

国際ビジネス研究学会 第23回全国大会

報 告 要 旨

統一論題

中国とこれからの企業経営

Japan Academy of International Business Studies

2016年10月22日（土）～23日（日）



大阪商業大学

Osaka University of Commerce

国際ビジネス研究学会第 23 回全国大会
2016 年 10 月 22～23 日（於：大阪商業大学）

統一論題

「中国とこれからの企業経営」

10 月 22 日（土）ユニバーシティホール蒼天

9：40～ 9：45	白木三秀会長（早稲田大学）・古沢昌之実行委員長 （大阪商業大学）挨拶	午前の部 司会 桑名義晴 （桜美林大学）
9：45～ 10：35	「現下の中国経済と日本企業の人的資源管理」 白木三秀（早稲田大学）	
10：40～ 11：30	「中国のアフリカ戦略 ―経済侵略か、福音か―」 安室憲一（大阪商業大学）	
11：35～ 12：25	「ダイキン工業における中国事業戦略 ―市場浸透・市場開拓に向けた現地経営の勘所と今後の展望―」 大金中国投資有限公司 副総経理 （ダイキン工業株式会社 専任役員） 光安俊二	
昼 食		
13：30～ 14：20	「ハイアールのアジア戦略と日本における事業展開 ―メーカーとしての新たな企業文化構築を目指して―」 ハイアールアジアグループ地域本社 執行役員・ CSO(Chief Strategy Officer) 山崎伸一	午後の部 司会 田端昌平 （近畿大学）
14：25～ 15：15	「新興国多国籍企業の競争優位性の構築の過程： 時系列的観点から」 小田部正明（テンプル大学）	
15：30～ 16：45	パネルディスカッション 「中国とこれからの企業経営」 小田部正明（テンプル大学）、白木三秀（早稲田大 学）、光安俊二（大金中国投資有限公司）、安室憲 一（大阪商業大学）、山崎伸一（ハイアールアジアグル ープ地域本社）	司会 新宅純二郎 （東京大学）
17：00～ 18：15	会員総会	
18：30～ 20：30	懇親会 会場：TTS センター6F ホール（大学施設） 東大阪市御厨栄町 1-4-4	

（敬称略）

第23回全国大会 10月23日(日) 自由論題 プログラム 会場：4号館2階

時 間	A会場 423 教室	B会場 424 教室	C会場 425 教室	時 間	D会場 426 教室	E会場 427 教室
(1) 9:00- 9:40 * 5分	「市場変容プロセスの国際比較研究 ―液晶テレビ市場の日米比較をつづいて―」 今井まりな (京都橘大学) 司会・コメンテータ 藤澤武史 (関西学院大学)	「多国籍企業の海外現地経営における『現地採用日本人』の活用に関する研究 ―在中国日系進出企業へのアンケート調査・ヒアリング調査にもとづいて―」 古沢昌之 (大阪商業大学) 司会・コメンテータ 有村貞則 (山口大学)	「中国における日系ドラッグストア小売システムの移転要因」 今井利絵 (ハリウッド大学院大学) 司会・コメンテータ 大石芳裕 (明治大学)	(1) 9:30- 10:00 * 5分	院生セッション 「多国籍企業における国の文化と組織文化の関わり」 小野香織 (早稲田大学大学院) 司会・コメンテータ 馬越恵美子 (桜美林大学) * 5分	「内部資源に乏しい企業の急速な国際化における外部専門家の役割と利用企業の満足要因について」 柴原友範 (筑波大学大学院) 司会・コメンテータ 關 智一 (立教大学)
(2) 9:45- 10:25 * 5分	「国際分業行動移行期における日本企業の生産体制 ―珠江デルタの複写機・プリンター企業のフラグメンテーション―」 森本博行 (首都大学東京名誉教授) 司会・コメンテータ 山口隆英 (兵庫県立大学)	「ブラジル自動車産業の人材育成状況について」 塚田修 (関東学院大学) 司会・コメンテータ 北原敬之 (京都産業大学)	「グローバル・ブランド消費における原産国イメージの影響 ―中国人消費者のグローバル・ブランド消費を中心に―」 李玲 (広島市立大学) 司会・コメンテータ 井上真里 (日本大学)	(2) 10:05- 10:35 * 5分		
(3) 10:30- 11:10 * 5分	「工作機械一産業三態の多国籍化 ―オオクマとヤマザキマザックを中心として―」 榎本俊一 (経済産業省) 司会・コメンテータ 梅澤隆 (国士舘大学)	「研究開発者の海外経験と創造的成果」 鈴木章浩 (長岡大学) 司会・コメンテータ 内藤陽子 (東海大学)	「アジア新興国インフラビジネスへの日本企業の課題」 江崎康弘 (長崎県立大学) 司会・コメンテータ 今井雅和 (専修大学)	(3) 10:40- 11:10 * 5分		
(4) 11:15- 12:15	国際交流フォーラム 韓国国際ビジネス学会 Byeong-Joon MOON, President of KAIB, Kyung Hee University Nam Gyoo PARK, Vice President of KAIB, Seoul National University 司会：今井雅和 (専修大学)					

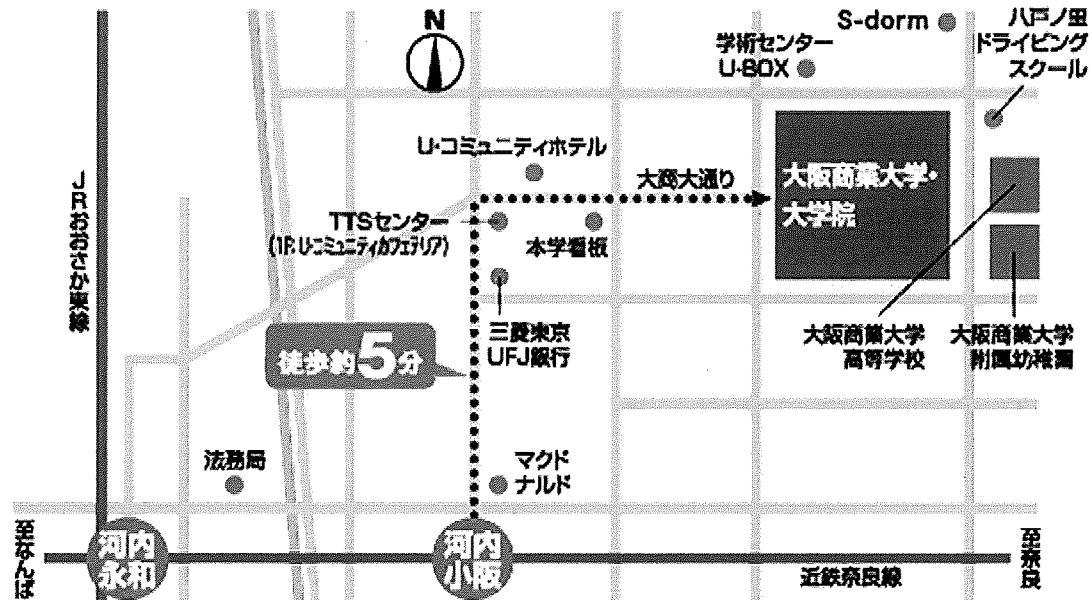
時 間	A 会場 423 教室	B 会場	C 会場	D 会場	E 会場
(5) 13:20- 14:00 * 5 分	「IoT 市場の本質と日系電子部品 メーカーの市場開拓戦略」 近藤信一 (岩手県立大学) 司会・コメンテータ 糸久正人 (法政大学)	「『早すぎる登用 vs. 実力に応じ た登用』の違いをもたらす”2 つの 要因” —日本企業中国子会社に おける比較事例研究—」 林尚志 (南山大学) 司会・コメンテータ 笠原民子 (静岡県立大学)	「新興国戦略の通説と実態 —ボ リュームゾーンからプレミアムゾーンの 戦略へ—」 上野正樹 (南山大学) 司会・コメンテータ 相山泰生 (京都大学)	「非英語圏企業における英語公用 語化の現状とその影響 (日本企 業のケース)」 氏家佐江子 (SBF Consulting) 司会・コメンテータ 藤原由紀子 (神戸学院大学)	「日中合併企業の経営文化の融 合に関する一考察 —海信日立 の事例を中心に—」 郝燕書 (明治大学) (ほか 司会・コメンテータ 板垣博 (武蔵大学)
(6) 14:05- 14:45 * 5 分	「台湾 IC 設計企業 (ファブレス) の競争戦略ストーリー」 岸本千佳司 (アジア成長研究 所) 司会・コメンテータ 富田純一 (東洋大学)	「国際戦略提携の解消に関する研 究」 中村裕哲 (愛知学院大学) 司会・コメンテータ 白井哲也 (日本大学)	「韓国系化粧品企業の海外進出 に関する一考察 —大手メーカーと OEM・ODM メーカーの中国進出 をケースに—」 朴熙成 (福岡女学院大学) 司会・コメンテータ 崔 在濤 (中央学院大学)	「日本語ビジネスコミュニケーション 能力 — ベトナム人の日本語学 習に着目して —」 小西由樹子 (早稲田大学院) 司会・コメンテータ 澤木聖子 (滋賀大学)	「リクルートに学ぶ国際ビジネスにお ける M&A の成功事例」 伊波浩美 (慶應義塾大学) 司会・コメンテータ 林正 (京都産業大学)
(7) 14:50- 16:10	編集フォーラム 「学会誌に掲載される論文 の条件とは —事例研究を 中心に—」 パネリスト: 新宅純二郎 (東京大学)、 銭佑錫 (中京大学)、 立本博文 (筑波大学) 司会: 周佐喜和 (横浜国立大学)				

プログラムは変更される場合があります。(敬称略)

◆大阪商業大学 へのアクセス

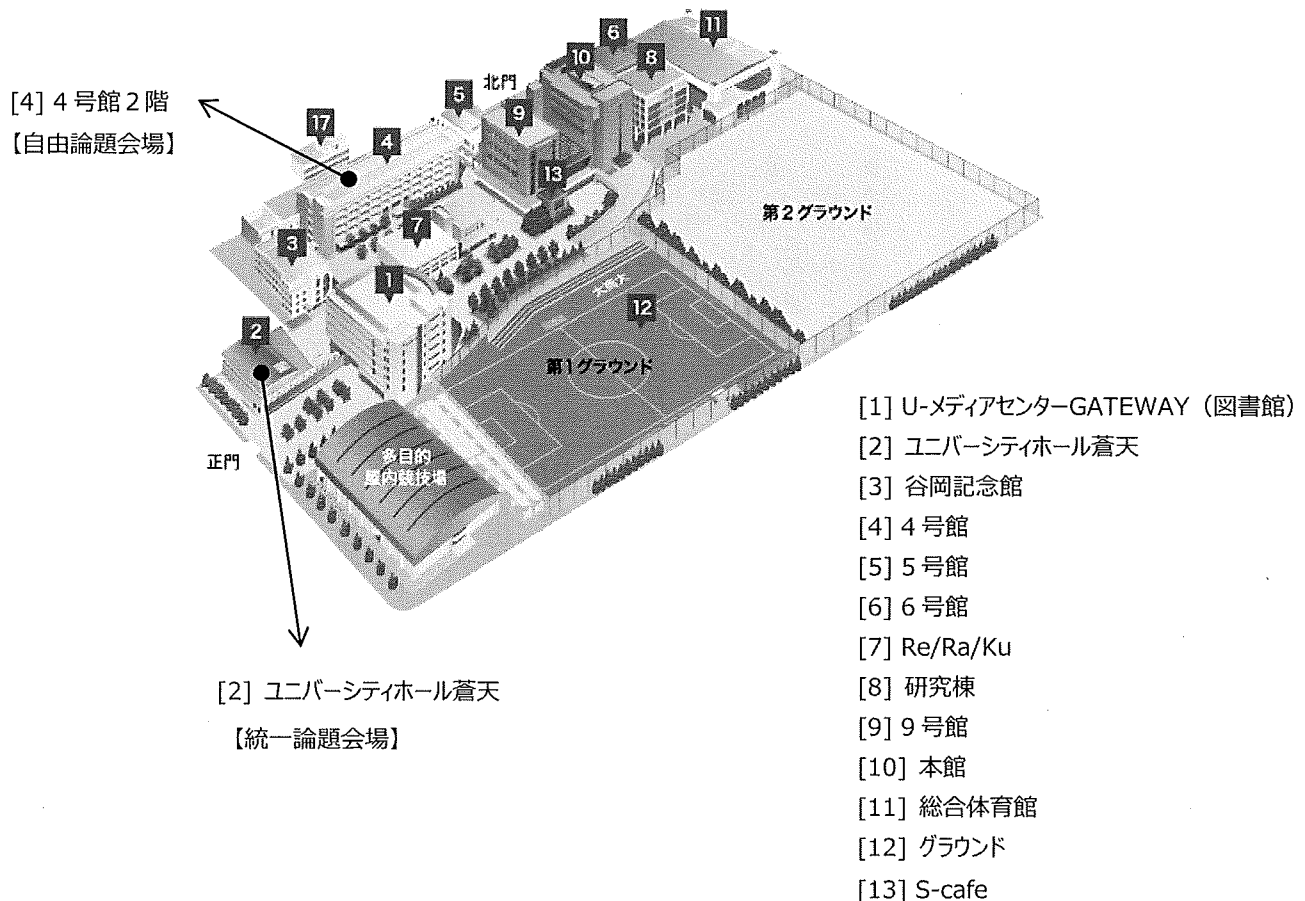
・近鉄奈良線「河内小阪」駅（準急・区間準急・普通停車駅）より北東へ徒歩約 5 分

・JR おおさか東線「JR 河内永和」駅より徒歩約 12 分



大阪商業大学 大阪府東大阪市御厨栄町 4-1-10 TEL : 06(6781)0381(代表)

