しても法的な義務がない場合、それが移植されることはない。そのような潮流の中で、先に挙げた日本企業の従業員に共同決定権が与えられることはなかった。然しながら、被買収企業では人事制度などや意思決定プロセスにおいて大きな変化がもたらされている。そのため、日本のそれとは大きく異なっているドイツ的経営の諸要素のうち、何が移植され、いかような問題が生じ、その解決方法にはどのような手法が用いられたかを究明することには学問的に意味がある。欧米企業によって買収された日本企業の変化を検証した研究では、オルコットのものがあるが（オルコット 2010）、本研究では独一日間のそれに対する検証をヒアリング調査などを通じて行っている。

参考文献

- オルコット、ジョージ（2010）『外資が変える日本的経営』日本経済新聞出版社。
海道ノブチカ（2005）『ドイツの企業体制』森山書店。
小山明宏（2008）『コーポレート・ガバナンスの日独比較』白桃書房。
ベーベンロート、ラルフ（2004）「日本におけるドイツの企業」『大阪経大論集』55 巻 3 号、pp.179-190。

日立製作所のイギリスにおける高速鉄道事業

飯田健雄（多摩大学）

自由論題の報告で述べるテーマは、「日立製作所のイギリスにおける高速鉄道事業」である。日立製作所は、1999年に鉄道事業をイギリスで始め、イギリスの主要路線で日立製のClass395, Class800, Class801という高速列車を走らせることに成功し、現在に至っている。さらに、単なる高速列車の輸出だけではなく、保守点検工場を設立し、この鉄道ビジネスの付加価値を高めている。高速列車は将来、イギリス国内で生産される予定である。

この日立製作所に焦点をあてた海外インフラ事業の導入的研究は、今年度、日本関税協会から出版されている『貿易と関税』で「イギリスにおける高速鉄道事業」という論題のもと、4月号（上）62～70ページ（中）5月号88～97ページ（下）6月号61～74ページ（執筆者：飯田健雄）に掲載された。

現在、インフラ輸出の研究は、徐々に注目を浴びてきているが、進出したホストカントリーにおける日本の個別企業の個別の事業に絞った研究はない。多くの研究が包括的ケース・スタディで水ビジネス、鉄道、原子力、道路、火力発電等々、横断的なインフラ全般を扱った概観的構図の一般的説明や、PPP、PFIまたはコンセッションの定義・概念を主要な分析枠組みとして、日本および欧米多国籍企業のインフラ事業の俯瞰的考察にとどまっている。さらには、理論面でもODAとプロジェクト・ファイナンスの間の差を描く概念的構図に踏みとどまっている。これら研究では具体的で詳細な国際インフラ事業における個別企業の戦略行動は見えてこない。確かに、国際インフラ事業の研究は政治的利権や秘匿義務が絡むために、詳細な二次情報や関係者からのヒアリングを実現するのは難しい。

しかし、イギリスにおける高速鉄道の研究においては、日立製作所では、広報室の積極的協力、およびイギリス高速鉄道に関係している役員およびエンジニアの方々から貴重な資料を頂いたり、長時間にわたるヒアリングをさせて頂いた。加えて、日立製作所で刊行されている「日立評論」において、イギリス高速鉄道に関する論文が多く掲載され、研究上、非常に役に立った。

自由論題の報告では、第一に、1990年代、商機の訪れであるイギリスにおける鉄道の民営化から始まり、イギリスにおける民営化による鉄道経営の試行錯誤の過程、民営化でのビジネスモデルを説明する。第二に、日立製作所が味わったイギリス鉄道市場の厚い壁、イギリスでの鉄道に特化した子会社の設立を説明する。第三に、IEPについて言及したい。IEPとは、Intercity Express Programの略称であり、イギリス全土に高速列車を走らせるイギリス運輸省の計画である。この国際入札概要について説明する。第四に、IEP落札までの経過とリーマンショックによる日立の経営危機について述べたい。第五に、IEP落札以後の高速鉄道事業の詳細を述べ、最後に、日立製作所から導かれるインフラ輸出と経営戦略について論究していく。

結論を言えば、日立的イギリス鉄道事業の成功例をみていくと、日本は製造業を離れ、サービス産業に移行する社会になるといわれて久しいがそのようなことはない。2000年代から、急速に日本の産業は、事業モデルの取捨選択を積極的に行い、裾野の長いインフラ産業に事業領域を移行しつつある事例を示唆してくれる。従来の貿易輸出立国として交易の中心的地であった完成品ベースというスタンド・アローン型ビジネスは、インフラ輸出を橋頭堡とした現地生産というネットワーク型ビジネスに変貌していく予見を捉えることが可能になったことだ。それは、一つの大企業を頂点とした垂直的産業構造（たとえばトヨタ自動車）から、国境を越えた大企業同士の企業連合、中堅企業を含めた横断型産業構造の転換も意味する。

この自由論題の報告を通しての展望は、今後、多くの重電・電機・ICT 関連の日本企業（重厚長大産業と軽薄短小産業の融合）が、国内で培ったテクノストックを武器に、国際事業展開の観点から、その戦略ポートフォリオを Be to C から Be to Be へとインフラ事業にシフトしてゆくであろう。日立的イギリスの高速鉄道事業のケース・スタディは、次世代を担う Be to Be というインフラ事業のグローバル戦略の時代を切り開く一例である。

日米企業によるイノベーション創出プロセスに関する事例研究

－知識創造と資源動員の視点による考察－

小久保 欣哉（株式会社野村総合研究所）

キーワード：知識創造、資源動員、日米企業比較

1. はじめに

我が国の製造業における研究開発費は年々増加する傾向にある一方で、成果に繋がっていないという議論がある。そのため、我が国において、研究開発生産性の向上、イノベーション創出は、極めて重要な課題である。イノベーション創出プロセスについては、これまで議論されてきた2つの側面、すなわち、知識創造と資源動員の視点がある（軽部・武石・青島,2007；武石・青島・軽部,2008）。これらの2つの側面は、イノベーション創出プロセスにどのようにかわり、成果への結実に影響をもたらすのか。本研究では、日米企業による相違点を抽出することに主眼をおき、解き明かしを進める。

2. 先行研究と分析の視点

2.1 知識創造に関する先行研究

イノベーションのプロセスは学習を通じた新知識の創造をなくして実現しえない。イノベーション創出を考慮するうえで、新知識創造やそのプロセスを検討することは極めて重要である（野中・竹内（1996））。一方で、知識創造や学習活動の投入要素としての資源動員との関係を検討するという残された課題も指摘されている（軽部・武石・青島（2007））。

2.2 資源動員に関する先行研究

資源動員に関する研究は、大企業の社内新規事業や技術革新に関する研究群とベンチャー企業に関する研究群の、大きく2つの群を対象に多数蓄積されている。本研究は、日米の大企業を対象とするため、大企業の社内新規事業や技術革新に関する研究群を考察する。Burgelman（2002）は、インテルの数十年の歴史の中で実施されてきた新事業創造の資源配分プロセスを明らかにした。これにより、資源配分プロセスに関する研究は、「戦略」をトップマネジメントによる意図的な行動（Chandler,1962）や戦略スタッフによる分析的な活動という伝統的な考え方の対照命題として、組織下位レベルから創発された戦略の定式化がなされた。但し、これらの既存研究は技術革新やイノベーションに焦点を当ててきた訳ではない。

2.3 知識創造と資源動員の関係性に関する先行研究

武石・青島・軽部（2008）は、知識創造と資源配分の研究に依然として残されている課題に対して、新たな研究の方向性を示した。また、知識創造と資源動員の関係性がどのように成果に結びつくのか、特定の事例を綿密に分析することで、2つの側面を考慮したイノベーション創出プロセスの新たな仮説抽出を試みている研究もみられはじめている（松本（2011））。

本研究では、これらの先行研究を踏まえ、風土や文化が異なる日米企業の戦略を同一の枠組みをもちいて分析を試みる。分析により両群の差異を抽出することにより、従来の分析の枠組みに新たな視点を提示することができるものと考えている。

3. 分析の対象と研究方法

本研究は日米の研究開発型企業のイノベーション創出プロセスについて探索的に分析する。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。もとなるデータは各種公表資料と関係者への半構造化インタビュー調査による一次データである。対象は各種株式公開市場に登録された企業のうち、製造業を対象に2000社を抽出した。抽出条件は「売上高」「営業利益」「従業員数」「研究開発費」「売上高研究開発投資比率」の上位2000社を選定した。最終的な事例対象は産業毎に「従業員数」などの企業規模と「営業利益率」などの業績面から、各産業の代表的な企業を選出し、そのうちインタビュー協力の快諾を得た18企業（日本企業12社、米国企業6社）を分析対象とした。

4. 日米企業の事例分析

表1は、事例対象の企業における知識創造プロセスと資源動員に関する分析の全体像を示したものである。まず、知識創造プロセスからみていく。

【知識創造プロセス－人材配置、アイデア創出のルール具備】

知識創造にはまず人材の確保があげられる（志賀（2012））。定期的に新卒研究者を採用し、研究現場に人的なゆとりを持たせている企業は、18社中11社である。さらに、研究現場に非公式な「内職」や公式な「20%ルール」などの自由度（ルール具備）を持たせている企業は18社中12社みられた（志賀（2012））。人的なゆとりがある11社のうち8社で自由度を持たせている。技術、新規事業などに関わるアイデアの創出がみられているのは18社中11社であった。また、日米企業別でみると、新卒採用による研究現場のゆとりは日本企業では12社中8社みられる一方、米国企業では6社中3社と比較的少ない。但し、自由度の設定やアイデア創出の段階ではこの傾向は逆転し、米国企業で多くみられる。

表 1 事例対象企業における知識創造プロセスと資源動員プロセス（分析の全体像）

国別	業界別	部署	インタビュー日時	知識創造プロセス (人材・枠組みの整備)			資源動員プロセス (意思決定構造)			資源獲得・活用方針	
				新規人材の採用→現場のゆとり	現場のゆとり→現場の自由度	現場の自由度→アイデア・技術創出	下位組織からの創発	他部署の関与	トップダウン	内部資源の活用	外部資源の活用
日本	①一般機械	市場調査室	2015年2月26日	○	○		○	○		◎	○
	②鉄鋼	技術企画部	2015年3月2日	○			○	○		○	
	③医薬品	研究所	2015年3月3日	○	○		○			◎	○
	④医薬品	研究開発部	2015年3月16日				○	○	○	○	
	⑤電気機械	経営企画室	2015年3月4日	○	○	○	○	○		◎	○
	⑥電気機械	技術開発センター	2015年3月12日						○	○	
	⑦化学	研究開発企画部	2015年3月11日	○	○	○	○			◎	○
	⑧情報通信	研究所	2015年3月12日	○	○	○		○	○	◎	○
	⑨食品	研究開発部	2015年3月20日			○	○	○		○	
	⑩食品	研究開発部	2015年3月20日					○		○	
	⑪輸送用機械	技術管理部	2015年3月25日	○	○	○	○	○		◎	○
	⑫輸送用機械	技術企画室	2015年3月27日	○			○	○		○	
米国	⑬電気機械	営業統括部	2015年2月26日	○	○	○	○	○		○	◎
	⑭電気機械	研究開発部	2015年3月6日		○	○		○	○	○	◎
	⑮電気機械	研究所	2015年3月24日	○	○	○			○	○	◎
	⑯消費財製造業	研究開発部	2015年3月10日		○	○		○	○	○	◎
	⑰情報通信	研究所	2015年3月25日	○		○	○	○	○	○	◎
	⑱情報通信	事業開発部	2015年3月23日		○	○			○	○	◎

注) 表中の「○」は、取り組みを確認できたことを表記。「◎」は積極的な活用・取り組みを意味する。

【資源動員プロセスー意思決定構造】

資源配分のプロセスにおける意思決定構造について、①下位組織からの創発、② 他事業部門の巻き込み、③ トップマネジメントの関与、を主なパターンとして分類し、分析を進めた。日本企業では、①下位組織からの創発、が多くの事例企業でみられる（武石・青島・軽部,2008）一方、米国企業では③ トップマネジメントの関与、が多くみられた（Chandler,1962）。② 他事業部門の巻き込み、は日米企業双方でみられた。

【資源獲得・活用方針】

近年、イノベーション創出に外部資源の活用はかかせない論点である（Chesbrough (2003)）。オープン・イノベーションを仕組みとして採用し、意図的にイノベーションを創出しようとしている企業は 18 社中 12 社みられた。特に米国企業においては 6 社中 6 社で積極的に外部資源の獲得と活用を行っている。日本企業においては、内部の研究者の意向や主張を重視する傾向が強く、半数の事例企業で仕組みとしては設けているものの、積極的な活用にまで至っていない。一方、内部資源を中心に外部資源も活用し、自由なルールのもとアイデアを創出している日本企業も 4 事例（#⑤、⑦、⑧、⑪）みられた。

5. おわりに

本研究は、知識創造と資源動員という 2 つの視点を持ちいて、日米企業を分析することで、その相違点の抽出を試みた。日本企業は従来の先行研究と同様に、内部資源をもとに、ミドルや下位組織からアイデアが創発され、他部門や外部資源が支援の後押しとなるイノベ

ーション創出プロセスの成立することがみてとれた。一方、米国企業は、トップマネジメントによる意思決定とオープン・イノベーションの積極的活用により、システムティックにイノベーションを創出するプロセスを成立していることが窺えた。このことから、どちらのプロセスがより有用か、という単純な議論は出来ないだろう。しかし、日本企業が、より意図的にイノベーションを創出するための一つの方法論として、オープン・イノベーションの積極的な活用は挙げられる。それには日本企業固有のプロセスとして創り上げていく必要がある（武石（2012））。日本企業の強みであるミドル層や下位組織に、外部資源活用の権限の一層の付与と意識変容を促すことにより、アイデア創出の多様性を高めることが出来るのではないかと考える。実際に本研究においても、いくつかの日本企業ではオープン・イノベーションの自社なりの取り込みが進む傾向がみられた。今後更なる詳細な分析を進めたい。

【参考文献】

- Ansoff, H. Igor(1965) *Corporate strategy : An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York : McGraw-Hill.
- Burgelman, Robert A. (2002) *Strategy is Destiny : How Strategy Making Shapes a Company's Future*, New York : Free Press (石橋善一郎, 宇田理監訳『インテルの戦略』ダイヤモンド社, 2006 年)
- Henry Chesbrough (2003) *Open Innovation*, Harvard Business School Press (大前恵一朗 訳『OPEN INNOVATION』産業能率大学出版部, 2004 年)
- 軽部大・武石彰・青島矢一 (2007) 「資源動員の正当化プロセスとしてのイノベーション：その予備的考察」一橋大学イノベーションセンター・ワーキングペーパーWP#07-05.
- 武石彰・青島矢一・軽部大 (2008) 「イノベーションの理由：大河内賞受賞事例に見る革新への資源動員の正当化プロセス」『一橋大学ビジネスレビュー』第 55 巻 4 号, pp.22-39.
- 武石彰 (2012) 「オープン・イノベーション：成功のメカニズムと課題」『一橋大学ビジネスレビュー』第 60 巻 2 号, pp.16-26.
- 志賀敏宏 (2012) 『イノベーションの創発プロセス研究』文眞堂
- 野中郁次郎・竹内弘高, 梅本勝博訳 (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社
- 野村総合研究所 (2015) 『平成 26 年度産業技術調査事業 我が国企業におけるイノベーション創出に関する調査』経済産業省
- 松本陽一 (2011) 「イノベーションの資源動員と技術進化：カネカの太陽電池事業の事例」『組織科学』第 44 巻第 3 号, pp.70-86.

3D プリンターの革新性の二面性：日本と世界の温度差の所以

李 澤建（大阪産業大学）・古谷 眞介（大阪産業大学）

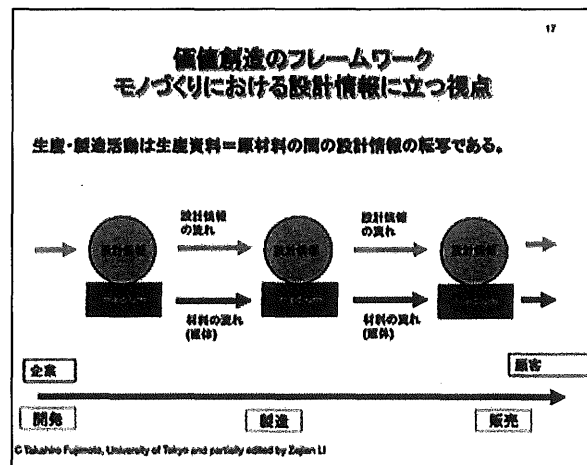
はじめに：逆輸入されたイノベーション？

1980年2月、当時名古屋市工業研究所に在籍した小玉秀男氏が光造形法のコンセプトを発明した。同年4月に、特許出願をし、1981年11年出願公開となった。以降、所内発表、論文投稿、学会発表など一連の発表に反応がなく、1987年4月に、出願審査請求の期限が過ぎた。2013年2月に米オバマ大統領が、一般教書演説にて、3Dプリンターを活用してアメリカに製造業を呼び戻すと提起し、世界に大きな反響を呼び、3Dプリンターも日本社会に認知されるようになり、次世代テクノロジーの代名詞として大いに注目されるようになった。しかし、元々日本で開発された「コンセプト」が長い間国内において、反応がないまま、米国に渡って結実し、逆に輸入されると大きな反響となる現象にいささか不思議に思う。しかし、本当にそうであろうか？

そこで、本研究では、まず、日本社会における光造形技術の応用実態を把握するために、要素技術（金属、砂、樹脂など）別に典型事例を調査する。次いで、3Dプリンター技術で、日本のモノづくりがどう変わっていくかについて検討する。

分析フレームワーク及び事例分析

上記問題提起をこたえるために、本研究では、3Dプリンターが設計情報転写の革命的手段としての革新性を認めた上、下記設計情報転写論に基づく価値創造のフレームワークを用いて、その革新性の中身を特定し、日本で発明、そして日本でも案外に広範囲に存在しつつあるにもかかわらず、その革新性が思うほど認知されていない理由を探る。そして、その革新性の発揮要件について検討する。

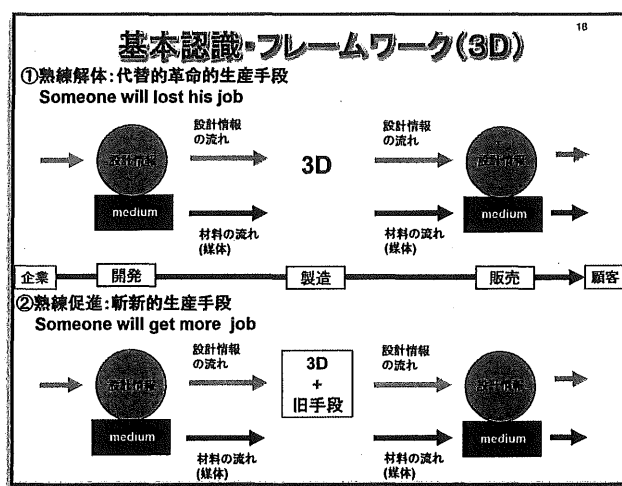


終わりに

本研究では、日本で開発された革新的技術の一つである 3D プリンターの内外反響の温度差の存在という現象に注目し、その計情報転写の革命的手段としての革新性について、下記決定関係を見出した。

$$3D \text{ プリンター技術の革新性} = \mathcal{F} \text{ (データ加工 IT 技術、材料技術、保有熟練)}$$

また、所要条件（説明変数）の保有状況の相違によって、その革新性に、熟練解体と熟練促進という正反対な性質を合わせて持つ可能性に気づき、日本の典型事例をもって検証してみた。



しかし、観察サンプル数の制約によって、結論の精緻化、補強に依然余地が残っており、今後の課題にしたい。

以上

電動車向けパワートレインのモジュール展開 ～有力電動パワートレインサプライヤー3社の分析～

東谷仁志（名古屋市立大学）

（1）問題提起と目的

自動車における技術革新では、ハイブリッド車（以下 HV）、電気自動車（以下 EV）やプラグインハイブリッド車（以下 PHV）など、パワートレインに対する電動技術の採用が進んでいる。本報告ではこれら HV/EV 及び PHV を電動車と定義する。

HV、EV や PHV などの電動車では、従来のガソリン車の車両構造に加えて新たにパワートレインに電動モーターや高容量電池を搭載して電動モーターが車両走行をアシストし、あるいは直接車両を駆動する中心的な駆動力を生み出す。

ガソリンなどの化石燃料を使用した自動車は、化石燃料を燃焼して駆動力を生み出すエンジン機構をもつ。エンジンは複雑な機械的構造をもち、高温での燃料燃焼や的確な燃料供給機構が必要となるばかりでなく、エンジンを構成するさまざまな構成部品はひとつひとつの部品設計において緻密な擦り合わせが行われる。このような高度なパワートレイン技術は、車両メーカーが中心となるサプライヤーシステムの中で構築されている。

これに対して、HV、EV 及び PHV などの電動パワートレインを採用する電動車両では、電動モーターや必要となるハイブリッド機構などを、特定のパワートレインメーカーがシステムを構築し、車両メーカーがそれを導入する電動パワートレインのモジュール化が進行している。

中国市場などで販売台数が拡大している PHV や EV では、大手車両メーカーが早期の PHV 及び EV の市場展開を想定して、電動パワートレインメーカーと共同で PHV や EV を開発して市場展開するケースがでてきており、電動パワートレインサプライヤーの取り組みが活発化している。

本報告では、このような電動車向けの電動パワートレインを開発、出荷する大手サプライヤー3社を取り上げ、そのケーススタディを通じて、電動車両における電動パワートレインのモジュール化動向を分析する。

自動車における製品アーキテクチャ分析では、従来のガソリン車でも車両を構成するパワートレインなどでモジュール化が進展していることが指摘されている。本報告では、このような電動車における電動パワートレインのモジュール化がさらに進展し、電動車における製品アーキテクチャが今後大きく変化する可能性を考察する。

（2）先行研究レビュー

HV や EV 及び PHV などの電動車については、カーエレクトロニクス化の文脈の中で多くの先行研究がある。このうち、佐伯(2012)では、EV などの電動車両においても、電池や

駆動用モーターなどを制御するソフトウェア技術では、サプライヤーと完成車メーカーが高度な摺り合わせが必要なインテグラル型製品アーキテクチャを有していると指摘している。ただし、一方で小型 EV 車両などでは、地域の小規模ベンチャーなどが限定的な性能をもつ小型 EV 開発を進めており、EV がモジュラー型製品アーキテクチャをもつ製品としての市場展開が進められていることを示している(佐伯 2014)。

EV が従来の自動車とは異なり、モジュラー型製品アーキテクチャをもつとする考察は、村沢 (2010) が行っている。村沢(2010)は、モジュラー型製品である EV の製造が小規模企業でも容易に行うことができ、これにより電動車市場では、完成車メーカーの市場シェアが縮小するという「完成車メーカー凋落論」を論じている。

従来からの自動車産業分析では、藤本 (2006) が従来自動車の製品アーキテクチャをインテグラル型アーキテクチャと位置づけ日本の自動車産業の競争力分析において、サプライヤーシステムなどの企業間関係や開発組織分析を論じている。

藤本はさらに、自動車製品開発の組織能力において、インテグラル (擦り合わせ) 型アーキテクチャの開発は、モジュラー型アーキテクチャの製品と比べ、機能要素・構造要素・工程要素の間の相互依存関係が複雑であるため、製品機能達成・顧客満足実現のためには、それら個々の設計要素を開発する企画・設計・試作・実験部署の間でより緊密な連携調整が必要となるとし、そのような連携を実現する日本の自動車メーカーの高い競争力を「統合型 (インテグラル型) 製品開発の組織能力」と呼んでいる。

一方、自動車におけるモジュール化の進展については、90 年代以降に顕在化してきた自動車におけるモジュール化の動きに対して具 (2005) は、自動車部品のモジュール化に対応するサプライヤーにおける分業体制について論じている。

このような従来からのガソリン車におけるモジュール化の進展については、その進展と自動車における製品アーキテクチャとの関連が様々に論じられているものの、今後の電動車におけるモジュール化についての考察はいまだ進められていない。

また、電動車の製品アーキテクチャについては、モジュラー型製品アーキテクチャを有すると指摘されているものの、その実態があまり考察されていない。本報告では、電動車における具体的な機能モジュール製品としての電動パワートレインを取り上げて、その有力サプライヤーの取り組みを紹介して、その戦略を分析する。

(3) 本報告の論点

本報告では、電動車両向けで電動パワートレインを開発、出荷している大手サプライヤー 3 社のケーススタディにより、電動車向けの電動パワートレインのモジュール化動向を把握する。

大手 3 社のサプライヤーは、欧米車両メーカー向けで電動パワートレインの展開を図るボッシュ、電動モーターや電動トランスミッションなどの高度な技術を保有するコンチネンタル、及び独立系サプライヤーとして国内外の車両メーカーへの電動パワートレインの

モジュールを出荷している日立オートモティブである。

ここで、電動パワートレインは、次のようなコンポーネントを含むモジュールとして定義する。

電動パワートレインの最も重要なパーツとなるのは電動モーターである。電動モーターは、電動車においてはガソリン車におけるエンジンと同様、電動車を走行させる基幹技術となる。ただし、電動パワートレインにおいては電動モーターの多くは、外部のモーターメーカーからの調達となる。

電動パワートレインを構成する重要なコンポーネントとしては、電動モーターを駆動するためのコントローラがある。モーターコントローラは電動モーターの動作を制御するので、コントローラが電動車における走行制御の大部分を担っている。モーターコントローラは、駆動用電源となる電池からの直流電流を交流電流に変換するインバータを含み、モーターの回転制御を行っている。

さらに、HV 及び PHV では、エンジンからの駆動力と電動モーターからの駆動力を適切に配分するハイブリッドトランスミッションがある。すでに幅広く実用化しているトヨタの HV モデルでは、トヨタがハイブリッドシステムを開発、生産しているが、すでにはハイブリッド市場では、トランスミッションと電動モーター、デュアルクラッチなどを組み合わせてハイブリッド機構を構成する技術が一般化しており、ハイブリッド機構を電動パワートレインメーカーが開発、生産して車両メーカーに供給している。

また電動車に特有なコンポーネントとして電池パックがある。EV 及び PHV では現状リチウムイオン電池の採用が一般的となっており、3 社とも電動パワートレインの電池としてはリチウムイオン電池を採用する。ただし、3 社のうち、リチウムイオン電池の自社からの供給が可能なのは日立オートモティブだけで、他の 2 社は電池の調達先を車両メーカーに任せている。

大手のコンポーネントメーカー 3 社の電動パワートレインの供給における注目点は次の 3 点である。

ひとつは、いずれのメーカーとも電動パワートレインの供給は市場において高いシェアを確保していない車両メーカーへの供給となっていることである。これは、大手車両メーカーでは電動モーターなどの自社内製が中心となっていることや、ハイブリッド機構などの技術を内部で蓄積しているケースがいまだ主流となっているためである。

さらにひとつは、電動パワートレインといってもその中身は、各社によってさまざまであり標準化した電動パワートレインとしての構造、性能、特性などが統一されていないことである。これは、HV、EV 及び PHV の製品展開がまだ始まったばかりでその構造や仕様が定まっていないことが要因として挙げられる。

ただし、3 つの電動パワートレインサプライヤーはいずれも、今後の電動車市場において、この電動パワートレインをシステム化し、電動パワートレインサプライヤーとしての事業展開の進める意向を持っていることである。これが 3 つめの注目点となる。

このような3つのメーカーのケーススタディから、次ぎのインプリケーションが導ける。すなわち、今後の電動車市場の拡大においては、電動パワートレインがモジュール製品として台頭し、有力サプライヤーによる供給が進むと見られることである。また、電動パワートレインが普及することで、現状の大手完成車メーカーによる電動車開発が、これら電動パワートレインサプライヤーからの調達によって進められる可能性があることである。

このような自動車の走行を左右する基幹技術が、サプライヤーからの調達によって進められることは、自動車の製品アーキテクチャが今後変化する可能性を示している。本報告では、電動車における電動パワートレインのモジュール化を通して電動車における製品アーキテクチャの変化を考察する。

(4) 本報告の結論

HV、EVやPHVなど電動パワートレインを主動力源とする電動車の普及は始まったばかりである。しかし、すでに有力サプライヤーでは、完成車メーカーが採用する電動パワートレインシステムを開発、生産して完成車メーカーへ供給するビジネス展開を進めている。このような電動車特有の電動パワートレインの市場展開は、電動車の製品アーキテクチャの今後の変化を示唆している。

参考文献

- 浅沼万里(1997)『日本の企業組織 革新的適応のメカニズム—長期取引関係の構造と機能』、東洋経済新報社
- 具 承桓(2005)「企業間分業構造の変化とサプライヤーの対応戦略—カルソニックカンセイ社の合併プロセスとモジュール化戦略—」『MMRC Discussion Paper No45』
- 佐伯靖雄 (2011) 「製品アーキテクチャ論から見た EV(電気自動車)市場の技術的特性と部品取引関係」、『立命館ビジネスジャーナル』Vol5 2011年1月 25-49頁
- 佐伯靖雄 (2012) 「次世代燃料車 (HEV/EV) 市場興隆期における電装部品メーカーの基本戦略」『産業学会研究年報』No.27、97-109頁。
- 佐伯靖雄 (2014) 「「非」完成車メーカーによる EV 事業参入の実態」産業学会研究年報 No.29 2014年3月 103-115頁。
- 東谷仁志 (2013) 「韓国 EV(電気自動車)電池企業の市場戦略—製品アーキテクチャ論からの考察—」、『オイコノミカ』第49巻 第1号 2013年3月 1-20頁。
- 藤本隆宏・青島矢一・武石彰編 (2001)『ビジネス・アーキテクチャー—製品・組織・プロセスの戦略的設計』、有斐閣
- 藤本隆宏 (2003) 『能力構築競争—日本の自動車産業はなぜ強いのか』、中央公論新社
- 藤本隆宏 (2004) 『日本のもの造り哲学』、日本経済新聞社
- 藤本隆宏 (2006) 「自動車の設計思想と製品開発能力」『MMRC Discussion Paper No74』
- 村沢義久 (2010) 『電気自動車 —「燃やさない文明」への大転換』筑摩書房
- 西口敏宏 (2000) 『戦略的アウトソーシングの進化』、東京大学出版会

日系企業のグローバル・リーダー開発トレーニングプログラムの現状

池上重輔（早稲田大学）

本稿は、日系企業のグローバル・リーダー開発に対する取り組みの現状と課題を、主に日系大手グローバル企業へのインタビューを通じて確認しようとするものである。本稿は“日系企業のグローバル・リーダー開発プログラムはグローバル・リーダー育成に貢献しているか”という問いに対する仮説構築に向けた探索的研究である。現在、売上規模 5 千億円から 10 兆円弱の製造業系およびサービス系の日系グローバル企業十数社と本テーマに関してのインタビューを予定している。既に 10 社とはインタビューアポイント済みであり、10 月の全国大会にその一次報告を行いたい。

日本生産性本部生産性新聞（2011）が人事部門長を対象に実施した2011 年度「人事部門が抱える課題とその取り組み」に関する調査結果（n=206）では、最重要な人事課題として、「次世代幹部候補の育成」（18.0 %）、2番目の課題として「グローバル人材の登用・育成」17.5 %）が挙げられていた。2009年の同誌調査では「グローバル人材の登用・育成」は（2.7 %）だったことと比べてみても、グローバルにリーダーを育成することの重要性は高まってきていると言えよう。

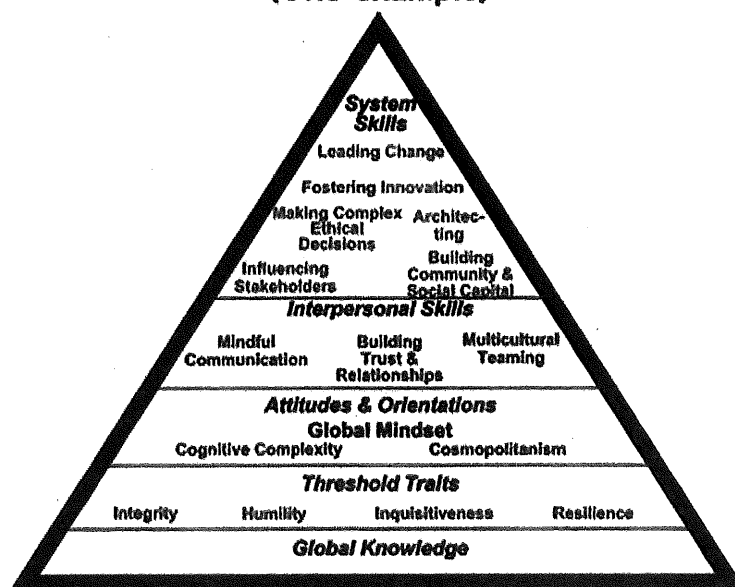
1998 年の Gregersen et al. (1998)の調査では、USA フォーチュン 500 企業の中で、8%の企業が既に包括的なグローバル・リーダー育成システムを持っていると返答している。16%が何らかのプログラムを構築しており、44%はアドホックなアプローチで、32%は取組を始めたばかりとのことであった。その後米国でのグローバル・リーダー教育は飛躍的な進歩を遂げてきたが、筆者が日系企業の幹部研修で接している印象ではつい最近まで日系企業のグローバル・リーダー育成への取り組みはフォーチュン 500 企業の 1990 年代末に近い状況だったように思われる。2010 年代に入って日本企業がグローバル・リーダー育成の必要性に追われ出してきたのだが、企業間でのバラツキは相当大きいのではないだろうか。

そもそもグローバルリーダー（場合によってはグローバル・マネジャー）という言葉自体が様々な意味合いで使われている。時にはグローバルリーダーは、海外アサインメントの長い駐在員と同義語として使われる（Murray and Murray 1986 ; Stanek 2000）。中堅企業ではなんらかの海外オペレーションに携わるリーダーに対して使われる研究事例もある（Ali and Camp 1996）。グローバル企業においてグローバルなコーディネーションの責任を負う人との定義もある。トップエグゼクティブのみに用いられるのか、もしくはもっと低い階層にも用いるのかという区分けも必ずしも明確ではない。Bartlett and Ghoshal (1991) はグローバル・リーダーチームの中にビジネスマネジャー、カンントリーマネジャー、ファンクショナルマネジャーまでを含む広い定義を用いている。こうした定義の混乱は、巨大なグローバル企業の中でもグローバル・リーダーはそれほどたくさん必要

なのかという議論も引き起こす。Roure et al 1993 が ABB の事例で Barnevik CEO が 15000 人のマネジャーの中で 500 人程度しかグローバルな責任を負うものはいないと述べている。故に、本調査では各社がグローバル・リーダーをどのように定義づけているかの確認も行う。

グローバルリーダーに必要とされる資質・スキル・コンピテンシーなどは過去 10 年ほどでかなり研究が進んできたが、そうした資質・スキル・コンピテンシーを持ったリーダーをどのように育成するかの方法論・ツールに関してのコンセンサスはできていない。Robert et al. (1998) はいくつかの開発メソッドを提唱している。例えば、国際的アサインメント、国際チーム、プロジェクトやタスクフォースなどのアクションラーニング、国際的なトレーニング・開発プログラム、国際会議やフォーラム、国際的な旅行などである。本稿では主に Osland (2008) のグローバル・リーダーに求められるスキル・資質・知識モデルを使い、国際的なトレーニングにフォーカスして調査を行う。

Skills, Traits and Knowledge for “Global Leader” (One example)



Sources: Adapted from Bird & Osland (2004); Osland (2008)

国際的な統合、異文化間インタラクションおよびネットワーキングを促進しようとするならば、参加者や指導者を異なる国籍で構成する必要がある（Leblanc 1994）。社内で完結する形と、外部のプログラムを活用する形で分けることも可能である。社内プログラムはプログラムでの学習を、その会社の独自の戦略課題とリンクさせることができよう（Neary and Ogrady 2000）。しかしカスタマイズするということはコストが高くなることにもつながりがちである。また、どのような参加者が適切かという点も議論がわかれる。Lobel (1990) は、マインドセットを変えようという意識を既にある程度持っている柔軟性

を持った参加者に対してトレーニングを行う方がより効率的であるとしているが、一方で Gregersen et al. (1998) は、トレーニングを通じて参加者がマインドセットをストレッチできるようにアクションラーニングと組み合わせるべきであると主張している。陳 (2009) は J&J の事例の中でアセスメントとリーダー開発プログラムの重要性を指摘している。上記の要素もインタビューの中で確認してゆく。

日本企業におけるグローバル組織・人材マネジメントの研究に関しては、白木 (2012) の海外派遣者に関する研究、永井 (2012) のグローバル人材育成システムモデルおよびグローバル・マネジャーのコンピテンシー要件に関する研究等があり、笠原 (2012) が国際人的資源管理の発展系譜をまとめている。グローバル・リーダーの育成プログラムに関する調査はコンサルティング会社等が行っているが、学術研究は少ない。本稿では、日系大手グローバル企業へのインタビューを通じてその現状把握を行い、仮説構築につなげたい。

インタビュー対象企業は日系製造業・サービス業で、既にグローバルに事業展開を進めているか、グローバル化を進めている企業十数社程度とする。インタビュー対象者は、グローバル・リーダー育成プログラムに直接関与している部門の責任者を想定している。セミストラクチャード・インタビューアプローチを想定しており、例えば以下のような質問項目が想定される：

- ・ 社内でグローバル・リーダーの定義は存在するか、存在するとすれば何か、それは共有されているのか
- ・ (その定義から見て) グローバル・リーダーの開発状況はどのように進んでいるか
- ・ グローバル・リーダー育成・開発のプログラムは存在するか、どの程度体系だっているか
- ・ グローバル・リーダープログラムの参加者・内容・コンテンツ提供者
- ・ グローバル・リーダープログラムへの評価
- ・ リーダーシップのアセスメントは行われているか、どのようなものか、アセスメントとトレーニングプログラムはリンクしているか
- ・ トレーニングプログラムとアサインメントはどの程度リンクしているか
- ・ トレーニングプログラム以外のグローバル・リーダー開発の取り組みとその評価

本インタビューを通じて仮説構築を行い、次の定量的な調査に進めてゆく予定である。

参考図書：

- 笠原民子. (2012). グローバル人的資源管理の検討課題：国際人的資源管理の発展系譜をふまえて. *Bull. Shikoku Univ.*, 38, 113-137.
- 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*, (623), 6.
- 陳思甫. (2009). グローバル企業におけるリーダーシップの一考察. *名城論叢*, 10(1), 205-221.

- 永井裕久. (2012). 日本企業におけるグローバル人材育成システムの構築に向けて. 特集グローバル経営と人材育成『日本労働研究雑誌』 日本労働研究雑誌, 54(6), 17-28.
- Ali, A. J., & Camp, R. C. (1996). Global managers: qualities for effective competition. *International Journal of Manpower*, 17(6/7), 5-18.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1991). What is a global manager?. *Harvard Business Review*, 70(5), 124-132.
- Gregersen, H. B., Morrison, A. J., & Black, J. S. (1998). Developing leaders for the global frontier. *MIT Sloan Management Review*, 40(1), 21.
- Leblanc, B. (1994). European competencies-Some guidelines for companies. *Journal of Management Development*, 13(2), 72-80.
- Mendenhall, M. E., & Osland, J. (2012). *Global leadership: Research, practice, and development*. Routledge.
- Leblanc, B. (1994). European competencies-Some guidelines for companies. *Journal of Management Development*, 13(2), 72-80.
- Lobel, S. A. (1990). Global leadership competencies: Managing to a different drumbeat. *Human Resource Management*, 29(1), 39-47.
- Osland, J. S. (2008). Overview of the global leadership literature. *Global leadership: Research, practice, and development*, 34-63.
- Roberts, K., Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1998). Managing the global workforce: Challenges and strategies. *The Academy of Management Executive*, 12(4), 93-106.
- Roure, J., Alvarez, J., Garcia-Pont, C., & Nueno, J. (1993). Managing internationally: International dimensions of the managerial task. *European Management Journal*, 11(4), 485-492.
- Gregersen, H. B., Morrison, A. J., & Black, J. S. (1998). Developing leaders for the global frontier. *MIT Sloan Management Review*, 40(1), 21.
- Murray, F. T., & Murray, A. H. (1986). SMR Forum: Global managers for global businesses. *Sloan Management Review (1986-1998)*, 27(2), 75.
- Stanek, M. (2000). The need for global managers: a business necessity. *Management Decision*, 38(4), 232-242.
- Suutari, V. (2002). Global leader development: An emerging research agenda. *Career Development International*, 7(4), 218-233.

アセアン企業の国際事業展開に関する経営戦略・人的資源管理面からの考察 ーアセアン経済共同体（AEC）発足を控えた動向も踏まえて

平賀富一（株式会社ニッセイ基礎研究所）

アセアン（東南アジア諸国連合）各国の経済発展の中、2015 年末のアセアン経済共同体（AEC）の発足も控えて、アセアン主要国における有力企業の動向に変化が見られている。本報告では、アセアンの地場有力企業（主としてタイの有力企業を取り上げる予定）のアジアやアセアン域内の他国も含めた国際展開への取組み動向の把握・分析、経営戦略や人的資源管理面からの考察を行うものである。

報告者による仮説は、アセアン企業の国際事業展開について、既存の国際ビジネスの諸理論で共通して説明できる事象と、アセアン企業に特徴的な事象が存在するのではないかと、いうものである。本報告は、上記の第一次的な考察として、以下のポイントに焦点を当てることとする。

1. アセアン諸国の経済発展とアセアン経済共同体（AEC）の動向

主要各国の経済規模の拡大、産業構造の変化、人口動態、富裕層・中間層の増加傾向、アセアンにおける経済活動の自由化や市場統合化を目指す動き（特に本年末発足予定のアセアン経済共同体）を概観する。

2. アセアンの有力企業の概況やプロフィール

代表的な企業のリストである、フォーブス・グローバル 2000（2015 年版）の世界の 2000 大企業リスト におけるアセアン企業は合計 70 社である。また、「ASEAN INVESTMENT REPORT 2013-2014」には、株価時価総額ベースでの 50 大企業リストが掲載されている。それぞれのリストに記載の企業の国別数は、図表-1 のとおりとなっている。

図表-1 アセアンの大企業（国別企業数）

アセアンの大企業（国別:企業数）

	シンガポール	マレーシア	タイ	インドネシア	フィリピン	ベトナム	計
フォーブス	20	16	16	7	8	3	70
ASEAN	14	14	13	4	5	0	50

資料：フォーブス（Forbs:The World's Largest Companies 2015、ASEAN: ASEAN INVESTMENT REPORT2013-14）

アセアンにおける地場の有力企業リストを見ると以下のような特徴が指摘できる。

- ①自動車、電気・電子等の大規模製造業が少ない（外資系企業が大きな存在感を有する）。
- ②銀行、資源・エネルギー、インフラ（通信・電力・航空など）が多い。
- ③国営・国有企業が多い。

④（特に華人系）ファミリー系企業が多い。

3. アセアン地場有力企業の国際展開（海外進出）への取組み：タイの企業を事例として
タイの有力企業は、図表－2 の有力企業グループリストのように、国営・国有企業（PTT
（タイ石油公社がその典型例）、民族系（タイ地場企業）、華人系企業等に大別できる。
本項では、民族系企業の代表であるサイアム・セメント・グループ（SCG）、華人系企業
を代表する CP グループとセントラル・グループ、の 3 社（グループ）を取り上げる。

図表－2 タイの15大企業グループ(2013年の収入による:単位は百万バーツ)

	グループ名	主要株主(間接出資を含む)	主たる事業	傘下主要企業数	収入合計
1	PTT	政府	Oil, Petrochemicals	18	4,925,295
2	CP Group CPグループ	Ghearavanont	Agro, Telecom, Retail	20	1,211,405
3	SCG (Siam Cement)	Crown Property Bureau	Cement, tiles, steel, etc.	23	932,234
4	Hua Seng Heng	Phasawongse	Gold trader	1	559,494
5	Indorama Group	Lohia	Petrochemicals	6	315,411
6	TCC Group	Sirivadhanabhakdi	Beer, consumer goods	24	269,668
7	SCB Group	Crown Property Bureau	Banking, insurance	2	216,482
8	Thai Airways	政府	Airways	2	215,574
9	Bangkok Bank	Sophonpanich	Banking, insurance	4	202,327
10	Boon Rawd	Bhirom Bhakdi	Beer, property	5	200,179
11	Central Group セントラルグループ	Chirathiwat	Modern retail, hotel	12	195,400
12	Banpu/Mitr Phol	Vonkusolkrit	Minerals, sugar	4	159,835
13	KTBC Group	Krung Thai Bank	Banking, insurance	3	148,541
14	Thai Union Frozen	Chansiri	Agro, canned tuna	3	140,286
15	Sahaviriya	Viriyaprapaikit	Steel, property	5	132,642

(注) 収入額は末廣昭「タイ企業データベース、2013年収入順上位1000社」による。

(資料) 本表のオリジナルである末廣昭・東京大学教授による「2013年のタイ企業グループ別所有主家族別上位20:2013年収入基準」につき筆者が表記等を若干変更

①サイアム・セメント・グループ（SCG）：アセアン地域に重点をおいた国際展開

1913年に、国王ラマ6世の命によって創立された同国を代表する民族系企業であり、王室財産管理局（Crown Property Bureau）が30%を占める大株主となっている。2014年の業況は、売上高4,876億バーツ、純利益338億バーツ、総資産4,658億バーツ、従業員約5.1万人となっている。事業は石油化学、建設資材、製紙などに多角化している。また、業績や経営情報の積極的な開示、社会的貢献といった点の先進性でも高く評価されている。人材の育成に注力する企業としても知られ、経営陣（執行役員）が全員専門経営者であり、全員が修士号を保有し、米ハーバード・ビジネス・スクールへの留学経験を有することも特徴的である。その国際展開は、アセアンにおける揺るぎないビジネス・リーダーになる」という目標を掲げ、アセアン域内での事業の拡大や、付加価値の大きな製品の構成比を増やすことを目指している。アセアン諸国をメインに進出するというのがこの会社の国際展開の特徴である。特に市場規模の大きいインドネシア、さらにベトナム、CLM諸国へ積極的に進出している。このような中で、同社が、現在不足していると感じている経営資源が、日本の多国籍企業と同様に、グローバル人材である。M&A手法を活用し企業や事業を獲得することはできるが、その後うまく経営できるかどうかは別の問題だと認識し、タイ人

の人材育成と同時に、有能なローカルスタッフの活用¹について大胆な取り組みを行っている。

②CP グループ：先進国・新興国での多国籍展開を積極推進、特に中国市場で大きな存在感
中国（現在の広東省潮州）出身のチャラワノン（Chearavanont）家が、1921 年にバンコクで開いた種苗販売店を発祥とするタイ最大の華人系企業グループである。1969 年に創業者の 4 男であるタニン氏が経営トップとなり、経営の近代化・多角化を進めている。飼料生産・畜産・水産・養殖・加工・冷凍食品・小売りなどに加え、通信や不動産、金融・保険、自動車²なども含むコングロマリットである。同グループの経営の根幹は、タノン氏はじめ一族が掌握しているが、個々の事業の経営は経営の専門家に任せる体制となっている。国際展開については、特に、中国で「正大集団」の名称で大きなプレゼンスがあり、改革開放により同国への進出が認められた外資企業の中で第一号の免許を受けている（1979 年）。2013 年には中国大手の平安保険集団の 16% 弱（94 億ドル規模）を取得し、2014 年には伊藤忠商事と共に中国の国有企業大手 CITIC（中信集団）への約 20%（総額 1 兆 2 千億円規模で両者が半々の割合を拠出）という大口の出資も行っている。

グループの中核たる CP フーズは、中国はじめアジア各国やロシアなど 17 カ国で事業を展開し、鶏の加工や解体処理を近代的な工場で行っており、そのモデルをベトナムなど各国に横展開していこうとしている。同社では今後 5 年間で海外売上比率を 75% に高める目標を打ち出している。

③セントラル・グループ：隣国との国境地域の出店やアセアン市場への進出に加え、欧米一流デパートの買収を加速

中国（海南島）出身のチラティワット（Chirathiwat）家が支配する有力華人系企業グループでアセアン最大の流通企業グループ。その発祥は 1925 年にバンコクに設立した輸入雑貨店である。その後バンコクの中華街にタイ初のデパートをオープンし、80 年代から多くの大型店を開店。デパートと併せグループの中核事業である小売分野では、スーパーやコンビニ、ディスカウントストア、家電量販店を展開している。また、外食事業（大戸屋、吉野家、ミスタードーナツ、ケンタッキーフライドチキン等）、不動産、ホテル事業なども主な事業領域にしている。外食・コンビニ等日本企業との提携も数多い。上場企業は、ショッピングモールなど不動産開発を担うセントラル・パタナが唯一の会社である。グループの経営は、創業者から第 3 世代に当たるトッス・チラティワット氏（CEO）をリーダーに、創業家一族の多くが幹部となっている。最近の動きとしては、国内外の富裕層をターゲットにする大型高級ショッピングモール「セントラル・エンバシー」（バンコク）の

¹ SCG の従業員の 3 割、約 1.5 万人がタイ人以外となっている。

² 2014 年、中国の上海汽車集団と提携し、タイで自動車生産を開始した。

開店、および CLM 諸国に近い国境付近にデパートの出店を増やしていることである。現時点の海外売上比率は約 15%であり、10 年後に 50%に増やすことを目指している。

同グループの国際展開については、現時点で大きく 2 つの柱がある。

①アセアン：ベトナムとインドネシアにデパート（2014 年ハノイ・2015 年ホーチミン：傘下のロビンソンデパート、2014 年ジャカルタ：セントラルデパート）を開店し、2014 年ベトナムの家電販売大手企業であるグエンキム社に 49%出資した。マレーシアでは、2014 年に 500 店以上を有する大手衣料販売会社 HCH の買収に加えて、2016 年オープン予定でショッピングモールの建設を行っている。

②欧州事業：2011 年にイタリアのリナシェンテ、2013 年にデンマークのイルム（2013 年）、2015 年にドイツの 3 店（ベルリン・カーデーベ、ミュンヘン・オーバーポリンガー、ハンブルグ・アルスターハウス）と欧州の老舗デパートを次々を買収した。欧州事業の推進には、それ自体の目的に加え、欧州の高級ブランドのタイやアセアンへの導入拠点とし、グループ全体としてシナジーを得る利点がある。

4. アセアン地場有力企業の国際展開に関する特徴点・重要点の分析と国際ビジネス理論等の観点からの考察

仮説検証において、まず、ダニング（John H. Dunning）の「折衷理論」（Eclectic Theory）の 3 つの優位につき、タイ有力企業 3 社の事例で以下を検討した。

①所有特殊の優位：資金力。相対的に優れたビジネスモデル・技術力（CP グループの飼料生産・養鶏・解体処理・加工の技術・手法）。地理的・文化的な親和性・近接性（タイと CLMV 諸国）、タイ製品に対する隣接国消費者からの好感・高評価（地場製品や中国製品等と比較してのマーケティング力・商品力・技術力・ブランド力での相対的な優位）。華人ネットワークによる情報・人脈（CP グループ、セントラルグループ）。

②立地特殊の優位：AEC などによるアセアン域内市場のインフラや物流など投資環境の整備や手続きの容易化。経済発展による顧客の購買力の増大化（CLMV 諸国について典型的に当てはまる）。シンガポール・香港等については国際的な金融センター・ビジネスセンター（香港は中国本土へのゲートウェイとしての位置づけもあり）。先進市場の規模や技術・ブランド（セントラルの欧州デパート買収、CP のベルギーの食品加工会社買収など）。

（潜在的）大市場（中国・インド・インドネシア）の魅力・利点。

③内部化優位：各国の投資環境、インフラ・物流の整備により、現地の他社への販売委託や輸出より自社の拠点を設けることにより、自社の戦略やマーケティングの徹底や安定供給、効率化がより可能・容易になる（3 社に共通）。

上記を一例とし、アセアン企業独自のポイントや人的資源管理面等の観点について、さらに理論面からの分析・検証を行うこととする。

以上

トップマネジメントチームおよび人的資源の国際化と事業の国際化：

人材の多様化を促進する社内組織の重要性

稲村 雄大（芝浦工業大学）

1. イントロダクション

グローバル化する社会において持続可能な競争優位を獲得しようとする企業にとって、国際化は戦略の重要な選択肢のひとつとなっている（Nachum and Zaheer, 2005）。企業による国際化はさまざまに定義されているが、Beamish（1990: 77）によると、国際化とは企業が自社の将来における国際取引の直接的および間接的な影響を認識し、他の国との取引関係を構築し、実際に取引を実施することである。Hitt et al.（2007）はより具体的に、企業が地理的に異なる国もしくは市場に対する国境を越えた財およびサービスの販売（売上）を拡大する戦略、と国際化を定義している。しかしながら、販売（売上）の国際的な拡大は、企業による国際化のひとつの側面に過ぎない。実際に、企業による国際化には、生産の国際化、資本の国際化、人的資源の国際化といったさまざまな側面が含まれるはずである。

とりわけ、他国の企業と比較して、日本企業におけるヒトの国際化は進んでいるとは言えず、人材の多様性を高めるという視点からも、国際的に事業を展開している企業においてより一層のヒトの国際化が求められている。一方で、企業においてヒトの国際化を進めることが、実際に事業の国際化にプラスの効果を及ぼすかどうかについては、必ずしも明確な結論が得られていない。したがって本研究では、企業の国際化に含まれるさまざまな側面のうち、とりわけトップマネジメントチーム（TMT）および人的資源の国際化に注目し、それらのヒトの国際化と事業の国際化との関係を明らかにする。ヒトの国際化が事業の国際化を促進するのかどうか、そして促進するとすればどのような場合に促進するのかということを明らかにすることで、さらなる事業の国際化を進めようとしている日本企業に対して重要な知見を提供できると考える。

以下では、経営上層部視座（upper-echelon perspective）や資源ベース理論（resource-based view）の考え方に基づいて、企業における TMT および人的資源の国際化と事業の国際化との関係を整理し、関連する先行研究をレビューする。その上で、仮説を導出し、電子機器、機械、精密機器の産業に属する日本企業を分析対象として、ヒトの国際化と事業の国際化との関係を分析していく。分析を行う際には、それらの関係に影響を与えるものとして人材の多様化を促進する社内組織の存在に注目し、そのような社内組織の有無によって企業におけるヒトの国際化と事業の国際化との関係が変化するというを示す。最後に、それらの分析結果をふまえて、日本企業による国際化のプロセスや、今後のより詳細な研究の可能性について議論する。

2. 理論的背景と先行研究

2-1. トップマネジメントチーム（TMT）の国際化

経営上層部視座 (Upper-echelon perspective) の考え方 (Hambrick and Mason, 1984) に基づいて、多くの研究が TMT の特徴が企業の国際化に与える影響を検証し、TMT メンバーにおけるエリート教育の経験や平均年齢の低さ、そしてメンバーの国籍の多様性を含む国際経験の豊富さといった特徴が、事業の国際化に正の影響を与えるということを明らかにしてきた。たとえば Reuber and Fischer (1997) は、カナダのソフトウェア開発会社の TMT に注目し、国際経験の豊富な TMT は国外の戦略的パートナーとの提携を積極的に結び、創業後により早く海外での売上を獲得する傾向にあることを示した。また、Tihanyi et al. (2000) は米国の電機産業に属する 126 社のデータを分析し、TMT メンバーにおける国際経験の平均を含むいくつかの特徴が、事業の国際化に正の影響を与えるということを明らかにした。このように、TMT メンバーの国籍の多様性、および国際経験は事業の国際化に影響を与える要因として注目されてきたのである。

さらに、TMT の特徴は企業の国際化に関する意思決定や活動に影響を与えるだけでなく、国際化のパフォーマンスにも影響を与えるであろう。資源ベース理論 (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) において、企業のトップマネジャー、および彼/彼女らが有する経験は、価値がありユニークで模倣困難な資源のひとつと考えられている (Barney et al., 2001)。トップマネジャーが有する国際経験は、そのような経験を持たない他の企業からはアクセス困難な暗黙知であり、したがってより高いパフォーマンスを企業にもたらす可能性がある (Carpenter, Sanders & Gregersen, 2001)。実際に、Daily, Certo, and Dalton (2000) は Fortune 500 の企業を分析対象として、CEO の国際経験が企業のパフォーマンスに有意な影響を与えるということを明らかにしている。

一方で、事業を国際的に展開している多国籍企業においても、TMT の国際化は依然として進んでいないということも指摘されている。たとえば S&P 500 の企業を対象とした Egon Zehnder International (2014) の調査では、それらの企業における外国人役員比率は平均で 7.2% であった。2014 年時点の S&P 500 企業の海外売上高比率は平均で 37% であり、米国の多国籍企業においてさえ、事業の国際化と比較すると TMT の国際化の程度は依然として低いのである。同調査は、多国籍企業がさらなる国際化にともなうリスクに対処し、そこから十分な収益を確保するためには、TMT の国際化による能力の向上が不可欠だと指摘している。

2-2. 人的資源の国際化

TMT メンバーだけでなく、企業が有する人的資源としての従業員も、価値がありユニークで模倣が困難な資源として、企業が競争優位を得るための源泉となりうる。企業の国際化に関連したものとして、たとえば Hitt et al. (2006) は、法律事務所を対象として人的資源と事業の国際化の関係を分析し、人的資源の能力や豊富さが事業の国際化に正の影響を及ぼすということを明らかにしている。このような資源としての従業員に注目し、従業員全体に占める外国人従業員の割合が、企業による国際化を測定する指標のひとつとして

用いられてきた。Thomas and Eden (2004) はこれを海外生産の程度を表す指標としているが、人的資源の国際化は、海外生産に限らず企業による国際化のさまざまな側面を表し、またさまざまな活動に影響を及ぼすと考えられる。

しかし一方で、TMT メンバーとは異なり、企業の人的資源である従業員が国際化の意思決定、そしてその結果としてのパフォーマンスに直接的に影響を及ぼすことは困難であろう。前述の Hitt et al. (2006) では人的資源が事業の国際化に影響を与えるという分析結果が得られているが、彼らの分析対象は法律事務所という特殊な組織である。そのような組織において、とりわけ人的資源としての弁護士および彼らの有する専門知識は、事業活動を行う上で決定的に重要な資源であり、したがって人的資源の能力や豊富さが事業のあらゆる側面に直接的に影響を及ぼすとも考えられる。それに対して、Edstrom and Lorange (1984) が指摘しているように、とりわけ多国籍企業のように規模も大きく複雑性も高い組織において、従業員が企業の戦略や意思決定に直接的に影響を及ぼすことは困難である。したがって、たとえば企業が外国人従業員を積極的に採用したとしても、それだけで彼／彼女らが国際化の意思決定やパフォーマンスに望ましい影響を及ぼすとは限らないのである。

外国人従業員を含めた多様な人材がその能力を発揮し、企業による国際化の意思決定やパフォーマンスに貢献するためには、彼らの活動を支援し、彼らの活躍を促進するための体制が企業内に整備されている必要があると考えられる。これは、制度理論 (institutional theory) の視点 (DiMaggio and Powell, 1983) から説明することも可能であろう。すなわち、外国人従業員を含めた多様な人材が企業内で活動し、戦略や意思決定に影響を与えるために、彼／彼女らは企業内部の制度環境 (internal institutional environment) において正当性 (legitimacy) を得なければならない。彼／彼女らは、その存在および活動が組織内で正当なものと認められて初めて、能力を発揮し、活躍する場を得られるのである。とりわけ人材の多様性が乏しいとされる日本企業において、外国人従業員を含む多様な人材がその能力を発揮して活躍するためには、彼／彼女らの存在や活動に正当性を与え、活躍を促進するための特別な仕組みが必要となるのではないだろうか。

3. 研究方法

本研究の分析対象は、電子機器、機械、精密機器の産業に属する日本企業で、かつ分析に必要なデータを入手できる上場企業 116 社 (電子機器 65 社; 機械 40 社; 精密機器 11 社) である。これらの産業は、あらゆる産業における生産活動の急速なグローバル化にともなって、それに対応した事業活動の国際化を迫られてきた産業である。したがって、近年の日本企業による国際化を分析する上で、それらの産業に属する企業を対象とすることが妥当だと考えた。各社について 2011 年～2013 年の 3 年分のデータを用いてパネルデータを作成し、そのデータに基づいて企業におけるヒトの国際化と事業の国際化の関係、そしてその関係に対して人材の多様化を促進する社内組織の存在が及ぼす影響を検証する。

4. 分析結果

分析の結果、ヒトの国際化と事業活動の国際化との関係は、多様な人材登用促進のための専門部署の有無によって異なる可能性があるということが示された。具体的には、外国人従業員や外国人管理職の活躍を促進するような専門部署を設置している企業においてのみ、彼／彼女らの存在と事業活動の国際化との間に正の相関関係が見られた。すなわち、企業内に外国人従業員を含めた多様な人材がその能力を発揮できる体制が整備されることで、とりわけ管理職人材の国際化が事業活動の国際化に貢献する可能性が高まると考えられる（分析結果の詳細については発表時に提示する）。

【参考文献】

- Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J., Wright, M., and Ketchen, D. (2001) The resource-based view of the firm: Ten years after 1991, *Journal of Management*, 27, 625-641.
- Beamish, P. W. (1990) The internationalization process of a smaller Ontario firm: A research agenda, In A. Rugman (Ed.) *Research in global strategic management - International business research for the twenty-first century: Canada's new research agenda*, 77-92, Greenwich, CT: JAI.
- Carpenter, M., Sanders, G., and Gregersen, H. (2001) Bundling human capital with organizational context: The impact of international assignment experience on multinational firm performance and CEO pay, *Academy of Management Journal*, 44(3), 493-551.
- Daily, C. M., Certo, S. T., and Dalton, D. R. (2000) International experience in the executive suite: The path to prosperity?, *Strategic Management Journal*, 21, 515-523.
- DiMaggio, P. J. and W. W. Powell (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48(1), pp.147-160.
- Edstrom, A. and Lorange, P. (1984) Matching strategy and human resources in multinational corporations, *Journal of International Business Studies*, 15(2), 125-137.
- Egon Zehnder International (2014) *Global Board Index 2014*.
- Hambrick, D. C. and Mason, P. A. (1984) Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers, *Academy of Management Review*, 9, 193-206.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Uhlenbruck, K., and Shimizu, K. (2006) The importance of resources in the internationalization of professional service firms: The good, the bad, and the ugly, *Academy of Management Journal*, 49(6), 1137-1157.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., and Hoskisson, R. E. (2007) *Strategic management: Competitiveness and globalization*, Mason, OH: South-Western.
- Nachum, L. and Zaheer, A. (2005) The persistence of distance? The impact of technology on MNE motivations for foreign investment, *Strategic Management Journal*, 26, 747-767.
- Reuber, A. R. and Fischer, E. (1997) The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs, *Journal of International Business Studies*, 28, 807-826.
- Thomas, D. E. and Eden, L. (2004) What is the shape of the multinationality-performance relationship?, *Multinational Business Review*, 12(1), 89-99.
- Tihanyi, L., Ellstrand, A. E., Daily, C. M., and Dalton, D. R. (2000) Composition of the top management team and firm international diversification, *Journal of Management*, 26, 1157-1167.
- Wernerfelt, B. (1984) A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

台湾自転車・部品会社の競争力蓄積過程についての考察

—A-Team 再考とその後—

今井雅和（専修大学）

1. はじめに

報告者の現在の研究テーマは、比較劣位産業の優良企業の経営プロセスを探り、優れた経営の本質について考えることである。台湾の自転車産業は 1980 年代半ばから 90 年代にかけては安価な労働力にのみ依存する発展途上国型の産業であった。製造機械はもちろんのこと、アルミや鉄などの素材や主要部品も輸入に頼っていた。部品メーカーは鍛造ができて、加工精度は低いし、完成車メーカーも米国や日本からの下請け(OEM)に甘んじていた。そして 2000 年前後になると、中国への生産シフトと中国の現地メーカーの生産規模拡大で、台湾は空洞化が進行し、産業としての存立さえ危ぶまれるようになった。

しかし、本報告で確認するように、21 世紀に入ると、台湾の自転車・部品の主要企業は A-Team を結成し、産業として競争力強化に取り組むとともに、各社の企業努力によって復活を遂げた。もはや、比較劣位産業ではないし、むしろ世界に冠たる高級自転車の生産地であり、自転車文化の発信地でもある。例えば、このことは台湾からの輸出台数と平均価格の推移（表 1）を見れば、一目瞭然である。

表1. 台湾の完成車輸出推移

年度	輸出台数(千台)	平均輸出額(US\$)
1996-2000平均	8,638	100
2001	4,796	112
2005	4,595	200
2010	5,070	296
2011	4,376	380
2012	4,328	417
2013	3,827	451
2014	3,752	459

出所: 臺灣經濟部國貿局(各年)『出口・進口國家統計』

本報告では、まずは A-Team の活動を中心に、これまで明らかになっている台湾自転車・部品産業の競争力向上プロセスについて整理する。そのうえで、先行する調査研究が明らかにしていない点は何かを挙げる。そして、報告者のこれまでの調査を踏まえ、主に 2010 年以降の競争力蓄積プロセスを紹介し、新たな論点を提案する。最後に本報告のインプリケーションと課題を挙げ、今後の研究につなげる。

2. A-Team による台湾自転車産業の復活

A-Team は、2000 年前後の自転車産業の空洞化を懸念した最大手 Giant 社の劉金標(King Liu)董事長の呼びかけに、Merida 社の曾鼎煌董事長が応じて、主要部品メーカー11 社も参

加し、2003年に結成された。A-Teamの正式名称は台湾自行車協進会で、台中に常設事務局を設置した社団法人であり、現在は一般会員21社、賛助会員7社となっている。設立目的は台湾の自転車・部品メーカーが、量販店ではなく、自転車専門店(IBD)を通じて販売する高機能・高付加価値の製品を開発、生産することで、差別化を図り、産業の空洞化を回避し、台湾の自転車産業を世界レベルに引き上げることであった(魏, 2013)。

上記目的を実現するためにA-Teamとして取り組んできた施策は以下のとおりである。

- (1) 外部講師を招き、トヨタ生産方式(JIT, TQM, TPM)を学ぶだけでなく、会員企業間で工場見学を実施し、各社の生産性と生産品質の向上を図る。
- (2) IBDチャンネル用高級自転車、新技術の共同開発を実施する。
- (3) 台湾の自転車産業の地位向上のため、国内外での情報発信を共同で行う。
- (4) 自転車文化(スポーツ、健康づくり)を育成、発展させるため、国内外で各種イベントを企画運営する。

こうした取り組みを通じて、台湾は高品質自転車の世界的な供給拠点となり、現在に至る。先に挙げた自転車の平均輸出単価の推移はそのことを明示している。

3. これまでの調査研究の限界

A-Teamの活動を通じて、会員企業が生産品質、生産性、高付加価値製品の生産など、大きな成果を上げてきたことに疑いの余地はない。政府系機関、メディア、研究者による調査研究の成果が発表されており、学ぶべき点は多い。しかし、それらの分析によってもなお不明瞭な点や言及されていない事柄があるし、2010年代の動向は明らかでない。例えば、以下の点である。

- (1) トヨタ生産方式について、A-Teamとして、いかに学習したかについては多く紹介されているが、それらを受けて、各社が実際にどのような生産性向上活動に取り組んでいるかは明らかになっていない。
- (2) A-Teamとして新技術や新製品の共同開発を行うとされるが、実際どのような取り組みがなされ、その成果が何かは知られていない。
- (3) 台湾製の自転車が高級車にシフトした背景については必ずしもあきらかではない。世界の自転車市場の動向、台湾メーカーの生産分業(台湾、中国その他)の実態については報告されていない。
- (4) 2010年以降のA-Teamの活動と成果、各社の動向、それに業界全体の動きなどは明らかでない。

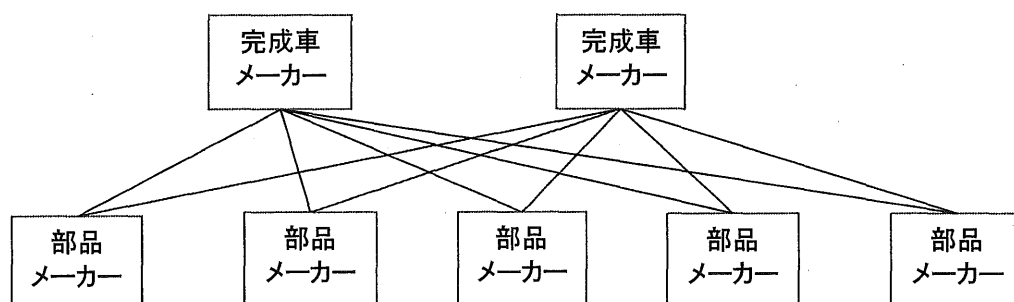
4. 新たな論点の提示

報告者は台湾の完成車メーカー2社と部品メーカー数社でのインタビューを進めてきた。しかし、訪問先も限られ、各社の情報開示の程度も限定的であり、十分な調査とはいえない。それでも、これまでの調査を踏まえ、上記不明点に関する現時点の回答を整理する意

味はある。そうすることで、今後の調査研究における重点を明らかにし、より有効な分析につなげることができると思うからである。

- (1) 台湾製自転車の高級シフトが加速した市場要因としては、世界的に自転車需要が実用車からスポーツ仕様車にシフトしたことが挙げられる。世界の生産台数に大きな変化は見られないが、先進国と中進国はもちろんのこと、アジアの発展途上国でも単価の高いスポーツ車需要が伸びた。
- (2) A-Team への加盟条件は台湾に主要な生産拠点を残すことである。そのため、各社の台湾工場と中国工場との生産分業が明確になった。台湾島内で、高級自転車を生産するための完成車、部品メーカーのクラスターが強化される一方で、台湾、中国、東南アジアの地域大の包括的な自転車産業クラスター形成につながった。
- (3) A-Team を通じた生産性向上活動は、各社の日常のオペレーションに引き継がれ、2010年以降も着実に生産性が向上している。たとえば、部品メーカーにおけるセル生産方式の導入、生産の平準化施策、完成車メーカーにおける混流生産などである。
- (4) 新素材の活用、新機能の付加など、各社が製品の高付加価値化を着実に進めている。研究開発については、自社開発が主で、完成車・特定部品メーカーの共同開発も一部ある。ただ、A-Team としての新技術、新製品の共同開発については確認できなかった。
- (5) 完成車メーカーは OEM から ODM、そして OBM (Own brand Manufacturer) に変貌したが、かなりの比率の OEM 生産を継続している。他方、部品メーカーはほとんどが ODM であるが、アフターマーケットを標的に自社ブランドの販売にも力をいれるようになった。自社製品の高付加価値化の取り組みといえる。
- (6) 市場における完成車メーカー同士の競争、部品メーカー同士の競争に変わりはないが、これまでは A-Team を中核にして、台湾の自転車産業は協調によって競争力向上を図ってきた。しかし、近年、完成車同士の競争が激化し、協調から競争へのバランスシフトが見られる。ただ、日本の自動車産業のような完成車メーカーと部品メーカーの系列は存在しない(図1)ため、今度の動向については不透明といえる。

図1. 完成車・部品メーカー取引関係

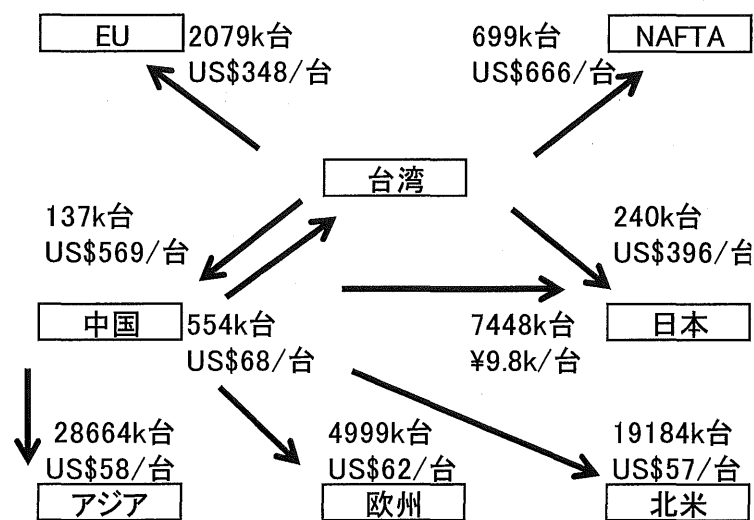


出所: 張(2009)を参考に筆者作成。

5. むすびに

本報告のまとめとしては、比較劣位から競争優位構築への過程で、製品の高付加価値化、生産性向上の継続的な取り組みが重要という常識的な結論が得られそうである。また、それらを主導するのが経営者であり、競争力向上に向けて全社的な取り組みが可能となる社内環境を整備が必要である。また、A-Teamのような業界全体の取り組みが競争力向上に必要となれば、経営者同士の危機感共有と協調へのコミットメントが不可欠となる。このように要約すると目新しいことはないが、そのプロセスを整理し、そうした事例を積み重ねることは学術的にも、実務的にも一定の有用性はあるのではないかな。

図2. 完成車輸出入(2014年)



出所: 台湾, 中国, 日本輸出入統計(2014年)

参考文献

魏聰哲(2013)「台湾中小企業クラスターの進化と企業連携システムの形成」国際ビジネス研究学会全国大会（於近畿大学）報告資料。

張書文(2009)「空洞化の危機と台湾自転車産業の組織間学習」野村重信・那須野公人編『アジア地域のものづくり経営』学文社。

Cycle Press(2008), *Tracing the A-Team Evolution*, Cycle Press.

Brookfield, Johathan, Ren-Jye Liu and John Paul MacDuffie(2008), "Taiwan's bicycle industry A-Team battles Chinese competition with innovation and cooperation," *Strategy & Leadership*, Vol.36, Iss1.

Small and Medium Enterprise Administration, Ministry of Economic Affairs, Taiwan(2012), White Paper on Small and Medium Enterprises in Taiwan, 2012.