◆大阪商業大学 キャンパスマップ



10月22日(土)統一論題
2号館ユニバーシティホール蒼天

9:40-9:45

白木三秀会長(早稲田大学)・古沢昌之実行委員長(大阪商業大学)挨拶

9:45-10:35

「現下の中国経済と日本企業の人的資源管理」

白木三秀(早稲田大学)

10:40-11:30

「中国のアフリカ戦略 ―経済侵略か、福音か―」……………15

安室憲一(大阪商業大学)

11:35-12:25

「ダイキン工業における中国事業戦略

―市場浸透・市場開拓に向けた現地経営の勘所と今後の展望―」

光安俊二(大金中国投資有限公司 副総経理、ダイキン工業株式会社 専任役員)

13:30-14:20

「ハイアールのアジア戦略と日本における事業展開

―メーカーとしての新たな企業文化構築を目指して―」

山崎伸一(ハイアールアジアグループ地域本社 執行役員・CSO)

14:25-15:15

「新興国多国籍企業の競争優位性の構築の過程:時系列的観点から」……………21

小田部正明(テンプル大学)

(敬称略)

10月23日（日）自由論題

大阪商業大学 4号館 2階

A会場 4号館 2階 423教室

(1) 9:00-9:40

「市場変容プロセスの国際比較研究

—液晶テレビ市場の日米比較をつうじて—」27

今井まりな（京都橘大学）

(2) 9:45-10:25

「国際分業行動移行期における日本企業の生産体制

—珠江デルタの複写機・プリンター企業のフラグメンテーション—」31

森本博行（首都大学東京名誉教授）

(3) 10:30-11:10

「工作機械—産業三態の多国籍化

—オークマとヤマザキマザックを中心として—」35

榎本俊一（経済産業省）

(5) 13:20-14:00

「IoT市場の本質と日系電子部品メーカーの市場開拓戦略」37

近藤信一（岩手県立大学）

(6) 14:05-14:45

「台湾IC設計企業（ファブレス）の競争戦略ストーリー」41

岸本千佳司（アジア成長研究所）

（敬称略）

10月23日(日) 自由論題
大阪商業大学 4号館 2階

B会場 4号館 2階 424教室

(1) 9:00-9:40

「多国籍企業の海外現地経営における『現地採用日本人』の活用に関する研究
—在中国日系進出企業へのアンケート調査・ヒアリング調査にもとづいて—」……………45
古沢昌之(大阪商業大学)

(2) 9:45-10:25

「ブラジル自動車産業の人材育成状況について」……………49
塚田修(関東学院大学)

(3) 10:30-11:10

「研究開発者の海外経験と創造的成果」……………53
鈴木章浩(長岡大学)

(5) 13:20-14:00

「『早すぎる登用 vs. 実力に応じた登用』の違いをもたらす“2つの要因”
—日本企業中国子会社における比較事例研究—」……………57
林尚志(南山大学)

(6) 14:05-14:45

「国際戦略提携の解消に関する研究」……………62
中村裕哲(愛知学院大学)

(敬称略)

10月23日(日) 自由論題

大阪商業大学 4号館 2階

C会場 4号館 2階 425教室

(2) 9:45-10:25

「グローバル・ブランド消費における原産国イメージの影響
—中国人消費者のグローバル・ブランド消費を中心に—」66
李玲 (広島市立大学)

(3) 10:30-11:10

「アジア新興国インフラビジネスへの日本企業の課題」70
江崎康弘 (長崎県立大学)

(5) 13:20-14:00

「新興国戦略の通説と実態
—ボリュームゾーンからプレミアムゾーンの戦略へ—」74
上野正樹 (南山大学)

(6) 14:05-14:45

「韓国系化粧品企業の海外進出に関する一考察
—大手メーカーとOEM・ODMメーカーの中国進出をケースに—」78
朴熙成 (福岡女学院大学)

(敬称略)

10月23日(日) 自由論題
大阪商業大学 4号館 2階

D会場 4号館 2階 426教室

(1) 9:30-10:00 **院生セッション**

「多国籍企業における国の文化と組織文化の関わり」80
小野香織 (早稲田大学大学院)

(2) 10:05-10:35 **院生セッション**

「報告要旨変革リーダーの制度的属性と政治的戦術：
日本企業3社のグローバル人事制度導入に関する比較事例研究」84
後藤将史 (京都大学大学院)

(3) 10:40-11:10 **院生セッション**

「日系多国籍企業と日本人派遣者の帰任について」88
周ようか (中央大学大学院)

(5) 13:20-14:00

「非英語圏企業における英語公用語/共用語化の現状とその影響
(日本企業のケース)」92
氏家佐江子 (SBF Consulting)

(6) 14:05-14:45

「日本語ビジネスコミュニケーション能力
ー ベトナム人の日本語学習に着目して ー」96
小西由樹子 (早稲田大学院)

(敬称略)

10月23日(日) 自由論題

大阪商業大学 4号館 2階

E会場 4号館 2階 427教室

(1) 9:30-10:00 **院生セッション**

「内部資源に乏しい企業の急速な国際化における外部専門家の役割と利用企業の満足要因
について」.....100

柴原友範(筑波大学大学院)

(2) 10:05-10:35 **院生セッション**

「欧州環境規制に対する多国籍企業の企業行動
—自主的アプローチによる正当性の獲得—」.....104

永里賢治(一橋大学大学院)

(3) 10:40-11:10 **院生セッション**

「華為の市場ニーズに対応した研究開発組織の改革
—意思決定システムの構築を中心に—」.....108

張艶紅(滋賀大学大学院)

(5) 13:20-14:00

「日中合併企業の経営文化の融合に関する一考察
—海信日立の事例を中心に—」.....112

郝燕書(明治大学)、範大鵬(文泰商学院)、時晨生(元法政大学大学院)

(6) 14:05-14:45

「リクルートに学ぶ国際ビジネスにおけるM&Aの成功事例」.....114

伊波浩美(慶應義塾大学)

(敬称略)

10月23日(日) 自由論題
大阪商業大学4号館2階

A会場 4号館2階423教室

(4) 11:15-12:15 **国際交流フォーラム**

韓国国際ビジネス学会派遣者報告

Structural Change of China and International Marketing Strategy of Korean Firms

Byeong-Joon MOON (President of KAIB, Kyung Hee University)

.....121

Nam Gyoo PARK (Vice President of KAIB, Seoul National University)

司 会 : 今井雅和 (専修大学)

(7) 14:50-16:10 **編集フォーラム**

学会誌に掲載される論文の条件とは —事例研究を中心に—

司 会 : 周佐喜和 (横浜国立大学)

【パネリスト】

新宅純二郎 (東京大学)

銭佑錫 (中京大学)

立本博文 (筑波大学)

(敬称略)

第 1 日 目 10 月 22 日 (土)

統 一 論 題

中国のアフリカ戦略 —経済侵略か、福音か—

安室憲一（大阪商業大学）

問題提起

21 世紀に入って中国は積極的にアフリカに進出している (Kurlantzick, Shinn & Pei 2006, Michel 2008, Brautigam 2007, 2009, French 2014)。それまでの「南—南協力」から相互利益を強調した「ウィン—ウィン」関係へとスタンスを変えた (Kohli 2009)。中国の商業主義的アプローチは国連が推進する「ミレニウム開発目標」(MDGs) と多くの点で対立する (Tan-Mullins, Monan & Power 2010)。本報告は、中国がどのような目的と論理・方法論に基づいて「アフリカ戦略」を推進しているのか、なぜ西側先進国の進めている「援助計画」(“foreign aid plan”) と対立するのか、国家と一体化した中国企業(主に国有企業)のアフリカ「走出去」戦略の問題点は何か、に焦点を絞って議論する。結びとして、新興国間(インフォーマル・エコノミ)で行われる FDI は、先進国間(フォーマル・エコノミー)の FDI と数々の点で異なること、その解明のためには新しい理論的枠組みが必要なことを指摘する。

1. 中国のアフリカへの接近—目的、体制、方法

中国とアフリカの関係は 1955 年のアジア・アフリカ(バンドン)会議から始まった。この会議で中国は「内政不干渉」の原則を掲げ、今日に至っている (Brautigam 2007)。アフリカとの経済関係は 70 年代中頃から 80 年代にかけて停滞期(文革時代)を迎えるが、改革開放後に再び深まった。社会主義時代の中国は、「反帝国主義闘争」のイデオロギーに基づいてアフリカ諸国を支援した。¹ 鄧小平の「改革開放政策」後は商業主義に基づく「ウィン—ウィン」関係に路線を変更した。現在の中国の経済外交の基本は「内政不干渉」と「ウィン—ウィン」原則から成り立っている。

この 2 大原則の問題点は、「国際ルール」(人権の尊重)や「民主主義」(民主的手続きや透明性)を軽視することである。つまり「不透明性」が中国とアフリカの関係の特徴である (Kurlantzick, et al. 2006, Economy 2014)。アフリカの政治体制は、ワンマン政治家(strongmen)による個人的な利益誘導システムといわれているが、これが「関係性」(グアンジ)を重視する中国の「共同体主義独裁制」(Kupchan 2012, 邦訳 p.117) と相性が良い。アフリカでのインフラ・プロジェクトで典型的にみられる意思決定のプロセスを見てみよう。まず中国の政治・行政のトップがアフリカ諸国のワンマン政治家と接して親交を結び(関係性の形成)²、トップダウンでプロジェクトにまつわる諸関係を超法規的に取り決める。行政手続きや民意を問うことなくプロジェクトは直ちに着工される。ほとんどの場合、工事は中国企業と中国人労働者によって行われる。この間、すべての情報は公開されない。ここに汚職の温床があることは否定できない (Brautigam & Gaye 2007)。

国連の「ミレニアム開発目標」では、政治の民主化や透明性、人権の尊重などを経済援助の前提とし、それが着実に実施されているかを監視する体制(staff-monitored programme:SMP)を義務づける。自尊心の強いアフリカの独裁政治家はこれに反発する。その間隙をぬって、中国は巧みに「内政不干渉」を持ちかける。「ウィンーウィン」も原則はドライな経済取引である。中国はアフリカ諸国に対して「互惠平等」を旗印に、天然資源を担保にした金融支援を与える。

中国の援助をめぐる意思決定は中国大使が現地との調整役になる。各国の要望を受けて「海外支援局」が主要な海外支援の予算を組み、「商務省」を経て「財務省」に送付される。財務省は他の省庁から提出される援助計画を取りまとめる(Brautigam 2009)。両国で合意がなされると、中国輸出入銀行(EximBank)が商務省から利子分の補給を受けて条件付きローン(concessional loans)を与える。補助金の額は、中国中央銀行レートであるか、友好的利子率かで異なる。友好レートは、Libor³プラス 1.5%とか 1.25%などの利率として決まる。返済猶予や無金利という条件もある。返済は原油、鉱物資源、農産物(例 ガーナはカカオ豆)などで行われる。問題は、資源の取引価格をどのように取り決めるかである⁴。取引価格の固定化は、資源国側に不利に働くことが多く、経済成長の足かせになる場合もある。

こうして大枠が決まると、商務省が音頭を取って中国側のコントラクター(国有企業)を決める。この目的は、中国から生産設備、技術・サービスを可能な限り多く購入し、輸出するためである。輸出でも中国輸銀が求める「人民元」が使われ、管理・技術系職員ばかりでなく一般労働者まで中国人が独占する。⁵ アンゴラの場合、再建に計上される公共土木工事は優先的に(70%)中国政府が承認した 35 社の中国企業に与えられる。中国輸銀が資金提供しているプロジェクト(設備、材料、技術、サービス)の調達のうち 50%は中国からの輸入によるものと決められていたが、ほとんどのプロジェクトで 70%近くもあつたとされる。セメントから釘に至るまで、そして労働者も中国から輸入されていた(Kohli 2009; Michei & Beuret 2008)。アフリカ人の雇用は危険作業や守衛などに限られているという批判が多く聞かれる(ムルアカ 2015)。アフリカのプロジェクトは中国国内の構造的失業対策の性格が強いのである(Brautigam & Power 2010)。

2. アンゴラ・モデル

「中国のアフリカ戦略」の方式はアンゴラ再建プロジェクトに雛形が見られる。アンゴラは中国のアフリカ第一の貿易相手国であり、二国間で 253 億ドルの取引がある。その大半が原油の輸入である。アンゴラは長く続いた内戦で国内が疲弊していたが、わずか 5 年で、サブサハラで最も成功した経済となった。アンゴラで市民戦争が終了し、再建が必要になったとき IMF と西側ドナー国は、職員監視計画(SMP)を要求し、「グッド・ガバナンス」を確立しようとした。アンゴラ政府は 2003 年にこれを拒絶した。この時点で、中国は自国経済の成長のために資源を必要とし、アフリカに接近してきた。2002 年に中国政府は石油

³ イギリスのロンドン市場での資金取引の銀行間平均貸出金利。

を返済に充てることを条件に借款を供与した。⁶中国の建設銀行(CCB)と輸出入銀行はアンゴラの財務省に対して第1回目の20億ドルを融資した(日量10,000バレルを中国に保証する、金利はLibor プラス1.5%、後に1.25%に引き下げ、返済は12年間、3年間の返済猶予期間を認める)。⁷この融資の特徴は、当座勘定(current account)のように取り扱われたことである。つまり、中国の財務省が発注すると、支払金が輸出入銀行から直接に建設請負企業(国有企業)の口座に払い込まれる。つまり、アンゴラ政府の手を経ずに中国政府が中国企業に直接支払うのである。ただし、そのほかの資金については、アンゴラ政庁の直属機関である「再建事務所」(GRN)が管理するが、関係者は中国の巨大有投資集団(例 CITIC や SOEs, Sinopec)や中国の情報機関などと密接な関係を保っている(Tan-Mullins, Mohan & Power 2010)。つまり対外援助資金が中国の「関係性」中で循環していて、なかなか地場の企業や労働者に漏出しない仕組みになっている。利益に供せられるのは、現地の政治家・官僚・ビジネスマンなどインナーサークル(「関係性」)のごく一部に限られる。中国の「対外援助」は西側で言う「援助」(Aid)ではなく、あくまでも商業取引であり、国策の「海外直接投資」は中国国内の経済構造の調整の一環であることがわかる。