Wen-Chin Wei(2012), "One dynamic analysis of Taiwan bicycle industry's A-team," 『徳明學報』第36巻第1期。

日韓中自動車部品貿易構造の変容

Change in the structure of trade among Japan, Korea and China : Case of iron and steel and auto parts

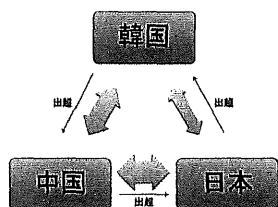
江本伸哉（九州国際大学）

0. はじめに

日本、韓国、中国の3国間貿易額は「日本の対韓出超（韓国の対日入超）、韓国の対中出超（中国の対韓入超）、中国の対日出超（日本の対中入超）」という三つ巴の相互依存関係にあることが知られている。しかし、近年の中国、韓国の目覚ましい経済発展や日本経済の長期にわたる停滞、日本企業の中国、韓国への生産シフトを受け、この貿易構造に変化がみられるのではないかという問題意識の下に、その主要な貿易品目の1つである鉄鋼と自動車部品について2000年から2013年までの貿易構造の変容を検証した。

1. 日中韓3国の貿易全体の構造

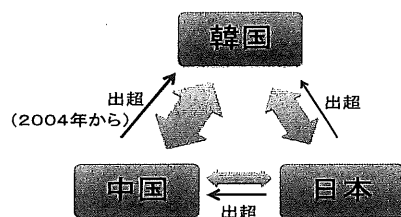
日韓中3国の貿易全体は、かねて三つ巴の相互依存関係にあると言われてきた。これを図式化したのが図1である。この構造は現在も維持されている。



<図1> 日韓中3国間貿易 三つ巴の貿易構造（出所）江本・韓（2014）

2. 日中韓3国の鉄鋼貿易の構造

代表的な中間財であり、日韓中3国共通の基幹産業である鉄鋼の貿易構造については、日本が対韓、対中とも出超で、中国は対日で入超、対韓で出超、韓国は対日、対中とも入超である。数字の上では日本が3国間で優位性を保っているが、貿易額ではすでに2005年から韓中間が日韓間を抜いて最大となり、日中間は最小である。中国の対韓輸出の伸びが3国間で突出して大きい。2010年の韓国・現代製鉄の生産開始と2010年～2012年の円高・ウォン安に伴い、日本の対韓輸出は減少に転じており、自動車など需要家の中国生産シフトも加速した結果、対中輸出も大きく減少している。これを図示したのが図2である。



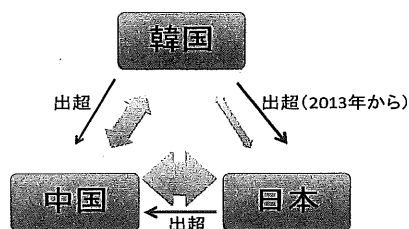
<図2> 日韓中鉄鋼貿易の構造（出所）江本・韓（2015）

3. 日中韓3国の自動車部品貿易の構造

自動車産業も日韓中3国共通の基幹産業であるが、これを支える代表的な中間財である自動車部品の貿易構造について、2000～2013年の貿易額に基づいて分析した。その結果、日韓間の自動車部品貿易で初めて、2013年に韓国の対日輸出額が日本の対韓輸出額を上回ったこと、つまり、日本が対韓出超から入超（韓国が対日入超から出超）に転じた。2008年から2012年にかけての円高・ウォン安をきっかけに日本の自動車メーカーが、品質が向上し価格が割安な韓国製部品の調達を増やしたのがその原因とみられる。

日中間でも日本の対中出超（中国の対日入超）という基調は変わらないものの、2010年から「中→日」輸出額が急増する一方、「日→中」輸出額は減少しており、日中間の貿易不均衡は急速に縮小していることが分かった。

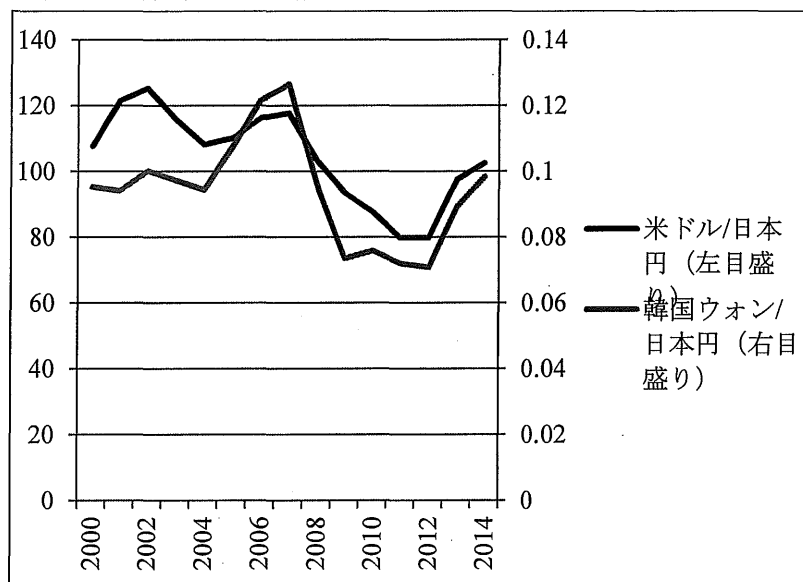
また、「中→韓」輸出額が2012年から「日→韓」輸出額を上回っていることも確認した。韓国自動車産業が中国に自動車部品の素材・中間部品を輸出し、中国で完成させた部品を買い戻す「Buyback（逆輸入）」が増加していることがその主因とみられる。3国間の自動車部品の貿易構造を図示すると図3のようになる。



<図3> 日韓中3国の自動車部品貿易構造（出所）江本・韓（2015）

「韓→日」部品貿易額は、2000年には1億3868万ドルと「日→韓」部品貿易額（6億6580万ドル）の5分の1程度にすぎなかったが、以後はリーマン不況の2009年を例外に順調に増加し、2012年には「日→韓」の9億7305万ドルに迫る8億5443万ドルに達した。円高・ウォン安に伴い輸出競争力が低下した日産自動車、三菱自動車など日本国内の完成車メーカーが、製造コスト低減を狙って品質が日本製と遜色ない水準にまで向上し、価格が2割

～3割安い韓国製部品の輸入を増やしたことが寄与した。

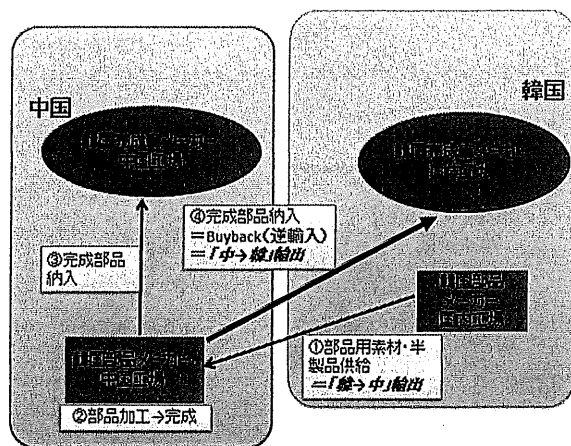


<図4> 2000年～14年の円と米ドル、ウォン為替レートの推移 (出所) 江本・韓 (2015)

ただ、図4のグラフの右端が示すように、2013年以降は日本で始まった安倍晋三政権の経済政策「アベノミクス」による円安誘導によって、それまでの円高・ウォン安が一転、円安・ウォン高にシフトした。この影響で「韓→日」部品貿易は勢いを失い、前年比で2.9%減少した。しかし、同年の「日→韓」部品貿易額の前年比減少幅が27.9%と「韓→日」の2.9%よりはるかに大きかった結果、貿易額の日韓逆転につながった。

「韓→中」の自動車部品貿易が急増しているのは、韓国完成車メーカー最大手、現代自動車グループの中国生産拡大に伴って、韓国の部品メーカーから中国の新完成車工場への部品の輸出が大きく伸びたのが最大の要因である。一方、「中→韓」貿易が拡大しているのは、韓国完成車メーカーの中国進出に伴って中国に工場進出した韓国部品メーカーが、中国工場で生産した部品を韓国本国に送り返す「Buyback (逆輸入)」が増えているためである。Buybackは図5のように韓国部品メーカーが①韓国から部品の素材あるいは半製品を中国工場に送る②中国の工賃が韓国に比べて安価なことを利用して、中国工場で加工して部品を完成させる③その完成部品の一部を韓国完成車メーカーの中国工場に納める④残りの完成部品を韓国に逆輸入し、韓国完成車メーカーの国内工場に納品する——という仕組みである。

韓国部品メーカーによると、中国で部品を製造すれば、韓国内よりも40%程度製造コストを低減できるうえ、中国工場の稼働率も上げられるメリットがある。ⁱ 韓国完成車メーカーにとっても、韓中両国で部品調達コストを下げられる利点がある。このため、「中→韓」のBuybackが増えている。



＜図5＞韓国自動車業界の中国製部品 Buyback（逆輸入）の仕組み
（出所）江本・韓（2015）

また、①の韓国自動車部品メーカーが部品の素材あるいは半製品を中国工場に供給する商取引は、貿易統計上は「韓→中」自動車部品貿易に含まれる。このため、「中→韓」のBuyback増加が「韓→中」の近年の大幅増にも貢献しているとみられる。

現代自動車グループは2018年までに中国の河北省滄州市、重慶市などに自動車工場を新增設する計画を明らかにしている。これらが完成すれば、同グループの中国での生産能力は年間270万台と世界の自動車メーカーでトップレベルに達する。このため、「韓→中」、「中→韓」の自動車部品貿易額は今後さらに拡大する可能性が大きい。

4. 今後の課題

。鉄鋼と自動車部品という産業連関性の高い重要品目の貿易構造において、明らかにベクトルの異なる貿易構造が形成されている。この違いはどこから生まれ、今後どう展開していくのか。今後の課題である。

＜参考文献＞

- 江本伸哉・韓 成一（2015）「日韓中貿易構造の変容——自動車部品——」『九州国際大学社会文化研究所紀要』第75号（2014年3月）
- 江本伸哉・韓 成一（2014）「日韓中貿易構造の変容——貿易全体と鉄鋼——」『九州国際大学社会文化研究所紀要』第73号（2014年3月）

台湾半導体産業におけるファウンドリ・ビジネスの発展 －発展経緯、成功要因、TSMC と UMC の比較－

岸本 千佳司（公益財団法人アジア成長研究所）

本研究の目的は、台湾半導体産業のファウンドリ・ビジネス（ウェハプロセス受託製造業）について、その発展経緯と同産業における企業間競争の実態を明らかにすることである。まず、ファウンドリ・ビジネスの発展経緯を概観し、ファウンドリの垂直統合型デバイスメーカー（IDM）に対するビジネスモデル上の優位性を解説する。次に、近年、世界ファウンドリ業界で市場シェアトップの TSMC（Taiwan Semiconductor Manufacturing Company、台湾積體電路製造）とそれ以下の企業との間で業績格差が拡大していることを踏まえ、同じく台湾企業で業界 No.2 の UMC（United Microelectronics Corporation、聯華電子）との比較分析を通して、格差拡大の背景と同業界で成功するための要因を明らかにする。

まず、ファウンドリ・ビジネスの発展経緯を概観すると、その発展史は少なくとも以下の3段階を経ている。

①「ファウンドリ・ビジネスの初期モデル（1987年～1990年代半ば）」－專業ファウンドリの基本的な利点を活かした比較的単純なサービスの提供が特徴。当初、既存大手メーカーからのおこぼれの仕事が主で、誕生間もないファブレス業（IC設計専門企業）の成長を刺激した。

②「ファウンドリ・ビジネスの成長：技術力・生産能力の発展（1990年代後半頃から）」－顧客ファブレスの成長（その背景にあるPC・周辺機器等の応用製品市場の成長）と連動。また、製造装置メーカーが成長し、そこからプロセス技術を体化した新型製造装置を導入することで技術的キャッチアップが容易となった。工場拡充による規模の経済実現も進められた。

③「ファウンドリ・ビジネスの成熟：ソリューション・ビジネスへ（2000年代以降）」－ファウンドリ・ビジネスは、專業の基本的利点、先端プロセス開発推進、大規模生産能力構築に加え、顧客への設計支援サービスを核とするソリューション提供に着手した。その内容は年々豊富になり、半導体バリューチェーン上の他の専門企業および主要顧客とのパートナーシップの構築・深化が進んだ。現在まで、專業の利点を徹底的に追求し、同時に顧客ファブレスやアライアンス・パートナーを含む他の専門企業の成長を促し、相互に支えあい、各分野でのイノベーションを刺激している。全体として半導体設計・製造のエコシステムを繁栄させる上で、ファウンドリは、IDM中心の産業システムよりも有効であったことが認められる（ただし厳密には、半導体の種類により状況が異なる）。

この学術的説明として、伊藤（2004）と莊（2010）による研究が参考になる。即ち、伊藤論文は、TSMCの歴史や業績推移に加え、同社の競争優位として、技術ポートフォリオ優位（様々なプロセスのニーズに応える幅広い技術力）、顧客への素早いサポート、他の專業企業とのアライアンスによる半導体製造全体をカバーするサービスの提供に言及している。莊論文は、TSMCのファウンドリ・ビジネスモデルの特徴として、設計と製造のインターフェイス管理（設計サービス）、情報技術によるシステムの整合、アライアンスによる

サービスの補完の3点を指摘する。また、ファウンドリ・ビジネスモデルの価値創造の原理として、顧客ニーズへの一致、製造段階の共有による「規模の経済」の発揮、IP（設計資産）の重複利用とライブラリによる「範囲の経済」の達成、共通の設計ツールと試作サービスによる「速度の経済」の提供、およびバーチャル組織による「集中化と外部化の経済」の享受の5つをあげている。

こうした既存研究は、IDM に対するファウンドリ（TSMC）の優位性の分析としては有効だが、基本的に同様のビジネスモデルを有するファウンドリ企業間の格差への説明としては不十分である。そこで本研究では、業界トップの TSMC と No.2 の UMC の業績比較を通して、同業界での企業間競争と格差拡大の仕組みについて検討する。

両社の経営比較と業績格差については、既に幾つかの研究がある。例えば、Liu, Chu, Hung & Wu（2005）では、両社の経営スタイルの違いが指摘される。即ち、堅実性、自助努力による発展、事業の集中を特徴とする TSMC に対して、俊敏性、組織内外のネットワーク活用、事業多角化という行動様式を持つ UMC という対比がなされる。この企業文化の相違により、UMC はファウンドリ本業に経営資源を集中できず TSMC の独走を許したとの解釈に繋がる。

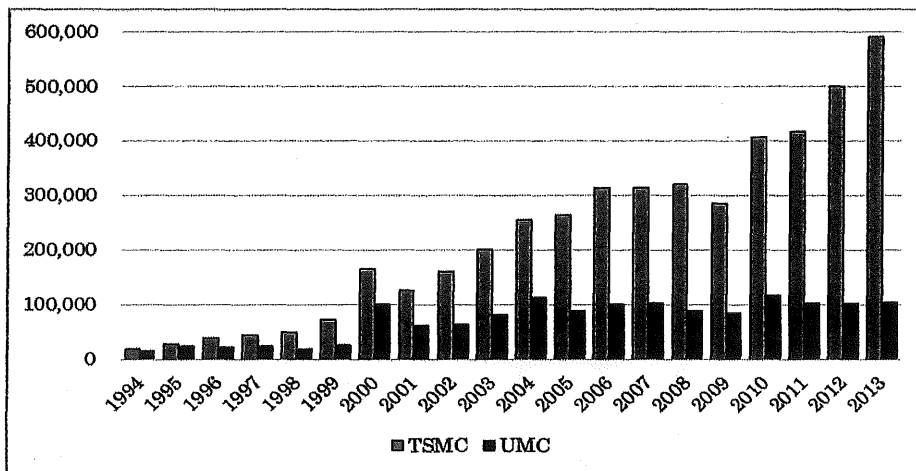
同様に、Su & Chang（2008）は、TSMC と UMC の「business model structure」の比較を行い、①製造サービス能力増強における自社開発 vs. 外部パートナーとの連携、②設計支援サービス提供における複線的アプローチ（自社内と外部資源の活用）vs. 単線的アプローチ（外部パートナーとの提携）（以上、前者は TSMC、後者は UMC）、③IP サービスにおける違い、④プロセス技術開発での相違（0.13 μ m 世代で、TSMC は自社開発重視、UMC は IBM からのライセンス、等）、といったビジネスモデル上の違いを提示する。

黄（2014）は、経営戦略論の複数の分析枠組み（M. Porter のファイブフォース、ポジショニング、バリューチェーン分析、および J. Barney らのリソースベースビュー）を踏まえて両社の比較分析を行っている。

以上の研究は、様々な視角からの経営スタイル・戦略についての対比としては参考になるが、この違いが業績（売上高や利益率等）の違いに具体的にどう結びついているのか、そして何故近年までにはほぼ逆転不可能と思われるような大きな格差がついたのかについて明快な理解が得にくい。本研究では、収益性と生産能力、プロセス技術開発に関する数値データを提示しつつ、ファウンドリ・ビジネスにおいて成功するための要因と格差拡大の背景について明らかにしていく。

TSMC と UMC は 2000 年代初頭まではほぼ互角のライバルと看做されており、基本的なビジネスモデルは同様であるが、近年までに、収益性で大きな業績格差が表れている（図 1、図 2 参照）。収益性の違いは、研究開発支出や設備投資額に影響し、これが先端プロセス開発のタイミングと生産能力の拡充度合いに差をつけ、そして逆に市場シェアや収益性の違いを生じさせ、次第に業績差が拡大していったのである。とりわけ 2000 年代末以降、格差が一層顕著となっており、2014 年の数値では、TSMC と UMC の差は、純売上高で 6.6 倍、純利益で 21.7 倍、設備投資額で 6.7 倍、研究開発支出で 4.3 倍となっている（詳しくは、拙稿、岸本, 2015 を参照されたい）。

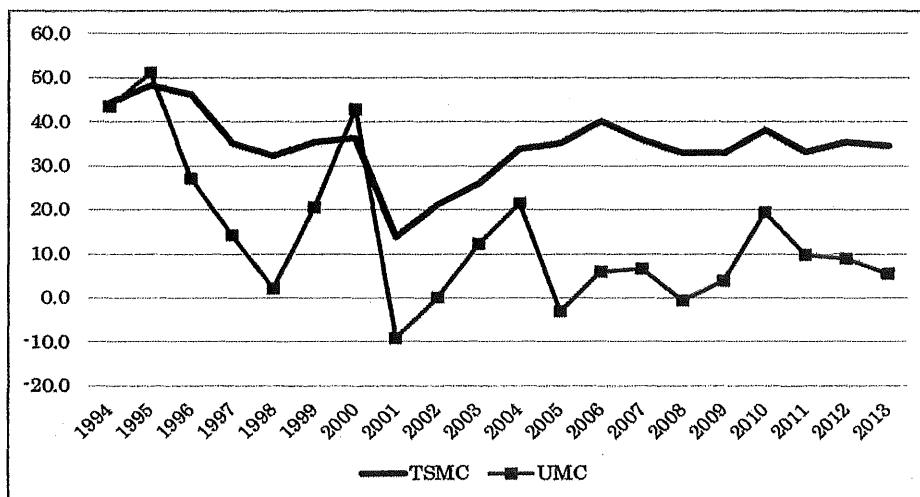
図 1 TSMC と UMC の純売上高の比較（単位：百万元）



(注) 各企業の個別財務諸表を使用 (図2も同様)。

(出所) TSMCとUMCの年次報告書の各年版等より筆者作成。

図2 TSMCとUMCの営業利益率の比較 (単位: %)

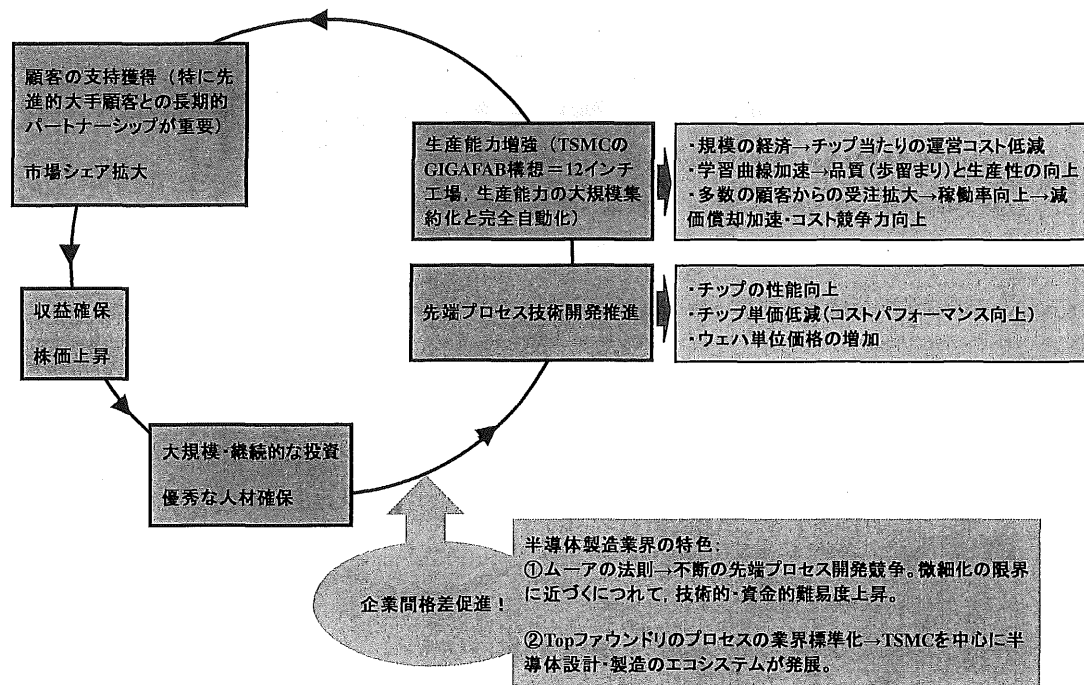


(出所) 図1と同じ。

これを要約し、ファウンドリ・ビジネスにおける成功要因と格差拡大の背景を整理したものが図3である。この「正の循環」を逸早く途切れることなく回転させることが、この業界で競争に勝ち抜くための要因である。加えて、格差を一層加速する半導体製造業界特有の事情がある。第1に、ムーアの法則による不断の先端プロセス開発競争の促進である。見方を変えれば、微細化推進によるチップの性能向上と製造コスト低減が長期間にわたって幾何級数的に続き、それによって半導体メーカーの利益を確保しながら半導体ユーザーのニーズにも応えられるという特殊な環境が半導体産業の持続的成長の秘密であった。ところが近年ではその微細化の物理的限界が近づき、それを乗り越えるための技術的・資金的難易度が一層上昇している。第2に、多くのIDMやファウンドリ競合がトップ・ファウンドリのプロセス技術との共通化を図ることで、TSMCのプロセスが業界標準化していったことである。それに伴い設計支援に関わる専門企業 (IPプロバイダー、EDAツール・ベ

ンダーなど）も同社のプロセスを強く意識した製品開発を行い、TSMC を中心に半導体設計・製造のエコシステムが発展していくこととなった。

図3 ファウンドリ・ビジネスにおける成長の「正の循環」と企業間格差拡大の背景



（出所）筆者作成。

<参考文献>

- 伊藤宗彦（2004）「水平分業化とアライアンス戦略の分析－ファウンドリービジネスにおける製造価値創造－」神戸大学経済経営研究所ワーキングペーパー。
- 岸本千佳司（2015）「台湾半導体産業におけるファウンドリ・ビジネスの発展－発展経緯，成功要因，TSMCとUMCの比較－」AGI Working Paper Vol. 2015-8.
- 荘苑仙（2010）「ファウンドリー生産におけるビジネスモデルの解明」『東アジア研究（大阪経済法科大学アジア研究所）』第54号，pp.1-17.
- Liu, T.-H., Y.-Y. Chu, S.-C. Hung and S.-Y. Wu (2005) "Technology entrepreneurial styles: a comparison of UMC and TSMC," *International Journal of Technology Management*, Vol.29, Nos. 1/2, pp.92-115.
- Su, Y.-H. and P.-M. Chang (2008) "System perspective on the business model structures of TSMC and UMC: Foundations of business model design for a company," *IEEE Xplore, Semiconductor Manufacturing (ISSM), 2008 International Symposium on*.
- 黄瑞鴻（2014）「企業競争優勢之研究－以台積電及聯電為例－」國立中山大學企業管理學系 碩士論文。

中国通信機器多国籍企業の海外進出戦略 —華為技術と中興通訊のケースを中心として—

劉 永鵬（東洋大学）

I. はじめに

本報告では、中国の通信機器多国籍企業のトップ2社—華為技術と中興通訊に焦点を絞り、中国多国籍企業の海外進出戦略の特徴を明らかにする。通信機器企業を取り上げるのは、この分野は典型的な技術・資本集約型分野であり、従来は先発多国籍企業の独壇場であったところ、中国企業の参入により既存の市場秩序が乱れはじめ、先発と後発多国籍企業間の比較性が高いからである。通信機器企業の事例を通して、後発多国籍企業である中国企業の海外進出戦略の特徴を再確認し、その後発多国籍企業としての国際化戦略の共通性や含意を析出したい。報告では、まず先行研究を踏まえつつ、既存研究の指摘した中国多国籍企業の海外進出戦略の特徴を整理する。次に、中国の通信機器産業とその代表的企業の誕生、発展ならびに特徴を検証する。その上、中国の代表的通信機器企業であると同時に、今は世界的な多国籍企業にも成長した華為技術と中興通訊の事例を取り上げ、ケース分析を行う。最後にはインプリケーションをまとめ、残された課題を整理する。

II. 先行研究から見る中国多国籍企業の海外進出戦略の特徴

中国の多国籍企業の海外進出について、今まで多くの先行研究が見られる（拙稿、2014）。UNCTAD [2006] の「多重目的アプローチ」は、中国企業の多国籍企業化の動機について分析し、Peter Buckley [2007] らの「12の仮説」が、中国企業の多国籍企業化の決定要因に関する分析を行っている。また、中国国内の研究者劉 [2009]、李・柳 [2012] などの「逆技術スピルオーバー」（Reverse Technology Spillover）といったアプローチがある一方、王志楽 [2012] らは、報告書という形で中国の代表的多国籍企業の海外進出の実態を時系列的にまとめている。また、日本国内では天野・大木 [2007, 2014]、丸川・中川 [2008]、高橋 [2008]、川井 [2013]、服部 [2013]、中川 [2012, 2013] などは、それぞれ中国企業の海外進出背景、実態、組織評価ならびに分析の枠組み作りなどを試みている。

これら先行研究を踏まえ、筆者が中国多国籍企業の海外進出戦略の特徴を「プロセスの多様性」（「先難後易」、「先易後難」、「借鶏生蛋」、「借船出海」、「農村包圍城市」など）、「目的・指向の多重性」（「資源獲得型」、「戦略的資産獲得型」など）、および「後発多国籍企業としての特異性」（3つの「逆向き現象」）として纏めた。（拙稿 [2014]）

III. 中国の通信機器産業と主要企業

1. 「七国八制」—「列強」支配の時代

「改革・開放」政策を実施しはじめた 1970 年代末から 90 年代中頃までの間に、中国の通信設備市場はベル社をはじめとする欧・米・日諸国の大手通信機器企業に牛耳られ、通信市場もこれら「列強」企業の楽園であった。

2. 「巨・大・中・華」の誕生

1980 年代後半以後、中国本土では短い間に 400 社余りの通信企業が生まれたものの、「列強」企業との競争力の差という現実を前に、次々とその姿を消していき、最終的に市場に残されたのが巨龍通信公司、大唐電信、中興通訊と華為技術である。この国産 4 社社名のそれぞれの最初文字を取って「巨・大・中・華」と呼ばれている。

3. 「巨・大・中・華」から「中・華」へ

さらなる市場の洗礼を受けた結果、巨龍通信公司と大唐電信もしだいにそのプレゼンスが縮小し、華為技術と中興通訊だけが中国を代表する通信機器メーカーとして台頭したのである。

IV. 華為技術の海外進出戦略

1. 華為技術の生立ち

1987 年に中国の最初の経済特区である深圳で設立された華為技術（以下、「華為」と略称）が、その設立当初には企業などにおける内線電話同士の接続や、加入者電話網および ISDN 回線などの公衆回線への接続を行う構内交換機（PBX）を生産していた香港企業の代理販売を行っていた。その後、技術や人材を蓄積してホテルや中小企業用の PBX の自主開発・生産・販売をはじめ、デジタル交換機にも進出し、主に農村市場で大きな成果を収めた。

中国国内市場で得た利益を用いて、華為が 1990 年代後半からその海外市場を開拓しはじめた。華為の海外進出は、その国内市場開拓と同じ戦略をとりながら、しかも中国国内同様のプロセスで競争優位を勝ち取った。その結果、中国の「華為」はついに世界の「Huawei」となったのである。

2. 華為の多国籍企業化過程

華為の海外進出、つまりその多国籍企業化過程には次のような段階が見られる。

① 多国籍企業化準備段階（1997~2000）

この段階には、主に途上国や移行経済市場に焦点を当てていた。

② 多国籍企業化初期段階（2001~2005）

この段階には、北米市場での M&A、ならびにヨーロッパ市場への進出は特徴である。

③ 多国籍企業化本格化段階（2006 年以後）

この段階には、日本とアメリカ市場への本格進出と現地拠点の確立が主な内容となる。

3. 華為の海外進出戦略の特徴

華為の海外進出戦略の最大の特徴は、その国内での市場開拓と同じく、「農村包圍城市」、つまり、所得水準の低い国・地域からはじまり、しだいに市場新興国、さらにビジネス経験や技術の蓄積ならびに資本の蓄積を積んでから、欧米や日本などの技術水準とともに所得水準も高い先進国へと、その海外進出を果たしたのである。

V. 中興通訊の海外進出戦略

1. 中興通訊の生立ちと概要

中興通訊（以下、「中興」と略称）は、1985年に華為と同じく深圳で設立された通信機器メーカーである。華為が純粹の私的企業であるのに対して、中興が国有企業から出発し、その後出資者の変更や組織再編で一旦「国有民営」の企業形態に変更したのである。1997年に深圳証券取引所でA株上場を果たし、さらに2004年には香港メインボードでH株を上場した。2012年末現在、中興は発行済み流通株式の81.37%がA株で、18.30%がH株であり、中国最大の上場通信機器メーカーとなっている。今日の中興は、すでに曾ての国有企業から「国有株を有する民営企業」に变身している。2013年の売上高752.3億元で、純利益13.6億元である。2013年現在、従業員数78402人、従業員の平均年齢32歳、修士以上の学歴を有する従業員数は3割以上を占めている。また、国内外で18の研究開発センターを有し、海外だけでも7つのR&Dセンターを構えている。今日、中興は世界中の160の国と地域の主要通信キャリアと企業クライアントにそのサービスを提供している。

2. 中興通訊の海外進出の発展段階

① 海外探索期（1995~1997年）

この段階は、主に国際市場ルールへの学習と国際化経験の蓄積である。

② 規模突破期（1998~2001年）

この段階は、国際市場への本格的参入段階である。

③ 全面推進期（2002~2004年）

この段階は、市場・人材・資本などの全方位展開をはかる段階である。

④ 先端攻略期（2005年以後）

この段階は、先進市場（米・欧・日）に焦点を定め、多国籍通信キャリアとの提携を深めていく段階である。

3. 中興通訊の国際化の内容

① 市場の国際化

② 人材の国際化

③ 資本の国際化

4. 中興通訊の海外進出戦略の特徴

中興が最初には南アジア、アフリカなどの発展途上国、しだいにロシア、インド、ブラジルなどの新興国、さらにヨーロッパやアメリカならびに日本などの先進国市場へと、その進出を果たした。その過程はまさしく中興の中国国内で採った戦略（「農村包囲城市」）の複製である。つまり、周辺から中心へ、所得水準の低い国・地域から所得水準の高い国へ、ロー・エンド市場からハイ・エンド市場へという先発多国籍企業のそれとは「逆向き」の海外進出である。

中興の海外進出戦略のもう一つの特徴は、その「企業特殊優位」の事後獲得である。バングラデシュやパキスタン（1998年）などで通信機器の大型案件の受注に成功した中興が、技術や知名度はともに世界の通信機器メジャーより劣っていることで、単に価格優位性という強みだけで相手と競争することが不可能であることを認識した後、いち早くアメリカ、フランス及びスウェーデンで研究所（1998年）を設立し、その後もIntelやIBMなど世界のIT巨人達とさまざまなアライアンスを行っている。その過程において、中興通訊が技術面での「特殊優位」を獲得されると同時に、ZTEというブランドの知名度もアップし、ついに世界のトップIT企業と比肩するようになったのである。

VI. 結び：本報告のインプリケーションと残された課題

本報告では、先行研究で指摘された後発の中国多国籍企業の海外進出とその特徴、とくに筆者が以前の論文でまとめた「逆向き現象」という中国多国籍企業の国際化戦略の特徴を再検証するために、中国の通信機器産業とその代表的企業を取り上げ、その発展の歩みや特徴をレビューする上、とくにそのトップ2社—華為技術と中興通訊に焦点を当て、先発多国籍企業とは異なる中国多国籍企業の海外進出戦略の特徴を再確認した。

ともに中国の改革・開放の最前線に本社を置く華為と中興は、その所有体制や上場の有無、さらに企業文化などにさまざまな相違があるものの、その設立時に直面していた初期条件や製品構造、ならびにビジネス・オリエンティッドなどには相似するところが多い。なによりも、その国内での市場開拓戦略、つまり農村市場から都市市場へ、スキマ市場からメイン市場へ、低所得水準のエリアから高所得水準のエリアへ、いわば「農村包囲城市」という市場開拓戦略、さらに、その国内市場戦略をそのまま海外進出にも応用している国際化戦略にも驚くほど類似しているのである。この過程においては、先進国の企業やその事業部門に対する合併・買収による「戦略的資産」の獲得も多くあったことはいままでのない。

中国の通信機器企業トップ2社の海外進出は、その海外進出の目的、狙ったターゲットならびに展開過程などに、先発多国籍企業のそれとは明らかに異なるということは、同時に初期条件が類似している他の後発多国籍企業にも少なからぬ示唆を与えるだろうと考える。

中国の多国籍企業の海外進出には少なからぬ課題も残されている。特の本報告で取り上げた華為と中興の海外進出に見られた「逆向き現象」は、他の後発多国籍企業の海外進出の一般モデルになれるか否か、またそれはどこまで適用されるかも、さらなる検証が待たれる。今後の研究課題としたい。

「制度のすきま」によって促進される探索的適応
—現地国の環境要因が製品の現地適応に与える影響の定量分析—

孫徳峰（京都大学経営管理大学院特定助教）

梶山泰生（京都大学経営管理大学院教授）

菊谷達弥（京都大学経済学研究科准教授）

キーワード：現地適応、活用と探索、制度のすきま

I はじめに

企業は海外展開する際、現地国政府の要請、規制、現地市場のニーズなどといった諸々の現地特有の環境に対して適応活動（adaptation）を行う必要がある。これは、国際経営論における定着した古典的常識である。Bartlett and Ghoshal（1989）などの研究では、多国籍企業（以下 MNC と略す）は本国で蓄積した優位性のある能力を、海外に移転・展開しながら現地適応を行ってきたとされる。だが、これまでの MNC 研究では、この現地適応という古典的概念が、どのように本国の能力と関係しているのかについて、特に学習や適応システムの観点から明示的に議論してきたわけではない。

新興国市場でビジネスを展開する際、先進国企業が直面する課題とは、本国で培ってきた能力では、新興国市場に適応できない可能性が高くなることである。これまでに事業を成功に導いてきた先進国企業の戦略は先進国市場をベースに形成され、能力もおおむね本国などの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新たな能力開発が必要になるからである（天野，2010）。したがって、新興国市場開拓が急務とされる近年、多くの MNC にとって、自社に蓄積されなかった新たな能力の開発を行うことが重要な課題となってきた。これは、組織学習論の March（1991）による探索活動（exploration）に相当する。こうした新たな能力の開発を通じて現地環境に適応することを、本稿では「探索的適応（explorative adaptation）」と定義する。

これに対し、既存研究では、現地適応について、現地で新たな能力を構築することによって適応する場合と、既存の能力を活用することによって適応する場合を区分せず、両者を含んだ意味で適応の概念を用いている。本稿では、既存研究におけるこうした適応の捉え方を「古典的適応（classical adaptation）」と定義する。新興国市場戦略で重要と考える「探索的適応」をこれと並置して扱い、現地適応のあり方を重層的に捉える。

本稿の目的は、こうして区別された「探索的適応」と「古典的適応」の規定要因を探り、それらの要因の影響を比較分析することである。海外子会社が受ける影響としては、海外に位置することによる現地国環境（外部要因）の影響と、多国籍企業グループの一員であることによる企業グループ（内部要因）の影響の二つに分けられる。これらの両要因はともに「古典的適応」と「探索的適応」に影響を与えるが、本稿では、特に、外部要因である現地国の制度的・社会的・競争的環境要因にフォーカスしている。

II 仮説提示

1 制度環境

Khanna and Palepu (1997) は、新興国の制度環境の特徴として、未成熟な資本市場、信頼できる市場情報の不足、事業活動に対する当局の介入、契約を履行させる効果的なメカニズムの欠如をあげている。このような「制度のすきま (institutional void)」は、市場における取引効率を低下させ、取引の不確実性を増加させる (本稿の実証分析では、現地国の制度環境を、政治的制度環境、知的財産権、取引相手の制度的環境の 3 つの側面から捉えている)。

現地国の制度環境は、現地で活動する海外子会社の経営成果、現地市場への技術移転、イノベーション¹への取り組みと競争活動への参加意欲などに影響を与える。例えば、制度が未成熟な現地国で活動する海外子会社は、高コストで非効率な市場取引を余儀なくされるため、海外子会社の現地での経営活動の意欲及びイノベーションへの意欲が減退することが予想される。したがって、この見方では、海外子会社の「古典的適応」と「探索的適応」は、現地国の制度環境の未成熟な程度に大きな制約を受けると予想される。

仮説 1a : 現地国における「制度のすきま」が大きいほど、「古典的適応」は阻害される。

仮説 1b : 現地国における「制度のすきま」が大きいほど、「探索的適応」は阻害される。

上の議論では、「制度のすきま」は多国籍企業にとって基本的に弊害と認識されているが、それを機会として捉えることも可能である。多国籍企業が新興国市場でビジネスを展開する際、「制度のすきま」を可能な限り回避する選択がある一方で、自社の事業を支える形で「すきま」を埋め、積極的に改革を試みる道を選択することによって機会に変えられる (Khanna and Palepu, 2010)。「制度のすきま」を障壁と捉えず、逆に機会として捉え、ビジネスモデルを変えて制度の違いに合わせ込んだり、新しい能力やルーティンを開発することによって「制度のすきま」に適応したビジネスの進め方を作り直すことが可能となる。ただし、このような「制度のすきま」への対応は、既存のルーティンから離れて適応する場合にのみ可能となる。

仮説 1c : 現地国における「制度のすきま」が大きいほど、「探索的適応」は促進される。

2 現地埋め込み

多国籍企業の文脈における埋め込みは、海外子会社と顧客、サプライヤーや競争者との直接的な連結関係を表す。そのような関係は、学習の重要な源泉としての役割を果たしている。関係者同士が緊密に連結されるほど情報の交換が活発にでき、互いから学習することも促進される (Mowery, Oxley, and Silverman, 1996; Uzzi, 1996; Kumar and Nti, 1998; Lane and Lubatkin, 1998; Hansen, 1999)。したがって、海外子会社が他の組織の新しい情報を識別し、それらの情報を獲得する能力は、既存のビジネス・パートナーとの一対一

¹ 本研究での「探索的適応」は概念的にイノベーションと近いため、海外子会社のイノベーションに関する研究で論じられている論理や視点は、「探索的適応」を議論する上で示唆に富むと考えられる。

の関係の緊密さに大きく依存する (Lane and Lubatkin, 1998)。この見方からすれば、現地市場への埋め込みが進行するほど、海外子会社の現地市場ニーズへの適応活動が促進される。

仮説 2a：海外子会社が現地市場に埋め込まれるほど、「古典的適応」は促進される。

仮説 2b：海外子会社が現地市場に埋め込まれるほど、「探索的適応」は促進される。

一方、先進国と比べた際、一般的に新興国での現地人技術者と現地人管理者は能力が不足している可能性があり、能力的な格差によって、現地人技術者や現地人管理者の現地埋め込みが進むほど、かえって現地適応が進まない可能性がある。また、現地人管理者や現地人技術者は自らの市場環境を熟知しており、現地の事情をよく知っているがゆえに、現地ならではの複雑な関係性に縛られてしまう可能性が高い (Khanna and Palepu, 2010)。現地人管理者や現地人技術者が現地環境に埋め込まれるほど、現地の複雑なしがらみにとらわれてしまい、かえって「探索的適応」活動が阻害される可能性が増す。

仮説 2c：海外子会社が現地市場に埋め込まれるほど、「探索的適応」は阻害される。

3 競争環境

Luo (2001) では、産業構造要因である競争の強度 (competition intensity) は、現地適応を促進するとされる。また、Cavusgil et al. (1993) の研究でも、市場競争が製品適応を促進することが確認されている。競争はイノベーションと能力構築へのモチベーションを促進するからである (Porter, 1990)。さらに、Miller and Eden (2006) は、親会社が母国で持つ競争優位は競争的な現地市場では必ずしも機能しないため、現地の熾烈な競争環境は海外子会社の経営成果を低下させることを指摘している。現地の競争に勝ち抜くためには、本国で競争優位のある能力だけでは不十分であり、現地で新たな能力を構築し、現地市場ニーズに適応する製品開発を行う必要がある。したがって、海外子会社が現地市場の競争に積極的に参加しているほど、ローカルの競争レベルは海外子会社の「古典的適応」と「探索的適応」にプラスの影響を与えることが予想される。

仮説 3a：現地市場における競争が激しいほど、「古典的適応」は促進される。

仮説 3b：現地市場における競争が激しいほど、「探索的適応」は促進される。

III 研究方法

1 データ収集

本稿の定量分析に用いられたデータは質問票調査から得たものである。質問票調査の対象は、東洋経済新報社の『海外進出企業総覧 2013』に収録された東アジアと東南アジアの 10 ヶ国の日本企業の製造業の海外現地法人である。質問票を送付した対象企業は 5963 法人で、調査に回答のあった海外現地法人は、合計 700 法人であったため、回答率は 11.74% であった。本稿の分析にあたって、分析の条件に合わない海外子会社を除外した結果、海外子会社 397 社を分析対象とした。

2 変数測定

質問票調査の各質問項目に関しては、5段階のリッカート尺度を採用した。被説明変数と説明変数に関しては、2つ～4つの質問項目で測定しており、各変数のクロンバックの α 係数は、0.595～0.803である。

IV 分析結果と結論

本稿では、新興国における環境要因の変数が「古典的適応」と「探索的適応」に与える影響について定量分析を行った。表1の分析結果から、現地国の環境要因である「競争環境」は「古典的適応」と「探索的適応」の両方に与える影響は統計的に有意であるが、「古典的適応」により高い有意確率が確認できた。「現地埋め込み」は、「古典的適応」にだけ有意な影響を与えることが見られた。一方、「政治的制度環境」は「古典的適応」と「探索的適応」の両方に与える影響は統計的に有意であるが、「探索的適応」により高い有意確率が確認できた。「取引相手の制度的環境」は「探索的適応」にだけ統計的に有意な影響が示された。

結論をまとめると、現地国の社会的・競争的環境要因である「現地埋め込み」や「競争環境」は、「古典的適応」により重要な影響を与えており、一方、現地国の制度的環境要因である「制度のすきま」は、「探索的適応」により重要な影響を与えることが確認できた。

表1 現地国の環境要因が製品の「古典的適応」と「探索的適応」に与える影響に関する重回帰分析												
	古典的適応						探索的適応					
	モデル1			モデル2			モデル3			モデル4		
	係数		有意確率	係数		有意確率	係数		有意確率	係数		有意確率
政治的制度環境				-.105 *		.082				-.151 **		.014
知的財産権				.052		.460				.039		.588
取引相手の制度的環境				.057		.464				.155 **		.050
現地人埋め込み				.178 *		.063				.129		.185
競争環境				.201 **		.012				.138 *		.088
親会社の資源利用	-.220 ***		.005	-.237 ***		.002	-.161 **		.043	-.172 **		.026
親会社の研究開発度	-.041 *		.053	-.037 *		.079	-.021		.333	-.021		.338
過去の現地市場向け戦略	.140 **		.049	.124 *		.078	.044		.543	.034		.632
自律性	-.012		.858	-.019		.773	.055		.419	.066		.322
コミュニケーション	.007		.942	.020		.821	.060		.519	.091		.315
公式化	.045		.507	.059		.382	.004		.957	.005		.944
社会化	.282 ***		.001	.294 ***		.001	.194 **		.026	.223 **		.013
現地拠点の位置づけ	.083		.234	.062		.372	.133 *		.066	.129 *		.067
親会社の規模	.000		.332	.000		.362	.000		.192	.000		.193
海外子会社の規模	.000		.103	.000 *		.066	.000		.379	.000		.353
海外子会社の進出時期	.000		.628	.001		.378	.000		.984	.001		.517
事業者向け製品	-.064		.729	-.032		.859	-.083		.662	-.056		.759
モジュール製品	.040		.787	.080		.578	-.064		.668	-.016		.911
現地日系顧客向け	-.229		.122	-.197		.176	-.084		.580	-.067		.648
日本向け輸出	.021		.884	.017		.903	.370 **		.013	.354 **		.015
先進国以外の国向け輸出	.119		.415	.107		.458	-.146		.329	-.164		.267
ミドルレンジ市場	.072		.626	.094		.517	-.063		.679	-.039		.793
ローエンド市場	.426 **		.031	.644 ***		.002	-.160		.429	.114		.579
産業ダミー	あり		あり	あり		あり	あり		あり	あり		あり
(定数)	.837		.678	-.990		.634	1.653		.425	-.511		.809
R2乗	0.267			0.331			0.214			0.289		
調整済みR2乗	0.164			0.215			0.103			0.165		
F値	2.579***			2.847***			1.927***			2.337***		
*p<.10(両側検定) **p<.05(両側検定) ***p<.01(両側検定)												
サンプル数=397												