結び

このように、中国の「経済援助」や「海外直接投資」は、「インフォーマル経済」特有の性格を持ち、「市場経済国」のそれとは著しく異なっている。それは、「エリート同士の狭いビジネス対話」(Tan-Mullins, Mohan & Power 2010)、所謂「関係性」と特徴づけられる。これは権力の腐敗を招く(French 2011)。つまり、中国方式は、自国内の「関係性」システムを海外に拡張することで、構造的腐敗を輸出する恐れがある。この結果、ほとんどのプロジェクトが一部の特権階級に独占され、アフリカの大衆(労働者)のニーズから隔絶し、大きな反発を受けることになる。とくに、大量の中国人管理者、労働者を輸出し、現地に雇用や技術移転をもたらさないことが批判されている。「新植民地主義」という批判が絶えないのである(French 2011, 2014, Michel & Beuret 2008, ムルアカ 2015)。アンゴラ政府でさえ、最近是中国との距離を取り始めている。⁸

われわれは、「フォーマル経済」(先進国)を前提とした直接投資の理論を構築してきたが、次の時代は、「インフォーマル経済」(新興国)の多国籍企業の行動に注目し、理論化しなければならない。とくに「国家資本主義」体制の場合、企業の直接投資行動は国家戦略の手段である可能性が高く、今までの理論では説明不可能な行動が多く出てくる。中国企業のアフリカでの直接投資の事例は、国家と企業、そして移民までが一体的な行動であることを示唆している。これを「新植民地主義」と非難することは簡単だが、それを歓迎する勢力がアフリカに存在することも事実である。そして、サブアフリカでは、この方式で経済成長している国も存在する。これから、われわれは、すべてのFDIがアフリカの人々にとって「福音」になるように、新しい「多国籍企業の行動憲章」を作らなければならないだろう。

⁶ 資源をパートナーとする融資は日本の大慶油田の開発で学んだものと考えられる(Brautigam 2009, p.35)。日本と中国

引用参考文献

- Brautigam, D. & A. Gaye (2007) "Is Chinese Investment Good for Africa,"
(<https://www.cfr.org/china/chinese-investment-good-africa/p12622> (2016年8月13日アクセス))
- Brautigam, Deborah (2009) *The Dragon's Gift: The Real Story of China in Africa*, Oxford UP.
- Brautigam Deborah (2010) "Africa's Eastern Promise-What the West Can Learn From Chinese Investment in Africa," *Foreign Affairs*, The Council on Foreign Relations, January 5, 2010. (<https://www.foreignaffairs.com/articles/africa/2010-01-05/africa-s-eastern-promise>) (2016年8月11日アクセス)
- Campos, Indira & Alex Vines (2008) *Angola And China: A Pragmatic Partnership*, Working Paper Presented at a CSIS Conference, CSIS. (s3.amazonaws.com/china_resource/11254/angolachina.Pdf) (2016年9月8日アクセス)
- Economy, Elizabeth C. (2014) *By All Means Necessary*, Oxford. UP.
(<https://www.cfr.org/china/all-means-necessary/p32199>) (2016年8月11日アクセス)
- French, Howard W. (2011) "In Africa, an Election Reveals Skepticism of Chinese Involvement," *The Atlantic*, September 29, 2011.
(<https://www.theatlantic.com/international/archive/2011/09/>) (2016年8月12日アクセス)
- French, Howard W. (2014) *China's Second Continent*, Penguin Random House, LLC.
(栗原 泉 訳『中国第二の大陸 アフリカ』白水社、2016年)
平野克己(2013)『経済大国アフリカ』中公新書
- LT Col JS Kohli (2009) *The Dragon on Safari: China's Africa Policy*,
(www.ipcs.org/pdf_file/issue/SR86-china-kohli-final.pdf) (2016年9月15日アクセス)
- Kuo M. A. & A. O. Tang (2016) "China's Africa Strategy: Going Global With Infrastructure Investment," *The Diplomat*, January 13, 2016.
(<https://www.thediplomat.com/2016/china-africa-strategy-global-with-infrastructure-investment/>) (2016年8月14日アクセス)
- Kurlantzick J., D. Shinn, & M. Pei (2006) "China's Africa Strategy: A New Approach to Development and Diplomacy?" Carnegie Endowment For International Peace.
(<https://www.carnegieendowment.org/2006/12/11/china-s-africa-strategy-new-approach-to-development-and-diplomacy-event-941>) (2016年8月14日アクセス)
- Kupchan, Charles E. (2012) *No One's World: The West, the Rising Rest, and the Coming Global Turn*, Oxford UP. (坪内 淳 訳『ポスト西洋世界はどこに向かうのか』勁草書房、2016年。
- Michel, Serge, et Michel Beuret (2008) *La Chinafrique*, Grasset & Fasquelle.
(中平信也 訳『アフリカを食い荒らす中国』河出

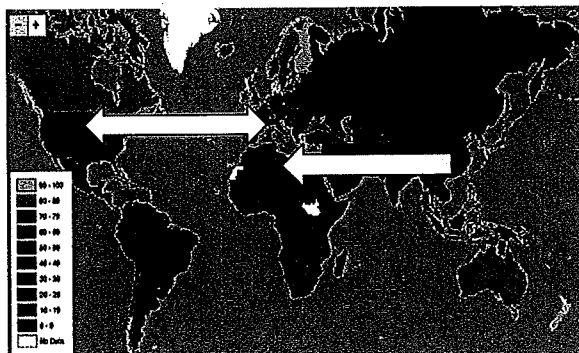
中国のアフリカ戦略 —経済侵略か、福音か—

国際ビジネス研究学会
2016年10月22日(土)
大阪商業大学 安室憲一

問題提起

- これまでのFDI理論(多国籍企業の理論)は、「フォーマルエコノミー」を前提としていた。
- 「フォーマルエコノミー」:市場制度が整っていて、意思決定が「正当」と認められた手順や法律に従って行われ、取引の過程で人権が守られる、「透明性」の高い経済システム
- 「インフォーマルエコノミー」:地場の社会関係(共同体)をベースにした経済行為、伝統的な慣習や人間関係が支配する「不透明」な商取引を特徴とする。法治や人権が無視されやすい。
- 取引の「不透明性」は、容易に賄賂や汚職(腐敗)をもたらし、特定集団による権力と富の独占をもたらす。
- 「フォーマルエコノミー」が生み出す技術革新は、「インフォーマルエコノミー」に取り込まれ、「インフォーマルなグローバル化」を生み出す。
- 「インフォーマルエコノミー」出身の多国籍企業は、本国の「不透明」な商取引慣行を世界的規模に拡大する。

新興国の汚職・リスク危険度(色の濃いほど不透明)



事例としての「中国のアフリカ戦略」 —インフォーマルエコノミーの相互浸透—

- 西側の論理:「ミレニアル開発目標」(MDGs)の実現(グッド・ガバナンスと人権、人材教育)
- 中国の経済外交の基本原則:「内政不干涉」と「ウィン・ウィン」(互惠平等)
- 1955年のアジア・アフリカ(バンドン)会議で、周恩来首相が「内政不干涉」を宣言(反帝国主義闘争)
- 1970-76年のタンザン鉄道の建設(中国が無利子4億320万ドルの借款を供与、中国人約2万人、現地労働者3万人超で建設)・・・「南-南協力」の精神
- 鄧小平の改革開放政策:「南-南支援」から「ウィン・ウィン」(商業主義)原則へ(「経済援助」という概念を否定、統計的にも「援助」と「直接投資」の区分が曖昧)

中国の「対外支援」、「貿易」、「直接投資」 の混合的性格

- 国際会議や「中国・アフリカ協力フォーラム」(FOCAC)を通じた中国トップの経済支援宣言(第6回FOCACでは習主席は5年間で6兆円規模の支援を約束)
- 中国トップのアフリカ諸国歴訪(現地の独裁大統領と「関係性」の形成)・・・現地の要望事項について中国大使が調整
- 「海外支援局」が海外支援の予算を組み、「商務省」に上げる。商務省を経て「財務省」が他の省庁から提出される援助計画を取りまとめる。
- 両国で合意がなされると、中国輸出入銀行が「商務省」から利子分の補給を受け「条件付き借款」(concessional loan)を与える。
- 利率は、中央銀行レート、Liborプラス1.5%または無利子とか、返済猶予期間を認めるとか、友好関係で変化する。
- 返済は、資源(原油、鉱物、カカオ豆など農産物)で支払われる場合もある。

アンゴラ方式

- 内戦で破壊された国土の再建:アンゴラ政府が西側援助提案(職員監視計画SMP付き)を「拒否」、そこに中国が積極的にアプローチ
- 2002年中国は石油を返済に充てることを条件(日量10,000バレル)に、借款を提供(金利Liborプラス1.5%、返済12年、3年間の返済猶予)・・・中国建設銀行(CCB)と輸出入銀行が第1回目の20億ドルの融資
- 財務省が中国国有企業の指定35社に発注、支払いに輸出入銀行から中国企業の口座に振り込まれる
- 公共土木建設の70%は中国企業であること。中国輸銀の融資によるプロジェクトで使う資材は、労働力を含め50%(実際は70%)は中国からの輸入であること。
- アフリカには100万人を超える中国移民が定住

中国の「対外支援」は「経済侵略」か、「福音」か

- アンゴラは5年間で「失敗国家」から復帰、サブサハラで最も成功した国になった(中国のアフリカ第一の貿易相手国、二国間で253億ドルの取引)
- 石油価格の低迷により、2016年現在、アンゴラはIMFに救済を求めている(「資源国の呪い」)
- 中国のアフリカにおける資源開発は「成功」しているのか?
- 建設工事でも中国企業は現地人を多く雇用せず、技術移転も不十分。アフリカは、所詮、中国国内の構造的な不況対策に過ぎないのか?
- 「経済特区」方式に転換:中国から中小企業を誘致、経済特区から製品を輸出、現地に外貨と雇用をもたらす戦略に転換中(2016年の習近平主席のアフリカ訪問の狙い)
- 日本の対抗戦略:「第5回アフリカ開発会議」(TICAD)の狙い(「ミレニアル計画目標」に沿ったアフリカ人材開発計画)

結び

- 中国の対外直接投資は「国家戦略」と密接な関係にある(「走出去」戦略、元の国際化、「一帯一路」政策、AIIB・・・)
- 「インフォーマルエコノミー」のグローバル化と新興国多国籍企業は連動している
- 「インフォーマルエコノミー」は「透明性」(民主的)や「人権」(倫理・道徳)を嫌う傾向にある
- 「関係性」(ゲアンジ)の「不透明性」は政治権力の独裁や腐敗の温床になりやすく、「フォーマルエコノミー」の反対勢力になりやすい
- 「インフォーマルエコノミー」のグローバル化は西側多国籍企業にとって潜在的な脅威になる

◆統一論題

新興国多国籍企業の競争優位性の構築の過程：
時系列的観点から

小田部正明（テンプル大学 フォックス経営大学院 ウォッシュバーン・チェア
国際経営・マーケティング 教授）
mkotabe@temple.edu

概要：

様々な産業におけるバリュー・チェーン活動全体のなかで、新興経済国発の多国籍企業（EMC）の参画が活発化している。本報告は、如何にして EMC が先進国市場に進出し競争力を高めてきたか、そのプロセスを解明するために過去 15 年強、蓄積してきた研究成果の要約である。

我々の研究が一貫して示唆することは、EMC は 2 方面からの戦略をうまく利用してきたことである。第 1 の戦略はニッチ・マーケティングに基づいた「市場学習」であり、第 2 の戦略は、豊富な資金力を利用した買収・提携を通じたバリュー・チェーン上下への「浸透」である。その過程で、EMC は異なる市場（すなわち、先進国・新興国）に異なるマーケティング戦略を開発し、また先進国多国籍企業の長期的なサプライヤーになることの利点を学んだ。EMC が時間をかけて、これらの戦略をどのように実現してきたかを説明する。

One of the emerging phenomena of global competition is the increasing participation of firms from emerging economies (EMCs) in various industries and across value chain activities. I will talk about how EMCs have built their competitive advantage in the global market. Our research consistently points to two-pronged strategies, one based on niche-marketing and the other on cash-rich positions. By doing so, EMCs have developed different marketing strategies for different (i.e., developed vs. developing / emerging) markets and learned the virtue of becoming long-term suppliers to established multinationals. I will explain how these strategies have played out over time. Lessons learned from those EMCs will be shared.