コミュニティ・キャピタルと同一尺度の信頼

——中国・温州企業家ネットワークを駆動するもの

西口敏宏（一橋大学イノベーション研究センター教授）

E-mail: toshi@iir.hit-u.ac.jp

キーワード：社会ネットワーク、コミュニティ・キャピタル、同一尺度の信頼

1. 導入

知識や学歴といった「個人的資源」に恵まれない温州人企業家が、他の中国人を圧倒する繁栄を手にしたのはなぜか。本研究は、彼らの「コミュニティ」に起因するパフォーマンス上の違いを分析するにあたり、特定のメンバーシップによって明確に境界が定まり、その成員間でのみ共有され利用され得る資源としての「コミュニティ・キャピタル」(community capital)と、個人のネットワーク戦略に注目する。その結果、温州人の同郷縁をベースとする結束型コミュニティ・キャピタル（内的凝集性）と、遠距離交際に長けた「ジャンプ型」人材を中心とするネットワーク能力の高さ（外部探索性）のバランスのよさが浮き彫りとなるが、温州人に繁栄をもたらしたその特性が、彼らのさらなる発展を拘束していることも論じる。

コミュニティ・キャピタルは、経済学でいう、技能や学歴といった「個人」に属する「個人的資源」としてのヒューマン・キャピタル (Schultz 1961, Becker 1964) でも、経済社会学や政治学で馴染み深い、「社会全般」に行き渡る社会規範や国民文化に基づく広義の「社会関係の資源」としてのソーシャル・キャピタル (Coleman 1988, 1990, Putnam 1993, 2000) でもなく、その中間的概念として、特定のコミュニティにおける成員間に生じ交換される限定的な関係資源であり、彼らによってのみ有効裏に利用される共通の資源を指す。表面的には同じような経済活動が続ける 2 つの競合コミュニティで、両者で繁栄の程度が時に著しく異なるのはなぜか。他の条件を同一とすると、個人はいかなるコミュニティに属すれば、より大きな繁栄を入手できるのか。「コミュニティ・キャピタル」は、そうした疑問を解きほぐす鍵となる概念である。

優れたパフォーマンスで知られる中国・温州人企業家の国際的ネットワークは、コミュニティ・キャピタルに依拠する新たな社会ネットワーク分析に適した事例であり、近年ビッグデータ一辺倒の観のある米国の定量分析 (Fleming et al. 2007) を補完する意味で、詳細なフィールド調査に基づく豊かな実証的知見を提供し得る。さらに Watts 等 (1998, 1999, 2003) がシミュレーションで数学的に立証したスモールワールドの知見が、現実に応用可能なのは、実効的にコミュニティ・キャピタルに支えられた社会ネットワークに限定されることも示唆される。

2. 研究テーマとアプローチ

諸資源に恵まれず高学歴でもない温州人企業家が、中国国内と主な進出先である欧州を結ぶ機能的なネットワークを形成して大繁栄を築くことができたのはなぜか。同時期に出現した他の地域出身の新華僑と比べ、概して彼らのパフォーマンスが傑出しているのはなぜか。さらに、近年、不動産投資や高利貸し等のマネーゲームに敗れ、資金繰りに窮した一部の温州企業経営者の逃走や企業倒産が注目を集めたが、こうした苦境はいかなる事由に起因しているのか（西口・姜・辻田 2012）。

かような問いに対して、温州人企業家の国際的ネットワークを詳述する本研究は、彼らのノード間関係、情報伝達の実効性、ならびに、属するコミュニティのあり方に着目し、そのメカニズムを、丹念なフィールド調査で収集したオリジナル・データで質的・量的に分析してきた。具体的には 2004～2015 年の足かけ 12 年間に及ぶ、中国、日本、西欧、東欧、ロシア、ウクライナ、中東、米国等を含む、温州人企業家の活躍する計 17 カ国、51 都市で、政府、企業、同業・同郷団体、研究所、報道機関など、460 機関で 667 名に 1648 時間にわたるインタビューを行い、温州人企業家のコミュニティで醸成される関係資源の実態を詳細に追ってきた。ここで問題となるのは、アトミスティックな経済主体の行為が需給関係の均衡の下で一意的に定まるとする新古典派経済学の考え方では捉えきれない経済社会学の領域、つまり、ある経済主体が必然的に「埋め込まれ」影響し合うソーシャル・コンストラクト (social construct) を突き動かす力であり、そのメカニズムの解明である (Polanyi 1944, Merton 1968, Granovetter 1985)。

3. 各タイプの企業家のつながり構造

中国で最貧地域の 1 つだった温州がどのようにして、靴やアパレル、金属製ライター等、日用品の世界的産地になったのか、また、貧しい農民がいかにして有能な企業家に転じたのか。過去 30 年にわたる温州の飛躍的な発展にとって、温州人同士の強い信頼関係が支えるコミュニティの閉鎖的な凝集性がある一方で、環境変化に合わせて、大胆で柔軟なりワイヤリングによって人々のつながり構造を変え、効率のよい情報収集を可能とする比較的少数の「ジャンプ型」人材 (jumper) の役割が、国内外の離郷人の中でも、特に重要であった。さらに、他の中国地域出身者とは異なり、ジャンプ型が孤立せず、同郷人コミュニティに深く埋め込まれ、同郷人の多数を占める「動き回り型」 (active mover) および「現状利用型」 (passive recipient) にも、遠方からの冗長性のない有益情報を伝えて共有し、相補的に繁栄する特徴あるネットワーク構造を築いた。つまり、最新のネットワーク論の用語でいえば、高いクラスター係数とショート・パス・レングスを兼ね備えたスモールワールド的な特徴が再確認された (Watts and Strogatz 1998, Watts 1999, 2003)。

企業家のネットワーク戦略の一環として、本研究で確認され、統計的に有意なクラスター分析結果とともに提示される上記の 3 類型、つまり「現状利用型」、「動き回り型」、「ジャンプ型」は、次の特徴を持つ。「現状利用型」は、受動的に直近の人間関係のみに依存するタイプで、「近所づきあい」が交友範囲の中心であり、ほぼそこでのみ問題解決

を図ろうとする。対して、「動き回り型」は、既存の人間関係をベースにしながらも、自分が知らなかった新たな世界に関心を持ち、その周辺でも新規の可能性を探索することに積極的である。程度の差こそあれ、この 2 者の生活圏が既存の人間関係から離脱できないのに対して、「ジャンプ型」は、既存の人間関係を維持する一方で、そこを大胆に飛び越え、まったく新規に、しかも独力で、次々と生活圏の外延に向かい、同郷人の枠を超え、他の中国地域出身者や、進出先の外国人とも「遠距離交際」の人間関係を開拓していく。

温州人企業家のネットワークでは、家族、親戚、同郷の友人、知人をベースにしたコミュニティ・キャピタルが豊かであり、彼らの大半は、同郷人コミュニティに深く埋め込まれた「現状利用型」および「動き回り型」であるが、異質な人々とつながり、より普遍的で合目的な信頼関係を構築する「ジャンプ型」が一定数存在し、頻繁に外部とのリワイヤリングを行い、その成果を他の 2 タイプの同郷人とも共有し合うことから、温州人が形成するネットワークは全体として、情報伝達特性に優れたスモールワールド・ネットワーク型の特徴を備えていることが推定される。

4. コミュニティ・キャピタルの違い

このような特徴を比較検証するため、空間的に温州に近く、温州同様に、改革開放後、新華僑を多く出した福建省沿岸部の福州市（特に傘下の福清と長楽）や内陸部の三明市出身者に焦点を当て、彼らと温州人と間で、価値基準やネットワーク構造、コミュニティ・キャピタルの多寡などにいかなる違いがあるかを比較検証した。その結果、温州人は、日本のような「起業環境」に問題が多い国を巧みに回避し、移民に寛容な国や地域で比較的早期に正規の滞在許可を得て起業し、先に成功した者が、後続の同郷人を全面支援し、そのプロセスが循環していく傾向が強く確認された。総じて温州人のコミュニティ・キャピタルは、福建人に比べて豊かで堅固であり、このことが異郷においても最低限の生活を保障するセーフティー・ネットとして、さらに、起業に必要な経営資源を獲得するための有用な社会基盤として機能していることが示された（西口・辻田 2016 近刊）。

好対照に、福建人や東北人、広東人を含む同郷コミュニティでは、人々の関係が個人主義的でアトミスティックであり、個人的に成功したジャンプ型の企業家の存在は確認されたが、彼らと同郷人の現状利用型や動き回り型との間の結束力が脆弱で、ジャンプ型のもたらす恩恵を、コミュニティの各メンバーが享受できる構造になっていない。これに対して、温州人は、遠距離交際ができるジャンプ型と、近所づきあいが中心か、あるいは、それしかできない現状利用型と動き回り型とが、ともに同じ同郷人コミュニティに深く埋め込まれ、メンバーとして緊密に相互交流しているがゆえに、全体として、一部の者の資源が他のメンバーに行き渡りにくい構造のコミュニティに属する他地域出身の中国人を、はるかに凌ぐ集团的繁栄を手にする事ができたのではないかと推定される。

もちろん、温州人の繁栄を可能にしたマクロ的前提条件として、（1）中国経済が急成長を遂げ、彼らの主な進出先であった欧州経済も浮沈はあったが比較的安定して発展した、

(2) 欧州においては、外国人移民の絶えざる流入もあって、温州（中国）企業が生産する「中下級」レベルの日用品を中心とする商品への需要が担保されていた、といった歴史的諸条件が重なったことも指摘できる。

だが、そうした環境下において、すべての中国人、すべての華僑・華人が、同じように繁栄したわけではない。温州人の間には、血縁者や同郷者しか信用しないが、困っている血縁者や同郷者にはこぞって手を差し伸べ、決して落後者を出さないという強固な社会連帯（community cohesion）が、一再ならず認められる。また、温州人には1世紀以上前から、近年に比べると細々としていたとはいえ、貧しさ故に、先取的に他の人々が行きたがらない奥地を含む中国各地や海外に進出し、一攫千金を狙う伝統が根強くあった（李 1997）。さらに、改革開放以降に噴出した、見かけ上のランダムな移動によって、各国、各地域にクリティカル・マスとして居住するようになった温州人同士が、国境を意識することなく、最新の市場情報を交換し、個人的に無利子・無担保・無証文で資金を融通し合い、さらに、先に進出して豊かになった温州人が、後続の同郷人に住居や職を提供し生活をサポートするといった傾向は、福建省、黒竜江省等を含む、そうした活動が相対的に微弱な他の地域出身の中国人に比べて、歴然とした優位性を与えていた。

5. おわりに

本研究では、(1) 温州語という特殊な方言を持ち、強固で排外的な社会的凝集性を示す温州人のうち、人口の2割を占める「離郷人」が、適度にランダムな動きをしながら、国内外にある「遠く」のオイシイ情報を適時にコミュニティ仲間にもたらし、双方で緊密に連携しながら、他に先んじて新市場を開拓し、コミュニティ全体に繁栄をもたらしていること、(2) そうした構造優位を支える、血縁・同郷という確固たる同一尺度に基づく強靱な信頼関係が醸成されていること、(3) そのため、同コミュニティの成員間には、この「同一尺度の信頼」（commensurate trust）によって、ネットワーク分析とコミュニティ運営の両面で、予測と制御の可能性が増すこと、を実証的に論じた。コミュニティ・キャピタルという新たな中範囲の概念は、旧来の社会ネットワーク分析の方法論では一方的に切り捨てられ、その存在すら忘れられがちであった「不都合とはいえ、研究上、実践上、必須の真実」に再び光を当て、よりバランスの取れた豊かな知見の導出に役立つ。

だが、温州人企業家人が形成してきた社会ネットワークは、これまでの温州経済の発展に対して多大な役割を果たした反面、企業のさらなる質の向上や産業構造の高度化に対しては逆に拘束性を有し、2011年に温州に端を発した民間信用危機において連鎖倒産という負のスパイラルを引き起こす一因ともなった。温州人コミュニティは依然として、赤の他人を無条件に信頼する「普遍化信頼」が十分に醸成されていない社会であり、そうした観察結果は、経済活動の分析にあたって、本研究で用いたアプローチの一定の有用性とともに、観察対象そのものが内発的に課す制約条件についても重要な示唆を与える。

米国スマートコミュニティ市場状況調査（研究ノート）

長塚 明郎（筑波大学大学院）

キャロライン ベントン（筑波大学）

キーワード：スマートコミュニティ、競争戦略、キーストーン種

1. はじめに（背景及び目的）

米国ではエネルギー省の政策の下、莫大な公共また民間投資を伴う“スマートグリッド・コミュニティ市場”の構築が官民一体で進められ、国レベルの産業構造の転換を伴うその取組みは“100年に1度のパラダイムシフト”と言われている。その取組みは技術実証実験やグローバルな規格標準の策定のフェーズを含め、いよいよ今後の本格的な商業化段階を控えた終盤の局面に差しかかりつつある。”スマートグリッド・コミュニティ市場”は言うまでもなく、これからの世界的なエネルギー・通信インフラの転換をリードする先端的かつ実需を伴う先行的な事例であり、また情報通信技術（ICT）を活用し、プラットフォームシステムによるモニタリングから制御・最適化、更に自律性まで追求するその新しい性質は、電力エネルギーのみならず、ガスエネルギー、水、交通、物流、医療、学校、モビリティ等の生活インフラシステムにまで繋がり、今後、地域社会を中心に益々普及していくものと期待されている。

現状、その世界の取組みの中心は米国市場であり、特に政策、技術実証、技術標準・規格面の取組みは、米国や欧州系のグローバル企業を中心とした官民の取組みの下で進められてきており、同市場への参入を目指す日本企業にとって、グローバルなインフラシステムの国際輸出や国際競争力の強化は今後の大きな課題となっている。

本稿においてはこれらの課題を解決するための一つの方策として、米国市場で現状成功しているグローバル企業の戦略や取組みを分析し、今後日本企業が取り組む戦略や施策の策定の為の、その成功要因を明らかにするものである。

2. 米国スマートコミュニティ市場の概況とトレンド、キーストーン種の推定

米国では2009年にオバマ政権による再生・再投資法（以下ARRA）が成立し、様々な公共事業の中で老朽化した既存送配電網の再構築・整備が実施され、特に助成金を活用したスマートグリッド実証プロジェクト（SGIG/SGDP）では先端メータリングインフラ（AMI）、配電自動化システム（DAS）、送電監視システム（PMU）また蓄電池システム（BMS）等をテーマとした実証実験が2010年から実施され、その成果は更なる技術課題（需給バランス、ピーク調整、出力変動、電圧上昇、周波数変動等）の抽出と共に成功裏に終了し、現在の一部商業化案件の開発や普及の為の推進要因となった。

その後、ICT技術の進展、システム統合性や相互運用性の向上、また災害等によるセキ

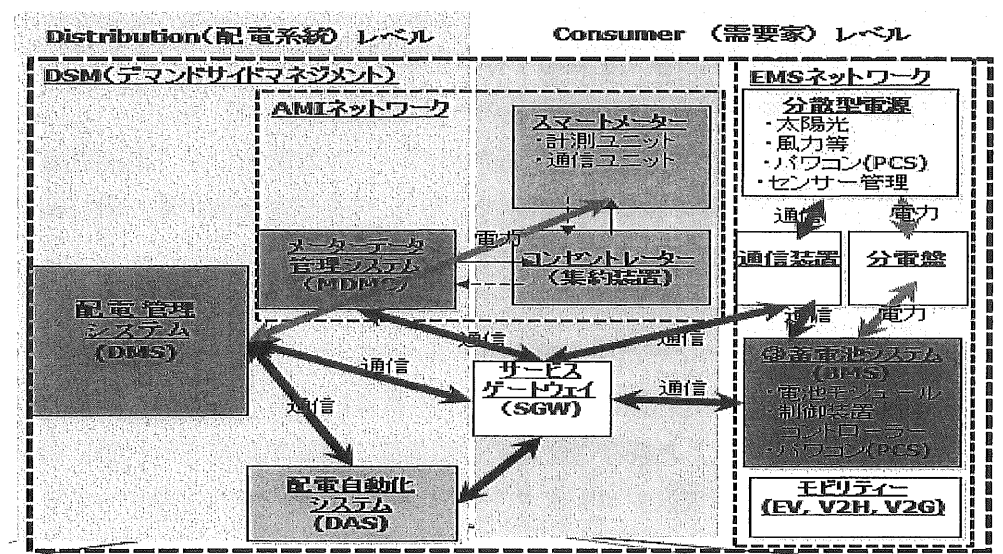
ユティティーやレジリエンス意識の増大により、次世代の『ユーティリティーデータアナリティクス』、『マイクログリッド』、『分散エネルギー源』の需要が出現した。それらは社会情勢や政策・法規制面の後押しを受け、系統の技術課題や社会需要へ適合を果たしながら今後の同市場（配電網～需要家レベル）の需要を牽引する事が予想されている。

（EPRI（2011）によると 2030 年までに配電分野向けの投資額は累計で約 2,320～3,394 億米ドルと試算されている。EPRI(2011)）

尚、これまでの市場環境分析により下記を当該事業エリアのキーストーン種(1)として推定した。

- 先端メータリングインフラシステム（AMI）
- 配電自動化システム（DAS）
- エネルギー管理システム（EMS）
- 配電管理システム（DMS）

AMI は、その性質上、同事業エリアのエネルギーネットワークの中心に位置し、また DAS は電力の安定供給の観点から、系統に発生する技術課題の解決や、配電系統に関する自動監視管理、問題箇所の自動特定・修復等の更なる技術の改良や進展が期待されている。EMS は分散エネルギー源で構成され（マイクログリッドも同様の構造）、DAS と共に系統の技術課題を解決する為の不可欠な要素である。また DMS は配電系統の根幹を成し、また AMI, DAS, EMS と連携しながら、ユーティリティーアナリティクスや ICT を活用したエネルギー融通や効率化・最適化の為に欠かせない要素となっている。図 1



出所：筆者作成

図 1 配電系統～需要家レベルにおけるエネルギーネットワーク、システム構成

3. 市場先行プレイヤー調査（ベンチマーキング対象選定）

市場においてキーストーン種を有し、現状先行する主要プレイヤー（企業）を9社選定し、戦略的アライアンスまたM&A事例、また競争戦略、技術・製品戦略、組織戦略面の調査を実施し、その取組みや戦略、アプローチの分析を実施した。その分析を通して推定した成功要因また特殊性は下記のとおりである。

表6 成功要因の推定及び特殊性の抽出

戦略	成功要因の推定	特殊性
競争戦略	✓ 市場環境や需要家のニーズの変化や急速な進展に適した事業モデルの変革、ユーティリティー・アナリティクス向、OT（オペレーション技術）とIT（解析ソフトウェア・プラットフォーム）の統合と管理サービスを含むOne stop shopソリューションの提案へ ✓ 事業モデル変革のためのキーストーン種に対する的確な投資判断と実行（M&A、アライアンス） ✓ 国レベルの施策面の働きかけ（Lobbying）、グローバル規格標準化また技術実証参加の三位一体のアプローチ	✓ 施策面含む急速な外部環境・社会ニーズの変化（システム統合化、高度・複合化また大規模化した国レベルのイノベーションの必要性） ✓ 1社単位の枠組みや制約条件を超えた多岐範囲に渡る事業・技術エリア向けの取組み、またそれらに対する迅速かつタイムリーな戦略的提携（アライアンス・パートナーシップ、M&A）の必要性（ビジネスエコシステムの形成へ） ✓ 国レベルの施策またグローバルなレベルの規格標準化、技術実証の3つの取組みの同時進行の必要性
技術・製品戦略	✓ キーストーン種や関するソフトウェアプラットフォーム資源の獲得（内部開発もしくはM&A・アライアンスによる内部資源化）とソリューションプラットフォーム事業の立ち上げ ✓ グローバル規格標準化・官民一体の策定の取組み（複数事業エリア間に渡るオープンかつ相互運用性ある接続インターフェイス規格の合意形成） ✓ アライアンスによる技術実証実験の推進 ✓ クローズド部分の自社技術（IT、OTによる制御管理技術）	✓ OTとITの融合と広範囲かつ大規模なレベルでシステム高度化・統合化されたイノベーション ✓ アライアンスによる技術実証実験の必要性（他システムと統合化された技術実証は、その性質上、1社単体での完結は困難） ✓ グローバルレベルの規格標準化への取組み；オープンかつ相互運用性ある接続インターフェイス規格標準の必要性（コンセンサス標準） ✓ オープンなコンセンサス標準の取組みの土壌に参加した上でのクローズドな戦略に基づく技術開発競争、知財戦略の必要性
組織戦略	① 組織改革（あくまでも市場本位、シナジー（補完）を考慮し、製品またソリューションを早く顧客また市場に提供できる組織及び体制への改革が前提） ✓ “ビジョン”戦略の変革と組織内の共有 ✓ 多岐また複合化するターゲット市場向け実行組織の部門化・集権化、またそれに伴うシステム改革（自社組織、M&A・アライアンス先含む） ✓ 実行組織をサポートする全社横断的な機能・体制の構築 ② 組織・人材管理 ✓ 変革エージェント採用、外部人材活用 ✓ 変革プロセスの尊重（自社及びM&A、アライアンス先含め、自社に合った関係資本の構築や変革プロセス） ③ ナレッジマネジメント（Knowledge Management） ✓ トップマネジメントによるコミットメント ✓ 実現のためのシステム投資と組織設計と人材管理	✓ 多面的かつ複合的な市場環境変化やニーズに対する戦略に基づく迅速な組織改革の必要性（自社内、複数間M&A・アライアンス先、事業モデルの変革） ✓ 内部的な新規組織や体制またシステムの立ち上げに加え、外部的には国際的かつ異業種企業との複数のM&A、アライアンス（出資、提携・パートナーシップ）の同時かつ併行して進める為の管理・マネジメントや変革の必要性。 ✓ 戦略に準じた組織内、また組織外複数間企業の各種経営資源や新しいコンピタンス毎の組織学習や移転、また協働の為の体制やシステム構築、またそれらへの投資の必要性。

4. 本調査の含意と今後の課題

本調査の成果は、スマートグリッド・コミュニティ市場に限らず、同様の新しい性質を持つ、ガスエネルギー、水、交通、医療、学校、モビリティ等の社会・生活インフラ市場へも適用でき、今後の日本企業の国際競争力強化の為に戦略やアプローチの策定、またアカデミック分野における国際ビジネス研究を今後進めていく上でも、その資料的価値として貢献できるものと思料する。

また筆者は当該分野に取り組む日本企業や海外の主要企業における事例調査や定量調査（アンケート）の実施を準備中であり、その意義として今後のスマートグリッド・コミュニティ市場を含む社会・生活インフラ分野の今後の市場の推進や普及に大いに貢献するものであると思料する。

【注】

- 1). ビジネスエコシステムの中でイノベーションとオペレーションの基盤を成し、プラットフォームを形成するもの。制約要因となるもの。
- 2). 一定地域において全ての電力負荷を分散型電源から供給できる小規模電力系統。商用電力停止時はオンオフ制御機能により分散型電源より電力供給が継続が可能。
- 3). 分散型電源、蓄電池、EV で構成、ネットワーク内にてエネルギーを統合的に運用。

【引用・参考文献】

EPRI (2011). Estimating the Costs and Benefits of the Smart Grid, The Electric Power Research Institute, Inc

White House (2015). President Obama Announces New Actions to Bring Renewable Energy and Energy Efficiency to Households across the Country, The White House

<https://www.whitehouse.gov/the-press-office/2015/08/24/fact-sheet-president-obama-announces-new-actions-bring-renewable-energy>

DOE(2014) . 2014 Smart Grid System Report, United States Department of Energy

立本博文・高梨千賀子(2010). 「標準規格をめぐる競争戦略・コンセンサス標準の確立と利益獲得を目指して」『日本経営システム学会誌』 26(2), 67-81.

立本博文(2011). 「オープン・イノベーションとビジネス・エコシステム：新しい企業共同の台頭とプラットフォーム・ビジネスの誕生」『MMRC』 369.

立本博文 (2012) 「プラットフォームビジネス①プラットフォーム企業の競争戦略」『MMRC』 396.

James F. Moore. (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition, Harvard Business Review, 71(3), 75-86

Marco Iansiti & Roy Levien.(2007). The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability. Harvard Business School Press.

(以上)

顧客の認識転換と価値創造による市場創造

森 哲男（首都大学東京大学院）

キーワード：顧客認識・価値観の転換、価値創造、社会的形成

（１）本研究の主題と問題意識

本稿は、金融市場のディレギュレーションを機会に日本市場に参入し、新しい市場カテゴリーを形成するに至った外資系企業のビジネスモデルおよびマーケティング戦略を事例として取り上げ、その戦略が何故に日本市場で成功したのか、戦略意図を詳細に分析し、そのインプリケーションから日本企業がグローバル展開するにあたっての戦略的糸口を探ることにある。この数年日本の株価は予想を上回る上昇を見せ、企業収益も伸びたが、日本の産業構造そのものの改革はそれほど進んではいない。日本企業、産業がグローバル市場においていかに生き抜いていくかが問われていることは、これまでと同様である。モジュール化が進み、コモディティ化の影響を受け、価値獲得が困難になっている。企業の国際化は、もともと本国で形成した競争優位の源泉をベースに水平的、垂直的な直接投資を通じて海外市場に競争優位を築き、レントを獲得する過程（Hymer,1960;Kindleberger,1969;Caves,1971;Teece,1981a,b）と考えられてきたが、基本的ロジックはそれとしても本国の競争優位がそのままグローバル戦略として通用するケースはむしろまれであり、セコムのインドネシア進出やTOTOの中国進出のように苦戦を強いられるケースが多い。日本の強みである高い機能を持つ製品づくりをそのままグローバル展開しようとしても成功には結び付きにくい。グローバル市場展開において考慮しなければならないのは、各市場に必要とされている品質と購買可能な価格であるとし、新宅はこの関係をモデルで示している（新宅、2009）が、日本が中国、台湾と競いながら低価格、低品質の戦略を取ることは経営環境上、極めて困難である。価格、品質の軸を超えた別の要素が日本のグローバル展開には必要である。途上国の中間層市場に幅広く浸透するためには単なる既存のローエンド製品の持込みには限界があり、市場条件や資源条件を分析した上で、顧客に価値を提供し、収益を生み出せるビジネスモデルを検討すること（天野 2010）が必要となる。顧客にバリュープロポジションを与え得るビジネスモデルを構築すること（Teece 2010）が日本の戦略には極めて重要であると思われる。日本がグローバル市場において競争ポジションを獲得するためには“ハード”にこだわらない、新しいビジネスモデルや価値創造による市場創造がより重要となっている。日本においても市場創造の例としてコマツのKOMTRAXやブリジストンのリトレッド等の例があるが、日本企業からこのようなビジネスモデルによる市場創造の例が出現することはむしろ少ない。加えて、日本企業のグローバル展開上課題になっている重要な要素として新宅が言う「表の競争力」（新宅 2009）がある。日本企業の技術力やものづくり能力は依然として高いが、日本企業の成果が低いのは技術力やものづくり能力を活かしたビジネスモデルに加え、その価値をマーケティングを通じて顧客の価値に転換していく能力だ（新宅 2009）としている。さらに天野は「高品質（機能）な商品に対して潜在的に大きな市場が

存在する。問題は日本企業が、顧客に対して信頼性から来る製品価値を伝達できていないことによる（天野 2011）と述べている。日本企業が海外展開するにあたってのマーケティング力の弱さは15年以上前から指摘されてきている（片平 1998）が、日本企業は各市場のニーズに基づいた製品の研究開発には眼がむくが、依然としてプロダクトアウトの経営思想から脱し切れていないことが原因の一つであると言えるのではないだろうか。対顧客市場においては、かつてのプロダクトアウト志向で通用した時代から消費者主体へとその重心が移るとともにPrahalad & Ramaswamy (2004)によって「価値共創」概念が提唱され、「経験の場」の創造が重要とされ、またVagro & Lusch (2004) により「サービス・ドミナント・ロジック」、Grönroos(2006)により「サービス・ロジック」が提唱されたように顧客起点に立った価値創造による新たな市場創造は、ビジネスモデルによる市場創造と並び、これからの日本企業にとってのキーワードのひとつとなると考える。

（2）事例と分析アプローチ

本稿は、既存研究から日本のグローバル展開におけるいくつかの主な成功例、失敗例をマーケティング視点から振り返るとともに、日本市場において金融のディレギュレーションを契機に新しいビジネスモデルと付加価値サービスにより価値提案を行い、かつ低コストでサービスを提供することで競争優位を獲得し新しい市場カテゴリーを創造したアメリカン・ホーム・ダイレクトの事例を取り上げ、分析を行う。同社は日本市場に参入するにあたって、保険の通信販売というそれまで存在しなかったサービスに対する消費者のパーセプション（ものの見方）を変化させることによって顧客の理解、納得を獲得し、顧客主導の保険選択自由度を確立するとともに、業界初のサービスローンチを通して企業と顧客間の価値共創を創り上げ、結果、新しい市場の創造につなげていった。当事例は広報資料、文献資料をもとに時系列あるいは体系的にまとめることによって分析を行った。また、当事例は技術の社会的形成アプローチ

(MacKenzie and Wajcman 1999; 原2007, 宮尾2012) を適応することで、なぜ、そのビジネスモデルや商品に価値があると認められるようになったかについて、モデル的に詳細に説明可能となると考える。消費者は時に、企業の期待とは裏腹に新製品や新しいビジネスモデルには懐疑的であり、上市したからといって順調に普及するものではないからである。この社会的形成アプローチは、イノベーションの普及という現象は、イノベーションが一方的に社会に影響を与えるプロセスではなく、技術と社会がお互いを形成しあいながら発展していくプロセスとして捉える（宮尾 2012b）ものである。宮尾（2014）は、当フレームワークは技術のみではなくマーケティングにも適応可能としている。当アプローチでは、市場普及について、当該企業のR & D、生産およびマーケティングというリニアモデルのみでは不十分で、それに加えて文化、制度、消費者、価値観、競合企業が重要な要素となる、つまり消費者にどう評価され、どこで共感を獲得し、どのように受け入れられるのかが重要と考える。以下、事例を制度および市場、競争環境の変化の視点から見てみる。

1986 年、英国での金融ビッグバンを背景に金融市場ではディレギュレーションが起り、日本のみならず、世界の主要市場で様々な市場変化を生み出すとともに新しい市場カテゴリー

が誕生し、既存の市場にも大きな影響を与えた。アメリカン・ホーム・ダイレクトは1997年に解禁となったリスク細分型保険を、それまでの金融販売チャネルとしては考えられなかった通販というチャネルを利用するダイレクトレスポンスビジネスモデルで市場参入を果たし、カテゴリーリーダーとなったのであるが、当企業は、ビジネスモデルの展開プロセス、付加価値提案、つまり価値創造と低コストをどのように両立させたのか、企業がなぜ、ディレギュレーションを背景にそのような共創を作り上げなければならなかったのか、また、そのビジネスモデルを消費者に理解、納得させるために、どのようなマーケティングを行い、消費者の理解と認識の転換を行っていったのか、そのプロセスについても解明を試みる。同様のビジネスモデルは、世界各国で展開され新市場カテゴリーを切り開くことに成功している。英国では損害保険市場におけるダイレクトマーケティングのシェアは25%に達し、リスク細分型自動車保険カテゴリーの既存カテゴリーに占める市場シェアはそれ以上のシェアに達したとされる。イギリスにおいては、若年運転者による事故の増加、無保険自動車の増加、対人賠償請求訴訟の増加等によりコストが上昇、そのため自動車保険の平均保険料が1997年に約400£であったものが2000年には約600£にまで急速にはね上がった。その後も緩やかに上昇を続けている。それがリスク細分型保険が市場において成功を治めた大きな理由であると思われる。日本においても1990年代後半に、イギリスのロイヤルダイレクト、米国のアメリカン・ホーム・ダイレクトが市場参入し、それまでになかったサービスコンセプトを含んだ金融商品を始めてダイレクトマーケティングで販売し始めた。年齢や居住地域、性別、使用目的などのリスク要因を細分化し、それぞれの事故の危険性を保険料に直接反映させるリスク細分型保険である。この新しいビジネスモデルを伴った外資系企業の参入が与えた市場のインパクトは大きく、全国の販売店数もこの時期を境にして1996年の62万から2002年にはほぼ半減し、また平均年間保険料も1997年の¥7,400から2002年の¥6,900へと急速に下がった。日経ビジネス（1998年7月6日）の記事には、「食うか食われるかの価格競争間近、62万代理店の8割以上が消滅危機」とあり、既存市場の危機感が伺われる。また同記事には、「既存の保険会社が新興勢に対抗し、保険料を下げる方向にあり、代理店にも5%程度のコストの負担を求める方向」とあり価格競争が激化する様子がうかがえる。

次にビジネスモデル普及に重要な要素となる消費者、文化、価値観について見てみる。アメリカン・ホーム・ダイレクトは、この消費者の認識や価値観を転換すべく、詳細に設計されたマーケティングを展開する。同カテゴリーは成功裏に確立したが、同社のこのモデルが日本市場においてすぐに成功を収めたわけではなく、様々な障壁に面することになる。リスク細分型という新しい保険カテゴリーの認知と理解向上は、全ての参入国に対する課題であったのであるが、日本市場参入にあたっては他の課題も存在した。課題の一つは、流通チャネルに対する消費者認識である。自由化以前は、どの保険会社と契約しても同一料率、商品内容であり、また、保険は営業外交員が直接、顧客訪問を行い商品内容の説明を行い販売するモデルであった。一方、その当時、通信販売で販売されるものは下着などの安いコモディティーが中心であり、金融商品が通販で販売されることはなかった。もし、通信販売で購買して商品内容が自身

の思っていたものと異なっても、諦めのつく製品、価格であることが通信販売で売られる商品カテゴリーとされていたのであって、リスクの高い製品は直接、眼で見て購入するというのが、それまでの常識であった。消費者心理としても、事故時にきちんと対応してくれることが保険の意味あいであり、それを担保できる方法で契約したいと考えていた。このような中で金融商品を通販で納得して購入して頂くには消費者の認識、価値観の転換が必要であった。消費者認識上、もう一つの大きな課題であったのが、通販モデルは、店舗コスト、人件費を削除、リスク細分型で顧客ターゲットをセグメントすることにより低価格で保険を提供するものであるのだが、サービスレベルについても「安かろう悪かろう」の認識が強く、また見聞きしない外資系企業なので、「いつ撤退するかわからない」というサービス提供主体に対する認識上の障壁である。消費者にとっては保険が安い価格で提供されることは大きな魅力であるが、事故があった場合に他社の保険と同じように保障してくれるのかどうか、という強い疑念が消費者側にはあり、保険を通販で契約することに対しては抵抗があった。つまり、通販型の保険会社にとって、当初、市場機会は限定されていた。同社は、無店舗、通販でもって販売チャネルを低コスト化し、さらに顧客ターゲットを絞ることで利益率を上げる一方、顧客への付加価値サービス（業界で初めて採用した専任担当制、付随サービス）へ投資することによって顧客との価値共創を可能とする差別化された戦略を取った。消費者の認識転換をはかる、消費者の価値観に適合するマーケティングが市場創造においては極めて重要であり、この新しいビジネスモデルの戦略の成否を決定する要素であった。同社は認識転換をはかるマーケティングをこまめに行うことによってイノベーター、アーリーアダプターにリーチし、価値共創による差別化を獲得し通販によるリスク細分型保険という市場カテゴリーを創造していったのである。

（３）市場創造戦略におけるインプリケーションの抽出

以上のケースのインプリケーションは、ビジネスモデル自体がコスト優位か差別化かの二律背反ではなく、付加価値をともなった資源の束を顧客に提供する場を通しての価値創造を、低コストで提供するビジネスモデルを取ったこと、顧客のそれまでの商品/サービスへの認識転換を文化、価値観を踏まえたマーケティングによって解決を行ったという２点である。日本企業が自社の製品・サービスをそのまま海外市場で受け入れられることは多くはない。市場導入する場合、むしろ製品をそれぞれの市場に合わせてカスタマイズしなければならない、あるいは、顧客のその製品に対する認識自体に問題、課題があり、それを転換することが重要な要素であるケースは実は多いのではないだろうか。ハウスのレトルトカレーの中国進出のケースも中国人の文化、価値観を考慮したマーケティングの結果、成功した例である。本稿では金融業界におけるグローバル企業の日本市場参入にあたって、消費者や価値観をどのようにマーケティングしていったかを詳細に分析することによって、日本企業が海外進出する場合の戦略糸口への適応可能性の検証を試みた。制度に適応、利用し、消費者の文化、価値観を理解した上で、どのようにビジネスモデルの魅力を受け入れてもらうか、あるいは理解に導く価値観を創造するかの「表の競争力」が問われていると言えよう。

参考文献：報告時に提示します。

青少年期の海外経験と海外駐在員の適性との関連性 -米国在住の日本人と日本在住の日本人との比較調査から-

小西 由樹子 (早稲田大学)

yukikoni@suou.waseda.jp

キーワード: 国際業務、海外駐在員、キャリアデベロップメント

1. はじめに

本発表の目的は、海外経験のある青少年は、海外経験のない青少年と比べて、海外駐在員としての適性に合致している度合いが高いかどうかを検証することである。

企業がグローバルなビジネス環境で成功するためには、その企業のリーダーの存在が鍵となっている。それゆえ、企業で国際的な視野で業務を行う人材に対する需要は高まっている。

本稿では、調査対象を母国から海外の支社に管理職として派遣される海外駐在員に絞った。海外駐在員が派遣先で成功するためには、業務の専門能力や知識だけでなく、派遣国のビジネス環境に適応することが重要である(Snell & Bohlander, 2013, p657)。それゆえ、企業はそれらの適性を身につけさせるための研修を行っている。しかしながら、これらの海外派遣前研修の効果は明らかではない。それゆえ、企業の中には、そもそも海外駐在員の適性を持っている個人を候補者として選考しようという動きがある。

海外駐在員の適性を持ち備えているとして注目されるのは、海外経験のある青少年である。しかし、「青少年期の海外経験」と「海外駐在員としての適性」の関係を明らかにした研究蓄積は乏しい。本調査は、この2つの関係を検証することを目的としている。両者の関係が明らかになれば、企業が海外駐在員候補を選定する際に有用な情報となり得る。なぜなら、企業はそもそも海外駐在員の適性を持っている個人を海外派遣する方が、派遣先のビジネスで成功する確率が高まるからである。

2. 先行研究レビュー

国際的な視野で業務を行う管理職は、“international executive”, “global manager”, “global leaders”, 「グローバル人材」, “international career” などと呼ばれている(Spreitzer et al., 1997; Snell & Bohlander, 2013, p664; Caligiuri, 2006; グローバル人材育成推進会議, 2012; Permuter, 1969)。これら管理職の居住地は母国と海外の両方のケースがある。そして、これら管理職の業務は、ビジネスを海外進出させたり、グローバル戦略を策定したり、地理的に散らばった多様なチームを統率したりすることである。

次に、国際的な視野で業務を行う管理職の適性として、経験から学ぶことができる性格、コアスキル (core skills) と海外駐在員の成功を促進するアグメントスキル (augment skills) (表1)、特定の知識と能力、性格(表2)、「要素Ⅰ: 語学力・コミュニケーション能力 要素Ⅱ: 主体性・積極性、チャレンジ精神、協調性・柔軟性、責任感・使命感」、家族の異文化適応力などがあげられている(Spreitzer, et al., 1997; Snell & Bohlander, 2013; Caligiuri, 2006; グローバル人材育成推進会議, 2012)。また、外向性、情緒安定性、愛想のよさ、誠実