新興国多国籍企業の競争優位性の構築の過程: 時系列的観点から

米国ペンシルバニア州フィラデルフィア
 テンプル大学フォックス経営大学院
 ウォッシュバーン・チェア国際経営・マーケティング教授

小田部正明

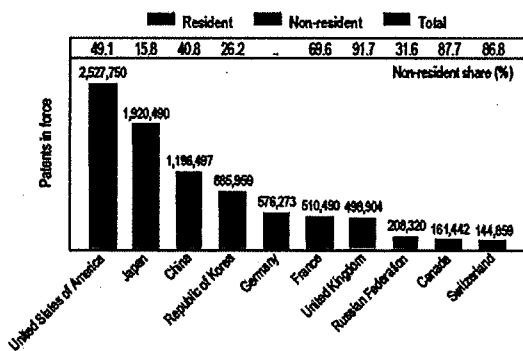
2016年10月22日

BRIC新興国の特徴 (2015)

	Japan	China	India	Brazil	Russia
Population (million)	127	1,367	1,252	204	142
Pop. Growth Rate	-.16%	.45%	1.22%	.77%	-.04%
Current GDP (US\$ billion)	\$4,123	\$10,980	\$2,091	\$1,773	\$1,325
Real GDP (US\$ billion)	\$4,830	\$19,390	\$7,965	\$3,192	\$3,718
GDP per capita (PPP)	\$38,100	\$14,100	\$6,200	\$15,600	\$25,400
Total R&D Expenditure (US\$ billion) (2013)	155	139	12	22	24
R&D Expenditure as % of GDP	3.50%	1.49%	0.71%	1.02%	1.12%
GDP real growth rate	0.5%	6.9%	7.3%	-3.8%	-3.7%
Current account balance (US\$ billion)	\$137.5 billion	\$293.2 billion	-\$26.2 billion	-\$58.9 billion	\$65.8 billion

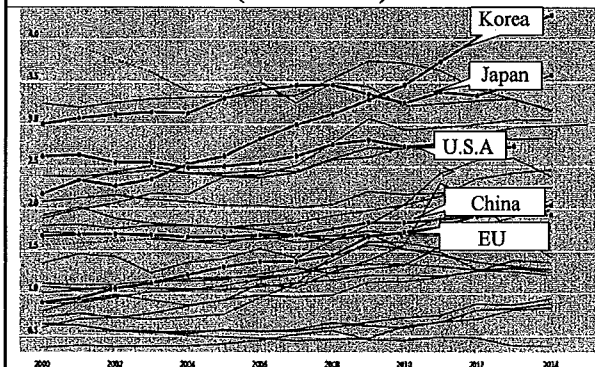
Sources: Compiled from U.S. Central Intelligence Agency, The World Factbook 2016, and Statistical Abstracts of the United States, 2015.

国別有効特許数 (2014)



Source: WIPO Statistics Database, October 2015.

主要国R&D支出のGDPに対する割合 (2000 - 2014)



Source: <https://data.oecd.org/rd/gross-domestic-spending-on-r-d.htm>

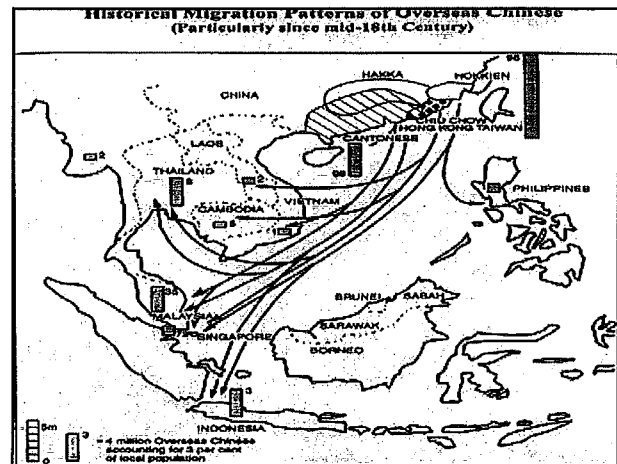
存在感が益々高まっている 中国・インド系の多国籍企業



知られざる華僑所有の大企業



中国と華僑の歴史的関係



The empire overseas

	Chinese:		business output	
	as % of total local population	m	as % of total local economy	GDP contribution \$bn
Hong Kong	98	6	80	120
Singapore	76	2	76	62
Taiwan	99	21	95	255
Malaysia	32	6	60	48
Indonesia	4	8	50	98
Philippines	1	1	40	30
Thailand	10	6	50	80
Vietnam	1	1	10	4
Total		51		697

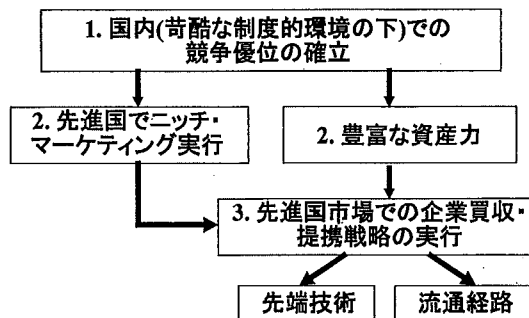
Sources: EIU; Hellmut Schütte; Insead

Overseas Chinese families

	Base	Main company	Businesses
Cheng Yu-tung	Hong Kong	New World Development	Property, telecoms, infrastructure
Kwok Brothers	Hong Kong	Sun Hung Kai Properties	Property
Lee Shau Kee	Hong Kong	Henderson Land	Property, convention centres
Li Ka-shing	Hong Kong	Cheung Kong	Property, telecoms, ports, energy
Da Tjpta Widjaja	Indonesia	Sinar Mas	Paper, timber, banking, food, chemicals, property
Liem Sioe Liong	Indonesia	Salem Group	Food, cement, property, consumer goods
Prajogo Pangestu	Indonesia	Barito	Timber, paper, cars
Lim Goh Tong	Malaysia	Genting	Casinos, mining, theme parks, hotels
Robert Kuok	Malaysia	Kerry	Sugar, property, media, hotels, drinks, food
Quek/Kwek family	Malaysia/Singapore	Hong Leong	Property, hotels, banking
Luoio Tan	Philippines	Fortune Tobacco	Brewing, tobacco, airlines, hotels, banking
Chang Yung-fa	Taiwan	Evergreen	Shipping, airlines
Tsai family	Taiwan	Cathay Life Insurance	Insurance, property
Yue-Chi Wang	Taiwan	Formosa Plastics	PVC, petrochemicals, semiconductors
Sophonpanich family	Thailand	Bangkok Bank	Banking, insurance, stockbroking
Cheavannont family	Thailand	Charoen Pokphand	Agriculture, food, telecoms, aquaculture, property, bee
Lamsam family	Thailand	Thai Farmers Bank	Banking, trading, agribusiness, insurance

Sources: Farley Adcock, "Overseas Chinese Business Networks in Asia"

新興国多国籍企業 (EMC) 競争優位の動 態理論を求めて



Source: Kotabe, Masaaki and Tanvi Kothari, "Emerging Market Multinational Companies' Evolutionary Paths to Building a Competitive Advantage from Emerging Markets to Developed Countries," *Journal of World Business*, published online doi:10.1016/j.jwb.2016.07.010, forthcoming.

新興国多国籍企業 (EMC) の3つの基本戦略

- コストリーダーシップ戦略 (先進国向け)
- 差別化戦略 (新興国向け)
- 長期契約サプライヤー (先進国多国籍企業相手) (世界貿易の2/3は、企業内貿易か長期契約の「系列」的貿易である。)

Sources: Autak, Preet S., Masaaki Kotabe, and Hidy Teegen, "Export Strategies and Performance of Firms from Emerging Economies: Evidence from Latin America," *Academy of Management Journal*, 43 (3), 2000, 342-361; and Kotabe, Masaaki and Carlos Amado de Oliveira, "Supplying Multinational Organizations: Opportunities and Recommendations for Developing Country Enterprises," *Executive Forum on National Export Strategies*, UNCTAD, International Trade Center, 1999.

新興国多国籍企業 (EMC) から学んだこと

- 制度環境の厳しい新興国からの「イノベーション」(a.k.a., “良いアイデア製品”) は、先進国でニッチ市場を見つけていく。
- お金で「愛」は買える (ビートルズの “Money Can’t Buy Me Love” は間違っている。)
- バリュー・チェーンを意識的に遡る。

実証研究の中で考察された新興国多国籍企業

Name of EMC	Country of Origin	Industry	Number of Text Files
Wipro Technologies	India	IT services/ business process outsourcing	2272
Satyam Computer Services	India	IT services/ business process outsourcing	435
Infosys Technologies	India	IT services/ business process outsourcing	4944
TATA Consultancy Services Ltd.	India	IT services/ business process outsourcing	1103
Dr. Reddys Laboratory	India	Pharmaceuticals	1236
Ranbaxy Pharmaceuticals	India	Pharmaceuticals	3315
Mahindra & Mahindra Limited	India	Automotive Equipment	587
Tata Motors	India	Automotive Equipment	4470
Lenovo Group Limited	China	Computers and IT Components	2343
Founder Technology	China	Computers and IT Components	735
Hisense	China	Consumer Electronics	1258
Konka Group Company Limited	China	Consumer Electronics	512
Haier Group	China	Home Appliances	1015
Gree Electric Appliances	China	Home Appliances	151
Huawei Technologies Company	China	Telecommunication Equipment	3253
ZTE Corporation	China	Telecommunication Equipment	997
N = 16	N = 2	N = 7	N = 28626

ご清聴いただき有難うございました。

第 2 日 目 10 月 23 日 (日)

自 由 論 題

市場変容プロセスの国際比較研究 —液晶テレビ市場の日米比較をつうじて—

今井まりな（京都橘大学）

I. はじめに

本報告の目的は、2000年代初頭以降における、日本と米国の液晶テレビ市場の比較研究を行うことをつうじて、市場変容のプロセスならびにその論理について検討をおこなうことである。液晶テレビ市場はその成立以降爆発的にその規模を拡大させてきたが、その中で企業の競争関係は大きく変化してきた。この液晶テレビ市場全体の変化についてこれまで議論されてきたことは、コモディティ化に関連する議論が中心となっており、その要因についても企業の技術的側面や部材企業を含めたサプライヤー関係に関する分析が中心におこなわれてきた(e.g. 榊原他, 2006)。これに対して本報告では、消費者と企業との相互作用という観点から検討を行っていく。また、液晶テレビのような家電製品の市場は、国によって市場に参加している企業が異なることはもちろん、各国の消費者のライフスタイルも大きく影響しうる。そうであれば、国によって市場の成立の仕方やそこでの競争のあり方も異なってくるはずである。消費者と企業行動との関係に注目し、製品に対する消費者の評価やそれを踏まえて市場に投入される新製品の特性を検討することで、上記の点を射程に収めた分析を行うことができると考えられる。以上を踏まえて、本報告では、日米両国における液晶テレビ市場の変化を経時的に分析することをつうじて、市場の変化の背後にある論理の探求を行う。

II. 市場カテゴリ研究

本報告では、市場の変化を捉えるために、市場カテゴリ研究を援用する。市場カテゴリに関する研究は、心理学や社会学、経営学では消費者行為論を中心に研究が進められており(e.g. Loken et al., 2008; 高橋, 2011)、近年では、消費者行為論以外のマーケティング研究や組織論の文脈においても研究が蓄積されている(e.g. Navis and Glynn, 2010; Kennedy and Lounsbury, 2010)。市場カテゴリ研究において、市場カテゴリとは、生産組織と、投資家や消費者のような関心のあるオーディエンス(audience)の間で認識され共有される「概念システム」として定義される(Rosa et al, 1999)。市場カテゴリが形成されると、消費者らオーディエンスにとって、メンバーである企業がそのカテゴリに属していること、ならびに企業が提供する製品やサービスがそのカテゴリのモノとして理解可能となる。

このカテゴリの要素として、特に重要な役割をはたすのが「プロトタイプ(prototype)」である。Hogg and Terry(2000)によれば、プロトタイプとはグループの成員性に関する文脈依存的な属性の曖昧なセットを意味する。ここで重要なのはプロトタイプの規範性である。プロトタイプとは、カテゴリのメンバー企業の行為やオーディエンスによる判断の基準を体

現する存在としてあるため、規範性を持つプロトタイプへは、「適合」するような力が働くことになる(Zuckerman, 1999)。

本報告では、カテゴリ研究の中でも社会文化的パースペクティブと呼ばれる研究に注目する。このアプローチでは、カテゴリを純粋に認知的なものとしてではなく、そのカテゴリが生まれた社会文化的コンテキストに依存するものとして捉える。従って、カテゴリのラベルの上では同じカテゴリであったとしても、社会文化的コンテキストが異なれば、カテゴリの生じ方や構成要素は異なってくる。また、各カテゴリは、孤立して存在している単一の構築物ではなく、より大きな分類体系に埋め込まれている(Glynn and Navis, 2013)。しかも、この分類体系も唯一のモノではなく、社会文化的コンテキストによって異なる体系を持ちうる。カテゴリが形成されることでカテゴリ間の境界は明確になるが、その境界は固定的ではない。従って、カテゴリ間境界が変容する可能性は常に存在するし、社会文化的コンテキストが異なれば、その変容の仕方も異なってくる。さらに、社会文化的パースペクティブでは、行為者が選択的に「利用する(pull down)」(Weber and Dacin, 2011)ことのできる公共的な道具箱としてカテゴリを捉えるという視点を提供する。この視点において、カテゴリは、企業が新しいアイデンティティや、行為の可能性、新しいメンバーシップカテゴリといった新たなものを生み出すための資源や「生産的能力(generative capacity)(Navis and Glynn, 2013)」となりうる。

Ⅲ. 市場カテゴリ研究の意義と分析枠組み

上記の特徴を持つ市場カテゴリ研究が持ちうる意義は、企業と環境との関係の問い直しにあると言える。これまで企業と環境との関係については、マーケティング論や競争戦略論の文脈では、主に経済学を理論基盤とした諸研究が企業と環境との関係マネジメントに関する問題を取り扱ってきた。ここで競争戦略論が理論基盤とする経済学では、企業の行動は環境によって一方的に規定される関係が前提とされている。しかし、このような前提のままでは、環境である市場の変化は、外部要因に起因する変化を扱うことしかできず、企業行動を通じた市場の内生的変化を説明することができない。もちろん、内生的な環境の変化を議論する研究もこれまで行われて来なかったわけではないが(e.g. 沼上他, 1992)、体系的な理論的基盤の構築につながってこなかった。このような状況に対し、市場カテゴリ研究が有効な理論基盤を提供すると考えられる。