さ、文化に対する繊細さ、派遣国の言語能力、母国と異なる価値観を受け入れられる柔軟性、曖昧さに対する寛容さ、自尊心、リーダーシップ、社交性、人への興味なども挙げられている(Permutter, 1969; Mol, 2005)。

表1 海外駐在員が成功するためのスキルセット

コアスキル Core Skills	アグメントスキル Augment Skills
経験	技術力
意思決定力	交渉力
機知に富んでいる	戦略的思考
適応性	権限委譲能力
文化に対する敏感さ	変革管理能力
チームビルディング力	
成熟	
(出所) (Snell & Bohlander, 2013) を基に筆者作成	

表2 グローバルリーダーに必要な知識、能力、性格

知識	異文化に関する知識 国際業務に関する知識
能力	語学力 異文化コミュニケーション能力 認知能力
性格	外向性、情緒安定性、愛想のよさ、誠実さ、柔軟性
(出所) (Caligiuri, 2006) を基に筆者作成	

上記のように、海外駐在員が成功するためには、国内業務と同様の能力の他に、国際業務独自の能力や特定の性格が必要である。それゆえ、海外駐在員候補者向けの異文化研修を行うだけではなく、もともと海外駐在員の適性を持っている個人を選出しようという動きもある。スネイルら (Snell & Bohlander, 2013, p665) は、海外駐在員選出は自薦にすべきだと述べている。また、カリギイウリー (Caligiuri, 2006) は、グローバルリーダーが成功するために必要な知識と能力、性格のうち、性格は相対的に研修で変化しにくいいため、必要な性格を持つ個人を選出することは、とても重要であると述べている。

青少年期の海外経験と海外駐在員の適性との関係に関する研究蓄積は乏しい。セルマーら (Selmer & Lam, 2004) は、香港とイギリスに住む青少年を対象に調査を行った。海外経験のある青少年は、「国際的であること」、「国際間の移動を好む」点においてははっきりとした特徴をもっており、その結果として、彼ら彼女らは将来有望な海外駐在員になる可能性がある」と述べている。また、ウィークスら (Weeks et al., 2010) は、海外駐在員の子供たちへのインタビューを通じて、青少年は大人よりも異文化や自分と異なる見方を受け入れる許容/対応力 (open-minded) を身につける能力があると述べている。

3. 分析の枠組み

先行文献レビューの結果、以下の観点で調査を行っていくこととする。①海外居住経験のある青少年と海外駐在員の適性との関係を明らかにしたセルマーら (Selmer & Lam, 2004) の先行研究の枠組みを基にして、②国際的な視野で業務を行う管理職のうち海外駐在員のみを対象にし、③海外駐在員の適性のうち、国際業務に対する志向と異文化適応力、特定の性格を対象として、④多国籍・多民族が住み日本人がマイノリティであるロサンゼルスと、日本人が住人のマジョリティを占める東京に住む日本人の小中高校生を対象に調査を行った。

リサーチクエスション

- RQ1 海外居住の青少年は、日本居住の青少年よりも国際的な業務に対する志望が強いのか
- RQ2 海外居住の青少年は、日本居住の青少年よりも異文化受容性があるか
- RQ3 海外居住の青少年は、日本居住の青少年と異なる特定の性格を持っているか

調査方法

調査名:「海外居住の青少年の性格と職業観に関する調査」
「日本居住の青少年の性格と職業観に関する調査」5段階のリッカート尺度を使用

調査日: ロサンゼルス 2013 年 1 月から 2 月、日本 2013 年 5 月から 9 月

調査方法: 構造化インタビュー。質問紙調査結果を記述統計、信頼性分析、主因子分析。

表3 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)	海外経験あり (構成比%)
ロサンゼルス	48 (100%)	16 (33%)	32 (67%)	10.0 (3.0)	7.3年	—
日本	43 (100%)	22 (51%)	21 (49%)	10.9 (3.2)	—	15 (36%)

4. 分析結果と考察

本調査における特徴的な性格や志向、将来の職業観に関する質問に対して主因子法による因子分析を行ったところ（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）、3つの因子に分かれた(表4)。

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）を行い、各因子の信頼性を向上させるために、第2因子の「異文化の受容性」から「ストレスに強い（精神的に安定している）」を除いた。

この後、ロサンゼルス居住と日本居住の青少年の2

表4 質問の認知因子分析

	因子		
	国際業務への志向	異文化の受容性	特定の性格
二カ国語以上を使う仕事をしたい	.923	-.054	.072
海外転居のある仕事をしたい	.860	-.159	-.004
海外出張のある仕事をしたい	.804	-.012	-.070
他の国籍の人と一緒に仕事をしたい	.787	.181	.104
異文化に興味を持っている	.155	.741	-.072
海外旅行をしたい	.181	.641	-.067
ストレスに強い（精神的に安定している）※	-.264	.539	.182
海外の国が好き	.244	.533	-.105
社交的である	-.012	.077	.724
チャレンジ精神、競争心がある	.143	-.124	.666
決断力、自立心がある（自分で解決する）	.049	-.180	.649
主体性：人前で発言するなど	-.121	.325	.583
受容性：多様な人や状況に対する許容/対応力がある	-.090	-.057	.634
自尊心：自分に自信がある	.235	.308	.493

※信頼性分析の結果、削除した質問項目

つのグループで、3つの因子の仮説検定を行ったところ、3つすべての因子で統計的に有意な差が見られなかった(表5)。この結果から、ロサンゼルス居住の青少年と日本居住の青少年は、「国際業務への志向」、「異文化の受容性」、「特定の性格」のすべてにおいて差がないといえることができる。これは先行文献の結果と異なる。

そこで、ロサンゼルス居住と日本居住の2つの青少年で差が出なかった理由を探るために、日本居住の青少年を海外旅行経験の有無によって2つに分けてみた。具体的には、①ロサンゼルス居住の青少年、②日本居住で海外旅行経験のない青少年、③日本居住で海外旅行経験（1回あたりの滞在期間が1ヶ月未満）のある青少年の3つのグループに分けて、仮説検定を行った(表6)。その結果、①ロサンゼルスと②日本居住（海外旅行なし）の回答では、「国際業務への志向 ($p < 1\%$)」と「異文化の受容性 ($p < 1\%$)」で差が見られた。次に、②日本居住（海外旅行なし）と③日本居住（海外旅行あり）では、「国際業務への志向 ($p < 1\%$)」、「異文化の受容性 ($p < 1\%$)」、「特定の性格 ($p < 5\%$)」のすべての因子で差が見られた。最後に、①ロサンゼルス居住と③日本居住（海外旅行あり）では、3因子全てで有意な差が見られなかった。

この結果を基にリサーチクエスションを検討すると、「青少年の海外経験」に海外旅行まで含めると、RQ1とRQ2は確認されたと考えられる。なぜなら、異文化適応力の前提には異文化受容性が必要だからである。つまり、「RQ1 海外居住の青少年は、(海外経験のない) 日本居住の青少年よりも国際的な業務に対する志望が強い」、「RQ2 海外居住の青少年は、(海外経験のない) 日本居住の青少年よりも異文化受容性がある」ということができる。

5. 調査の限界と今後の課題

本調査結果は、学術的な意義「青少年の短期間の海外経験と海外駐在員としての適性に関連性が発見できたこと」と、実務的な意義「組織が海外駐在員候補者を選ぶ際の一つのファクターを発見した」の両方がある。一方で、本調査には、いくつかの課題がある。具体的には、調査回答者が青少年本人ではなく保護者であること、質問票に家計要因（収入や学歴など）が漏れていること、海外駐在員の適性ではなく「志向」までしか満たしていないことである。今後の調査では、上記の限界を解消しながら、青少年期の海外旅行経験と海外駐在員の適性の関連性をより精緻に研究していきたい。

参考文献

- Caligiuri, P. (2006). Developing global leaders. *Human Resource Management Review*, 16(2), 219-228.
- Mol, S. T. (2005). Predicting Expatriate Job Performance for Selection Purposes: A Quantitative Review. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36(5), 590-620.
- Permuter, H. V. (1969, January). The toutuous evolution of the MNCs. *Columbia Journal of World Business*, 9-18.
- Selmer, J., & Lam, H. (2004). "Third culture kids". *Personnel Review*, 33(4), 430-445.
- Snell, S., & Bohlander, G. W. (2013). *Managing human resources* (16th ed.). Mason, OH: Thomson/South-Western.
- Spreitzer, G. M., McCall, M. W., & Mahoney, J. D. (1997). Early identification of international executive potential. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 6-29.
- Weeks, K. P., Weeks, M., & Willis Muller, K. (2009). The adjustment of expatriate teenagers. *Personnel Review*, 39(1), 24-43.
- URL : グローバル人材育成推進会議 (2012). 「グローバル人材育成戦略 (グローバル人材育成推進会議 審議まとめ)」
<http://kantei.go.jp/jp/singi/global/120611matome.pdf> (確認日: 2014 年 12 月 25 日)

表5 3因子の仮設検定結果(ロサンゼルス居住と日本居住の2グループの比較)

分類	ロサンゼルス居住 (n = 48)		日本居住 (n = 43)		t検定 (両側)	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	p値	結果
国際業務への志向	3.48	0.69	3.23	0.96	0.174	
異文化の受容性	3.94	0.75	3.64	0.87	0.093	
特定の性格	3.68	0.74	3.59	0.68	0.577	

表6 3因子の仮設検定結果(日本居住の青少年を海外旅行の有無で分けた3グループで比較)

分類	①ロサンゼルス (n = 48)		②日本 (海外旅行なし) (n = 28)		t検定 (両側)	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	p値	結果
国際業務への志向	3.48	0.69	2.90	0.90	0.006 **	
異文化の受容性	3.94	0.75	3.29	0.77	0.001 **	
特定の性格	3.68	0.74	3.45	0.67	0.177	

分類	②日本 (海外旅行なし) (n = 28)		③日本 (海外旅行あり) (n = 15)		t検定 (両側)	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	p値	結果
国際業務への志向	2.90	0.90	3.85	0.76	0.001 **	
異文化の受容性	3.29	0.77	4.31	0.63	0.000 **	
特定の性格	3.45	0.67	3.87	0.59	0.049 *	

分類	①ロサンゼルス (n = 48)		③日本 (海外旅行あり) (n = 15)		t検定 (両側)	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	p値	結果
国際業務への志向	3.48	0.69	3.85	0.76	0.116	
異文化の受容性	3.94	0.75	4.31	0.63	0.072	
特定の性格	3.68	0.74	3.87	0.59	0.332	

(注) **は1%水準、*は5%水準で有意を示す

Why and how Ajinomoto wins over Nestlé in the canned coffee market in
Thailand: from the perspective of subsidiary autonomy level in food MNCs

Tanyamai Thinotai

Graduate School of Economics and Management, Tohoku University

Abstract

In the food industry, according to conventional wisdom, product localization with high local responsiveness is considered the lifeblood of establishing global competitiveness among MNCs. However, there are no existing studies directly focusing on the question of whether which functions in a food MNC need to be localized.

This research tried to answer the research question above by highlighting critical factors in specific functions and the level of autonomy in decision making based on a detailed case study of Ajinomoto in the canned coffee market in Thailand. An analytical framework that presents seven levels of autonomy in the subsidiary's decision making is modified to investigate the critical factors in each function. The result suggests that not every function in a food MNC should be localized. Product development, marketing and sales functions need a very high level of subsidiary autonomy, and a decision should be made by the subsidiary, except for nutrition requirement, which needs local and headquarters consultations, opposite to the quality control function, in which decision making is mostly done by the headquarters.

Keywords: Food industry, global product development, product localization, subsidiary autonomy, analytical framework

I. Research Significance and Literature Review

The food industry is low-tech; it is an industry that has difficulty differentiating among products (FAO, 2006). So product characteristics are copied by the competitors, who offer me-too products (Tetra Pak, 2004), leading to a high failure rate among food products and a crisis in creativity in the food industry (*The Economist*, 2005). This means that high local responsiveness in product development is needed to establish global competitiveness in food MNCs (Prahalad, 1987; Birkinshaw, 1998; Ghemawat, 2007), in which the subsidiary appears to need a certain level of decision-making autonomy to be able to pursue charter enhancement and reinforcement initiatives (Birkinshaw, 1998). However, very few deeper studies take the point of view of local subsidiary autonomy in food MNCs; thus, there is a need for clinical studies and more

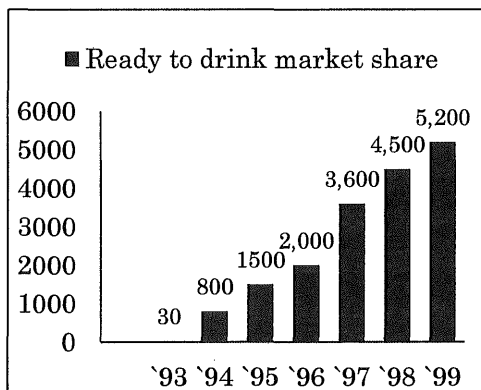
detailed examinations, for example, on the interplay between the headquarters and the subsidiary management (Birkinshaw & Hood, 1998), and presented in a real case.

The purpose of this research is to draw more attention to research on local subsidiaries' autonomy in food MNCs at a more micro level by presenting two research questions: Does every function in a food MNC need to be localized? What level of subsidiary autonomy is needed in deciding for each function?

To answer the research questions, a detailed case study that uses semi-structured interviews is conducted in the canned coffee market in Thailand. The study focuses on an Ajinomoto product and provides examples, in comparison with a Nestlé product. It is clear that Ajinomoto is mainly a seasoning company, and it is equally clear that Nestlé's most famous product is Nescafé, an instant coffee. For more than 20 years in Thailand, Ajinomoto's canned coffee, Birdy, has ranked first, with a market share of more than 70%, while Nescafé has followed at second place. Finding out why and how Ajinomoto wins over Nestlé in the canned coffee market in Thailand could significantly contribute to finding the answer to the research questions.

II. Case Study

- Canned Coffee Market in Thailand



Source: Marketing, Ajinomoto (Thailand) Co., (1999)

Birdy, its market value dramatically increased to 800 million baht and 1,500 million baht in the subsequent years. After 1995, one of the factors that pushed the market to grow rapidly was the introduction of power drink products, which were heavily regulated by a government policy: caffeine content should not exceed 50 milligrams in one bottle. Unlike other coffee products, promotional products contain only 2.5% caffeine by weight, or about 90 mg. in one can (150–180 ml.); thus, energy drink consumers tend to drink more coffee.

- Ajinomoto Canned Coffee

Ready-to-drink instant coffee products were first introduced in the Thai market in mid-1993 by Ajinomoto Sales (Thailand) Co., Ltd. by offering a canned coffee product called "Birdy." By the end of the year, the total market value of ready-to-drink instant coffee was only 30 million baht. Soon after the creation of a market for

Birdy was first introduced in the Thai market in 1993 as a pioneer canned coffee. At that time, the coffee market in the country was still dominated by pure soluble coffee, which consumers mainly consumed at home and in the office. Iced coffees such as Oleang (traditional coffee), on the other hand, were mainly consumed outdoors at street vendors and small local restaurants. The taste of Birdy was meticulously formulated to suit Thai consumers' preference. According to Ajinomoto's consumer lifestyle research, the coffee taste that is pleasant for most consumers is that of coffee mixed with milk, and the packaging must be equal to one cup of coffee. Also, the packaging was carefully designed according to Thai consumers' preference: strong cold coffee. Birdy is sold to customers using a unique distribution channel. Aside from having 38 distribution hubs all over Thailand and finding new channels such as gas stations, a very strong relationship with the retailers has also been purposefully built. Since Thais like food tasting, offering free tasting and apportioning profits to shop owners are another push-pull strategy that works very effectively. Currently, Birdy offers six flavors to cater to the needs of various groups of consumers as well as to offer social contribution activities to Thais.

- Nestlé Canned Coffee

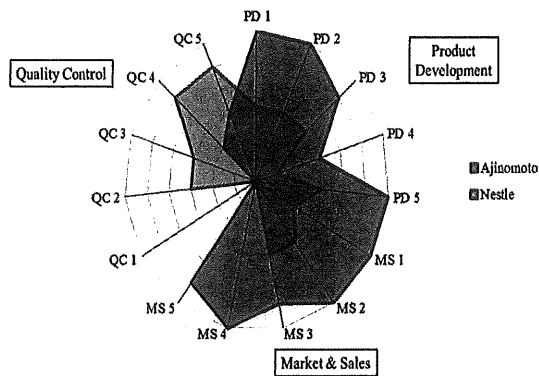
In May 1997, Nestlé Thailand Co., Ltd. launched a canned coffee product. Based on the strength of Nestlé as a professional coffee brand, which was already trusted and well-known among big groups of customers, Nestlé decided to adopt the concept of canned coffee like other global products and named their product Nescafé, giving emphasis on the good taste of real coffee and modern packaging, which is also common in marketing activities. Nescafé distinguished their canned coffee product from their competitors with higher quality. The product targeted both labors and administrative officers. The launching of Nescafé caused a larger growth in the canned coffee market in 1998, gaining a market share of more than 20%. Nescafé used Coca-Cola as its distribution channel, so the product became very popular in the market. Nescafé offers two flavors based on the targeted customers: Nescafé Café Ole, which has a smooth taste for general customers, and Nescafé Extra, which has a strong taste especially for laborers.

III. Case Study Analysis

Based on the semi-structured interviews in July and August 2015, the level of autonomy in decision making for Thai subsidiaries, especially in product development, marketing and sales, and quality control functions, appears to be one of the most

important factors for Ajinomoto's win over Nestlé in the canned coffee market in Thailand. Therefore, the analysis of the case study tries to establish a more micro analytical framework in the aspect of level of subsidiary autonomy.

V. Conclusion and Discussion



Based on the case study, the level of autonomy in the decision making of the local subsidiary of Ajinomoto, as compared with Nestlé's, is higher in product development and marketing and sales functions, in which *local managers make decisions and then sell to/inform the headquarters*, except for the factor of health and nutrition requirement, where the decision needs to be made through

subsidiary and headquarters consultation. Results of the analysis are summarized in the final analytical framework above.

In summary, the study finds that product development, marketing and sales, and quality control functions need a different level of subsidiary autonomy, and the critical factors in the first two functions require a very high level of subsidiary autonomy, and the decision should be made by the subsidiaries, opposite to the quality control function, where decision is mostly made by the headquarters.

Discussion

The analytical framework of the level of autonomy of the subsidiary's decision making could be applicable to future studies to analyze the interplay between headquarters and subsidiary management, such as clarifying the situation and seeking problems in decision making in each critical factor for further organizational development and to pursue charter enhancement and reinforcement initiatives in food MNCs.

However, there are some internal and external validities if this framework is to be applied in other cases. First, the critical factors could have a different range of factors since the food industry has very high context variations. Second, subsidiary autonomy also depends on the size and significance of the subsidiary to the headquarters, so the level of the subsidiary's autonomy in decision making might provide different patterns according to size. Therefore, a combination of quantitative and qualitative research approaches also needs to be studied in the future to determine the critical factors.

Emerging Topics in Japanese Management Research

Parissa Haghirian
Sophia University, Japan

Michaela Blahová
Tomas Bata University in Zlín, Czech Republic

Japanese management practices are to be considered as a complex system not easily categorized. From the outside, Japanese management seems to be more united than it actually is. Although many observers believe that the traditional Japanese management system has to be transformed to a Western-oriented system that seems to be much more flexible especially in terms of communication, decision-making processes, a fast-response to the market, leadership, etc. in order to stay competitive in the future, a Western style of management and a Japanese style of management are still two different things and two contrasting ideas.

Haghirian (2010a) mentions that Japan has been changing only in its own Japanese way. Japanese corporations are expected to change in a Western way, finally accepting a more shareholder value-oriented attitude, putting profit before relationships, and increasing profitability. However, the concept of change differs greatly between Japan and the West. The Japanese way of business has proved highly resilient to change, Hasegawa and Noronha (2009) point out. This is most visible in economically bad times, such as the “lost decade” of low economic growth in the 1990s. Normally, economic pain leads to structural reforms. However, in the case of Japan, there is little evidence of truly fundamental changes (Witt, 2006).

Change from the Western perspective is mostly radical; things really have to be drastically different from previous conditions (Haghirian, 2010a). In Japan, however, the principle of kaizen (continuous change) dominates. Change takes time, and does not always mean the elimination of old and successful ideas, or breaking relationships that have grown over a long time. The key determinant in the future success of Japan is to be open-minded but at the same time not to forget what works.

Therefore, although a number of issues having impacts (not only positive) on Japanese companies have been addressed in the literature in the past years, only a few changes have been adopted by Japanese companies so far. More time is needed to implement all necessary changes that Japanese consider relevant to their businesses.

The following main trends and practices have been identified as the drivers of change of the traditional Japanese management model within the recent practical research. Each of these trends, however, contains specific practices that interact with each other, shape and give strength to each individual category. Trends that have appeared in the literature only have been ignored for the time being, although they may continue to gain traction in the future.

Our presentation provides an overview on the research that involved assembling key academic and other literature on trends in strategic management in Japan. We supported these results with a series of semi-structured interviews with managers within manufacturing companies located in Japan. The

following section describes the key topics that will drive change in the future, as identified by both academics and businesses.

Integrating women into the workforce

Japan's potential growth rate is steadily falling with the aging of its population. Population projections suggest that the share of the population over age 65 will rise from 9 percent in 1980 to 36 percent in 2040 (Steinberg and Nakane, 2012). A shrinking population already has implications for the workforce. Currently some 16 million Japanese are in their 20s. This number will shrink by 3 million over just the next decade. By 2030, demographers say, Japan will have just two working-age people for each retired one; by mid-century, short of a rapid and unlikely return to fecundity, the ratio will rise to three for every two retirees (*The Economist*, 2007).

Globalization of the J-firm

The internationalization of Japan is one of the pillars of Prime Minister Shinzo Abe's growth strategy at a time when a shrinking domestic market is forcing more businesses to look overseas for profits. But, more than 70 percent of Japanese companies with global operations face challenges in hiring and educating a suitable workforce, according to a government survey (*The Japan Times*, 2014a).

Since the end of the bubble economy, Japanese society has clearly opened its doors for long-term residents, even though it has the reputation of being closed to foreigners. Japan is in desperate need of workers from overseas to support its aging population. However, as Haghirian (2009) points out, the number of foreigners working in Japan has not been sufficient to support Japan's shrinking population so far. Hidenori Sakanaka, a former director of the Tokyo Regional Immigration Bureau, confirms that if the working population keeps shrinking, it will keep pushing down consumption, and the country will be unable to maintain economic growth. In short, this means the growth strategies of "Abenomics" cannot be successful without accepting immigrants (*The Japan Times*, 2014c).

At the end of October 2013, the number of foreign workers in Japan reached 717,504, up 5.1 percent from the year before. The number was the highest since employers started regularly submitting reports on foreign employees to the ministry in 2007. The increase also reveals that Japanese workplaces are internationalizing just as workplaces worldwide are doing. However, Japan is far behind most other advanced countries in the percentage of workers who come from other countries. The foreign percentage of Japan's labour force stands at about 1 percent, compared with 36 percent in Singapore (*The Japan Times*, 2014b).

Among the various policies on foreign workers that have been applied recently, there seems to be a consensus for moving toward accepting more highly-skilled foreign professionals (Saito, 2014). In order to support the immigration, the government of Prime Minister Abe passed a revision to the Immigration Law in 2014 that enables foreigners with advanced skills to be eligible for permanent

residency after staying in Japan for three years instead of ten years for most foreigners (or five in some cases where certain conditions were fulfilled). On the other hand, policies focusing on unskilled workers are more controversial. Saito (2014) mentions that as in other countries, there will always be fears that foreign workers will take jobs that might otherwise have gone to Japanese citizens. However, Japan's declining population implies a shortage of labour, so there should be increasingly less competition for work.

In our research, the respondents considered integration of foreigners into their workforce as one of the measures to professionalize and international Japanese corporations. Many workplaces are now starting to accept diversity, changing past expectations of homogeneity, as the following statement confirms: "Our company focuses not only on gender equality but on nationality equality, too. My boss is an English man and the company is also trying to employ more people from overseas" (Blahová *et al.*, 2015).

Changes in Traditional Japanese Management Practices

Since the collapse of the bubble economy, the conventional Japanese management practices have been increasingly internally and externally challenged. The corporate Japanese system has been under pressure primarily because of the long-term implications of labour costs and inherent inflexibility (Mroczkowski and Hanaoka, 1989; Debroux, 2003). Rethinking lifetime employment necessarily entails rethinking the traditional seniority-based wage and promotion system. Inherent in the system are wage increases related to the worker's age and length of service, regardless of his, or her, real productivity and contribution (Watanabe, 2000).

The change in the labour market gained pace in the 1990s, as Japan's economic woes forced companies to scale back employees' benefits dramatically. Increasingly, many firms hired new staff on short-term or part-time contracts rather than treating them as members of the corporate family. Moreover, a big generational shift is taking place. Today's young professionals refuse to make work the centre of their lives or to accept the hardships and corporate paternalism of earlier decades (*The Economist*, 2008).

More and more Japanese companies have started to focus on replacing full-time employees with part-time, contract, and temporary workers. The seniority-based life-time employment system made it difficult to cut the wages of older full-time workers. Therefore, employers shifted their focus on hiring more part-time workers, who can be paid much less, with few or no benefits (*Nikkei Weekly*, 2007).

Japanese management is at a turning point and is currently undergoing change. However, as statistics and examples of companies show, it is not merely a switch from one set of management strategies, that is, the three pillars of life-time employment, seniority-based wages, and labour unions, to Western standards, with employees switching jobs freely and merit-based wages. The traditional three pillars of Japanese management are still very much alive. Change is taking place, and management is choosing between traditional and new trends that have been introduced via

globalization (Haghirian, 2009). This is supported by the following statement from the interview series: “Although lifetime employment brings a lot of benefits, there are also problems occurring from it. In today’s global economy more flexibility in hiring people is required” (Blahová *et al.*, 2015).

The changes in employment practices can be considered part of a wider development; moving from long-term relationships towards a greater marketization and internationalisation of the Japanese economy. For example, the introduction of performance-related pay means that the basis for remuneration has shifted away from the long-term development of skills towards short-term results. Performance-related pay can be considered a new standard in the management of regular workers among Japanese firms and has introduced important changes to their evaluation and remuneration. Seniority often remains as a criterion for evaluation, but it no longer defines the Japanese wage system (Keizer *et al.*, 2012), as the following statement confirms: “Our company is trying to pursue a well-organized wage system without considering the difference of culture and language. If a person has skills, then s/he will get paid higher. However, this also means that if a person does not show a satisfactory result, then s/he will get paid lower.”

Conclusion

This presentation was aimed at addressing the emerging topics in the Japanese management research that have been influencing Japanese management practices in recent years and their consequences to the corporate world. Among the most important ones belong integrating Japanese women into the workforce due to demographic changes that have been taking place in Japanese society recently and their implications for business management, globalization of the J-firm including attracting more foreigners to work in Japan and overall changes in traditional Japanese management practices, such as changes in working and more time-efficient styles, rethinking traditional seniority system, lifetime employment practices, productivity, performance appraisals as well as cultural and social changes.

The research was undertaken by two academic teams from the Czech Republic and Japan to establish a multi-perspective view in the context of global and business trends and was supported by the research grant No. 14-18597P supported by the Czech Science Foundation (Creating Strategic Performance Model Framework Based on Utilization of Synergy Effects of Selected Management Systems) and grant No. CZ.1.07/2.3.00/20.0147 supported by the Operational Programme Education for Competitiveness co-funded by the European Social Fund (ESF) and the national budget of the Czech Republic (Human Resources Development in the field of Measurement and Management of Companies, Clusters and Regions Performance).

日本企業による国際産学共同研究の成果 －国際産学共同研究アンケート調査－

鈴木真也（文部科学省科学技術・学術政策研究所）
永田晃也（九州大学）

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、日本企業と海外大学との間で実施された国際産学共同研究が、企業による研究開発活動や販売活動の面でどのような成果をもたらしたのかを、日本企業 3000 社を対象とした質問票調査を用いて定量的に明らかにした。その結果、先進国の海外大学との共同研究では、国内における産学共同研究とほぼ同様の割合で目標が達成されている一方で、件数としては増加傾向にある新興国（地域）大学との共同研究では目標達成率は低くなっており必ずしも成果に結び付いていないことなどがわかった。

1. 目的

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新製品の開発を進めるケースが増加してきたため、近年の研究開発活動においては、企業と大学との間で実施される産学連携が頻繁に見られるようになった。多くの場合、企業が連携する相手は国内大学である一方、企業にとって産学連携の相手は国内大学だけとは限らない。経済活動や研究活動のグローバル化に伴い、国外の大学との連携を通じて研究開発力を高めようとする企業も増加してきているものと思われる。しかしながら、国際的な産学連携に関してはこれまで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、いくつかの事例研究が存在するものの、定量的な分析はほとんど行われてこなかったこともあり、全般的な実情が明らかにされていないのが現状である。例えば、日本企業がどのような国や地域の大学と連携しているのか、なぜ国外の大学との産学連携を実施したのか、国外の大学との産学連携は企業に十分な成果をもたらしているのか、など明らかにすべき点が多い。そこで、本研究においては、日本企業と国外の大学との間で実施された共同研究（以下、国際産学共同研究と呼称する）に焦点を絞り、それが企業による研究開発活動や販売活動の面でどのような成果をもたらしたのかを明らかにするため、研究開発活動を行っている日本企業を対象とした質問票調査を実施した。

2. 方法

(1) 調査対象

国内外の大学との共同研究を実施している企業は、基本的に自社において研究開発活動を実施している企業であると考えられる。そこで、研究開発活動を行っている日本所在の企業を捕捉するために、『全国試験研究機関名鑑』（文部科学省科学技術・学術政策局監修）を利用した。同名鑑に収録されている企業の中から 3000 社を選定し、調査対象企業とした。

(2) 調査手法

郵送法による質問票調査でデータを収集した。

(3) 実施期間

2014 年 1 月に、調査対象企業に対して質問票を郵送し、2014 年 6 月末日までに 679 社から回答を得た。回収率は 22.7%であった。

3. 質問項目と結果

調査対象の企業により過去に行われ既に終了した国内外の大学との共同研究が目的としていた様々な項目について、その目標をどの程度達成できたのかを、日本国内、先進国、及び新興国（地域）の大学との共同研究に分けて質問した。そして、項目ごとに、その項目を国際産学共同研究における目的として認識している企業のうち、「目標を達成した」あるいは「目標以上に達成した」と回答した企業の割合を算出した。

(1) 研究開発活動に関連する項目

「基礎研究力の向上」については国内大学との共同研究および先進国の海外大学との共同研究においては 9 割近い企業が「目標を達成した」あるいは「目標以上に達成した」と回答している。一方で、新興国（地域）の海外大学との共同研究においてはそのように回答した企業の割合は 5 割未満（48%）にとどまっている。

次に、「技術の開発・獲得」については国内大学との共同研究および先進国の海外大学との共同研究においては、やはり 9 割近い企業が「目標を達成した」あるいは「目標以上に達成した」と回答している。新興国（地域）の海外大学との共同研究においてそのように回答した企業の割合は、「基礎研究力の向上」についてよりは高くなっているものの、約 62%と国内大学あるいは先進国の海外大学との共同研究に比べかなり低くなっている。

「新製品の開発」については、「基礎研究力の向上」、「技術の開発・獲得」の2項目に比べ、目標を達成した企業の割合が低い傾向となっている。これは、新製品の開発は主に企業の持つ資源・能力によるところが大きく、研究力や技術といった大学の貢献が直接的に成果につながりにくいことに起因しているのではないかとと思われる。最も高い割合の企業が目標を達成しているのは、国内大学との共同研究であり、62%の企業が「目標を達成した」あるいは「目標以上に達成した」と回答している。先進国の海外大学との共同研究がこれに次いでおり（41%）、新興国（地域）の海外大学との共同研究では、26%の企業のみが「目標を達成した」あるいは「目標以上に達成した」と回答している。産学共同研究において新製品の開発を行うためには、大学との相互理解や密なコミュニケーション、信頼関係の構築等が鍵となるため、海外大学との共同研究に比べ国内大学との共同研究の方が進めやすいのではないかと考えられる。

（2）販売活動に関連する項目

続いて、販売活動に対する産学共同研究の影響を見てみる。ここでは、「国内売上の増加」および「海外売上の増加」に対する産学共同研究の影響を訊いているが、いずれの項目においても、研究開発活動に関連する項目に比べ、目標を達成している企業の割合は全般的に顕著に低くなっている。研究開発活動の段階から販売活動に至るまでには、様々な越えるべき障害があり、また時間的なラグも大きいことから、共同研究の成果が必ずしも製品販売の増加という目的に直接的に貢献しないケースも多いことを反映していると思われる。

まず、「国内売上の増加」について見てみると、「目標を達成した」あるいは「目標以上に達成した」と回答した企業の割合が最も高いのはやはり国内大学との共同研究であった（32%）。また、「目標以上に達成した」と回答した企業（9%）が見られたのも国内大学との共同研究のみであった。先進国の海外大学との共同研究においては、26%の企業が、新興国（地域）の海外大学との共同研究においては15%の企業が「目標を達成した」と回答している。

一方、「海外売上の増加」について見てみると、先進国の海外大学との共同研究において「目標を達成した」と回答した企業の割合が最も高くなっている（29%）。海外売上の増加について質問している項目ではあるが、次に割合が高くなっているのは国内大学との共同研究であった（24%）。新興国（地域）の海外大学との共同研究においては19%の企業が「目

標を達成した」と回答している。他の項目と同様、割合自体は 3 タイプの産学共同研究の中で最も低くなっているが、他の項目に比べ国内大学あるいは先進国の海外大学との差は小さくなっている。とはいえ、多くの企業が新興国（地域）の大学との産学共同研究を増加させている一方で、実際にそれを海外売上増加に結び付けることができたと認識している企業はそれほど高い割合を占めてはいないことがわかる。

4. まとめ

本研究においては、研究開発活動を行っている日本企業を対象とした質問票調査により、日本企業と国内外の大学との間で近年実施された国際産学共同研究がどのような成果を企業にもたらしたかを明らかにした。その結果、1)国際産学共同研究を実施した企業の目標達成率は、相対的に見ると、研究開発活動に関連する項目では高いが、販売関連項目では低くなっていること、2)国内大学と先進国の海外大学を比べると、研究力の向上や技術開発においてはほぼ同じ程度の目標達成率であるが、他の項目ではおおむね国内大学との共同研究の方が目標達成率が高いこと、3)新興国（地域）の海外大学との共同研究については、国内・先進国大学との共同研究に比べ、目標達成率が低いこと、などが明らかになった¹。

これらの結果から、以下のような含意が得られる。まず、先進国の海外大学との共同研究は、国内における産学共同研究とほぼ同様の高い割合で目標を達成している一方で、共同研究への 1 件当たりの年間支出額の規模は、平均的に見ると海外大学との共同研究では国内大学との共同研究に比べ大きな額となっている。このことから、先進国の海外大学との共同研究は、規模の大きなプロジェクトにおいて高い割合で目標を達成しており、企業の研究開発活動に大きなインパクトを与えている可能性が高いと思われる。一方で、新興国（地域）の海外大学との共同研究では規模の小さなプロジェクトが多い上に、目標達成率も低いため、試行的な共同研究や、現地の大学や政府との関係構築・強化を目的としたプロジェクトが多いのではないかと推測される。

また、新興国（地域）の大学との共同研究では、海外売り上げ増加に関しても目標達成率は低くなっている。新興国（地域）の大学との共同研究は増加傾向にあるが、実際に当該市場における売上の増加には必ずしも結び付いていないことがわかる。

¹ 結果の解釈に際しては、異なる企業の間、あるいは国内大学との共同研究と海外大学との共同研究の間には、想定している目標に違いがある可能性に留意する必要がある。

ボーン・グローバルとガゼル企業
—巨大化する国際 ICT スタートアップを巡って

伊田昌弘（阪南大学）

【キーワード】

ボーン・グローバルとガゼル企業
ICT スタートアップと分散分析
一般的定式化と「伊田・安室領域」

【要旨まとめ】

インターネットの時代は、創業後急速に成長し、巨大化する「ICT スタートアップ」という現象が発生する。ところで、毎年起業されるベンチャーの中で、特に高い成長率を示す「ガゼル企業」という類似の概念がある。これは特に大きな雇用を生み出すとされている。さらに、創業すぐにグローバル化する「ボーン・グローバル」という新しい企業概念が近年注目を集めている。中村（2010,11,12,13）、高井（07,08,12）、嶋（06,07）、藤澤（05）。本報告の目的は、以下の3点である。①この3つの類似概念を検討し、②巨大ベンチャーの生態系を実証的に探る。その際、記述統計と数理統計（分散分析）の2つの手法によって分析を試みる。結果として、③従来からの主流派の理論学説であった「国際化プロセス論」と「内部化理論」に対して、その修正を求めるものである。以下、具体的に述べる。

【巨大化する「ICT スタートアップ」】

1995 年以来、インターネットの爆発的でグローバルな普及が進んできた。これを反映して、創業後まもなく ICT 分野で急速に巨大化し、しかもグローバル化する ICT スタートアップともいべき企業が登場している。

たとえば、「Facebook」は、2004 年 2 月ハーバード大学の学生寮でコミュニケーション・ツールとして誕生し、その後わずか 10 ヶ月でユーザー数 100 万人を突破し、2006 年に 1200 万人突破、2010 年に 5 億人突破、2012 年に NASDAQ 上場（時価総額 1150 億ドル＝約 9 兆円）した企業である。これは、2004 年、Google の 19 億ドルというこれまでの記録を軽く突破したものだ。2013 年 9 月、ユーザー数は、世界で 11 億人。日本で 2200 万人。2013 年には、株の売却により、フォーチュン 500 入りを果たし、急速に巨大化した ICT スタートアップ企業である。

また、「Line」は、日本初のグローバル SNS として最近注目されている。2011 年 3 月 11 日の東日本大震災の時に、身近な人々との連絡の必要性を感じた韓国 NHN 社の取締役であった李海珍（イ・ヘジン）の発案から始まった日本法人でのプロジェクトは、多国籍チームで開発され、2013 年 1 月、LINE はサービス開始からわずか 19 か月で 1 億人のユーザーを獲得した。これは Facebook の 54 ヶ月、Twitter の 49 ヶ月を上回る最短記録となっている。また 2013 年 4 月 30 日時点でユーザー数、全世界で 1 億 5 千万人を突破し、2013 年 11 月 25 日に 3 億人突破、日本ユーザー 6000 万人。2014 年 10 月 9 日には 5 億 6000 万人突破となっている。

これらの事例が語っているのは、驚くべき成長のスピードとグローバル化である。また、オープン化による情報共有と国際的にニッチな中小企業として安定することに留まらず、いきなり巨大企業になることが特徴となっている。

【ガゼル企業】

ところで、類似の概念に「ガゼル企業」というものがある。これは、創業後、すぐに高い成長率を示す企業で、特に高い「雇用創出」効果を持つとされている。もともと、「ガゼル」とはアフリカのサバンナで抜群の運動性能を示す哺乳類で、転じて「ガゼル企業」と Birch(1979)により命名され、今日、使用されるに至っている。

Birch(1979)の研究では、アメリカの中小企業の 4~8%が新規雇用の 70~75%を生み出しているとしてそれらを「ガゼル企業」と命名したのである。

この研究系譜は、Henrekson and Johansson (2009)において、Birch 以降のガゼル企業に関する 20 に及ぶ研究成果をサーベイしたものが有名である。それによると、雇用成長率が高いガゼル企業は、①社歴の短い若い企業が多く、②(売上や雇用ベースでの)規模は大小さまざまに存在しており、③生き残るために規模よりも新規性を備えていることがより重要であり、④ガゼル企業はハイテク型(high-technology industries)の企業であると思われがちであるが、必ずしもそうではなく、あらゆる業界や産業に存在している。という結果をまとめている。

ところで、我が国の『中小企業白書 2011』では、2002 年と 2007 年の時点での雇用者数の比較を行い、雇用が増加した企業 11 万 3,336 社を対象に、増加数が多い企業から順に並べ、その累積相対度数を示している。これによると、約 7.0%の企業が雇用の約 5 割を創出しており、「ほんの一部の企業が大部分の雇用を創出している」という Birch と同様の結論を導き出している。興味深いのは、この約 7.0%の高い雇用を創出した企業を「ガゼル企業」として扱い、1945 年以降の全企業の創設年別の分布をみるとガゼル企業の年齢は、比較的若い方に分布しており、このことから起業後間もない企業の雇用創出能力の高さを導出していることである。さらに、ガゼル企業の業種分布では、「医療・福祉の分野」が極めて大きく、「ICT 分野」は小さいとしている。ところが、2001 年から 2009 年までに創設された中小企業のうち大企業に成長した企業は、「ICT 分野」がとても多く、次いで「医療・福祉の分野」となっている。また、1980 年から 2009 年までに、起業した後の企業の生存率は、10 年後には約 7 割、20 年後には約 5 割となっており、起業後の淘汰もまた厳しいという結果が確認されている。

注) 注大企業の定義は、製造業では資本金 3 億円以上、業員 300 人以上であり、サービス産業では資本金 5 千万円、従業員 100 人以上である。 中小企業白書(2011)187 ページ、191~195 ページ。

さらに、北星学園大教授である増田辰吉(2011)は、東京大学社会科学研究所附属日本社会研究情報センターが国民生活金融公庫に対して行った「新規事業実態調査 2003」の 1,511 社のデータを用いて、計量分析を行っている。これは、データのすべてが起業後 1 年以内という新規企業についての特筆すべき研究である。それによると、少数の企業(17.14%)が雇用の大部分(86.84%)を創出するというガゼル企業の存在を確認し、ガゼル企業の行動特性を明らかにするために 26 変数にも及ぶ回帰分析を行っている。推計結果

では、雇用を増やすガゼル企業は、経営成果として売上高（月商）を高めており、同時に経営者としての資質の重要性を浮かび上がらせるものとなっている。すなわち、ガゼル企業の経営者たちは、①起業する前から成功するために販売職や管理職などを経験し十分な勉強を準備していること、②親からの世襲とは関係なく独立心が強いこと、③起業後は事業の存続を志向するために、その継承を親族に限定していないこと、④インターネットを経営に取り入れる、という結果を得ている。

以上をまとめると、新規雇用の創出が大きい「ガゼル企業」は、他方で企業規模の面でも売上高を大きくする傾向があり、急速に「売上高」を大きくする「ICT スタートアップ」とオーバーラップすることがわかる。「雇用創出⇔高い成長率、売上高（＝ビジネス規模の拡大）」という強い正の相関関係があり、こうして、「国際ガゼル企業」と「グローバル ICT スタートアップ」が重なると理解できるのである。

【巨大な ICT スタートアップの生態系】

本報告では、以上を前提に巨大な ICT スタートアップの生態系を解明すべく、実証分析を行う。データは、Marketgeek 社による「世界のベンチャー」（2013）の 1,520 社、項目は、国籍、産業分野、創業年、資金調達金額 2,500 万ドル（25 億円）以上である。（非上場企業が多く、売上高が判明しない。）であり、記述統計によるグラフ化と分散分析を試みる。

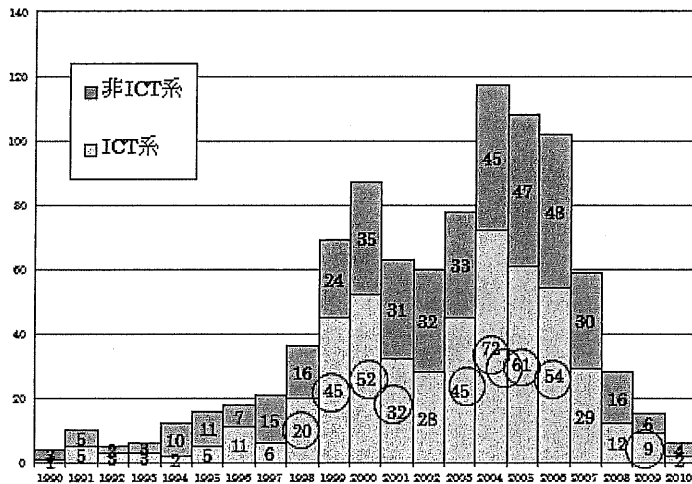
まず、1,520 社の国籍であるが、米国が 8 割弱となっており、これは中村（2013）が指摘した米国のファイナンスギャップの指摘と一致することが確認できる。次に資金調達額による度数分布を調べると、上位 1 割の企業に資金調達が集中し、独占度が高いことが確認できる。さらに産業分布を調べると、半導体・ハードウェア、ソフトウェア、ネットワーク、ゲーム・ビデオ、モバイル、WEB、e コマースといった、「ICT 系産業」を集計すると 47.3%となり、およそ半分となる。

これを基礎として、創業年が得られる「非 ICT 系」と比較すると、1999 年以降、「ICT 系」企業が「非 ICT 系」企業を上回る年が頻発している。

さらに、分散分析により、特異な構造を持つ産業分野を特定化すると、「モバイル」と「WEB」が析出される。これらは、いずれも国境を超えるサイバースペースでのビジネスを提供している存在である。

注) 分析手法と結果の詳細は、紙数の都合により割愛する。

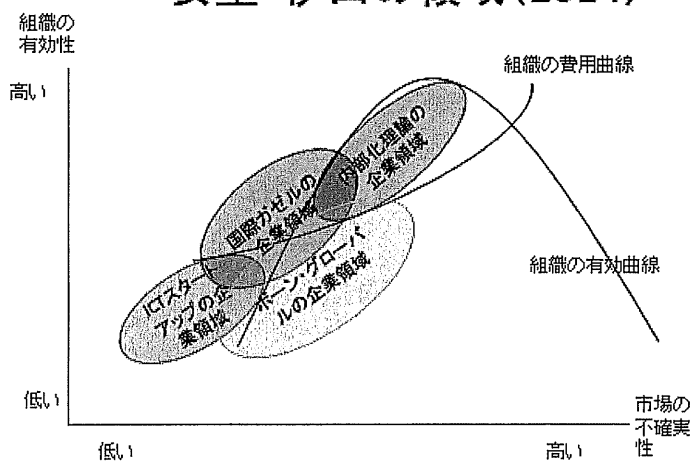
創業年による巨大ベンチャーの分布 (n=959)



【北欧学派と内部化理論】

報告の結論として、従来、国際ビジネス理論に大きな影響力をもってきた Johanson & Vahlne(1977)らによる北欧学派の「国際プロセス論」と Dunning(1983)、Rugman (1986) Casson (1987) らによるレディング学派の「内部化理論」について、修正を求める。すなわち、地域や文化などの近接的で斬新的な数十年といった時間のかかる国際化プロセスを経ないでいきなり国際化する「蛙飛び」(中村 2013)と「市場と組織の費用」からみた場合の限定的な内部化有効領域＝「伊田・安室領域」の提唱である。新しい理論の構築に貢献できれば幸いである。

安室・伊田の領域(2014)



後発工作機械メーカーの戦略的M&A展開
～森精機の経営資源獲得とグローバル化～

榎本俊一（経済産業省）

1. 1970年代、日本の工作機械メーカーは米欧企業に先駆けてNC化に取り組み競争優位を確立すると、1982年以降2009年まで世界生産高首位の座を占めた。日本企業は、国内集約生産により低コスト・高効率性を実現し、先進国市場に輸出する戦略を採用したが、1980年代、貿易摩擦の深刻化と円高により海外生産を検討せざるを得なくなる。メーカーの多くは、現地部品調達・熟練工育成の困難さから、海外では最終組立を行うに止めたが、例外的にヤマザキマザックは1970年代より現地生産化を方針として、米国・英国・シンガポールで自社一貫生産工場を建設、販売・サービス網の拡充により、単品販売に止まらない「ソリューション・ビジネス」を確立してきた。
2. しかしながら、2000年代、中国の爆発的な経済成長等により工作機械を巡る国際環境は一変し、高位機種志向の先進国成熟市場と並び、低位機種がメインながらも将来の中高位機種シフトが期待される新興国成長市場が成立する。各国メーカーは、新興国のボリューム・ゾーン（低位～中位機種帯）攻略のため現地工場を建設し、地場顧客のニーズにマッチした中位機種を低価格生産しようとしており、ヤマザキマザックも中国で現地一貫生産体制を構築しつつある。では、従来海外生産に消極的であり、現地工場建設・運営のノウハウ等を十分保有しない企業は如何に対応すればよいのか。そもそも長期使用を前提とする工作機械では納品後も故障修理・改善など顧客サービスが重要であり、海外販売・サービスに多大の経営資源を必要としてきたが、生産・販売・サービスの三位一体の多国籍展開は、自動車・電機等に比べて企業規模が零細な工作機械メーカーには過重な負担である。この点、自社単独でのグローバル化が難しい後発メーカーが選択し得る方策として、企業買収・提携による経営資源の獲得・補完が考えられる。
3. 後発メーカーだった森精機（現DMG森精機）は1999年以降ヤマザキマザック・オークマ等に対して、企業買収により技術・製品ラインアップ上のキャッチアップを図ってきたが、グローバル展開に関しても、独ギルデマイスター社（DMG）とのアライアンスにより、一気に生産・販売・サービス三位一体の日米欧中四極体制を構築しようとしている。ただし、工作機械メーカーには企業の独立性を重視するオーナー企業が多く、顧客に応じた製品カスタマイズを重視する業態特性も相俟って、これまで破綻企業の救済を除けば企業買収・提携は忌避され、森精機のM&A戦略は業界内で「異端児」扱いされてきた。特に、DMGとのアライアンスは国境を超えた企業統合であり、国内メーカー

の企業提携を模索していた同業他社の目には、極めて先鋭的な(真似し難い)取組と映じた。

4. しかしながら、本報告では、森精機の国際アライアンスによるグローバル化が後発企業のキャッチアップ策として合目的的な選択であり、かつ、同社のM&A戦略が技術・製品ラインアップのキャッチアップ策から、生産・販売・サービスの三位一体のグローバル化のキャッチアップ策に論理的に発展してきたことを論じ、工作機械他社においても、経営資源の獲得・補完策として学ぶべき点が多いことを示したい。また、「異端児」扱いされてきた同社のM&A戦略は、1980年代以降の工作機械の企業提携・買収の史的展開の中に位置づけて見れば、各時期の工作機械産業を巡る環境変化に対応したものであり、必ずしも異端でも例外でもなかったことを明らかにする。
5. このため、本報告では、森精機の国際アライアンスによるグローバル化につながった、1999年以降の同社のM&A戦略の発展について、先ず論ずることとしたい。ポイントとしては以下を想定している。
 - (1) 高度成長期以降、森精機は、先進企業であるヤマザキマザック等の事業展開との差別化を図るべく、中小メーカーを主要顧客とする標準NC工作機械の量産メーカーの途を歩み、国内経済の高成長とともに企業成長を遂げてきた。
 - (2) しかし、1990年代初のバブル崩壊後に国内市場が長期低迷に陥ると、国内需要の成長を前提とした標準機の量産・量販ビジネスは限界にぶつかり、森精機は、自動車・電機等の高度な顧客ニーズに対応して製品をカスタマイズし、顧客の全製造工程に必要な工作機械をセットで提供できるかが課題となる。同時に、国内市場が構造的停滞する中で、森精機も海外販路拡大の必要に直面したが、量産標準機であれば海外販路開拓を専門商社に任せておくこともできたものの、顧客のニーズに子細に応ずるカスタマイズ製品に関しては、海外で自前の販売・サービス網の保有が不可欠となった。
 - (3) この点、ヤマザキマザック等は1980年代初までにNC装置の内製化により個別顧客のニーズを踏まえたカスタマイズ製品の供給力を獲得し、自動車メーカー等の多品種少量生産に必要な複合加工機の開発・供給を達成してだけでなく、海外でも自前の販売・サービス拠点をある程度構築することに成功していた。森精機は1990年代を通して自前主義によりNC装置の内製化と複合加工機の開発に取り組んだものの、必ずしも十分な成果を上げることができず、伊藤忠商事で勤務経験を持つ森雅彦・現社長が社長就任した1999年以降、自社単独路線を棄てて、企業買収・提携により目的達成を図った。
 - (4) 森精機の企業合併・提携は三期に分けられる。第一期は1999～2005年に国内企業買収によりNC装置内製・複合加工機等の高付加価値技術を獲得した段階であり、森精機は

ヤマザキマザックとの技術的格差を縮めて、標準機の量産メーカーから差別化製品メーカーに転換した。第二期は 2000 年代半以降、欧米企業の国際買収により先進国市場中心にグローバル体制整備に乗り出した段階であり、第一期に差別化製品メーカーに転換した森精機は、顧客ニーズを把握して差別化製品を開発供給する上で、顧客を日常的にサポートする販売・サービス網の強化が海外でも必要となった。第三期は 2009 年以降であり、先進国市場に並ぶ新興国市場の台頭を踏まえ、生産・販売・サービスの三位一体のグローバル化における自社単独路線を断念し、独 DMG とのアライアンスにより、日欧米中四極のグローバル生産・販売・サービス体制を立ち上げようとしている。

4. 次に、本報告では、森精機の M & A 戦略を「異端児」と評する向きに反論すべく、改めて 1980 年代以降の工作機械の企業買収・提携の史的展開の中に位置づけて見れば、環境変化に対応しようとしたもので、必ずしも異端でも例外でもないことを分析する。ポイントとしては以下を想定している。

(1) 森精機が「異端児」とされた契機は 2001 年太陽工機の子会社化と 2002 年の日立精機からの営業譲渡にある。これまで工作機械では企業買収・提携は例外的であるとされ、1990 年代までは米国現地生産立上げに関連した事案を除けば企業買収・提携は少なかったが、2000 年以降は工作機械他社も企業買収・提携により盛んに経営資源の獲得・補完を図っており、その内容的にも破綻企業救済やリストラのグループ再編は 2000 年代半以降影を潜め、ビジネス環境変化に対応して企業競争力強化と新規市場獲得を図るための事案が主流化した。企業競争力強化や新規市場獲得を目的とした企業買収・提携という点では、森精機の取組も 2000 年代の工作機械他社の取組も同質である。

(2) また、森精機の日独連合によるグローバル化は、自前主義によるグローバル化を好む工作機械産業の中で異質に受け止められているが、ヤマザキマザックが推進する自前主義による生産・販売・サービス三位一体のグローバル化は一社単独では模倣困難である。工作機械他社も 2000 年代半以降国内勢同士の提携(シチズンマシナリーミヤノ、アマダ等)だけでなく台湾メーカーとの提携(ジェイテクト等)により中国事業を進めようとしている。森精機の日独連合によるグローバル展開は中国だけでなく全世界を対象とするが、ジェイテクト等のケースも国際アライアンスによるグローバル化という点では共通する。

(3) したがって、工作機械の企業買収・提携の史的展開を踏まえると、森精機は M & A 戦略を採用した時期の早さと、国内の枠組を踏み越えて国際企業統合によりグローバル生産・販売・サービス体制を実現しようとしている点で異彩を放つが、同社の M & A 戦略は、後発メーカーが先行メーカーに対して技術・製品ラインアップ上の劣位を克服し、2000 年代の新興国市場の台頭を受けて生産・販売・サービス三位一体のグローバル化を

進める一つの有力策として評価すべきものであり、ヤマザキマザックの自前主義と並び、
工作機械他社に対して一つのモデルを提示していると考える。

以上

日系多国籍企業のグローバル調達

—在中日系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、IPO、権限移譲

1. はじめに

本研究の狙いは、先行研究を検討した上で、中国における日系多国籍企業による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。

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。このような状況の中、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)。

ここ数年、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、中国に進出している日系多国籍企業を事例として取り上げ、その IPO の展開プロセスや現状、調達の仕組みと拠点の役割など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)。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(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や他の工業材料などを調達するために海外に設立し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。

(1) IPO 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)。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。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。また、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(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

IPO と本社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 配置の難しさがある。また、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。他にも、IPO の活動に関わるコストが問題視されている。例えば、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。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。

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。ここ数年、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。このような背景から、中国での調達や IPO の設置は確実に増えているが、中国 IPO の実態や役割に関連する研究は少ない。中国 IPO 設置の動機や調達活動における課題などを、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、日系多国籍企業による在中 IPO の展開プロセスと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、日系多国籍企業 A 社を研究対象にし、事例研究を通じて中国での調達活動および問題点を考察する。A 社は、1980 年には上海や大連で委託加工貿易や委託生産などを開始し、1988 年には北京事務所を設立した。1991 年大連で健康医療機器を生産する会社を設立し、中国での量産機能に乗り出した。また、1996 年には上海浦東新区で生産拠点を合併と独資によりそれぞれ 2 拠点と 1 拠点、2002 年 6 月には深圳に電子部品を生産する大型工場を立ち上げた。2013 年現在は中華圏に子会社 19 社、9 工場を持ち（上海に 2 工場、大連・深圳・広州・蘇州に各 1 工場、その他、香港と台湾には各 1 工場）、従業員数は 14,778 人に達する。

同社は 2001 年に深圳、2003 年に上海で 2 つの IPO を設置し、現地スタッフ 27 名を抱える調達拠点となっている。このような背景を踏まえると、A 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。フィールド調査は 2011 年 8 月から 2015 年 6 月にかけて行われた。

4. 事例分析

4.1 会社概要とグローバルな事業展開

1930 年代に初期電機製作所として創業された A 社は、主に制御機器・FA システム事業、電子部品事業、車載電装部品事業、社会システム事業、健康医療機器・サービス事業の 5 つの事業分野を持つ。海外へは 1986 年にアメリカ進出を機に、欧州、アジア、北米で事業展開しており、最近では、特に中国での事業拡大が顕著になっている。現在、アメリカ（北米・中米・南米）、ヨーロッパ、アジア・パシフィック、中華圏、アフリカの 5 エリアを拠点に世界中の都市でグローバルなビジネス活動を展開している。日本国内の売上高比率（直接輸出含む）は、1997 年度の 74.4%から 2006 年度の 55.9%に年々縮小しているものの、過半数以上を占めていた。2007 年度には 48%と初めて過半数を割り、2013 年度には 46.1%となり、連結売上高に占める海外売上高がほぼ半分を占める構図が定着してきた。従業員数は 36,842 人（2013 年連結、海外従業員比率は 69.1%）、売上高は 7 千億円強を有する多国籍企業である。

4.2 中国での事業展開と中国 IPO

これまで、A 社は欧米中心に海外事業展開を進めてきたが、近年、アジアを中心とした新興国の台頭と消費市場の急速な拡大に伴い、中国やインドの事業強化に力を入れている。特に、中国での売上高比率は、2004 年度の 5.6%から 2013 年度の 18.4%へと年々伸び続けており、中国を第 2 の本社と位置付け、中国事業に力を入れている。

A 社では、5 つの事業部があり、各事業部専用の部品を加工品、各事業部共通の部品を市販品に分類している。部品調達を集中型と分散型に分けており、加工品は各事業部が自ら調達するのに対して（分散型）、市販品は日本本社で設置されている集中購買調達センターが統括してサプライヤーと取引条件や価格について交渉を行う。その後の具体的な調達業務、例えば、サプライヤーへの発注や物流は各生産工場が行う。

中国 IPO は上海と深圳の 2 ヲ所に設置しており、主に日本や欧米、東南アジアにある生産拠点に市販品の調達・供給を行う。また、それぞれ立地している地域の主力生産拠点の製品分野は異なるため、この 2 つの IPO はそれぞれ周辺にある生産拠点の調達活動を支援している。

深圳に電子部品の生産拠点があり、この拠点は加工品の調達が多いため、社内の購買部門は加工品の調達と供給に集中している。他方、市販品の調達が少ないため、かつて外部にある専門商社に委託していたが、コスト削減のために、その市販品の調達を深圳 IPO に委託している。一方、上海の主力工場は制御機器という設備を製造しており、大量な市販品の調達が必要となるため、経験が蓄積されており、市販品の調達・供給能力に長けている。社内に 40 から 50 人規模の購買部門を持ち、また管理層に日本人駐在員も多数派遣し

ているため、価格交渉の能力や品質管理、購買などの機能が備わっている。そのため、量の少ない加工品の調達を上海 IPO に委託している。

4.3 グローバル調達の仕組み

上海も深圳も IPO は調達部門、品質部門、物流部門から構成されている。調達部門は新規サプライヤーの開拓やデータベースの構築、品質部門はサプライヤーの技術指導や品質管理、物流部門は出荷や納期管理を担う。調達と品質の 2 つの部門は本社の集中購買調達センターとの連絡が多いに対して、物流は世界各地の生産拠点との連絡が多い。

日本に発送する場合、毎月大阪にある自社倉庫に入れ、そこから分けて各工場に持っていく。欧州に発送する場合、中国サプライヤーから直接工場まで輸送する。北米と東南アジア地域も欧州と同じように直接工場まで輸送する。

5. 考察

事例からの発見事実として、A 社の中国 IPO は、グローバル調達の機能にとどまらず、中国国内にある生産拠点の調達活動をしていることが挙げられる。同社は、上海と広州に立地している生産拠点にアクセスしやすいため、上海と深圳に 2 つの IPO を設置している。また、トップを含む中国 IPO はすべて現地人によって調達活動を行っている。中国サプライヤーの開拓やデータベースの管理は中国 IPO の役割である一方、サプライヤーとの価格や取引条件の交渉は日本本社によって行われている。

他方、グローバル調達に関する意思決定が IPO に移管する傾向にある欧米系多国籍企業に比べ、日系多国籍企業のそれは本社に集中している傾向が見られる。本事例により、全社のグローバル調達戦略、さらに対中直接投資に大いに影響を及ぼす欧米系 IPO に比べると、日系 IPO は調達活動の実行にとどまっていると言えよう。グローバル調達を促進するには、異なる事業分野間の横連携の強化や、IPO の責任範囲の拡大など課題に取り組む必要があると示唆される。

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.

高瑞紅 (2014) 「中国における多国籍企業の調達活動：国際調達オフィスの展開プロセスとその機能」 『アジア経営研究』、巻号：No.20, pp. 25-38。

多国籍企業の本社と子会社との間の関係に関する考察 ー経営資源移転と地域特殊的競争優位を中心にー

梁 成杰（早稲田大学大学院）

1. はじめに

これまでの企業の戦略研究を振り返ってみると、幾つかの時期に分けられ、それぞれの時期において、それまでに蓄積されてきた研究成果を批判的に継承しながら、新たな理論を発展させてきた経緯を考察できる。

そのなか、リソース・ベースド・ビューの理論は企業の戦略研究における1つ大きな学派として、多くの研究が行われてきた。しかし、その多くは、企業を1つのエンティティと捉えており、グローバル本社と地域子会社との間に発生する経営資源の移転に関する研究や、持続的競争優位を成す経営資源を異なる地域市場ごとにわけて、その効果を比較分析する研究があまり行われていなかった。

本稿は、米国と中国の自動車市場におけるトヨタ自動車とフォルクスワーゲンの事例と関連データを分析することによって、多国籍企業のグローバル本社と地域子会社との間の経営資源移転と、地域における持続競争優位との関係について考察することを目的とする。

2. 先行研究と課題

リソース・ベースド・ビュー理論が誕生以来、その理論的発展は主に「静的」と「動的」な2つのフレームワークの展開として捉えることができる。

Rumelt や Barney らを代表として発展してきた「静的」なフレームワークは、新古典派の価格理論の均衡モデルに依拠しながら、企業のもつ諸資源を分析し、その中に持続的競争優位を生み出す資源が経済的レントを発生させるという理論構造を構築している。一方、Wernerfelt らを代表として発展してきた「動的」なフレームは、経済的不均衡という動的なコンテキストにおいて、既存資源の利用と新しい資源の開発のバランスが企業の成長戦略の鍵であると主張し、持続的競争優位を生み出す諸資源がどのように蓄積、構築、発展していくかに着眼して理論を構築している。

また、先行研究に関して、いくつかの課題も考察できる。

①経営資源の移転

Barney は VRIO の4つの条件を満たした経営資源は企業にとって強みとなり、持続的競争優位を生み出せるとしている。しかし、国を跨いで経営活動を行う多国籍企業にとっては、4つの条件以外にも考慮しなければならない要素があると考えられる。その1つは経営資源の移転である。

大田（2013）は経営資源が国境を越えて価値移転可能性を考える際に、考慮すべき点が2つあると指摘した。1つは、その経営資源が性質的に国境を越えて移転可能であるかどうかということと、もう1つは、移転先において価値をもつかどうかという点である。しかしながら、実際、経営資源が VRIO の性質を保持したままで移転ができた場合でも、移転先の市場において持続的競争優位を生み出せるかどうかはまた、別問題である。

②地域市場における持続的競争優位

リソース・ベースド・ビュー理論の誕生経緯から、これまで関連研究のほとんどは企業の内部経営資源と持続的競争優位に着眼して理論を展開してきた。これまでの先行研究からも、市場を変数として考慮しないことを議論の前提としてきたことを考察できる。しなしながら、多国籍企業が多く異なる特徴のある地域市場に事業を展開している今日、市場そのものを一つの要素として考慮しなければいけなくなる。企業の経営資源と性質の異なる地域市場との関係、

あるいは、経営資源の異なる地域市場への移転とそれに伴う持続的競争優位の生み出し方の変化等を対象として研究を行う必要があることが明らかである。

3. トヨタ自動車とフォルクスワーゲンの生産方式と経営資源移転

Barney の VRIO フレームワークに従えば、高いプロダクトクオリティを生み出す生産方式は経済的価値、稀少性および模倣困難性を有し、適切な組織構造を要する。自動車企業にとって、生産方式は持続的競争優位の源泉たる経営資源である。この節はトヨタ自動車とフォルクスワーゲンの異なる生産方式を整理し、生産方式が1つの経営資源として異なる市場へ移転する際にその資源の性質の変化について考察したい。

(1) トヨタの生産方式

- ・「自動化」と「JIT」

(2) フォルクスワーゲンの生産方式

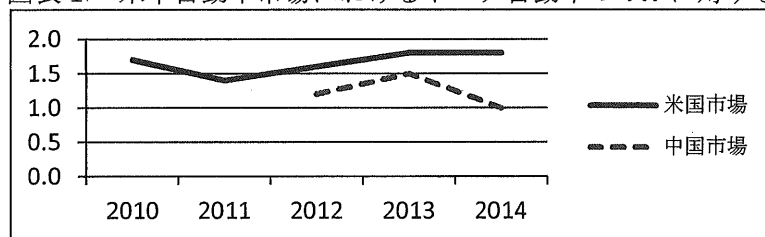
- ・「モジュラーツールキット戦略」

(3) VRIO を保持した経営資源の移転

トヨタ自動車とフォルクスワーゲンの生産方式に大きな違いが存在していることが確認できる。そこで、異なる生産方式によって生み出されたプロダクトクオリティが、米国と中国の自動車市場において、どれほどの差をもたらしているかについて、調査データをもとに分析を行う。

図表1は、J.D.Power社の調査データをベースに、米中自動車市場におけるトヨタ自動車とフォルクスワーゲンのプロダクト・クオリティ・インデックス(PQI)を算出し、その上、米中自動車市場において、トヨタ自動車のフォルクスワーゲンに対するプロダクトクオリティ優位を指標化したものである。

図表1. 米中自動車市場におけるトヨタ自動車のVWに対するPQI優位



出所：J.D. Power社の各年度の『U.S. Vehicle Dependability Study』と『China Vehicle Dependability Study』のデータをもとに、筆者が編集・作成。

図表1で示されたように、米中自動車市場において、トヨタ自動車はフォルクスワーゲンに対して、比較的に高いプロダクトクオリティを持つことがわかる。こうした米中自動車市場におけるプロダクトクオリティの差は、両市場に移転された両社の生産方式の違いを反映しているものとみなすことができる。

また、前述のように、生産方式はVRIOの特性を備える経営資源である。したがって、トヨタ自動車にとって、競争相手であるフォルクスワーゲンに対して、高いプロダクトクオリティを生み出すトヨタ生産方式という経営資源が、VRIOの特性を保持したまま、米国自動車市場と中国自動車市場へそれぞれ移転できることを考察でき、次の考察が支持される結果となった。

・考察1

VRIOの特性を有する経営資源は、異なる地域市場に、VRIOの特性を保持したまま移転することが可能である。

4. トヨタ自動車とフォルクスワーゲンの経営資源移転と地域競争優位

前節では、経営資源が VRIO の特性を保持したままで異なる地域市場へ移転できることを考察した。それをもとに、移転ができた経営資源は異なる地域市場において、持続的競争優位を成すことができるかについて、米中自動車市場におけるトヨタ自動車とフォルクスワーゲンの関連データを用いて、分析したい。

図表 2 と図表 3 は、米中両国の自動車市場におけるトヨタ自動車とフォルクスワーゲンの VRIO 特性を持つ経営資源と地域競争優位を、それぞれ PQI と市場シェアで数値化し、米中両国の自動車市場における経営資源と地域競争優位に関する単回帰分析の結果を表している。

単回帰分析結果で示されるように、米国自動車市場において、説明変数の PQI と目的変数の市場シェアの間に高い正の相関があることが確かめられる。一方、中国自動車市場においては、説明変数の PQI と目的変数の市場シェアとの間の相関がないという帰無仮説を棄却できないことになっている。したがって、次の考察が支持される結果となった。

・考察 2

VRIO の特性を有する経営資源は、異なる地域市場へ移転する際に、地域市場によって競争優位を生み出すケースと生み出さないケースが存在する。

図表 2 PQI と市場シェアとの関係に関する単回帰分析結果（米国自動車市場）

回帰統計		分散分析表		
		自由度	有意	F
補正 R2	0.94	回帰	1	0
標準誤差	1.25	残差	8	
サンプル数	10	合計	9	
境界値 (1%)	3.36			

	係数	t	P-値
切片	-6.67	-4.3	0
PQI	7.75	11.6	0 ***

図表 3 PQI と市場シェアとの関係に関する単回帰分析結果（中国自動車市場）

回帰統計		分散分析表		
		自由度	有意	F
補正 R2	0.11	回帰	1	0.28
標準誤差	6.39	残差	4	
サンプル数	6	合計	5	
境界値 (10%)	2.13			

	係数	t	P-値
切片	26.34	2.12	0.1
PQI	-5.68	-1.26	0.28

(注) ***は 1%水準で有意、**は 5%水準で有意、*は 10%水準で有意であることを示す。

先述した考察 2 の原因としていくつか考えられる。一つは、進出タイミングの違いとそれによる現地ブランド力の差である。フォルクスワーゲンは 1985 年にも上海で合弁会社を設立し、トヨタ自動車よりかなり早い時期に中国自動車市場に進出し、市場を深耕してきた。対してトヨタは 2002 年にやっと中国現地大手の第一汽車と自動車事業での協力関係を構築し、本格的な中国市場進出を果たした。もう一つは、現地化戦略の違いである。フォルクスワーゲンは Audi を含め、傘下のほとんどのブランドを非常に早いタイミングで中国での現地生産を果たし、主力車種を中国国民の嗜好に合わせてカスタマイズすることで価格競争で有利の立場に立っていた。対して、トヨタ自動車は中国現地生産の実現タイミングが遅かったうえ、中国現地のニーズに柔軟に対応できず、シェアが伸び悩んでいる結果に繋がったと考えられる。

一方、米国自動車市場において状況が異なっている。トヨタ自動車は 1986 年に現地法人を作り、いち早く現地生産に乗り出し、米国自動車市場を最重要海外市場と位置づけ、深耕してきた。対して、フォルクスワーゲンは 2011 年に、漸く米国での本格的な現地生産を実現していた。また、トヨタ自動車は米国市場向けに開発された車種が多数存在しており、現地のニーズに迅速かつ細かく対応する地域戦略が伺える。それらのことから、下記の考察を確認できる。

・考察 3

VRIO の特性を有する経営資源は異なる地域市場へと移転する際に、当該地域における他の

経営資源によって、その経営資源が VRIO の特性を保持していたとしても、その効果がオフセットされてしまい、地域競争優位を生み出せない可能性がある。

5. おわりに

本稿では、多国籍企業のグローバル本社と地域子会社との間の経営資源移転と地域特殊的競争優位との関係について、いくつかの考察を行った。

まず、VRIO の特性を有する経営資源は、異なる地域市場に VRIO の特性を保持したままで移転することが可能であることが確認できた。しかし、ある経営資源の移転がうまくできても、地域市場において持続的競争優位を生み出せたり、生み出せなかったりすることが考察でわかった。その原因は、地域市場における他の諸経営資源の状況によって、当該経営資源の効果がオフセットされたり、相乗されたりすることによるものだと考えられる。

したがって、リソース・ベースド・ビュー理論枠組のもとで、多国籍企業を対象として企業の戦略研究を行う際に、これまで企業の内部経営資源に着眼して展開してきた理論だけでは説明しがたい現象が起きており、市場そのものを1つの要素として考慮する必要がある。

本稿では、異なる市場において他の諸経営資源の状況も異なってくることが、異なる市場へ移転した同じ経営資源が地域競争優位を生み出せたり生み出せなかったりする現象の1つの原因として考察できた。しかしながら、ほかにも、地域市場という要素を様々な視角から分析することや、または、地域市場における諸経営資源間の関係を定量的に分析することなどが考えられるため、今後の研究課題としたい。また、地域市場をリソース・ベースド・ビュー理論の枠組みに取り入れながら、リソース・ベースド・ビュー理論を発展させていくことも今後の課題である。

*参考文献は報告時の資料に含める。

新興国における中間管理職育成のニーズと課題 ーベトナム日系製造業の企業事例からー

大内寛子（神戸大学大学院国際協力研究科
博士課程後期課程）

<概要>

本報告では、新興国に不足するといわれるコア人材すなわち中間管理職と技能人材（本報告では中間管理職）に注目し、進出企業の人材育成の現状およびニーズと育成上の課題を探る。とくに社会文化的背景からマネジメント人材が育ちにくいとされるベトナムにおいて、進出日系製造業を対象に2014年9月に実施したアンケートおよび2014年から2015年にかけておこなったインタビュー調査をもとに報告する。

まずは現状の把握を目的として、進出先であるベトナムの現地従業員（ベトナム人）の管理職への登用やベトナム人管理職に対するニーズについて報告する。ここでは同時に、従業員数に比して登用数の多い企業群について特徴を探るべく、分析を試みる。そのうえで、インタビュー調査での詳細な聞き取りを加味し、どのような企業属性が現地従業員の間管理職を必要とするか、人材育成はどのようにおこなわれているか、現地従業員へのニーズも確認しながら現状を把握する。

<研究の背景と意義>

地域としてベトナムを取り上げる意義としては次の二点が挙げられる。第一に、同国が日本企業の進出先として注目されていることや日越の経済関係の深さという現実がある。現在JETROの調べでは1299社がベトナムに進出しており、ベトナムへの直接投資額でも日本は第一位であり同国にとって重要な経済的パートナーである。第二に、ベトナムの賃金上昇およびASEANの貿易自由化などから、ベトナムへの進出は単純な労働集約的工程の生産拠点だけでは競争優位を得にくくなることが予想されるため、同地の産業人材充足状況の理解と、人材育成の計画がビジネスの成功に必要となってくると考えられることである。産業高度化をともしない賃金上昇はベトナムに限らず後発の中所得国に一般に見られる減少であり、世界銀行などの国際機関および当該国政府は工業化をはじめとする様々な方策を打ち出し、この解決に取り組んでいるほどである。日本企業の進出先の多くがアジアの工業後発国であることを考えれば、ベトナムにおける新興国共通の課題について研究する意義は大きい。

また、ベトナムの製造業に注目することは、同国政府が裾野産業の育成を政策目標にかけられている点でも重要である。日系企業がベトナムに進出する際の課題となっているのは大きく二点、産業人材の不足と外注先の不足である。とくに電力や交通網などのインフラ

整備が進む中、チャイナプラスワンとなる有力な直接投資先であるベトナムについて、操業のキーとなる人材面での現状理解を深めることには意味がある。

直接投資先としてのベトナムの近年の変化については、ASEAN 統合の深化における東南アジア諸国を取り巻く経済環境の変化により同地が日本にとってよりいっそう重要な地域となるとともに、賃金上昇により労働集約的工程をベトナムに置くという単純なビジネスモデルが成功しにくくなっているというベトナムの変化に注意する必要がある。

ベトナムが加盟する ASEAN は本年完成する AFTA (ASEAN Free Trade Area) により域内無関税となり、経済統合をさらに進めていることがある。AFTA による貿易自由化の促進、ASEAN の東西南北を貫く経済回廊整備による域内物流の改善により、ベトナムはその物流拠点ともなりうることで直接投資先としての魅力を増す。反対に、アクセスが悪かったミャンマーなどが生産拠点として浮上してきたことで、これまで受け入れてきた労働集約的産業についてはより賃金の安い周辺国に対して、生産性や物流コストを度外視した場合の人的コスト面では劣るようになっている。

のみならず、ベトナムの賃金は急速な上昇傾向にあり、法定最低賃金は 2009 年から 2014 年までの 5 年間で 1.87 倍とおおよそ倍加している。にもかかわらず、これまでの研究によれば、ベトナムには、生産性向上に必要なマネジメント人材と技術技能面におけるコア人材の双方が不足していることが報告されている。これは、進出する企業の側に立てば、人的コストが思ったほど下がりず進出先での成功が危うくなることを意味し、ベトナムの側に立てば、上昇する賃金に見合った生産性が達成できなければ直接投資が減少し、雇用の減少や直接投資を媒介とした技術移転が期待できなくなり、経済成長の鈍化を招く危険を意味する。

日本にとって、地理的にも近隣にあり、急速に経済発展する ASEAN 諸国との経済関係を強化することは言うまでもなく重要な課題である。ベトナムは、地理的に ASEAN の東シナ海側窓口でもある。日系企業においてベトナムの人材が登用され育成されてゆくことは、日越の友好的経済関係を築くにあたって重要な要素のひとつとなるだろう。

ベトナムには中間管理職が不足しており、かつ、育ちにくい土壌を持つと言われる。中間管理職の不足は、「中間人材の不足」という言葉によって大野健一や森純一らから指摘されている。森はとくに、現状を客観的に分析する能力と問題解決策の発想力の両方が求められる職としての生産技術者の不足を指摘している。また大野は、有能なマネジャーやエンジニアの供給不足が、ベトナムへの知識集約的あるいは技術集約的生産企業の進出を阻害していると指摘している。

反対に大学卒業者の労働力はむしろ余剰気味であるが、これはベトナムには理系に比べて文系の大学卒業者が多く、彼らがポストの限られた上級管理職を希望して生産現場に入

りたがらないことによる。かれらの持つエリート意識は、大学がユニバーサル化した日本と異なりまだ大学進学率が20%程度であること、終身雇用と年功序列で長い時間をかけて人材育成をする日本と異なり、学歴社会であり流動的な労働市場を持つベトナムとでは社会背景が異なる。この点はインタビュー調査においても同様の状況が聞かれた。

<研究の方法>

これまで一般に、ベトナムへ進出する日系企業において中間管理職は育成されていないとされる。その理由は、ベトナム人の離職率の高さや、そもそも日系企業の進出動機が労働集約的工程への低賃金利用による競争優位の獲得であるからだと言われてきた。しかし本当にそうであろうか。現状を確認するため、また、優良事例の掘り起こしを目的として、ベトナムに進出する日系企業のベトナム法人を対象としたアンケート（郵送法）および主にベトナム法人（ハノイ近郊およびホーチミン近郊）へのインタビュー調査をおこなった。