カテゴリ研究を援用し、環境として市場カテゴリを捉えるならば、企業が捉える環境は、自社が属するカテゴリであり、そのカテゴリの規範的な標準としてのプロトタイプとなる。そして、このカテゴリならびにその標準としてのプロトタイプを環境として捉えるならば、企業と環境との関係は、経済学のような環境から企業への一方的な規定関係とは異なる関係が捉えられる。つまり、カテゴリの規範的標準として現れるプロトタイプは、「最良の代表例」として、一方で企業が同型化すべき基準としてあらわれる。しかし、このプロトタイプは、同型化すべき基準であると同時に、企業が差異化するための生産的資源としての役割

も果たす。そのため、企業はプロトタイプを参照することで、プロトタイプからの差別化を行うことも可能となる(Glynn and Navis, 2013)。

以上のような、カテゴリ研究における企業と環境の関係性を踏まえるならば、カテゴリ研究を援用することで、環境の内生的変化を捉える論理を導くことができる。すなわち、カテゴリは、一方で同型化の基準としてありながら他方で基準からの差異化を可能にする資源となり、また、前述のように、カテゴリはカテゴリを構成するメンバー企業と関心を持つオーディエンスとの相互作用によって構成、再構成される。従って、環境の内生的変化は、メンバー企業のカテゴリを参照する行為とそれを評価するオーディエンスとの相互作用プロセスとして捉えることが可能となる。

Ⅲ. 調査方法

本報告では、企業が発行するプレスリリースの内容分析とその解釈を行うことで市場の変容プロセスを検討する。内容分析の結果を解釈するために、新聞、雑誌、関連書籍、企業の社史、アニュアルレポートといった公刊資料ならびに先行研究の知見を用いる。

内容分析の対象期間は、内容分析の分析期間は、資料の入手可能性より 2004 年から 2012 年までの 9 年間としている。また、内容分析については、日米市場とも企業が製品の発売の際に発表するプレスリリースを対象に分析を行っている。プレスリリースの入手に関しては、各企業のホームページを利用しているが、過年度のプレスリリースでホームページからの入手が困難な場合がある。その場合については、日本については日経テレコン、アメリカについては Business Newswire を通じてプレスリリースを入手している。

本報告で実施する内容分析は単語を分析単位とし、出現頻度の分析を行っている。具体的には、分析期間中に発表された新製品のプレスリリースから製品属性に関する単語を取り上げてカテゴリ化し、各カテゴリに属する単語の出現頻度を計測する。単語の出現頻度の計測には、IBM 社の統計ソフトである SPSS for Analysis を用いている。

Ⅳ. 発見事実

下図 1.2 における言及頻度分析の結果が示しているのは以下の点である。

まず、日本においては「画質」に関する言及は対象期間を通じて主要な訴求点となっているといえる。その他の要素については、短期間で強調点が入れ替わる状況が見られる。具体的には、2004 年から 2005 年ごろにかけては画質に加えて音質に関する言及が比較的多いが 2006 年から 2009 年にかけては「動画性能」(応答速度、倍速表示など)に関する言及が増加している。「使用場所」に関する言及は 2006 年から 2007 年にかけて増加している。また、「環境性能」(省エネ、省資源性、長寿命など)や DVD や BD プレイヤーといった周辺機器との「連動性」に関する言及は 2007 年から 2010 年にかけて増大する。特に「環境性能」は 2010 年に急速に増大している。2011 年以降は既述の諸要素に関する言及は少なくなる一方で「用途」(特にコンテンツ)ならびに、「画面の大きさ」に関する言及が増大している。

一方で、米国においては、期間内における大きな強調点の変化を見て取ることは難しい。まず、期間を通じて「画質」ならびに「テレビタイプ」という画質に関する言及が主な訴求点となっている。また、「使いやすさ」(操作性など)に関する言及も機関を通じて見られる。一方で変化として考えられることとしては、2010年における「連動性」の急激な増加と、2011年以降の「テレビタイプ」(特にスマートテレビ)に関する言及の増大が挙げられる。

図1 液晶テレビの主要訴求点の推移(日本市場)

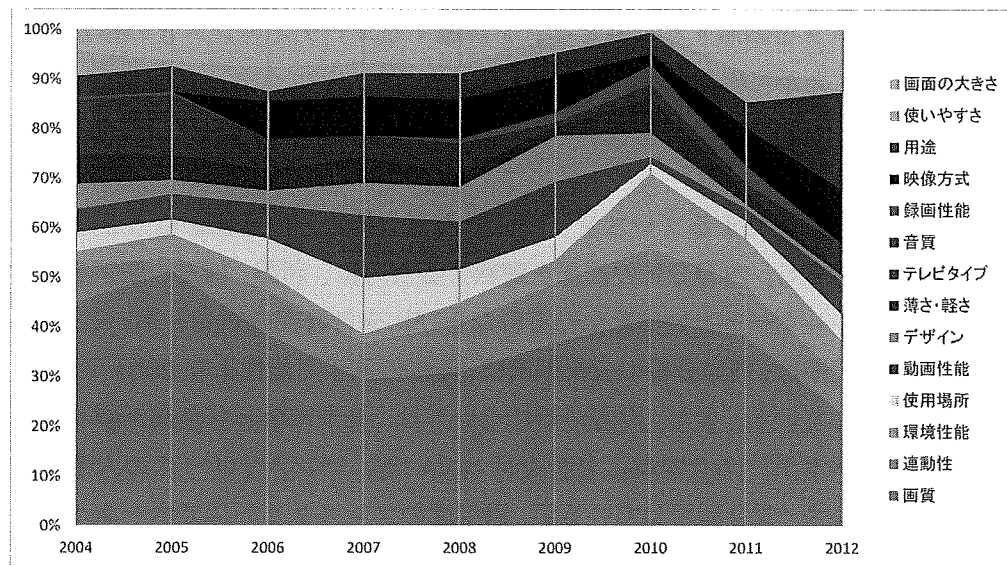
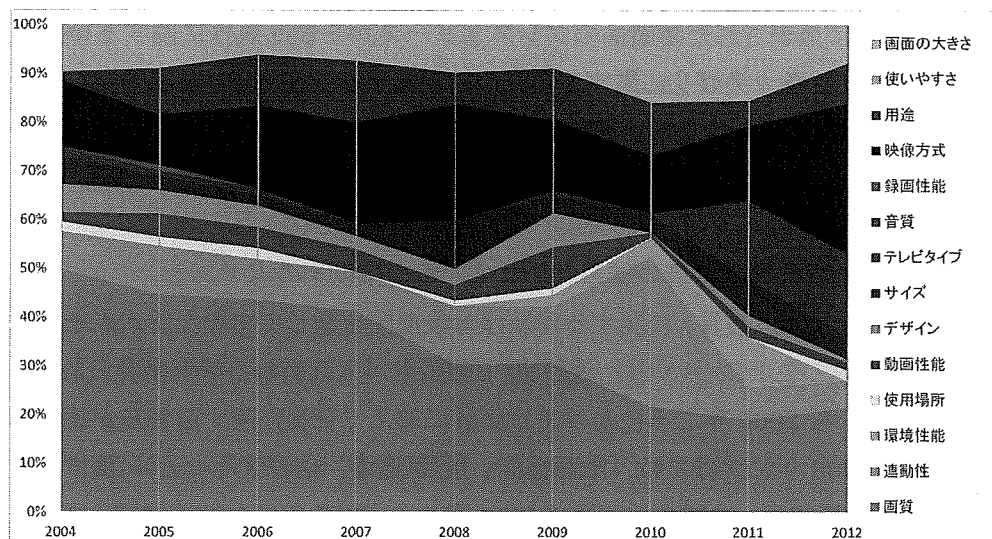


図2 液晶テレビの主要訴求点の推移(米国市場)



(詳細な調査プロセス、分析ならびに参考文献については当日配布させていただきます。)

国際分業行動移行期の日本企業の生産体制
ー珠江デルタの複写機・プリンタ企業のフラグメンテーション

森本博行（首都大学東京）

国際分業行動、フラグメンテーション 珠江デルタ

(1) 研究目的

ハイ・ベロシティ（high velocity）と呼ばれる今日の事業環境は、製品、サービス、人材、知識やノウハウが比較的自由に国境を越えて動き、技術革新、消費者ニーズ、事業機会は絶え間なく、しかも急速に変化している。一方、製品設計や製造プロセスのアウトソーシング受託企業の出現、電子部品や化学部材の中間財市場の発達、情報通信や交通・物流インフラの発達によって、従来の製造業のグローバルな生産体制が著しい変化を見せる、国際分業行動の移行期にある。2011年に発生した東日本大震災やタイの洪水によるサプライ・チェーンの断絶、東アジアにおいては、中国リスクに対するチャイナ・プラスワン、一方でACFTA（ASEAN 中国自由貿易協定）などのASEAN プラスワン、2015年末のASEAN 経済共同体（AEC）発足による経済体制の変化に合わせて、中国に生産拠点を展開した製造業は、従来の国際分業の生産体制を地域的に分散させる動きがあった。

従来、生産体制を企業が分散化させる理由としてはフラグメンテーション理論が採用されてきた。フラグメンテーションの主な要因として、サービス・リンク・コスト、賃金、コーディネーション・コストの低減が挙げられてきた（木村 2003, 2006）。しかし、事例を検討すると、本国の制度変更、受入国の制度構築、競合企業に対する企業の事業戦略の3者が関連する。本研究は、珠江デルタに集積した日本の複写機・プリンタ企業を事例にして、第一に製造業の国際分業体制の変化の実態の把握、第二に企業のフラグメンテーションの背後にある決定要因を多国籍企業の行動原理という視点から検討することを目的としている。

複写機・プリンタ企業を事例として選んだ理由は、第一に世界市場で、特に高速出力機やデジタル複合機において、従来日本企業が競争優位にあったこと、第二に複写機・プリンタは、製品構造としてモジュール型のアーキテクチャとその生産工程によって、生産ブロック（production block）化していること、第三に日本の複写機企業ほとんどが1990年代に深圳などの珠江デルタに生産拠点を設けて、産業集積を形成した経緯があることによる。

(2) 国際分業行動とフラグメンテーション

製造業の国際分業行動と呼ばれる現象としては、海外直接投資によって現地法人を設立して生産機能に移管するオフショアリング（foreign offshoring）に対して、国外の製造企業に生産機能や生産機能に設計機能を含めて業務委託するアウトソーシング（foreign outsourcing）と、国内生産回帰ということでリショアリング（reshoring）がある。アウトソーシングとは、垂直的産業内貿易（vertical intra-industry trade）における生産工程の一

部ないし中間財である電子部品やデバイスなどの生産委託を意味しているが、日本企業のアジアでの生産活動は、日本国内の生産活動と並行して、水平的な製品分業関係を維持しながら発展したこともあり、その意味でアメリカ企業とは異なって、オフショアリングとアウトソーシングとは明確に区別されてこなかった（伊藤、深尾 2005）。垂直的産業内貿易には、分散型生産体制ということでのフラグメンテーション（fragmentation）がある。フラグメンテーションとは、異なる地域に同一の最終製品にいたる垂直統合の生産プロセスを複数のブロックを関連企業に分散させて生産すること、と定義され（Deardorff 1998, Jones and Kierzkowski 2000）、EMS 企業や ODM 企業への生産委託とは異なる。生産プロセスの分散化は、分解された生産ブロックを、それぞれの活動に適した比較優位を生かした立地条件に分散立地させることであり、生産ブロックを高度な人的・物的資本集約のプロセスと労働集約のプロセスに分けて、製品や部品の生産・輸出をするという結論が導かれる（木村 2003）。

フラグメンテーション導入の程度を決定する要因としては、第一に技術的分割可能性（divisibility of production processes）、第二に生産工程の労働集約的要素の集約度（生産工程に労働集約のプロセスが含まれる程度、factor intensity of the process）、第三に各生産工程の技術的な複雑性の存在（technological complexity of each process）、第四に製品価値に対する重量比率（value to weight ratio of the product）が挙げられる（Lall et. al 2004）。フラグメンテーションが促進された背景には、国際貿易の制度的変化に加えて、製品設計および生産工程のデザインにアーキテクチャ概念が導入されたことも挙げられる。

フラグメンテーションは、従来の用語を用いれば、企業内垂直的工程間分業を適地生産で行うということになるが、高度な人的・物的資本集約のプロセスと労働集約のプロセスを分離した事例としては、アメリカの在外付加価値制度とメキシコの輸出保税加工制度を活用したマキラドーラでの適地生産があった。これは、アメリカ国内で生産活動を行っていた製造業が、メキシコに製品の組み立てに必要な製造設備を設置して、アメリカ国内生産部品や材料を輸出し、それをメキシコで組み立てて逆輸入した場合には、メキシコにおける付加価値生産部分だけ、つまりメキシコで組み立てのために支払った賃金だけに輸入関税が付加される制度であった。制度導入には、生産プロセスを距離的・時間的に分割させることから生じる物流やコミュニケーション費用に加えて付加価値に対する税負担などの付随的に発生するサービス・リンク・コストが、賃金の軽減部分で吸収される必要があったが、むしろテレビや自動車などの日本からの安価な製品の流入に対抗するアメリカ企業の事業戦略、アメリカ政府の制度変更、メキシコ政府のマキラドーラ制度構築という 3 者の意図の結果であった。

(3) 珠江デルタと日本の複写機産業

珠江デルタは、広東省を流れる珠江河口の深圳、東莞、珠海を結ぶ三角地帯であり、1980 年以降、珠江デルタの郷鎮企業に生産委託する来料加工の生産拠点として発展してきた。

珠江デルタへの日本の複写機・プリンタ企業は、1990 年 1 月のキヤノンの進出以降、リコー、ブラザー工業、セイコーエプソン、富士ゼロックス、沖データ、東芝テック、京セラド

キュメント、コニカミノルタといった完成品メーカーや感光体などの部品企業が進出し、複写機やプリンタなどの事務機器の産業集積（agglomeration）が形成された。

珠江デルタの進出初期においては、ドラムユニットやレーザーユニットなどの基幹部品や半製品を日本から輸入して、完成品の組み立てを行っていたが、現在ではほとんどの部品デバイスを珠江デルタで調達できるようになっており、効率的なサプライ・チェーンが形成された。複写機やプリンタは、製品として、技術的分割可能性、生産工程の労働集約的要素の集約度、各生産工程の技術的な複雑性の存在、製品価値に対する重量比率、製品設計および生産工程のデザインにアーキテクチャ概念が導入されているということで、1990年代から2000年代初頭にかけて日本からのフラグメンテーションが顕著になった。さらに2007年以降、珠江デルタでの生産拠点を維持しながら、ASEAN諸国へのフラグメンテーションが加速した。

経済産業省の「第45回海外事業活動基本調査（2014年実績）」によると、ASEAN地域ではタイ、インドネシア、ベトナム、フィリピンでの日本企業の法人数の増加が2011年以降、顕著に見られる。国際分業体制の見直し、日本企業で行われていることが推測される。

複写機・プリンタ企業を見ると、近年、ベトナムのハノイ、ハイフォン地域とフィリピンのバタンガス地域に新たな生産拠点を設けることが顕著である。その要因として、第一に中国政府の産業政策と労務政策の変更、第二にサムスン電子などの競合企業への対抗するための日本企業の事業戦略の強化、第三にASEAN経済共同体の発足等に加えて、高度な先進的技術を有する外国企業を優遇するASEAN諸国の誘致強化の産業政策が挙げられる。

中国政府は、2008年1月に外資優遇措置を撤廃するとともに、労働契約法を施行した。その背景には、中国は、2001年にWTO加盟したが、その時に国際公約として求められた「内外資同一化」があった。その結果、企業所得税法では、優遇税率が廃止（2007年）され、国内企業と同率となり、課税優遇措置として「二免三減（2年間免除3年間半減）優遇税制」、先進的技術企業に対する3減（3年間半減期間の延長）、製品輸出企業に対する税率半減・再投資の税還付制度、輸入設備の免税制度が廃止された。労働契約法では、従業員が連続して10年間の勤務あるいは雇用契約を3回更新した場合には、正規従業員としての雇用保証、就業規則の制定・改訂の場合の労働者関与義務、労働争議の仲裁費用の無料化、派遣労働者を従業員数の10パーセント以下にすることなど、労働者に対する権利保護が強化され、賃金上昇に加えて、社会保険料や各種手当の増加は、企業の労務負担を重くした。

日本企業は、ゼロックスやHPの後塵を拝しながら、1980年代以降、トナーカートリッジの発明やデジタル化の技術革新によってグローバル市場で競争力を維持しながら成長してきた。しかし、デジタル化は、コモディティ化をもたらし、低価格市場ではHPとサムスン電子が高い世界シェアを獲得してきた。さらに両社は、先進国市場のみならず成長著しい新興国市場を取り込む一方、日本企業がこれまで強みを発揮してきたデジタル複合機市場に参入し、日本企業に脅威を与えてきた。日本企業は、グローバル市場の事業戦略の強化を求められており、富士ゼロックスをはじめとする日本企業は、珠江デルタの生産拠点を中国市場向けに転換し、ASEANに展開する新たな生産拠点をグローバル市場向けのプラットフォーム

開発を兼ねた生産拠点に転換する戦略を打ち出してきた。

(4) 小括

珠江デルタから ASEAN へのフラグメンテーションは、中国政府の政策転換や ASEAN 諸国の外国企業への優遇策もあるが、基本的にはグローバル市場における日本企業の競合企業に対する事業戦略の強化である。しかしながら、新たな生産拠点を ASEAN に設置しても、現地での部品部材の調達には困難性があり、依然として珠江デルタへ依存せざるを得ない状況にある。生産拠点をグローバルに分散化させた多国籍企業の行動原理には、本来的に労働者に対する優位性、受入国政府との交渉に対する優位性、税制レジームに対する優位性、リスク分散に対する優位性がある (Letto-Gillies 2002) とされる。

しかし、珠江デルタが効率的な産業集積であったがために、中国政府の政策転換に対しても、労働者に対しても、税制レジームに対しても、交渉力での優位性はむしろ中国政府にあり、優遇政策の廃止、労働者の権利強化という制度変更に対する多国籍企業としての優位性は発揮できないままであった。複写機・プリンタ企業のフラグメンテーションの含意は、珠江デルタでは得られなくなった優遇策や生産コストの低減等の立地条件の改善にあるが、これまで、フラグメンテーションを容易にさせたデジタル化やモジュラー化が、競合企業の複合機への新規参入を容易にした一方、競合企業の脅威を生じさせ、事業戦略の強化のためにフラグメンテーションをせざるを得なくなった状況がその要因として、と捉えられる。

参考文献

- Deardorff (1998) '*Fragmentation in Simple Trade Model*' The University of Michigan School of Public Policy, Discussion Paper No.422
- Jones, R.W. and Kierzkowski, H. (2000) '*Framework For Fragmentation*' Fragmentation and International Trade, Oxford University Press.
- Lall, S. et.al (2004) '*Mapping Fragmentation: Electronics and Automobiles in East Asia and Latin America*' Oxford Development Studies QEHP No.115
- Letto-Gillies(2002) '*Transnational Corporations: Fragmentation Amidst Integration.*' London:Routledge,chs 3,4,5 and 6.
- 伊藤、深尾 (2005) 「日本の産業間・産業内国際分業と対外直接投資：国内の物的・人的資本深化への影響」、Hi-Stat DP Series, No.115.
- 木村福成 (2003) 「国際貿易理論の新たな潮流と東アジア」(開発金融研究所報 14 号 JICA)
- 木村福成 (2006) 「東アジアにおけるフラグメンテーションのメカニズムとその政策的含意」(『東アジアの挑戦：経済統合、構造改革制度構築』アジア経済研究所研究双書 551)
- 溝部陽司 (2013) 「深セン進出日系企業の事業展開と分業体制変化の考察」(国際ビジネス研究第 5 巻第 1 号、国際ビジネス研究学会)
- 森路美央 (2013) 「中国での一極生産から ASEAN との国際分業へ (中国)」(『アジアにおける新たな産業集積動向』日本貿易振興機構)
- 日本貿易振興機構(2014)『珠江デルタ進出日系企業の対 ASEAN 事業戦略』

工作機械の一産業三態の多国籍企業化

榎本俊一（経済産業省）

1. 2000 年代の中国等新興国の経済的台頭は工作機械メーカーの国際事業環境を一変させた。2000 年以前の世界工作機械市場は先進国中心の定常的なものであり、日本メーカーが競争優位にある中位機～高位機下層のNC(数値自動制御)機がボリューム・ゾーンを形成していた。しかしながら、2000 年代、中国等の爆発的な経済成長により世界工作機械市場は2002 年 200 億ドルから 2008 年 600 億ドルに急拡大し、高位機種から中位機種を中心とする先進国市場と、ローエンド機(NC装置不搭載機)を中心とする新興国市場が規模的に並立するに至る。日本メーカーの生産能力は世界需要の拡大に追いつけず限界に達し、その間隙を縫う形で、欧州メーカーが高位機種から中位機種に参入、韓国・台湾メーカーも低位機種から中位機種に参入する。また、欧州メーカーは、将来的に中国等で中位機種市場が成長することを見越し、「価格破壊」による新興国市場参入の動きを加速させた。
2. 従来の日米欧・後発国メーカーの国際的棲分けが放棄され、日本企業がコア事業領域とするMC・NC旋盤の低価格が進行、欧州企業等と新興国市場を巡る競争が激化すると、日本メーカーにとり、①先進国市場では、如何に中位機種を中心にコスト競争力を維持しつつ高付加価値化・差別化を図るか、②中国等新興国市場では、如何に合理的価格の中位機種を開発し市場参入するかが課題となる。コスト競争力の強化と各市場でのシェア確保に関して、生産も含めたグローバル化が鍵となったが、日本メーカーは日本型生産方式を海外で再現する難しさ等からグローバル化に二の足を踏む。しかし、円ドル相場が 2007 年以降円高局面に転換し 1 ドル＝80 円を割り込む超円高が価格競争力を毀損すると、日本メーカーも遂に国内集約生産・輸出戦略を修正し、本格的グローバル化に取り組んだ。
3. ただし、業界一律のグローバル化が推進されたわけではなく、工作機械産業を代表するオークマ、ヤマザキマザック、森精機(現DMG森精機)は、各社が歴史的に蓄積してきた経営資源に応じて「一産業三態」のグローバル化を展開した。2007～2012 年の超円高は全産業共通のマクロ条件であり、日本製造業は 1980 年代半以降の円高対応の定石通り国内生産を縮小し海外生産を拡大する道を選んだが、森精機、ヤマザキマザックは同じ道を辿りつつも独創的な対応を行った。森精機は、日米欧ア 4 極の生産・販売・サービス体制構築に関し自社単独の取組の限界を認識し、独DMG社との国際提携によるグローバル化を目指した。一方、ヤマザキマザックは 1970 年代から生産・販売・サービス三位一体の現地化による海外展開を方針として、長期間かけて自前の 4 極生産・販売・サービス体制を構築してきたが、同社は 2000 年以降の環境変化にも方針を変えず同一のグローバル化を続けた。これら 2 社に対して、オークマは、日本製造業の円高対応セオリーに逆行し

て、国内集約生産の徹底に踏み切り、生産システム見直しによる競争力強化により国内集約生産・輸出戦略に立つグローバル化の道を突き進んだ。

4. Bartlett and Ghoshal(1989)等が想定した産業特性に応じた多国籍企業類型の収斂とは裏腹に、同一のマクロ環境変化に遭遇した工作機械3社が各社各様の対応を採った理由は、3社の経営資源の相違に求めることが妥当である。この点、榎本(2015)では、森精機が2000年以降M&Aを通じて差別化製品・複合加工機の自主開発能力を獲得し、グローバル化に関しても、自社のM&Aを通じた組織的な学習能力を活かし、独企業との国際提携を選んだことを明らかにしたが、本報告では、ヤマザキマザックの現地化主義に立つ多国籍展開、オークマの国内集約生産徹底による国際競争強化を対照しつつ、各社各様の経営資源・経営能力の蓄積が2000年以降のグローバル化に如何に影響したかを論ずる。

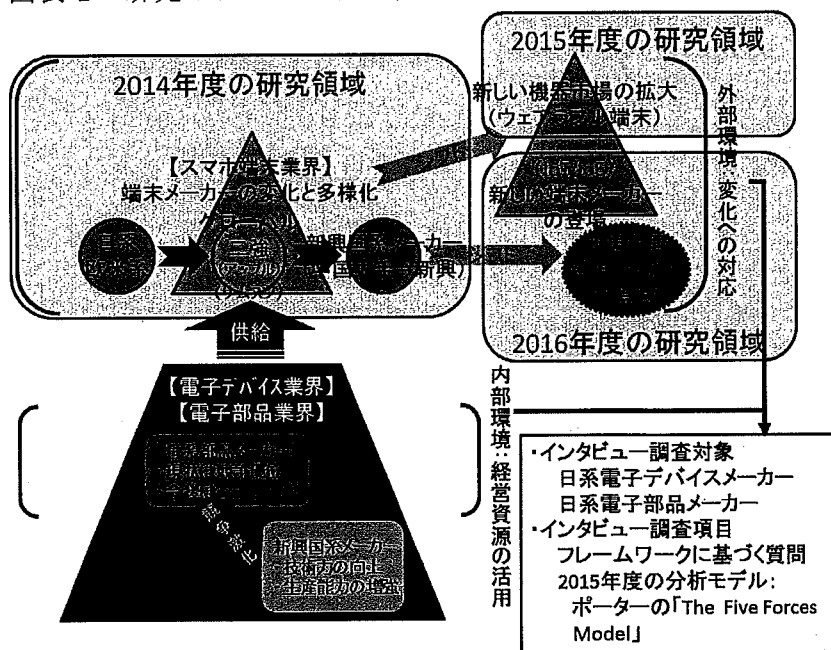
IoT 市場の本質と日系電子部品メーカーの事業戦略

近藤信一（岩手県立大学）

1. これまでの調査研究の流れ

筆者は、電機産業において EMS が台頭し、サプライチェーンが大きく変化していることが日系電子デバイス・電子部品メーカーにとって戦略上の影響を及ぼしていると考え、調査研究を続けている（近藤 2014）。特に、中国のスマートフォン（以下、スマホ）端末メーカーの台頭がポイントになると考えている。日系電子部品メーカーも中国スマホ端末メーカーに対する拡販を強化している。そこで 2014 年度の研究テーマとして、製品ではスマホ端末、市場では中国、調査対象企業では日系電子部品メーカーに焦点を絞り、「中国スマホ端末メーカーの拡大と日系電子部品メーカーの市場戦略」を取り上げた。当該研究では、スマホのキー電子部品メーカーに中国市場でのスマホ向けビジネスの現状や取り組みについてインタビュー調査を実施した（近藤 2015a、近藤 2015b）。次いで、2015 年度はスマホ端末に続く、電子部品メーカーの新しい需要先として期待されているウェアラブル端末に焦点を当てて調査研究を行った。日系電子部品メーカーの業績は好調で、過去最高益を連発している。これは、スマホ端末、特に中国スマホ端末メーカー向けとアップル向けビジネスが好業績の要因になっているからだ。しかし、「スマホの次」といわれるウェアラブル端末向けビジネスでも日系電子部品メーカーは高い競争力を維持し、好業績を維持できるのだろうか。2015 年度の研究テーマでは、ウェアラブル端末という電子部品の新しい需要が創出される中で、日系電子部品メーカーが新市場分野に対してどのような競争戦略を保持しているのか、そして保持している競争力は今後維持できるのかを分析することを目的とした（近藤 2016a、近藤 2016b）。2014 年度と 2015 年度の研究フレームワークについては図表を参照願いたい。