変数の設定については、人材育成の成果を客観的にはかることは難しいため、アンケート調査ではこれを①中間管理職へのベトナム人登用数と②中間管理職へのニーズで代替した。また、中間管理職に担わせる業務が個々の企業によって異なることが予想されるため、②のニーズ調査においてはベトナム人に求める能力および業務内容を問うことにより、程度をはかった。そして、現在進行中の育成はどのようになされているかについて、③育成方法を問うた。以上の②③から、育成に積極的であるか、いいかえれば積極的にならざるを得ない事情（ニーズ）があるか、そしていかにして育成に取り組んでいるか、①から、過去の取組みの結果どれほどの中間管理職が育成されているかを観察した。後者については、外部で育成された人材を中間管理職として雇用しているケースが含まれるため日系企業内での育成数をそのまま表しておらず、指標として十分とは言えない。この点を補うべく、インタビュー調査をおこなった。また、アンケート調査では自由既述欄にて登用人材の在職年数や学歴などのバックグラウンド、および現状の課題や問題点を質問した。

<結論>

インタビューにおいてわかったことに、中間管理職層あるいは管理職候補として育成中のベトナム人社員の育成方法における日系企業の特徴として、ベトナムに駐在する日本人従業員によるこまめなOJTがある。多くは、社長自らが日々指導をしながらベトナム人の幹部候補を育成している。また、その結果、ベトナムにおける操業年数の長い企業では、新卒から採用したベトナム人従業員から、管理職から幹部までを育成している例が観察できる。裾野産業の未発達なベトナムで、日系企業は技術・知識・人材の不足に対し自前での克服を試みている。

また、ベトナム人は問題点や改善案を自ら発案することには強い抵抗を持つようである。その背後には、計画経済に象徴される共産主義社会の影響で個人責任を忌避する文化、連

帯責任を好み目立つことを避ける傾向があると思われる。

こういった状況のなかでも、今回の調査において、とくにベトナム人からの中間管理職の登用数の多いのは精密機器メーカーおよび日系企業のサプライヤであった。反対に、中小規模で精度を必要としないものづくりの生産拠点を同国に置く企業からは、ベトナム人の中間管理職を必要としないとの声も聞かれた。同社は拠点の 100%現地化を目しておりトップマネジメントをベトナム人から育成中であるが、100 人以下の工場で単純工程が多いため、現場管理者（ラインリーダー）さえいれば十分との見通しのもと、中間管理職への強いニーズは有していなかった。

育成方法としては、問題発見解決や経営意識の涵養を目的として経営会議に出席させるという方法が多く聞かれた。議論が理解できる水準にまだ達していない場合も学習や意識付けのために参加させ、あるいは会議資料をベトナム人がまだ作成できない場合には、日本人スタッフが会議資料を作成し、その数字をもとに不良率の原因や改善策などを考えさせ発表させるという形をとる企業もあった。また、バーベキューパーティーの席上で各種数字を発表し、利益目標と社員への還元方法を共有することでオーナーシップを育てる取り組みもみられた。

中間管理職層の薄さはベトナムで操業するにあたっての課題となっており、インタビュー調査からはとくに問題発見解決や提案といった点の不得意なベトナム人の性質がその原因となっていると考えられる。そのような中でも精密機器メーカーや日系企業のサプライヤはベトナム人中間管理職を多く登用したうえで、企業内でマネジメント能力や経営意識の育成をおこなっている。育成方法としては、駐在する日本人社員によるこまめな OJT のほか、経営会議での発表から福利厚生をからめたオーナーシップの涵養などがとられている。また、現地化すなわちベトナム人の管理職登用には積極的な企業であっても、事業規模や業種によっては中間管理職を必要としないなど、企業間の差異も観察された。

以上

中国エアコン企業の国際化発展段階

-技術・生産と市場販売資源能力の相互成長促進プロセス

馬 臨瀟（大阪大学経済学研究科）

本研究は、美的電器、格力電器、ハイアールという中国エアコン3社の事例分析を通じて、買収に頼らないグリーンフィールド投資主体での中国消費財企業の資源能力成長プロセスモデルを提示することを目的とするものである。中国企業の国際化については、先進国企業の買収を「飛び板」として成長すべきだという買収を軸とした発展モデルが提示されているが、本研究では特にリソース・ベースド・ビューの視座に立って、買収に頼らず内部資源・能力を成長発展させることによる国際化のモデルを提示の狙うのである。

分析からは、美的電器、格力電器、ハイアールの3社に共通した発展プロセスが観察された。すなわち、まず技術面でのキャッチアップを図り、その技術力を武器に自社ブランドあるいはOEMによって輸出を中心とした海外進出を開始する。次に、自社での各国流通網構築を進め、市場での地位を築いたのちに、コスト競争力・生産能力拡大・納期短縮のための海外生産拠点設立へと動き出す。その後、十分な製品競争力を得たのちに、グローバル市場でブランディングを開始するのである。

以上の分析結果から、本研究は、買収に頼らない国際化に成功する中国消費財企業では、1) 低コスト性や生産規模などの中国固有の少数の強みに頼るのではなく、技術・生産・販路・ブランドといった各種資源・能力がバランスよく構築されていたこと、2) 技術や生産などの強みを確立することが、販路やブランドといった市場販売面の強み構築を促進し、逆に市場販売面の強み構築が技術・生産面の強み構築を促進するといったように、市場面と技術・生産面の経営資源・能力蓄積が相互に成長を促すように作用していたことを指摘する。そして、市場面と技術・生産面での各種経営資源・能力の成長から生み出された不均衡ダイナミズムが企業の国際化を促進していることが本研究からは示され、この内部資源・能力の相互成長促進モデルを、今後望まれる中国企業の発展段階モデルのひとつとして提示するのである。

戦略的提携とサービス産業

米国電子図書館サービス企業と日本企業の提携事例を中心に

中村裕哲（愛知学院大学大学院博士後期課程）

hironori.nakamura@gmail.com

キーワード： 戦略的提携、サービス業、電子図書館

1. 研究の目的

本研究の目的は、国際戦略提携の新段階についての仮説の提示を試みることである。

国際戦略提携については、1990年代以降多くの研究が報告されている。国際戦略提携の新段階をとらえるにあたり、①これらの研究の理論的進化の把握が必要である。また、②研究対象に変化があるとすれば、そこには新段階を理解する手掛かりがあるものとする。

この戦略提携の変化を捉えるに先立ち、国際化における現段階をどのように捉えるかは、前提条件の把握のために重要である。

この国際化に関しては、大きく2説が存在する。

（1）グローバリゼーション積極説

Friedman（2006）や大前（2006）は、グローバリゼーションが積極的に進んでいるとする。

（2）セミ・グローバリゼーション説

諸上（2015）は、セミ・グローバリゼーションの時代だとする。そこでは、①世界的な競争圧力の増大、②市場機会の拡大、③国や地域ごとの制度的多様性からの影響の増大の3つの点を考慮している。

すなわち、諸上（2015）は、世界が均一にグローバル化された状態にあるわけではないとの立場である。著者は、この説を支持する。なぜなら、Ghemawat(2001)のいう CAGE（文化的距離・政治的な距離・地理的な距離・経済的な距離）の概念が、グローバル化のスピードに影響するという説は、ボーン・グローバル企業に注目が集まる今日でも、重要な視点であると考えからである。このセミ・グローバリゼーションの社会においても、国際戦略的提携は、その手段・手法として有効であるとする。

2. 問題意識

このセミ・グローバリゼーションの時代の戦略的提携は、どこに特徴があるのだろうか。具体的には、戦略的提携の特徴付けがなされた1980年頃とセミ・グローバリゼーションの時代（すなわち2000年代半ばからの）それは、どこに共通点があり、どこに差異が生じているのだろうか。著者は、ここに問題意識を持って検討を進めたい。

3. 研究方法

- (1) 国際戦略的提携研究のサーベイを実施した後、国際提携全般の量的把握のため次の研究を実施した。
- (2) 竹田(1998)で実施された1990年から1996年の新聞データからの調査を参考に、より簡易ではあるが、『日経テレコン』(『日本経済新聞社』、『日経産業新聞』、『日経MJ』)から2004年の記事を抽出して整理した。これを竹田(1998ab)との比較により、傾向の相違の把握をした。
- (3) 併せて、定性的な事例の比較研究を試みた。

すなわち、国際戦略提携における3つの事例研究の検討を実施した。

①日本の法律データベース企業の韓国データベース企業との提携の事例

②米国の法律データベース企業の日本の法律データベース企業との提携の事例

③米国電子図書館システム企業日本企業との戦略的提携の事例

である。

これらについて、質的な研究を実施するが、いずれの事例もサービス業の国際化という共通点を持っている。

特に、電子図書館は、日本においては、プロダクトライフサイクルの導入期に当たる。その産業分野の日本市場へ、米国でデファクト標準を握る企業の進出事例についての分析を実施する。

4. 戦略的提携の研究の推移

戦略的提携の全体的な把握は、江夏(1995)、竹田(1998b)が実施している。

例えば、竹田(1998b)では、「半導体・コンピュータ」、「通信機器・電気一般」、「自動車」、「化学」の4業種だけで全体の半数に達している。「いかに国際提携がこの4つの業種に集中しているかが明らかである」とする。

また、理論研究では、Hubbard(2013)は、「Kale and Singh(2009)のモデルとUNCTADの定義を組み合わせると、「契約と協力による提携」というモデルができあがる」とし、戦略的提携の概念を提示した。そこでは、いわば狭義の戦略的提携と広義の戦略的提携を俯瞰して整理している。

5. 戦略的提携の量的な変化

竹田(1998ab)の研究を基に、調査した2004年の提携の件数は図表1となる。竹田(1998ab)による研究は、ジェトロの「アライアンス集計表」との比較検証も含めて、提携の全体における50パーセントであることから、調査対象を4業種に絞っている。

他方、2004年においては、この4業種の割合が25パーセントであり、コンテンツサービスなどを含むサービス業の割合が、25パーセントである。つまり、5業種で約50パーセ

ントとなる。4業種が重要であることは変わらないが、サービス業の提携事例が増加した。

また、進出地域の構成割合を調査すると、図表2のようにアジアへの進出が19.6パーセントから73.8パーセントに増加した。また、合弁と契約のバランスでは、アジアの合弁割合が増加することで、全体の合弁割合も増えた。

図表1 a) 1990年～1996年

年次	米州			欧州			アジア			合計 (件)		
	合弁	契約	計	合弁	契約	計	合弁	契約	計	合弁	契約	計
1990	13	78	91	13	41	54	3	12	15	29	131	160
1991	25	111	136	14	57	71	3	11	14	42	179	221
1992	24	171	195	13	52	65	5	28	33	42	251	393
1993	21	143	164	9	37	46	25	39	64	55	219	274
1994	26	156	182	12	53	65	30	49	79	68	258	326
1995	24	154	178	16	50	66	37	69	106	77	273	350
1996	9	147	156	13	49	62	21	43	64	43	239	282

b) 2004年

年次	米州			欧州			アジア			合計 (件)		
	合弁	契約	計	合弁	契約	計	合弁	契約	計	合弁	契約	計
2004	4	15	19	9	53	62	175	120	295	204	295	499

出所：竹田（1998ab）を基に『日経テレコン』『日本経済新聞』『日経産業新聞』『日経MJ』より2004年データを著者追記。なお、竹田（1998ab）は、4業種を選び出での分類になるが、2004年は、業種による取捨選択は行っていない。

図表2 進出エリア別構成比率 (%)

	米州	欧州	アジア
1990-96年	57.8	22.5	19.6
2004年	3.7	12.2	73.8

出所：『日経テレコン』『日本経済新聞』『日経産業新聞』『日経MJ』より著者作成

5. 事例研究

本論で取り上げた3つのケースは、いずれもサービス業の国際化である。その立ち上げを促進するため、戦略として提携を用いた。

図表3 事例研究

	事例1		事例2		事例3	
	S社	L B社	T社	S社	OD社	M社
国	日本	韓国	アメリカ	日本	アメリカ	日本
主な事業	法律出版	法律ポータル	法律出版 法律データベース	法律出版	電子図書館 サービス	電子出版
提携年	2002年		2004年		2014年	
提携業種	法律情報データベース		法律情報データベース		電子図書館	
市場	韓国		日本		日本と海外	
製造・サービス	サービス業		サービス業		サービス業	
プロダクトライフサイクル	成長期		成長期		導入期	

パースペク ティブ	イノベーション[←] (データベース+日韓翻訳)		[→]イノベーション 資源ベース[←]		[→]イノベーション 資源ベース[←]	
CAGE: 距離	言語 法体系		言語 法体系		言語	
技術	インターネット		インターネット		インターネット	
内容	法律・判例コ ンテンツを 韓国へ	自社ポータ ルサイトか ら追加販売	法律情報サ ービスの技 術を提供	日本の法律 コンテンツ 編集技術を 提供	電子図書館 システムの 提供	日本での電 子図書館の 販売 日本のコン テンツのO D社へ供給
提携後	2007 年から コンテンツ の提供もと は、WJ 社へ	2012 年TR 社が、LB 社 を買収	T社とRE社 が合併しT R社に	2006 年T社 (TR社)と S社でJV 設立。WJ 社。2007 年 セルス開始	2015 年日本 のRK社が OD 社を買 収	2015 年日本 でのセル スを開始
ステークホ ルダー	両社、顧客、コンテンツベン ダー		両社、親会社、顧客、コンテ ンツベンダー		両社、図書館、図書館利用者、 コンテンツベンダー	

出所：筆者作成

6. 結びに代えて

戦略提携の仮説として、その新段階を考えるにあたり、次のインプリケーションがあった。

- ①1980 年代の戦略的提携が、製造業が主体であった。2000 年代のそれには、サービス業も主な提携分野として加わった。
- ②分析視角として、従来の戦略提携では、取引コスト、資源ベース、組織学習の分析視角が主であった。近年の戦略提携には、イノベーションの分析視角を加えることができる。
- ③コンテンツ・ビジネスの国際化では、CAGE 距離のフレームワークの内、とりわけ言語の距離の影響がある。

◆引用・参考文献

江夏健一(1995)『国際戦略提携』晃洋書房。

梶浦雅己(2005)『IT 業界標準』文眞堂。

竹田志郎(1992)『国際戦略提携』同文館。

竹田志郎(1998a)「日本企業の 4 業種(情報機器・電気機器・自動車・化学品)にみる国際提携一覧(1990～1996)」『横浜経営研究』19,(1), 124-145 頁。

竹田志郎(1998b)『多国籍企業と戦略提携』文眞堂。

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)。

Kale, P., & Singh, H. (2009) "Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here," *Academy of management perspectives*, 23(3), 45-62.

Yoshino, M. Y., & Rangan, U. S. (1995) *Strategic alliances: an entrepreneurial approach to globalization*, Harvard Business Press.

国際提携を通じた生産技術と生産管理能力の構築プロセス

—中国の吉利汽車の事例—

蔣 瑜潔 （横浜国立大学環境情報学府博士課程後期 3 年）

1. はじめに

本報告の目的は、中国後発企業が短期間で多くの提携・買収相手を見出しながら、生産拠点を次々と設立していく中で、企業レベルで見た技術能力をいかに定着・向上させているのかを探究することである。

従来、日本を代表とする自動車産業の研究では、アーキテクチャの特性（インテグラル型）などのため、企業が技術能力を蓄積・向上させるには、多大な努力と時間を要すると考えられてきた。他方、技術力の蓄積が相対的に乏しい中国後発自動車メーカーは、国際提携やクロスボーダーM&Aを通じて、外部経営資源を活用することで、短期間で技術力の向上を追求している。しかし、既存研究によると、自動車産業のような構成要素の複雑性が高い産業では、提携・買収相手から技術能力を着実に吸収・定着させ、次の期での発展にうまく機能するには、事前に幅広い関連知識を保有しておくことが新たな知識を統合・活用する上で必要とされる。しかし、中国後発企業は事業経験が浅く、関連知識を統合・共有するための組織内部ネットワークも相対的に弱い。このような中国後発企業が外部から獲得した知識をどのように、次期の発展に活用しているのか、その組織内プロセスについてはまだ十分に検討されていない。本研究では、吉利汽車の事例に基づき、この点について考察する。

2. 既存研究

従来から、国際提携やクロスボーダーM&Aは、外部から最先端技術を用いた生産設備や管理システム、あるいはそれらを体現した人的資源を獲得することで、飛躍的に技術能力を向上させ、企業業績を短期間で向上させる有効な手段であると論じられてきた(Kang and Johansson,2000;Kang and Sakai,2000; Rui and Yip,2008)。ただし、外部から獲得した経営資源を組織に定着させ、次の発展に結び付けることは、決して容易ではなく、その実現には多大な努力と時間を要するということも指摘されてきた(Kale and Singh,2009; Pablo and Javidan,2004)。

このように、外部から獲得した経営資源を吸収・活用するためのマネジメントに関しては、組織の吸収能力(Absorptive Capability)の問題として取り扱われてきた。提携・買収相手から技術能力を着実に吸収し、組織内に定着させ、次の発展に結び付けるためには、事前に幅広い関連知識を保有しておくことで外部知識の認識・アクセスを促すこと(Cohen and Levinthal,1990; Lane and Lubatkin,1998; Reagans and McEvily,2003)と、既存の知識と新たな知識との結合・活用を促進するための組織能力を向上させること(Grant,1996;Matusik and Heeley,2005; Van den Bosch et al.,1999)が重要であると指摘されている。そこでは、組織内のサブユニットが独自の知識吸収能力を向上させていくためには、補完的な知識を組織全体に普及させ、共有する組織内協力ネットワークの構築が必要であるという点が指摘されて

いる (Matusik and Hill,1998; Tsai,2000,2001)。その実現のためには、多数の人員交流や教育訓練などを通じた、組織横断的な努力を長期間かけて、漸進的に進めていくことが必要と考えられてきた (Gresov and Stephens,1993; Huber,1991; Kogut and Zander,1992;Nonaka and Takeuchi,1995; Tsai,2000,2001)。

現在、経営資源や技術力の蓄積が相対的に乏しい中国後発企業は短期間で新たな提携・買収相手を見出しながら、新しい工場を相次いで設立していくことは珍しくない。しかし、組織内協力ネットワークは先進国企業の事例と比較して、それほど強力ではなく、むしろ弱いという指摘が多い (Liu,2006;Li,2008; Zou and Wu,2011)。しかし、こうした事情にも関わらず、中国企業は「ものづくりの基盤」を短期間で相対的に高い水準のところまで構築してきたという指摘もなされている (Ma, Lee and Chen,2009; Wignaraja,2012)。本研究では、組織内協力ネットワークが弱いにも関わらず、中国企業が外部から獲得した経営資源をどのように旧工場から新工場に継承できたのか、その理由を事例研究に基づいて考察したい。

3. 研究方法

本研究では、吉利汽車に関して公開されている二次データに加え、2013年から2015年までにかけて、企業関係者に数回現地インタビューを行い、一次データを収集した。主な質問項目は、新旧それぞれの生産工場における設立当初の技術力と管理能力の水準、技術力と管理能力を構築・向上させていったプロセス及び新旧生産工場の間の内容、の3点である。

4. 事例分析

1997年に自動車産業に参入した^{ジーリー・チー・チェン}吉利汽車は、現在では8工場体制と年産67万台の完成車生産能力を整え、中国で有数の自動車大手メーカーに成長した。同社は20年間に満たない期間で新しい生産工場を相次いで立ち上げていった。同社は新工場を立ち上げる際に、積極的に新たな提携・買収相手を見出して、最先端レベルの生産設備や管理システム、あるいはそれらを体現した人的資源を新工場に導入した結果、短期間で技術力や管理能力を向上させていった (表1を参照)。

表1 異なる提携・買収相手を有する生産工場における技術力と管理能力の水準

		臨海工場	台州路桥工場	成都高原工場	慈溪杭州灣工場	寧波北崙春曉工場
稼働開始		1998年	2004年	2009年	2011年	2015年
提携・買収	相手	德陽監獄汽車廠 (中国)	Rucker社(ドイツ) 福臻公司(台湾)	弥栄(日本) GRACO(美国)	Mando社(韓国)	ボルボ・カーズ社 (スウェーデン)
	内容	生産許可、全般	設計、金型、溶接	機械工具	ブレーキ、ステアリング	安全性、品質面全般
製品品質水準評価		豪情3.38(2004年)	金剛3.56(2006年)	SX7 4.16(2014年)	帝豪4.33(2012年)	博瑞4.77(2015年)
技術力と管理能力		非常に低い	やや低い	低い	高い	相対的に高い

出所) 吉利汽車の公開資料、内部資料と現地調査報書に基づき筆者作成

※品質水準の評価は、中国の有名な自動車情報サイトである汽車之家による (<http://www.autohome.com.cn/>)、5点満点の評価。技術力と管理能力水準については、周佐・曹 (1995) の評価基準に準拠して筆者が評価。

人的資源など経営資源の制約が厳しい吉利汽車は、先行研究で指摘されたように強い組織内協力ネットワークに基づき、漸進的に「ものづくりの基盤」を構築していくことは困

難であった。同社には、長期間をかけて、新旧工場の間で一般作業員から管理職まで組織横断的に広い階層で、多数の人員交流や教育訓練を行うだけの人的資源や時間の余裕がなかったからである。しかし、新旧工場間の人員交流が弱いにも関わらず、同社は新工場を立ち上げる際に、その技術力や管理能力を一貫して向上させることに一定の成功を収めている。その理由は新たな提携・買収相手から先進的な生産設備や管理システムを相次いで獲得したことに加えて、生産現場における生産管理の体系化や改善意識の形成、あるいはモチベーションの向上など「ものづくりの基盤」とも言える能力を、立ち上げ後短期間で新工場に構築できた結果と考えられる。

4.1 コア人材の一向的な異動を通じた経験の承継と経営方針の貫徹

理由として、第一に指摘できるのは旧工場から新工場にコア人材が一向的に異動することと、旧工場での経験の蓄積を活かすことができたという点である。吉利汽車が新工場の立ち上げ後短期間で「ものづくり基盤」の能力を構築できた。人的資源の制約が厳しかった同社では、旧工場から新工場に、一般従業員や現場管理者のレベルで多数の異動を行うことはできなかったし、新工場の一般従業員・現場管理者を旧工場で教育・訓練させる余裕もなかった。しかし、新工場の部長レベル以上のポストには、必ず旧工場から異動してきた人材を数名から十数名ほど就けており、彼らは新工場立ち上げの際に決定的に重要な役割を果たしてきた。例えば、成都工場の副総経理、購買・生産・物流部長など、部長レベル以上には臨海工場などで経験を積んだ人材が就いている。彼らは成都工場立ち上げに際し、弥栄社の機械工具や日韓系企業の金型などの導入による品質強化と、安価な労働力や民族系部品メーカーを活用したコスト競争力の確保を同時に追求する仕組みを築いた。また、旧工場で現場における改善プロジェクトが十分機能していないという問題に直面した彼らは、新設の成都工場でその問題点の克服に取り込み、成都工場では量産開始後間もなく現場からの改善提案数が臨海工場など旧工場を上回り、現場の作業員の改善活動への参加率もほぼ100%を達成するという成果を上げた。吉利汽車では、人的資源などの制約が厳しかったため、新旧工場間で技術力や管理能力のレベルを均一化させることは求めている。しかし、コアとなる経営管理層の人材を新工場の立ち上げの際に異動させることで、旧工場で遭遇した問題に関する経験を新工場でも活かしている。その結果、新工場の立ち上げ時には、旧工場の良い点を取り入れ、悪い点を克服しながら、技術力や管理能力を短期間で相対的に高い水準まで構築できたと考えられる。

4.2 産学連携を通じた現場従業員の教育・訓練

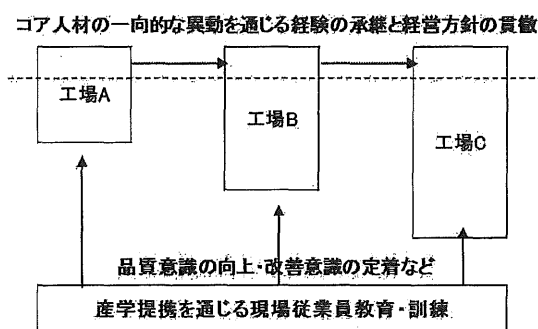
吉利汽車が短期間で新しい工場の生産能力を向上させることができたもう一つの要因として、産学連携を通じた現場従業員の教育・訓練を早くから実施してきたという点を指摘できる。現場従業員に徹底した教育を施すことで、新しい工場に一貫した経営方針を導入することができ、それが旧工場の経験の継承と、提携・買収相手からの新しい経営資源の導入・吸収の双方を円滑に進展させることを可能にした。吉利汽車は新しい生産工場の開設と同時に、必ず専門技術学校や戦略提携校を近接させて設置するという方針を採っている。

る。同社が望む人材像に合うように学生を育成している。この学校では最後の半年から1年前に、全ての学生を吉利汽車の工場にインターンシップに派遣して現場の生産技術と改善意識を醸成させる実習課程項目を設けている。学生は卒業後、実習先と同じ工場に就職するのが原則になっている。同社はこのように、会社への信頼感、帰属感をを持った学生を3~4年の教育プログラムを通じて育成することに努めてきた。卒業生は新工場で働き始めた当初から、吉利汽車に対してアイデンティティを持つとともに、学校教育を通じて生産管理能力や改善意識などを身に付けた人材として活用することができた。従って、新しい工場に入社した現場作業員は旧工場での経験はなかったものの、彼らの「ものづくりの基盤」はゼロベースではなかったと考えられる。

5. 結論とディスカッション

本研究では、吉利汽車における複数の生産工場の技術力と管理能力の定着・向上プロセスについて検討してきた。そこで明らかになった点は、中国後発企業は、異なる提携・買収相手から先端的な機械設備や管理システムなどの経営資源を獲得しながら新工場を設立することで発展を遂げてきた一方で、旧工場から新工場へ社内の経営資源・知識の移動や全社的な教育システムの構築などを通じて全社レベルで技術力や管理能力を向上させていったという点である。しかし、後者に関しては、後発国企業に見られる経営資源の厳しい制約のため、日本のマザー工場から海外工場への経営資源・知識の移動・共有などと比較して、限定された範囲で行われているという特徴が見られる（図1を参照）。

図1 「ものづくりの基盤」の構築マネジメント



出所) 筆者作成

本研究で取上げた吉利汽車の事例のように、新興国後発企業では新旧生産工場の間には、技術力や管理能力の水準に大きなばらつきが見られることが珍しくない。それは、新興国後発企業の経営資源や知識吸収能力の不十分さを示しているのは確かであろう。しかし、他方で、後発国企業が現在一定の経営成果を出しているのは、こうした制約を克服するための独自の工夫と努力の結果であり、そこには一定の合理性と意義も見出せるのではないだろうか。

*参考文献については、当日資料を配布します。

*本研究は平成27年度横浜国立大学環境情報研究院共同研究推進プログラムにより支援を受けた。ここに記して謝意を示す。

中国 ICT 企業華為における成長の要因 —任正非の「企業者サービス」を通じて—

張 艶紅（滋賀大学大学院経済学研究科博士後期課程）

華為技術有限公司 (HUAWEI Technologies Co.Ltd; ファーウェイ技術; 以下華為と記す) は、1987 年に任正非によって資本金 21,000 元 (約 4 万円) で完全な民間企業として設立された。2000 年ごろには資本金 4 兆 5,000 億円 (2,701 億元) に達し、2012 年に従業員 15 万人を突破し、そのうち約 7 万人が研究開発に従事している。華為は、生産拠点の中心を中国におき、40 カ国以上の国に販売拠点を持ち、150 カ国以上の地域に進出し、特に、日本と欧州などの地域を主要な販売市場としている。2013 年 1 月、華為の純利益はエリクソンを抜き、世界一位の通信機器メーカーとなるチャンスを迎えた。本研究報告では、華為の民間企業設立者である任正非の「企業者サービス」を巡る意思決定の視点から成長の要因について明らかにしたい¹。

華為の成長の歩みは三つの段階に分けられると考えられる。第一段階 (1987 年～1995 年) は創業当初であり、販売代理店から自主開発へ転換する時期である。第二段階 (1995 年～2002 年) は国内市場から海外へ進出をはかる時期である。海外進出するとともに品質を重視し、製品の多様化が進んだ。多品種製品開発に応じて、1995 年には研究開発組織を改革した。しかし、その当時の売り上げから見ると、この改革の効果はよくなかった。1998 年、華為は IBM から IPD (Integrated Product Development; 統合製品開発) と ISC (Integrated Supply Chain; 統合供給チェーン, ISC とは生産、販売などを統括管理する仕組み) を導入し、研究開発と生産組織を改革すると、2002 年からその売上げは次第に伸びていた。第三段階 (2002 年～) は海外市場が拡大する段階である。

本研究では、華為の創業者である任正非の経営者行動を分析する枠組みとして、ペンローズの企業成長理論を援用する。ペンローズの以外の資源重視派学者はワーナーフェルト (Wernerfelt, 1984) とルメルト (Rumelt, 1984) とバーニー (Barney 1996, 2001) らが挙げられる。これら学説によれば、各企業が持つ資源の差異性によって、競争優位を生み出されると述べられている。ペンローズの企業成長の理論では、企業が企業内部未利用のサービスにより成長し、このサービスは生産的サービス、経営者サービスと企業者サービスであると規定される²。しかも、このサービスは資源から生み出されると主張される³。つま

¹ Penrose, Edith Tilton. (1980) *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell Publisher, pp.35. 原語は *Entrepreneurial Services* である。

² エディス・ペンローズ (1995) によれば、企業者サービスとは、企業の利益に資するための製品、立地、技術上の重要な変化などに関する新しいアイデアの導入と承認、新しい経営管理者の獲得、企業の管理組織の根本的な改編、資本調達、拡張の方法の選択も含む拡張の計画の立案などに関連する企業の業務に果たす貢献をさすと述べられている。

³ エディス・ペンローズ (1995) によれば、資源によって生み出されるサービスは、それらが用いられる方法の関数である。すなわち、まったく同じ資源が、異なる目的や方法で用いられたりすると、異なるサ

り、ペンローズの企業成長理論の中では資源とサービスが区別されていると考えられる。本研究報告の目的は、ペンローズの企業成長理論を援用し、華為の成長の第一段階と第二段階に注目し、この成長過程における任正非の企業者サービスの役割と効果について考察することである。

まず、販売代理店から自主開発への転換の時期に着目し、任正非の企業者サービスの取り組みについて検討する。華為は、最初に香港から（PBX）電話交換機を輸入し、販売代理店として起業した。その後、無関税輸入政策の制限と国内小型交換機の生産により、華為の販売業務は次第に縮小した。この背景の下で、創業者任正非は、自主開発の重要性を感じ、生き残る機会をつかみ、1990年に研究開発センターを設立し、最初から農村市場に固定電話交換機を供給した。1993年には、電話局用のC&C08（1万回線）デジタル交換機を開発した⁴。華為は、この電話局用交換機の生産販売により、都市市場への進出を成功させ、急速な成長を遂げた。国内市場の成功要因には、任正非の経歴を合わせてみると、毛沢東軍事思想の活用にあると考えられる⁵。しかし、これだけではなく、企業の成長過程にはどんな困難があっても自分の目標を諦めないという任正非の強靱な精神力により、会社の成長機会を掴むことができたと考えられる。

自主開発を決めた当初は、華為の技術力が弱く、JK1000 半自動・半デジタル交換機を開発したが、競合他社にすぐ模倣された。しかも、外資系企業などによるデジタル交換機の脅威にも晒された。この結果、自主開発の道を選択した華為は、市場で淘汰されそうになった。この危機から脱出するために、五年間で蓄積した資金のすべてをC&C08 デジタル交換機の開発に投資した。その時、任正非は社員に向かって、「開発が成功すれば、みんな発展できるが、失敗したら、俺がこのビルから飛び降り自殺する⁶」と熱意を語った。

また、自主開発への投資をめぐる資金調達の問題に直面した際、任正非は従業員株式制度を構築した。従業員持株制度とは自社の従業員が会社に投資し、高い利益を得た結果、高いボーナスなどの形として還元されることである。従業員の労働意欲を高めるだけではなく、資金問題も緩和され、成長の軌道に乗せられたと考えられる。

成長の第二段階に入ると、華為は国内競争の激しい北京、上海などの大都市の市場に進出し始めた。また、1995年ごろから中国のインターネットユーザーの数が著しく増加したが、華為ではそれに関する製品の開発がまだできていなかった。この状況の下で、任正非

サービスないしサービスの集合をもたらす。資源とサービスの間の重要な差異は、それらの相対的な耐久性ではなく、むしろ、資源は潜在的なサービスの束からなり、大部分がその用途とは独立して定義されるが、他方のサービスは、「サービス」という言葉自体がある昨日やある活動を意味しており、用途と独立して定義できないということにあると述べられている。

⁴ 「電信局」は、中国電信集团公司（CHINA TELECOM）のことである。中国の最大電気通信事業会社である。中国の31の省、また省の市、県、郷、鎮などにも支社がある。

⁵ 1974年～1983年の間に中華人民解放軍に服役した。張貫京らの研究によれば、華為が農村から販売し始めた所以は、任正非が毛沢東思想の「農村から都市を包囲する」（農村包圍城市）戦略を活かしたからであると示されている。

⁶ 汪志平、「中国民営ハイテク企業の成長戦略—トップ通信機器メーカー華為のケース・スタディ」『経済と経営』、2005年、第35巻第2号217-238頁。

は再び毛沢東思想の「農村から都市を包囲する」という戦略を活かして、激しい競争を避けるために、最初から通信技術発展が遅れている途上国への販路開拓を決定した。しかし、この時期は品質問題と市場ニーズに対応できないという問題が発生し、企業成長の阻害要因になった。この問題を解決するために、任正非は毎年 10%の売り上げを研究開発に投資し、1995 年に研究開発組織を改革した。しかし、この改革によって品質問題が解決されるには至らなかった。また、事業の多角化対応もできなかった。さらに、研究開発組織の複雑化に伴う問題が発生した。この問題を解決するための一つの方法こそが、IPD・ISC であると任正非は考えた。そして 1998 年、任正非は 5,000 万ドルを投じて、IBM から IPD・ISC のシステムを導入した。

既に、IPD・ISC の導入により華為が成長できたことを示す先行研究がある。一つは呉建国・冀勇慶の研究である⁷。呉らによれば、IPD の導入は、製品の品質を向上させ、しかも重複投資を回避することによりコスト削減効果をもたらし、低価格・高品質製品の開発を可能にした。いまひとつは張貫京の研究である⁸。張は、華為の国際競争力を分析する視点から、その最大の優位性が、「低価格政策」=ISC にあるとし、その急速な成長要因を説明している。

IPD の導入も、また ISC も、華為の成長の原因となったことは確かなことであろう。しかし、各々はそのひとつの要因でしかない。任正非はこの新研究開発組織が製品開発の明確なプロセスを提供していることを評価し、同時に、プロジェクト推進の効率化の重要性を指摘した。そして「会計監督制度」の導入を提案し、2007 年に IBM から統合財政管理システムを導入した⁹。現在に至るまで、この財務システムは、プロジェクト開発の計画立案段階では迅速・正確・序列的な意思決定の方法を提供している。また、生産工程には各指標が数値化され、契約の履行周期や資源活用のどこに問題があるかが一目瞭然となり、改善策も迅速に策定される。従って、生産の効率が向上し、プロジェクトの完成の周期も短縮された。さらに、この指標により、アウトソーシング企業を客観的に評価し、より実力のある強いアウトソーシング企業が選択できるようになったと考えられる。

近年、華為は、ICT (Information and Communication Technology) 領域において、世界人口の 3 分の 1 のニーズに込えている¹⁰。また、2011 年の年次営業報告書では、IT 革命に込じて、顧客をこれまでの主要顧客である電気通信事業者から、他の企業や消費者に拡

⁷ 呉建国・冀勇慶『華為的世界』中信出版社、2006 年、50-53 頁では IPD が製品の構想から終了までのライフサイクルにわたり、このプロセスを貨幣情報で管理する仕組みであると主張した。具体的には製品開発過程において市場と顧客のニーズを中心にし、製品の品質、コスト、生産、アフターサービスなどの面を考慮し、評価する仕組みが作られた。それから、プロジェクトマネジャーはその評価を参照し、製品開発過程を監督する、あるいは投資などの優先順位を決定する。

⁸ 張貫京『華為四張顔』広東経済出版社、2007 年、49-51 頁では、IPD の導入によって華為が技術的には欧米企業との平準化を実現したが、そのことは華為の急速な成長を説明するものではない。張は、ISC の導入によって、生産の人件費削減の効果をもたらしたと主張した。また、ISC に対する管理方法の構築によって、生産の効率が向上したと主張した。

⁹ 「会計監督」制度は、製品開発の全過程 (IPD・ISC) が貨幣情報に基づいた、チェック・コントロールシステムである。この財務マネジメント・システムの構築により、任正非がトップマネジメントに全社コントロールを可能にするシステムであると確信した。

¹⁰ ICT とは情報通信技術の略である。IT よりコミュニケーションを重視している。

大することを宣言した。さらに任正非は、実務経験豊富なプロジェクトマネジャーを登用し、外部環境に柔軟に対応するための組織や人事制度の輪番 CEO 制度を構築した¹¹。

企業者により提供された企業者サービスは、企業成長の重要な要素である。しかも、この企業者サービスは企業者の個人要素と企業自体によって形成され、ほかの企業が模倣できないものと考えられる。

華為の発展過程では、任正非が自分の目標及びその目標を実現させるために、毛沢東思想を活かしながら、軍人としての背景に鍛えられた強力な企業者精神を発揮した。これは、任正非個人の気質と関わりがある。しかし任正非は都市市場または海外市場へ進出する際に、彼が自社のイメージと現実の環境を詳細に分析することで、企業の事業機会を拓いた。また、市場ニーズに対応するために行った組織の再編も企業拡大の転機となった。つまり、任正非の企業者サービスの提供により、企業の内部資源の活用と外部環境の把握ができたと考えられる。また、適切な企業者サービスの提供により資金問題を解決し、成長を促進させたと言える。すなわち、サービスと資源をつなげる担い手は企業者あるいは経営者であると考えられる。また、企業者あるいは経営者が自社の資源を評価することにより競合他社と差別化され、成長の機会を与えると理解される。この企業者サービスは、華為の競争優位の一つの特徴になり、同業他社との間に差別化を生み、成長を遂げる要因となった。

主要参考文献

エディス・ペンローズ『企業成長の理論第3版』訳者：日高千景，ダイヤモンド社，2010年

「華為年次営業報告書」

呉建国・冀勇慶『華為的世界』中信出版社，2006年，47-60頁

汪志平「中国民営ハイテク企業の成長戦略—トップ通信機器メーカー華為のケース・ストーリー」『経済と経営』，2005年，第35巻第2号217-238頁

Penrose, Edith Tilton (1980). The Theory of the Growth of the Firm. Basil Blackwell Publisher.