図表 1 研究のフレームワーク



（出所）筆者作成

2. 注目される IoT 分野と 2016 年度の研究テーマ

IoT (Internet of Things、モノのインターネット) については、著名な経営学者であるマイケル・ポーター (HBS 教授) が戦略論的アプローチによる論文を寄稿している (Porter, (2014))。ポーターは同論文で、IoT の領域拡大により企業を取り巻く競争環境がどのように変化するか、戦略論的アプローチとして自身が生み出したビジネスフレームワーク「5 つの競争要因分析 (ファイブ・フォース・モデル)」を適応して論じている。ポーターは、同論文において IoT の活用領域拡大の産業レベルでの影響として、「New Industry Boundaries and Systems of Systems: The powerful capabilities of smart, connected products not only reshape competition within an industry, but they can expand the very definition of the industry itself. The competitive boundaries of an industry widen to encompass a set of related products that together meet a broader underlying need. (スマート製品の機能や性能は、業界内の競争環境を塗り替えるだけでなく、業界の定義そのものを広げる場合もある。…)」—中略— Others may find themselves threatened by this development, which creates new competitors, new bases for competition, and the need for entirely new and broader capabilities. (他社は、新たな競争相手、新たな競争基盤、まったく新しい幅広いケイパビリティが必要となるこの動きを、脅威と受け止めるかもしれない。)」と述べており、競争環境が変化することを示唆している。企業戦略レベルへの影響としては、「Reshaping Industry Structure: Industry structure changes when new technology, customer needs, or other factors shift these five forces. Smart, connected products will substantially affect structure in many industries, as did the previous wave of internet-enabled IT. The effects will be greatest in manufacturing industries. (接続機能を持つスマート機器の普及は、インターネットを起爆剤とした過去の IT の波と同様、多くの業界の構造を激変させるだろう。)」と、企業戦略のあり方を変化させる波であると述べている。

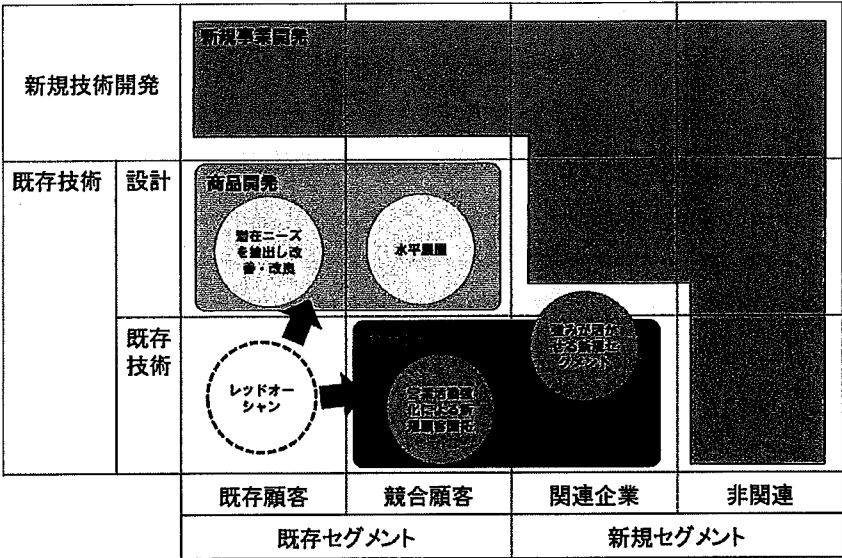
これまでの研究をふまえて 2016 年度の研究テーマは、日系電子部品メーカー各社が注文している新分野「IoT」を取り上げ、IoT 市場という新分野に対して日系電子部品メーカーの事業戦略を考察することにした。同分野は、2015 年に入り、様々な識者が、様々な角度から分析をし、多数の先行研究がある (参考文献参照)。しかしながら、電子部品というキーパーツの供給サイドからの視点で考察された先行研究は筆者が調べた限りはない。

3. データの分析と考察

本研究の研究方法としては、定性的実証研究を採用した。本研究では、インタビュー調査を実施し、インタビューで収集した定性データを基に定性的研究方法を用いて、分析を行った。定性的研究方法については、「Course Research: Using the Case Method to Build and Teach Management Theory」(CHRISTENSEN and CARLILE, 2009) に従って、記述的段階と規範的段階の 2 つの大きな段階に分けて理論を構築していく。第 1 段階は理論構築の記述的段階として 3 つのステップがあり、①観察・関連現象の記述・インタビュー、②観察された現象のカテゴリー分け・分類、③命題の発見である。次に規範的段階としては記述的段階で導かれた命題を規範的理論としての因果メカニズム、つまり解釈モデルの構築を目指す。実態調査では、日系電子部品メーカーに対して IoT 関連分野への市場

参入の可能性についてインタビュー調査を実施した。インタビュー調査では、事前に依頼状・質問表を作成し、半構造化インタビューを実施した。IoT 関連市場への日系電子部品メーカーの市場参入可能性という視点から、BtoB 企業の市場開拓のフレームワークを活用して、インタビュー調査で得たデータを整理、分析した。

図表 データ分析のフレームワーク



(出所) BtoB マーケティングコンソーシアム (<http://b2b.biz21.jp/>) から抜粋

4. 今後の研究課題

本研究では記述的段階にとどまっており、今後規範的段階として、記述的段階で導かれた命題を規範的理論としての因果メカニズム、つまり解釈モデルの構築を目指す必要がある。また、今後の研究目的は、本報告で明らかになった IOT 関連市場の出現という外部環境の変化に対して、日系電子部品メーカーが内部資源を活用してどのようにビジネス活動行っていくべきなのか事業戦略の構築を目指すことにある。しかしながら、分析のフレームワークが戦略論的アプローチに基づくものであり、競争優位性獲得のための一面に焦点をあてているに過ぎない。今後は、本研究の成果を基に競争優位を持続させるための組織論的アプローチからの分析も必要であると考えている。

謝辞

本研究は、JSPS 科研費平成 28 年度科学研究費助成事業（課題番号：16K03870、研究種目：基盤研究(C)）、研究者番号：70707984、研究代表者：近藤信一、研究期間：平成 28 年度～平成 30 年度、研究課題名「モノづくりにおける製品ライフサイクルの短期化と分業構造の深化への影響」の助成を受けたものです。

【参考文献（一部）】

近藤信一（2014）「電機産業における製造委託の拡大によるサプライチェーンの変化が及ぼす電子部品及び電子デバイスと同製造装置メーカーの事業活動への影響」『アジア経営研究』第 20 号、アジア経営学会編、愛智出版、pp.77-90

- 近藤信一 (2015a) 「中国スマートフォン市場での攻防と日系電子部品メーカーの販売戦略への影響に関する一考察」『戦略経営ジャーナル』Vol.3 No.4 (2015 年 3 月)、国際戦略経営研究学会、pp.337-348
- 近藤信一 (2015b) 「中国スマートフォン端末市場における日系電子部品メーカーの市場戦略－アンゾフの成長マトリクスを活用した定性的分析－」『機械経済研究』No.46、(一財)機械振興協会 経済研究所、pp.17-41
- 近藤信一 (2016a) 「中国スマホ端末市場およびウェアラブル端末市場の動向と日系電子部品メーカーのビジネスチャンス」『中国経済』2016 年 3 月号、ジェトロ、pp.34-59
- 近藤信一 (2016b) 「ウェアラブル端末市場における日系電子部品メーカーの競争戦略－M・E・ポーターの「五つの競争要因分析」を活用した定性的実証分析－」『総合政策』第 17 巻 2 号、岩手県立大学総合政策学会、pp.209-228
- Michael E. Porter. and James E. Heppelmann (2014) How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. Harvard Business Review (HBR),. How the Internet of Things Changes Business Models. (M・E・ポーター／ジェームズ E. ヘッペルマン (2015) 「IoT 時代の競争戦略」『ハーバードビジネスレビュー』2015 年 4 月号 (特集: IoT の衝撃)、ダイヤモンド社、pp.38-69)

【IoT に関する最近の国内での研究成果 (一部)】

- ダイヤモンド・ハーバードビジネスレビュー編集部 (2016) 『ダイヤモンド・ハーバードビジネスレビュー別冊 2016 年 1 月号 IoT の競争優位』ダイヤモンド社
- 岩本晃一 (2015) 『インダストリー4.0・ドイツ第 4 次産業革命が与えるインパクト B&T ブックス』日刊工業新聞社
- 吉川良三編著／日韓 IT 経営協会著 (2015) 『日本型第 4 次ものづくり産業革命・経営者よ、このままで生き残れるか B&T ブックス』日刊工業新聞社
- 桑津浩太郎 (2015) 『2030 年の IoT』東洋経済新報社
- リー, ジェイ著 (Lee, Jay) / 電通国際情報サービス訳 (2016) 『インダストリアル・ビッグデータ - 第 4 次産業革命に向けた製造業の挑戦』日刊工業新聞社
- 三菱総合研究所編 (2015) 『IoT まるわかり 日経文庫』日本経済新聞出版社
- 中根滋 (2015) 『アップルを超えるイノベーションを起こす IoT 時代の「ものづくり」経営戦略』幻冬舎メディアコンサルティング
- 日経ビジネス編集部編 (2015) 『まるわかりインダストリー4.0・第 4 次産業革命 日経 BP ムック*日経ビジネス』日経 BP 社
- 日経コンピュータ/日経コミュニケーション編集部編 (2016) 『すべてわかる IoT 大全 (2016) 活用事例、基盤技術からセキュリティまで 日経 BP ムック』日経 BP 社
- 小川紘一 (2015) 『オープン&クローズ戦略・日本企業再興の条件 (増補改訂版)』翔泳社
- 坂村健 (2016) 『IoT とは何か・技術革新から社会革新へ 角川新書』KADOKAWA
- 山田太郎 (2016) 『日本版インダストリー4.0 の教科書・IoT 時代のモノづくり戦略』日経 BP 社
- 洋泉社編 (2015) 『インダストリー4.0 の衝撃 洋泉社 mook』洋泉社

台湾 IC 設計企業（ファブレス）の競争戦略ストーリー

岸本 千佳司 KISHIMOTO Chikashi （公益財団法人アジア成長研究所（AGI））

本研究は、台湾の IC（半導体集積回路）産業の中でも、特に設計業（ファブレス）に焦点をあて、基本的な競争戦略について分析する。¹ 先ず、台湾 IC ファブレスの競争戦略の様々な構成要素、即ち、垂直分業・専門化と二番手戦略、およびそこから派生する（あるいは、それとセットになっている）台湾企業の強み・特徴（標準品志向、製品開発プロセスにおける顧客との密接な協調、トータル・ソリューション、選択と集中など）について踏み込んだ分析を行う。こうした競争戦略の各構成要素がどのように関わりどのような競争優位に繋がっているかを出来るだけ体系的に分かり易く示すために、楠木健『ストーリーとしての競争戦略：優れた戦略の条件』（東洋経済新報社、2010 年）が提唱する戦略ストーリーを描き出す手法を採用する。以下、既存研究および筆者自身の台湾での企業訪問調査からの情報に基づき、台湾ファブレスの競争戦略の主な構成要素の各々について解説する。

（1）標準品志向

台湾 IC 設計業の製品別シェアを見ると、ロジック IC の比率は 70% 余りを占めている（2006～2010 年）。ロジック IC は汎用性の度合いにより大別して、単一顧客の特定用途向けにカスタム化された「特定用途顧客向け IC」（ASIC: application specific integrated circuit）と用途は特定されているが（携帯電話用、デジタル TV 用など）複数顧客向けで標準品的性質の「特定用途向け標準 IC」（ASSP: application specific standard product）がある。台湾では、ASIC の比率は小さく、標準品である ASSP の開発・設計に重点が置かれている（2001～2010 年のデータで ASSP が 9 割前後）。

台湾で ASSP が主体になった背景は次のようである。即ち、日本半導体メーカーの多くが総合電機メーカーの一部門であるのに対して、台湾では半導体企業はセットメーカーからは基本的に独立しており、かつ台湾のセットメーカーには、自社ブランドをもつ第一級企業が少なく EMS 企業が中心であるため、IC メーカーもコスト重視の標準品開発に注力することになった。そもそも一般的に、世界的に新しい電子機器製品の登場に際しては、先ず（多くは欧米日先進国に基盤を置く）セットメーカーと先進的半導体企業（もしくは同セットメーカーの系列半導体会社）の協力の下にそのセット専用の ASIC が開発される。その後、製品普及に伴って価格が下がり製品毎のスペック（仕様、規格）も接近すると、そこで使用される IC も ASIC から標準品的性格の強い ASSP へ移行するという過程を辿る。台湾の後発セットメーカーは、先進国市場をサーベイし、新製品の需要拡大期に参入する（もしくは受託製造業者として製品供給する）。そのタイミングで台湾 IC 企業も参入し、価格競争力やトータル・ソリューション提供などを武器に既存市場の低中階層部分に喰い込み徐々にシェアを拡大していくという戦略をとることが一般的であった。そのため ASSP が主体となったのである。

（2）二番手戦略

元々後発であり、上述のように標準品志向でもある台湾企業は、従来、市場参入のタイミングからみると「二番手」（second mover、中国語では「老二」）戦略をとるのが一般的といわれてきた。これは、自らイノベーションを先導せず、他社が新技術により開拓した市場でドミナント・デザイン（もしくは標準的な規格）が確立した後に、「me too」製品で低コスト・低価格やスピード、サー

¹ 本要旨は、拙稿（2016）「台湾 IC 設計業における競争戦略と主要企業の盛衰」アジア成長研究所（AGI）Working Paper（forthcoming）の一部を要約したものである。詳しくは、同論文を参照せよ。