張貫京『華為四張顔』広東経済出版社，2007年，49-51頁，109-127頁

程東升・劉麗麗『華為真相』当代中国出版社，2004年，26-27頁

¹¹ 2011年、任正非は、華為の年次営業報告において、華為の組織にCEOの輪番制を導入し、6か月の任期とすることを発表した。

第2日目 10月25日（日）

フェロー記念講演

〔論 説〕

国際経営論を講じて

—創成から現在まで、29年の軌跡をたどって—

井 沢 良 智

〔要 旨〕

学科創設以来28年になろうとしている本学経営学部国際経営学科で国際経営学を講じてきた筆者にとって、30年近い国際経営学科の設立から発展、そして現在に至る変化に一入感慨深いものがある。創成期の状況からグローバル化の時代へと変化した現在を振り返ると、日本企業の国際経営の実態とそれを洗うことに打ち込んだ国際経営理論の研究、そのいずれにも大きな起伏があったことが思い返される。その間、九州の地にあっては、同業者不在の独居に近い状態でこの分野に船出した。研究体制としてはやがて、全国的にかなりの大世帯の学会にまで発展したものの、わが学科は、国際経営学関連の科目が全体的な科目構成の中で必ずしも万全にはなり切れず、経営一般科目、簿記会計学、情報学など、経営学全般のバランスの中で埋没しかねない危うさを常に抱え続けた。どうすれば、学科らしい独自性を誇示できるのか、これは終始意識せざるをえない課題であった。

科目構成は、バランス上経営学の一般科目を抜きには成立しないが、国際経営分野が相対化され、その中で命脈をきっちりと保っていくことは、学科名を維持する限り、今以上に留意されることが必要であろう。世界と日本の中央を相手に、拮抗して国際経営学科を設けたというのは、第1号の学科設立の栄誉を担ったことは間違いないとしても、地元でこの国際経営学の現代的意味合いと存在感が明確に受けとめられ、認知されるのは容易なことではない。この実感は筆者に抜き難くあり、将来に向けても案じる1点である。

本稿では、そうしたこれまでの経緯なり、国際経営学を取り巻く四囲の状況を振り返りながら、学科が取り組むべきテーマの方向性を考える問題提起の一端になればよい。そう願って、語りうる範囲でいささかなりとも綴っておくことを目論んだものである。

1. 創成期の国際経営学—多国籍企業研究と近縁の体系として

本学に国際経営学科が設立され、正式にスタートしたのは、昭和56年4月である。私事になるが、その前年に本学に赴任した筆者は、日本ではじめて学科として国際経営学を冠した新学科が誕生し、そのメンバーの一人として列することができた。この3月で学科創設以来28年を経過し、その前の1年間だけ旧来の産業経営学科に所属した期間を除くと、学科とともに歩んできたことに筆者なりの感慨がある。それは、日本の国際化が進展する中であって、九州がそ

の動きに大きく立ち遅れていた状況から、やがて急激に進展を見せ始めた変転に身を委ねながら、関係者たちと状況の推移、グローバル化を共有してきた感懷でもある。

国際経営学というジャンルがその位置を固めるまでには、同系科目とも言うべき、多国籍企業論の勃興、隆盛と近縁の体系であったことに負うところが大きかった。経済学の世界では、すでに国際経済学が伝統を重ね、高い地位を築いていたが、その中でより実証的な視点から多国籍企業の存在に注目し、研究を深める先駆者となった神戸大学の入江猪太郎氏は、Multi-National Firm に自ら多国籍企業という訳語を与えて、クローズドな学会ではあったが、多国籍企業研究会の発足にまでこぎつけた。経営学によるアクセスに足場を持たなかった新進の研究者たちも同研究会に集まり、飢えを癒すかのごとくテーマに集中し議論に没頭した。

当時、民間企業から大学に移ったばかりの筆者は、まだ幼児期にあった国際経営学に厳然とした師弟関係が存在しないことをいいことに、気をつかう師匠が不在の気楽さを小生意気にも吹聴していたように思う。そうした筆者にこの多国籍企業研究会は、研究者のあるべき姿を瞬時に見せつけ、覚醒せずには済まない研究の道場ともいってよい場であった。小島清、斎藤優、佐藤定幸、山崎清、村山元英、磯田敬一郎、小林規威、高井真、ごく一部のベテランをあげても即座に名前が出てくる陣容からなっていた。若手の席にも現在の学会をリードする俊秀が生真面目に座っていたものである。若手には必ず報告をする義務が課せられ、ベテランの先生から厳しい批判を受けながらも、「しゅん」とはならず、原点に戻ってテーマを究めようとする研究者意識を強くあおられた。研究者のあるべき基礎を仕込む場として、空恐ろしいまでに強烈で、しかし懐旧の思いも強いという二つの意識が交錯して思い返される。

2. 国際ビジネス研究学会の誕生

(1) テーマの広がりとは研究拠点の整備

やがて、日本企業の海外直接投資が拡大する気運が高まって、テーマも増え、1994年には、より実証性、実践性を重んじる国際ビジネス研究学会が誕生し、東大の岡本康雄氏を会長に国際経営の研究体制が次第に整備された。同学会は、今や1千名弱に達しようかという会員を擁するまでに専門家や研究者が頼りとする研究の拠り所になっている。第3回全国大会は本学で開催される栄誉に恵まれ、わたしたち関係者は大会の成功に尽くしたものだ。

(2) 課題山積の中で萌芽をのぞかせたエリア・スタディ

同国際ビジネス学会は、多国籍企業研究会が発展的に解散・再生した多国籍企業学会とともに

に、筆者にとっては、国際経営学研究の両輪として重みある存在である。二つの学会は、いずれも研究テーマとして経済開発に伴う地球環境の諸問題を抱え込み、生産、市場の主舞台が先進国から中国を筆頭とするグローバル社会に広がる中で、論題は広く、深く、複合的な性格を強めて、ゴールが容易に見えない課題を数多く抱え込んでいる。

国際経営学を取り巻く環境がこのように変容する状況に、われわれはどう対処したものか、単に研究室にとどまるだけの学究では当然済まなくなった。現実の国際社会の利害なり存亡を左右する価値観、論理、倫理、スキル、技術など、問われるテーマは質量ともに際限のない広がりを見せるようになっていく。この分野の研究・教育に当たる当事者たちは、テーマとして何を取り上げ、逆にどんなテーマから離れていったのか。日本企業の国際的な展開を決定付けてきた経営環境の変化と不離不即であったことは当然であろう。

ところで、海外投資の動機から日本企業が国際間にまたがってとった経営行動までを理論的に解明することにわれわれが懸命に取り組んだ初期から、やがて投資の理論的な筋立てを深耕するにつれて、必ずやウエイトを高めるであろうと予想されたのは、エリア・スタディ (Area Study) という国家ないし地域の研究であり、研究者の関心は着実に高まった。中国、アジア、BRICs といったエリアに集中した研究の進展がそれである。正直なところ、これは予期したよりもはるかに早い展開だったという実感を多くの研究者は抱いている。

(3) 理論的進化における国際経営理論充実の初期

ところで、これまで国際経営論ないしその母体である国際経済の論理には、その境界域はもちろん明白にあったが、新進の経営学畑にとって初期にはそれを必ずしも峻別できたわけではない。理論的な渴望の気持ちは強かったが、今にして言えば、われわれの本流である国際ビジネスの実証論と多国籍企業理論の狭間で、学徒の姿勢としては、常に右往左往して安らかならざる心情にあったというのが本音に近かった。経営学から入った者にとっては、その種の煩悶はどうしても避けられず、何もないとは言えない時代であった。当時われわれにとって研究の原典は、C.P. キンドルバーガーであり、S.H. ハイマー、そして R. バーノンであった。産業組織論に拠ったハイマーなどは、キンドルバーガーともども、独占・寡占論で理論的に装備しており、実証性の高さはさすがにアメリカらしい特性として説得力があったが、どんな国際経営理論が見い出せるのか、まだわれわれは初歩の学習に向き合う学徒であった。

(4) 学際性をはらみながらも登場してきた経営理論

反ハイマーの急先鋒であった E.J. コルデの、ある種経営学に近似した攻め方は面白く、論

争の醍醐味を教えてくれる爽快感を覚えたものである。優秀な学究らしい持ち味が印象に残った人物であるハイマーは若くして急逝したが、経営学理論で国際経営を攻めることを渴望していたわれわれには、その後E.T.ペンローズ、A.D.チャンドラー、そしてR.D.ロビンソン、J.フェアウエザー、A.M.ラグマン、J.H.ダニングの登場は、国際経営学がようやくにして得た橋頭堡として、われわれの眼には新鮮そのものであった。

ダニングを含む内部化理論、折衷理論の登場は、さらなる理論の進化を鮮明にした。けれども、直近の学会メール（Academy of International Business）が巨匠のダニングが崩じたことを会員への連絡として流してきた。国家特殊的優位だの、折衷理論などに明け暮れた往時を偲ぶと、東京での国際ビジネス学会に出席して、英国紳士らしい雰囲気を感じさせてくれた同氏の印象が強く、何か物悲しく、時代の変転を思わないではいられない。

現代国際経営学は、さらに凄まじい論文執筆のラッシュを見せている。だが、さすがにこのあたりまでくると、新奇性、あるいは創造性への飽くなきこだわりが強過ぎて、それと思しき体系を装うために、論理化に行き過ぎの技巧を感じないわけにはいかず、独自性理論のためにする理論化競争という印象を近年筆者は抱かないでもない。今回の世界的な金融危機の原因に金融工学、MOTの異常な発達と言われるように、技巧に奔った理論、方法論には、急速に経営の原理・原則への回帰、見直しが必要なのではないかと考えている。

閑話休題—国際経営学徒の仲間入りの背景と転進の個人暦

記述の順序が逆になるが、こうした創成期の国際経営学に取り組み、勃興期の学問に相まみえることができたのは、筆者にとってまことに僥倖であったと言ふべきだろう。この世界に特有の強固な師弟関係が、国際経営学の分野にはまだほとんどなく、自らテーマを設定して研究する以外には深耕の方向も方法論も存在しなかった時代である。筆者のように、学部時代を法学部で過ごし、しかも憲法のゼミを選んだ者が、一定の期間ビジネスの世界に入り、企画部という総括的な部門に長くいたがゆえに、調査、著述の機会に恵まれたことは転進には僥倖だったにしろ、大学世界ではアウトサイダーともいふべき新入りであった。それが、揺籃期の分野に平然と加わって、いっばしの専門家の顔をひけらかすことなど、滅多にありえないであろう。

ただ、社内かぎりではすませない部署だったために、研究会や学際的な会合、学会に出席する機会には恵まれ、よき知己を得ることができた。いろいろなテーマに加わり、書き下ろし発表する、外部の世界を見分する、時にはそれらの成果をジャーナルに掲載されるチャンスにも恵まれた。昔大学に入学後定例となっていた教授面接で、ローマ法の権威といわれた田中周友教授に、卒業後はどんな方向をねらうかと質問され、なったばかりの法学部生なのに、「でき

れば学界に」などと答えていたところから察するに、学術の世界はホットな大学生にも魅力ある場所と、深い根拠はなかったはずであるが、当時は筆者には見えていたに違いない。

しかし、母子家庭の長男で、サークルを楽しみつつも、ゆとりのない生活であることや法律科目の成績が学者志向なら平均90点は要るといわれていることが分かり、次第に方向転換を考えるようになった。田舎では秀才といわれても、周囲の仲間はよくできる凄まじい印象が強かった。ちなみに、ゼミの親友でこの平均点を満たしていたのが、その後司法制度改革審議会の会長に就任し、憲法や国法学の世界でリーダー役を担っている佐藤幸治くんであった。ガリ勉ではなく、ゆうゆうとした学生らしい好人物であった。住友銀行にいったんは入り、やがて窓口業務が合わないからと、高い成績を買ってくれていた恩師に引っ張られて京大の助手になり、憲法の一大権威になったのだから、人の選択、転機とは面白いものである。

そんなこんなで、筆者は結局はビジネスの世界に入った。それなりに打ち込める職場であり、すぐれた人士が少なくなかった。しかし、業績は、24,000人の社員をやがて8,000人にまで減量する経営の低迷が基調にあった。外部との交流で得たチャンネルを通して、上司に当たる人までも退職、出向に追い込むような企画業務の一角にいて、涼しい気持ちで部門に留まっていたいいのかという思いは強かった。同じ部門に所属していた3年年長の先輩が、そうした責任感や贖罪意識のようなものから敢然と退社していった姿に、心中感動を覚えていたものである。そんな時、雑誌論文などに若干の書き物があつたので、移って来ないかとのお誘いを受け、急遽1978年の3月に転職の決断をした。企画部の者がやめることに対する影響を慮って、若干の助言は受けたものの、まったく別の世界だから、外から眺めて助言をしてほしいなどと、トップにも好意的なことばをもらって月末に辞め、4月1日に転職した。

まだ30代であったことが、思い切った決断を許したのであろう。清水の舞台から飛び降りるというほど緊張しなかったのは自分でも意外であったが、知り合いになっていた学界の人たちが、何人もいたって好意的に応援してくれたことが大きかった。人との関係を大事にしておくように学生たちに折々に筆者がいうのは、このときの体験からである。

実務の世界にいたのだから経営学には近いなどと不遜な考え方はまったくなかった。法律への若干のなじみはあっても、経済学や経営学を体系としては学んでいなかったのも、ビジネスマンになって、自分に欠けているものとして経済学や経営学の書籍は買い漁ったが、いやしくも経営学を本格的に講じる身になってみると、体系的な蓄積があまりにも乏しいことを自覚するほかはなかった。10年かけて人並みのレベルに追いつくことを密かな課題としたものである。10年経って、なんとか近づいたかと思うようになったものの、経済学や経営学をやった若い研究者に会うと、実は今でもある種のコンプレックスが首をもたげてくる。筆者にとっては、学

部教育は一生の土台だと思う気持ちが抜けきれない。論文を法学部出らしいとほめてもらうこともあるが、筆者にとっては経営学徒らしく書けることが今では願望である。

ただ、法学部の学生がよく勉強をするのは確かだろう。六法などは期末試験の準備にも3ヶ月はかけないと答案は書けない。クラスやゼミ生同士ですでに1回生（1年生）で学説比較や批判めいたことは言い合っていた。そんな学生時代を引き継ぎ、法曹界や研究者、企業人になって大成している仲間たちと交友を続けていると、経営学の世界でも並みの水準に追いつかなければという高揚感を持ち続けられたので、この世界でなんとかここまでできたものと思う。

本題に戻ろう……。

こんな経緯から、二つの大学を経て本学に29年前に就任した筆者に、厳密な意味での師匠はいないという当時の学界人としては前例の乏しい参入だったかもしれないが、福岡では九州大学ははじめおそらく豊富な同業者に会えるはずだとの期待のもと九州に戻った。しかし、旧帝大系の大学では経済学部の中で経営学のウエイトは総じてマイナーで、ましてや国際経営学には当時専門家がいなかったことがほどなく分かった。「これは大変だ!」と思いつつ、関東、関西に育ちつつあった同学の人たちとの接触を高め、当時東京から九州の大学に通って講じられていた倉井武夫氏（東京国際大学名誉教授）を囲んで、定例の研究会を二日市の飲み屋さんの居間でやらせてもらう、といったことをした。遅々として、それこそ一人二人と九州に同学が増えるのを期待するしかなかったが、逆境をテコに意欲だけは燃えていたように思う。近年だいぶ状況は変わり、九州大学にもすぐれた同業の人たちが移籍してこられたが、九州全域をトータルとして眺めると、いぜんとして手薄であることは否めない。

ただ、マーケティング論、組織論、生産管理論、企業財務、管理論など、そのほかの分野から自分の領域を拡げることを時代の流れとして受けとめ、そんな人たちが国際経営分野にも参入してくる動きが強くなっている。むしろ、国際経営学は浅くていいとはいわないが、広いカバレッジが特色なので、新規参入組で学界が活性化したと考えてよい。ちなみに、アメリカの大学で経営学関連のPh.Dの論文集には、6割以上が国際ビジネスで学位を取得しており、最盛況の領域であることが明らかに読み取れる。

3. 既存体系による理解の限界と国際金融危機のインパクト

(1) 国際経営の地方的高揚—Gateway to Asia

ともかく国際経営学も揺籃期からどうやら基礎の構築がなり、優秀な若手が次々に育っている。競争で新しい理論に挑み、国際社会をまたにかけて実証研究を進めている。学会発表は迫

力に満ちて、質疑も馴れ合いではなく厳しい問答の応酬である。語学力の高い気鋭も増えているので、地方にあってのんびりし過ぎて、時代の潮流に遅れをとらないように自戒する必要がある。地元にも、ようやく国際化、グローバル化の認識が定着してきた。Gateway to Asia は、意識としては違和感がなく受けとめられるようになった。

ただ、福岡の七社会は、業種構成上営業基盤をあくまで地元なり九州地域に置いているので、外需ねらいの海外進出戦略を採っている日本の製造業の標準とする業態と比較すると、中央部の国際化、グローバル化とは一線を画して論議せざるをえない違いがある。グローバル化が、世界規模での競争を含意していることから考えても、技術開発や革新に遅れをとっている九州のハンデは、非製造業主体であることが遠因になっている可能性がある。九州の抱える課題として、メーカーの比較劣位を指摘せざるをえない。

(2) グローバル化の同時・同質性

しかし、いまわれわれが直面しているのは、二重三重の難題である。一つは、受験生の減少という少子高齢化の進展に伴って生じた大学経営への影響である。これは、ここでのテーマとは別に論じられるべき性格なので、ひとまず脇に置こう。

二つ目という表現を超えた、緊急の、しかも長期に及ぶ気配の未曾有の難題が生じてしまった。それは、国際経営学にとってというよりも、超学際的とでも表現すべき難題として、アメリカのサブプライムローンに発する金融不安が、生半可な解題を受けつけない経済・経営の挫折現象として顕在化したことである。失われた10年を克服し、設備、要員、財務の改革を成し遂げた日本経済をも急襲する、新手のしかも複合した要因から成るもので、グローバル化の典型的な世界の同時化を特徴とする大規模な不景気である。戦略的な対応の拙さなど、個別の企業に固有の例外が一切なしに、どの国にもいかなる企業にも及んでくるグローバル化の同時・同質性を特色とする。

われわれも問題を単純化して、個別企業の経営戦略から吟味すると同時に、世界同時・同質の不況ゆえの広域性とマクロの視点から有効需要の急減を、なぜ、どの部分で、どこで、を明らかにする分析を急がなければならない。国際経営学としてはどう取り組むべき問題なのか、個別とマクロ、単純と複合、戦術と戦略の、両極というより錯綜した複合的な要因をときほぐしながら、緊急対策と長期戦略の二兎を追う対処が必要である。個別企業の経営を主題とする経営学の接近法では、国際金融、経済政策との関連はあるにしても、個々の分析の単純な枠組みを越えたテーマであることは間違いない。国際社会にまたがった経営行動を左右する重要な決定要素としてどう関わり合い、対処の仕方を導き出していくか、これを国際経営学は問わ

れることになるであろう。

(3) 与件と限界を越えて

筆者は、ついぞ昨秋に、学会の有志による『日本企業の経営実践』と銘打った共著に「日本の多国籍企業の経営実践論」と題する論稿を出稿した。出版の企画段階では、まだ失われた10年の延長線上にあって、日本企業の業績も大きくは悪化していなかった。ただ、今後の少子高齢化、内需市場の飽和化、など、外需の開拓に向かわざるをえない日本企業の海外展開を肯定する論議がほぼ主流を占めつつあったことは確かである。アメリカ経済がおかしいという認識は、識者によってすでにかなり高まってはいたものの、これほどまでに急激に需要の減退に結びつくことは、さすがに誰にとっても予想外であったといつてよい。

まださほど疑念を持たないで後半の執筆にかかろうとしていた矢先、週代わりの急展開で景気動向が直下現象を見せ始めた。連邦準備制度の前議長グリーンズパンが、「29年の恐慌の再来」を言い、ハーフ・エコノミーという用語が使われるに及んで、従前通りの執筆態度で原稿を書き続けては、「これでは状況と展望とが違い過ぎる」と考え込まざるをえない逼迫した状況になった。結局、基調として当初のままでしか考えようがないと曖昧に納得して仕上げ、とりあえず東京に送ったものの、3月出版の予定なのに、2月はじめの時点でも編集子たちはそのままでは出せないのでは、との迷いに落ち込んでしまっているようである。

筆者が危惧したのは……。同論文で述べたのは、こんな趣旨であった。それは、状況がまだ必ずしも鮮明になっていない頃で、多分に予想される懸念から論じたものであった。節のタイトルを「テーマに関わる与件と限界を越えて」とした。それまでは、成熟度を高める一方の日本市場にすべてをかけては、パイの奪い合い以外の何ものでもなく、経営の成長はありえないので、成長戦略には外需の取り込み、生産基地の海外立地を日本企業としては当然の路線とするほかはないとの展望であった。この輪郭をほぼ実践論として固めていたところに、明らかに修正を要する事態の急展開となったのである。けれどもそれは、「恐慌の再来」「ハーフ・エコノミー」下の実践といえども、日本は一番損害が少なく、失われた10年で体質を強化しているので、世界経済の急降下にも何とか耐えられるだろうという、基調では楽観論がまだ支配していた時期の読み方であった。

(4) 包括的・マクロの状況認識と見通しの困難性

しかし、買い控えが世界中に広がり、日本企業の輸出や現地生産の商品が売れ行き不振に陥ると、キャッシュフローも業績もマイナスになることは避けられない。蓄積を確実に食い潰し

ていくことは明らかで、まさにグローバル化の諸現象は同時化・同質化として発現し、日本だけが孤高の不況に喘いだ失われた10年のバブル崩壊後の状況とは違っている。世界のどの国も、どの企業も引きずり込まれることは、経済学や国際経済の専門外にある筆者にも、予兆、気配としてははっきりと感じ取れたのである。やがて出てきた業績予想は、ごく一部の企業を除き、どこも大幅な下方修正を鮮明にしていた。

とはいえ、今回の事態を包括的に全体像を見通し、有効な対策を示すことは、誰にもできる生半可なものではない。部分的に意見を述べることは可能でも、関連する広範囲にわたる因果関係や波及効果は、実に多岐、多方面に及んでいる。その難しさから国際経営に及ぶ影響を的確に推し測ることも、等しく困難な作業である。事態がやや見えるようになった現在でも、「では、何が有効で、どうすべきか」を、いぜん正確に語ることはできない。

こうした右往左往の中で、宮崎勇、伊東光晴、本山美彦、などといった人たちが事態をどう分析し、見ているかが明らかにされ、展望も漠然とながら提示されるようになった。ただ、経済学をもってしても、今回の事態を正確に分析し判断することはいたって困難であることがうかがわれる。政策や経済戦略として、現時点で誰もが期待を寄せているオバマ新政権がどんな方策を打ち出してくるか、不安感とともにすぎる思いに近い期待が世界に満ちているように思われる。とはいえ、すべてはこれからである。

(5) エコノミスト、経済学者の分析と解説から

日本企業の国際化の方向としては、少子高齢化とともに世界の南北間の均衡という要請に応える積極的な意味でも、内需主体から外需の内部化を目指すことが、ごく当然の戦略的な目標として日本では納得されるようになったといっていよい。それが、急激に気配が変わってきたのである。エコノミストの宮崎勇氏は、インタビューで記事のタイトル共々「必要なのは内需拡大とセーフティネット」と題して問答している（『世界』2008年12月号）。その見解はわれわれが経営学の視点から聴いても、示唆の多い分析と総括であるといえる。

経済学者の伊東光晴氏による分析は、マクロとミクロにわたる悪循環論に言及し、事情を総合的に把握するのに有効であった。今回のアメリカに発する米欧の不況と90年代の日本のいわゆる失われた10年—これを伊東氏は「失われた20年」と呼び、かつて『世界』（2005年1月号）誌上でそれを論じている—について、両者の類似点と相違点を説明している（『エコノミスト』2008年12月23日号）。不動産バブルの崩壊から不況が始まったこと、これに主として金融機関が襲われたこと、不良資産を抱えた企業がリストラを進めることでコスト削減をはかったこと、この3点に類似性があると指摘する。

同氏は、相違点として、アメリカに発し欧州に飛び火した今回の不況は、自動車産業を典型とする経営それ自体の中に、経営戦略の失敗によって問題が生じているという。不良債権購入の実態が明るみになると、心理的な不安をあおり、リストラと有効需要の縮小をこれまたあおり出していることを指摘する。この場合に最も敏感に動きやすいのは耐久消費財であり、とくに乗用車の需要に現われる。なぜ日本企業の、なかでもトヨタですら競争力がありながら、減収になったか。このことについては、GM、フォードのような戦略の拙さによる落ち込みではないとして、景気後退の地域性の違いを重視している。当然ながら、大きな借金で消費マインドをあおったアメリカ経済が輸入で牽引する力は落ちることとなり、それが日本にも円高という形を通じて景気後退が及んでくる。

今回の状況は世界同時不況だとの指摘が一般的であるが、地域差を詳細に分析し、今後の対応をエリア問題の観点から区別することが有用だと訴える専門家の分析が散見される。中国の将来については、さまざまな見方があり、事実国内に重大な課題を少なからず抱えていると指摘されているが、そうした批判の反面で達成目標の確かさ、いわゆる統制資本主義に徹した同国は、統制の統制たるゆえんとして、統制と自由の間でバランスを取ることでは一貫した態度をとってきたとの評価がある。News Week 誌（2009年2月11日号）は、「欧米諸国が中国と同じ資本主義のやりかたを採用することは不可能だ」としながら、指導者が方針を明らかにした場合、それを撤回することはめったになく、当初の方針が明確にあれば、「投資を続けろ。設備投資を先送りするな」と命令できることを比喻にあげながら、Why China Works（中国モデルに世界が学ぶとき）と題し、かなり長いスペースを割いている。

市場の分散を戦略としてあげる指摘も少なからずあるが、中国を一つの典型として、エリア・スタディには、これまで以上に立ち入った Feasibility Study（可能性調査）が必要、かつ有効な条件になってくるであろう。ベトナム、インド、BRICs、アフリカ、東ヨーロッパなど、鈍重な現状をむしろ可能性の将来として再評価するだけの価値があるのではないか。その対極として、アメリカをどう位置づけるか、国際経営学としても再検討を今後は避けられないに違いない。今回の不況との関連でも、それは明確になったと思われる。バブル崩壊後を振り返ると、日本企業は損益分岐点を下げることに注力することで企業体質を変えることが可能であった。それに対して、伊東氏の主張では、アメリカ企業の、特に自動車産業には、

「問題は何よりも利益率の高い大型車に固執し、それがガソリン価格の高騰の直撃を受けたことであり、また生産効率の低さによる損益分岐点の高さであり、労使関係を含めた経営体質なのである」

と、広範囲にわたる経営の硬直性や制度に固執する体質の致命的な失敗を指摘する。国際経営

学の源流は、もともとアメリカに発し、われわれは多くのことを学んできた。日本的な経営スタイルの評価とは違ったアメリカ流を盲目的に導入する時代ではもはやないのではないか。とくに隔絶した格差を平然と容認するアメリカ方式には、別の道を探る必要性があるであろう。

4. 日本企業の対応と国際経営の理論形成に向けて

(1) 日本のモデル企業の複雑な対応行動

ところで、マクロの政策や経済戦略は、本稿の主題ではない。あくまで個別企業の国際経営活動をどう構図化し、どこに選択と集中の企業戦略を投入するかにわれわれの関心はある。許容された紙幅も限られているので、先を急ごう。

上述のような現況の判断による限り、現時点で明快な方向性を確立することは難しい。けれども、企業活動には一刻の猶予もこれまたない。車の総生産台数で世界一を目標にしてきたはずのトヨタも、9年3月期には3000億円を越える営業赤字に下方修正し、生産台数も20数%の減産を表明している。正規、非正規の社員の整理もこれから表面化し、その実施も必至であろう。超優良企業とされてきたキヤノンも、大幅減産と設備投資の着工延期を発表している。非正規社員の解雇なり削減が自動車、電機産業においても目白押しに進む状況であり、雇用の急激な悪化は深刻な社会問題として懸念され、さまざまな議論に広がっている。

アメリカに発した金融危機が本格的に表面化して以来、日本企業は経営的にどう事態に対処しているか、これを眺めると、われわれの企業観、あるいはイメージに大きな衝撃を与える事実がある。それは、人的資源、人の処遇に対する慎重な対応を印象づけてきたトヨタとキヤノンの2社が、揃って人員削減、減産、新規投資の繰り延べを、いわば産業界の先陣となって表明したことである。アジア金融危機の際、あるいは終身雇用に対する経営幹部の普段の意思表示で、常に両社は人の扱いについて慎重であり、いうなれば誠実な対応をしてきたことがおしなべて好感されてきた代表企業であった。その2社が今回は真っ先に人員整理を発表し、他社に同様な手段を講じやすくする道を切り開いた元凶ともいえる印象を与えたのである。

厳しい買い控えという過去にも経験のないほどの市場の急落に、素早く対応する必要性を両社の判断回路は遅滞なく感知し、おそらくはそれが経営判断を思いもかけなかったほど素早い上述のような対応に導いたものと思われる。しかし、両社の採った対策の社会にもたらしたインパクトは大きかった。

(2) 当座と短期の二兎を追う対応

世の反応には、失われた10年以降にトップクラスの体質改善が進み、肝心の10年の間にもすぐれた戦略性で傑出した業績をあげてきたことをもとより知ってのことである。潤沢な内部留保があり、株主配当も高い水準になっている余裕のある実態は、外国人株主から強く求められて配当を上げてきたにしても、このところの外国人株主の撤収で配当を下げてでも大して問題視されないのではないか。日本人株主は今日の配当よりも、明日の経営体質の改善次第で企業の将来性を評価してくれるはずとの受けとめ方がかなり強く流布しているのではないか。

これは、急転直下の景気低下だけに、派遣社員の延長打ち切り、解雇の発動をもっと待つべきだ、動きは激しくても、まだ不透明要素の多い事態をしばらくは静観して、その間を耐えるだけの余力は十分にあるはずだとの期待が大きかったからに違いない。アメリカの三大メーカーとは違って12兆円ともいわれる分厚い内部留保を知っているだけに、逆に先頭を切って人員整理を発表したことに、社会的な失望感、ショックは大きかったのである。さすがに状況判断が素早く、的確な対応だという称賛、評価よりも、今回はそうした失望のほうが両社のある種のイメージ形成にもつながる可能性がある。戦略面での対応の正当性を評価するには、状況がまだ不透明で熟していないのに、むしろ人の扱い、対応に齟齬をきたしたり、今後の成り行き次第でかなり厳しい観察が続くかもしれない。

さて、現下の状況でこの後の国際経営のありようを想定するのは、前述したように与件と限界がある程度明確にならないと論議しにくいことは確かである。ただ、経営は待ったなしであり、二兎を追う、つまり、当座の経営の展開と将来の方向性を見定めるという長短期にわたる両面での対応がいずれも欠かせない。ごく限られた触れ方しかここではできないが、長期的には日本の社会情勢が、少子高齢化、資源問題の逼迫、成熟経済への対処、南北問題への好ましい関与、環境対策のリーダーシップなど、量的な拡大が内需では限界性を迎えている中では、外需志向は基本的に実践性の高い方向であり、いぜん戦略にかなっていると考えるしかない。

その際に問題になるのは、方向性とあわせて、日本企業の採る実践の方法、やり方、日本的経営のぜひであろう。世界のスタンダードから言えば、日本的経営方式は、国際社会での受けは決してよくなく、孤高の方式といわざるをえない。しかし、逆に筆者は市場経済の破綻がいわれ、競争の敗者が戦後の荒廃期と大差がないような高い失業率を招く事態はぜひに阻止しなければならないのではないか。むしろ日本的経営の長所を現地に合せて修正しながら、日本企業から現地社会に発信することこそが、日本企業の、われわれのスタンダード、使命になってきていると強く感じている。

伊東光晴氏は、今回の不況が簡単には終わらない、長期不況を覚悟しなければならないと述

べながら、次のように付言している。

「不況は人々の目を不況からの脱却に集め、いかに生産の水準を増大させるかに腐心させている。だが、視点を拡大するならば、本当に重要な世界的問題は、地球環境問題である。GDPの減少は、この視点からは好機である」

おわりに

まさに最後は上滑りの記述になってしまった。論じるべきことのごくわずかしき取り上げことができなかった。いずれ他日を期してより深耕した議論をしたい。弁解になるが、国際経営学の抱える課題は、さしあたり問題の特定化がまだきわめて難しいので、今後を見通すこともそれと同じく難しい。緊急対策に時間の猶予は乏しいが、長期の戦略的な布石には、将来を俯瞰しながら原点に則って構図を描くこと、そして国外を対象とするがゆえに、やり方、方法、理念が問われること、別の論文で触れていることであるが、アメリカ的市場経済の盲信ではなく、誠実な経営を追い、グローバル・スタンダードとして発信する日本的特質を確立する必要が高まっていることを述べておきたい。国際経営も、原理・原則に立ち戻って再構築することを急がなければならない。国際経営学ももとより例外ではない。

謝 辞

九州産業大学経営学会の『経営学論集』への寄稿もこれが最後となる。自由な議論の機会を与えていただいたことに感謝を述べ、学会、学部、大学院関係者の諸氏に、そして背景で支えてくれた当局に厚くお礼を申し上げたい。本誌がますます充実していくことを心から願って終りとする。有益で有り難い29年であった。

2009年2月8日

注

金融不安が短期間で様変わりする経済の変動をもたらしているので、いぜん絶対という指針なり分析はまだ得られない。しかし、各種の誌紙、解説書を参照し有益な啓示は与えられている。今後のさらなる文献の刊行を待ちたいが、とくに下記の資料に多大に負ったので、今回の注記として再掲し、紹介しておきたい。

- (1) 宮崎 勇インタビュー「必要なのは内需拡大とセーフティーネット」『世界』2008年12月号、岩波書店。
- (2) 伊東光晴「今回の経済危機の本質－世界的な長期不況入りは避けられない」『エコノミスト』2008年12月28日号、毎日新聞社。
- (3) シンポジウム「世界金融危機は世界恐慌へ向かうのか」パネリストー本山美彦、松田英明『世界経済評論』2009年2月号、世界経済研究協会。
- (4) 小島 清 巻頭言「サブプライム住宅ローンの帰結」『世界経済評論』2009年2月号、世界経済研究協会。

A Better World through Education 「教育を通じてよりよい世の中に」 育てるべきは世界に通じる「価値」を創出できる人材。 その実現化が、私たちの重要なミッションです。 株式会社ウィル・シード http://www.willseed.co.jp/ 所在地 東京都渋谷区恵比寿 1-3-1 朝日生命恵比寿ビル 9 階 お問い合わせ TEL: 03-6408-0801(代表) FAX: 03-6408-0802	文眞堂 学界、産業界へ新たな提言、総合的研究書 多国籍企業と新興国市場 大石芳裕・桑名義晴・田端昌平・安室憲一監修 多国籍企業学会 著 定価 2800 円 (税抜) IT 企業を中心にその現況と特性を分析 グローバルビジネスとアメリカ・ユダヤ人 —その思想と行動の解明— 竹田志郎 著 定価:1850 円 (税抜) 急速な発展と経済統合 ASEAN 経済を詳説 現代 ASEAN 経済論 石川幸一・朽木昭文・清水一史 編著 定価:2500 円 (税抜) グローバル人材育成と大学教育改革の手引き グローバル教育財移動理論 —大学教育の質保証と国際化— 鈴木典比古・村中 均 著 定価:1950 円 (税抜) 〒162-0041 東京都新宿区早稲田鶴巻町 533 TEL : 03-3202-8480 FAX : 03-3203-2638								
同文館出版 <table border="1"> <tr> <td data-bbox="193 1173 475 1554"> 太田正孝 著 多国籍企業と 異文化マネジメント 「グローバル・ローカル・ディレ ンマの解決の途を探る」 定価 3780 円 (税込) </td><td data-bbox="475 1173 767 1554"> 江夏健一・桑名義晴 編著 理論とケースで学ぶ 国際ビジネス (三訂版) 「基礎知識修得に必携のロング セラー、企業を取り巻く環境の 変化に合わせて、全面的にリニ ューアル！」 定価 3240 円 (税込) </td></tr> <tr> <td data-bbox="193 1554 475 1935"> 諸上茂登・藤澤武史・嶋正 編著 国際ビジネスの新機軸 「新しい経営思想、戦略、組織等の 探索・実現を目指すセミ・グローバ リゼーション時代の国際経営論テキ スト」 定価 3024 円 (税込) </td><td data-bbox="475 1554 767 1935"> 諸上茂登 著 国際マーケティング講義 「国際マーケティングの観点か ら日本企業の現状と課題を明ら かに！」 定価 2484 円 (税込) </td></tr> </table> 〒101-0051 東京都千代田区神田神保町 1-41 TEL 03-3294-1801 (営業部) -1803 (出版部) FAX 03-3294-1807 (営業部) -1806 (出版部)	太田正孝 著 多国籍企業と 異文化マネジメント 「グローバル・ローカル・ディレ ンマの解決の途を探る」 定価 3780 円 (税込)	江夏健一・桑名義晴 編著 理論とケースで学ぶ 国際ビジネス (三訂版) 「基礎知識修得に必携のロング セラー、企業を取り巻く環境の 変化に合わせて、全面的にリニ ューアル！」 定価 3240 円 (税込)	諸上茂登・藤澤武史・嶋正 編著 国際ビジネスの新機軸 「新しい経営思想、戦略、組織等の 探索・実現を目指すセミ・グローバ リゼーション時代の国際経営論テキ スト」 定価 3024 円 (税込)	諸上茂登 著 国際マーケティング講義 「国際マーケティングの観点か ら日本企業の現状と課題を明ら かに！」 定価 2484 円 (税込)	中央経済社 <table border="1"> <tr> <td data-bbox="767 1173 1050 1554"> 今井利絵 著 グローバルリテラー —カルフルの日本撤退に学 ぶ小売システムの国際移転 の要因とは— 定価 3240 円 (税込) </td><td data-bbox="1050 1173 1353 1554"> 加護野忠男・山田幸三・長本 英杜 編著 スウェーデン流グローバル成 長戦略—「分かち合い」の精 神に学ぶ 定価 2160 円 (税込) </td></tr> <tr> <td data-bbox="767 1554 1050 1935"> H・イゴール・アンゾフ 著 中村 元一 監訳 〈新装版〉アンゾフ戦略経営 論〔新訳〕 「世界中から「戦略経営の父」と 称賛されるアンゾフの名著」 定価 4104 円 (税込) </td><td data-bbox="1050 1554 1353 1935"> ハーマン・サイモン 著 上田 隆穂 監訳 渡部典子 訳 〈新装版〉グローバルビジネ スの隠れたチャンピオン企 業—あの中堅企業はなぜ成 功しているのか 定価 3456 円 (税込) </td></tr> </table> 〒101-0051 東京都千代田区神田神保町 1-31 営業部 電話 03-3293-3381 FAX 03-3291-4437	今井利絵 著 グローバルリテラー —カルフルの日本撤退に学 ぶ小売システムの国際移転 の要因とは— 定価 3240 円 (税込)	加護野忠男・山田幸三・長本 英杜 編著 スウェーデン流グローバル成 長戦略—「分かち合い」の精 神に学ぶ 定価 2160 円 (税込)	H・イゴール・アンゾフ 著 中村 元一 監訳 〈新装版〉アンゾフ戦略経営 論〔新訳〕 「世界中から「戦略経営の父」と 称賛されるアンゾフの名著」 定価 4104 円 (税込)	ハーマン・サイモン 著 上田 隆穂 監訳 渡部典子 訳 〈新装版〉グローバルビジネ スの隠れたチャンピオン企 業—あの中堅企業はなぜ成 功しているのか 定価 3456 円 (税込)
太田正孝 著 多国籍企業と 異文化マネジメント 「グローバル・ローカル・ディレ ンマの解決の途を探る」 定価 3780 円 (税込)	江夏健一・桑名義晴 編著 理論とケースで学ぶ 国際ビジネス (三訂版) 「基礎知識修得に必携のロング セラー、企業を取り巻く環境の 変化に合わせて、全面的にリニ ューアル！」 定価 3240 円 (税込)								
諸上茂登・藤澤武史・嶋正 編著 国際ビジネスの新機軸 「新しい経営思想、戦略、組織等の 探索・実現を目指すセミ・グローバ リゼーション時代の国際経営論テキ スト」 定価 3024 円 (税込)	諸上茂登 著 国際マーケティング講義 「国際マーケティングの観点か ら日本企業の現状と課題を明ら かに！」 定価 2484 円 (税込)								
今井利絵 著 グローバルリテラー —カルフルの日本撤退に学 ぶ小売システムの国際移転 の要因とは— 定価 3240 円 (税込)	加護野忠男・山田幸三・長本 英杜 編著 スウェーデン流グローバル成 長戦略—「分かち合い」の精 神に学ぶ 定価 2160 円 (税込)								
H・イゴール・アンゾフ 著 中村 元一 監訳 〈新装版〉アンゾフ戦略経営 論〔新訳〕 「世界中から「戦略経営の父」と 称賛されるアンゾフの名著」 定価 4104 円 (税込)	ハーマン・サイモン 著 上田 隆穂 監訳 渡部典子 訳 〈新装版〉グローバルビジネ スの隠れたチャンピオン企 業—あの中堅企業はなぜ成 功しているのか 定価 3456 円 (税込)								