ビスを武器に参入するものである。筆者の台湾での企業面談においても、二番手戦略の特徴を示すとみられる証言、同時にそれからやや逸脱する証言も聞かれた。まとめると、曾てと比べて技術・製品開発の世界的フロンティアに近づいては来たものの、依然二番手戦略の色彩が残っている。但し、近年では、台湾ファブレスの幾つかは、スマートフォン、液晶ディスプレイ、通信ネットワーク、PC周辺機器向けなどの各応用分野で世界有数の市場シェアを持ち、技術開発でも優れた成果を上げており、単なる二番手ではなく、「迅速な二番手」(fast-second mover、中国語で「快老二」)であると区別される。迅速な二番手と単なる二番手との違いは、前者の場合、市場が成長期に入るかどうかの段階で、既に新技術の取得と独自の製品設計、製造・販路の計画、およびマーケティング戦略を有していることが成功のカギであり、こうした点では一番手(first mover)に匹敵する備えを要するという点である。さらに、台湾ファブレスNo.1のMediaTekは、近年、携帯・スマートフォン向けICの世界的リーダーであるQualcommへの挑戦を開始しており、既に迅速な二番手の域をも超えたともいわれている。

(3) 低コスト、スピードと柔軟性

低コストは、垂直分業体制による分業・専門化とサプライチェーンの完備に加え、相対的に低賃金で優秀・勤勉な技術者の存在を背景としている。相対的に低賃金であるにもかかわらず社員・技術者から勤労意欲を引き出した秘訣として「社員ストックボーナス」(「員工分紅配股」)制度があった。この制度は、企業業績への貢献度に基づいて社員に企業利益の一部を自社株式の形で無償供与するものである(但し、会計制度が変更され、2008年よりボーナスが費用として計上されることとなり効力を大幅に減じた)。

スピードと柔軟性は、一部は、こうした社員による残業も厭わない勤勉さによるが、それ以外に、台湾企業が、製品開発に際して(日本企業ほど)詳細なプランニングはせず、むしろチームワークにより臨機応変の調整がスムーズにできるようノウハウを蓄積しているということがある。さらに、一般に台湾の企業は意思決定が速く、会社全体に影響するような重要事項でも数日で決め、直ちに実行する。スピードの高さの背景として(日本大手企業と比べた)企業規模のコンパクトさと根回しがないことが指摘される。

(4) 製品開発プロセスと顧客との協調

筆者が現地調査でしばしば耳にしたのは、ファブレスにとって顧客との日常的な交流は未来の製品・市場の趨勢を読み取る際の主な情報源であるということである。新たなICの設計開発には通常1.5~2年は要するため、主要顧客との関係は長期的パートナーシップの形をとる。あるファブレスによれば、製品仕様を決める時、顧客と自社のロードマップを多くの時間をかけて擦り合わせ、2~3年あるいはそれ以後に顧客がどのようなものを必要としているか予想するために力を尽くすという。

こうした密接な交流に加え、台湾では顧客ニーズを正確に読み取るための仕組みが発達している。すなわち、詳細は会社ごとに若干異なるが、台湾IC設計企業(およびIT・電子企業)の多くは、プロジェクト・マネージャー(PM: project manager)制度を有している。PMは、1つの製品に関して、顧客ニーズの理解による製品定義から設計、製造外注と最後の製品引き渡しに至るまでプロジェクトの管理を一貫して受け持つ。顧客ニーズの把握については、多くの場合技術者の背景を持つPMが、先ず、顧客の応用製品中でのICチップの使われ方を明確に理解し、顧客ニーズに大部分合致した初期的なスペックを作成し、その後、細部は研究開発人員が出向いて確定する。このようにして、機能も過不足なくコスト的にも適正な製品を素早く送り出せるのである。

但し、こうした主要顧客との密着にもかかわらず、一般に台湾ファブレスでは、技術やノウハウは自己学習で、複数顧客向けの標準品として展開することが念頭に置かれている。ASICとして開発された製品でさえも、その技術を流用し標準品としての展開が念頭に置かれることが多い。複数顧客への対応は、製品による違いもあるだろうが、ベーシックで標準的なプラットフォームがありそれを各顧客のニーズに基づき一部改良・修正する。中身の基本設計は同じで多くのバリエーション

を生み出す。もしくは、多数顧客から必要とされる機能を全て組み込んだフルスペックのチップを設計し、各顧客のニーズに合わせ不要部分を差し引いてゆく、といった具合である。

(5) トータル・ソリューション

台湾ファブレスは、単に IC チップのみを開発・販売するだけでなく、システム（最終製品）についての理解を持ち、トータル・ソリューションを提供するケースが多い。トータル・ソリューションとは、IC チップに加え、それを搭載した最終製品の回路設計図（「参照設計」、reference design）、推奨部品リスト、ソフトウェアを一括で提供する方式である。トータル・ソリューションでは、MediaTek による中国ローエンド携帯電話メーカー向けのサービスが有名であり、同社の参照設計は完成度が高く、技術力の高くない（あるいは独自の研究開発にこだわらない）顧客は（ほとんど）そのまま採用し量産に進むこともできる。顧客のセットメーカーにとっては、MediaTek のソリューション採用により研究開発投資の節約と time-to-market（製品を市場に売り出すまでの時間）の迅速化、およびコストダウンを容易に実現できる

さらに、トータル・ソリューションは、多くの場合、単に参照設計等の提供にとどまらず、顧客の製品が量産に至るまでの現場密着サポートを伴い、そのための人員（FAE: field application engineer）を多数抱え、中国・韓国等海外も含めた顧客企業の近くに配置する（大手顧客なら先方に駐在させる）。昼夜を問わない迅速なサポート提供は、欧米の競合にはなしえない台湾ファブレスの強みである。さらに、FAE による現場密着サポートを通して顧客ニーズや問題点をフィードバックし、それが IC 製品の改良や次世代製品開発に活かされ、（特に標準品としての）販売促進に繋がる。

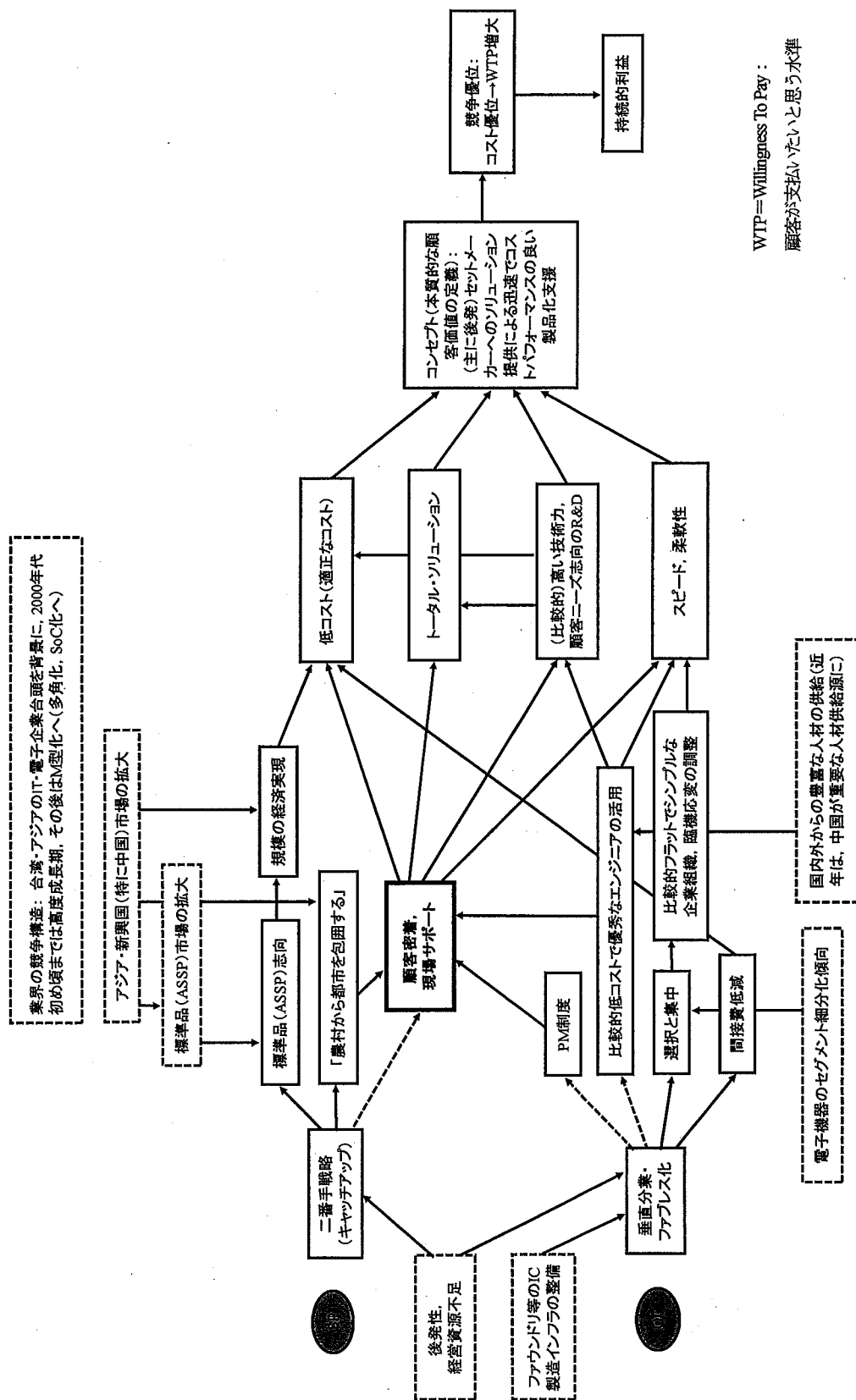
(6) 選択と集中

台湾 IC 産業は垂直分業体制をとり、さらに主要工程の各々で複数のプレイヤーが存在し分業・専門化しつつ競争していることが特徴である。これは一つには、IC 産業で後発であった台湾企業の多くが、少なくとも当初は企業規模が小さく経営資源が限られていたことの必然的結果である。IC 設計業でも、基本的に「選択と集中」が進んでいる。台湾企業は製品分野選択が非常に精準である。その秘訣は、①反応速度が高く、不利と見れば直ちに軌道修正する（例えば、あるファブレスは、当初デジタルカメラ向けに照準を合わせていたが、ライバルが優勢と見るやマルチメディア市場に方向転換した）。そして、②製品を一旦市場に送り出して、主要顧客のフィードバックを受け、改良を加えて再び市場に送り出しテストをする、というサイクルが素早く繰り返される（それに対して、日本企業は市場調査に1年以上かけている）。

但し、近年は、少なくとも台湾ファブレスの上位企業では、主要製品のシフトや製品の多角化がある程度進んでいる。2000 年代半ば以降、台湾ファブレス業界では、産業集中度が増加する傾向がみられるが、多角化や SoC (system-on-a-chip) 普及のトレンドを背景にファブレス間の買収が積極化したことが一因とみられる。

以上を踏まえ、冒頭で言及した「ストーリーとして」競争戦略を描き出す手法に沿う形で台湾ファブレスの成長のメカニズムを整理したものが図1である。楠木（2010、第3章）は、ストーリーの「筋の良さ」を測る基準として、ストーリーの①強さ＝2つの構成要素間の繋がり論理的蓋然性の高さ、②太さ＝構成要素間の繋がり数の多さ、③長さ＝時間軸でのストーリーの拡張性・発展性の高さ、の3つをあげる。台湾ファブレスの戦略ストーリーは、楠木の言う「強くて太くて長い（筋の）良いストーリー」のイメージに近いと言える。加えて、コンセプト（本質的な顧客価値）として「（弱小）セットメーカーへのソリューション提供による迅速でコストパフォーマンスの良い製品化支援」が（結果としてであれ）明確に見て取れる。

図1 台湾ファブレスの戦略ストーリー



注1) SP (strategic positioning) = ポジショニング、OC (organizational capability) = 組織能力。大まかに、図の上側は主にSPに関係し、下側は主にOCに関係する側面であることを示している。

注2) 四角 (破線) は個別企業にとっては所与の条件、もしくは環境要因であることを意味する。

注3) 矢印 (実線) は因果関係が強いことを、矢印 (破線) は弱いことを示す。

出所) 筆者作成。

多国籍企業の海外現地経営における「現地採用日本人」の活用に関する研究
—在中国日系進出企業へのアンケート調査・ヒアリング調査に基づいて—

古沢昌之（大阪商業大学）

キーワード：国際人的資源管理、現地採用日本人、在中国日系進出企業

1. はじめに

国際人的資源管理に関する従来の研究は、「日本人駐在員か、現地人か」といった二項対立的な視点に依拠した論考が中心であった。しかしながら、日本人の海外派遣を巡る諸問題と現地人に対する人的資源管理の困難さが顕在化する中、多国籍企業は上記の二分法を超越した新たな人材オプションを模索するようになってきた。その1つのカテゴリーが“self-initiated expatriates” (SIEs)、すなわち「現地採用日本人」である。

本研究報告では、先行研究を踏まえ、SIEsの特性や人的資源としての魅力等について論じるとともに、筆者のアンケート調査およびヒアリング調査に基づき、在中国日系進出企業におけるSIEs(現地採用日本人)の活用を巡る状況を考察する。

2. 多国籍企業の人的資源管理における新たな人材オプションの模索

多国籍企業の人的資源管理に関わる従来の研究は、日本人の「海外派遣」と現地人の幹部登用、すなわち「現地化」を巡るものが多かった(古沢, 2008・2013)。

しかし、海外派遣と現地化には各々厄介な問題が伴う。まず海外派遣に関しては、専門的・技術的能力に偏重した「選抜基準」や「異文化適応研修」の不足に起因する「派遣の失敗」が多くの研究で論じられてきた(Tung, 1981; Black, Mendenhall, & Oddou, 1991 など)。また、Shaffer & Harrison(1998)の研究では、「帯同家族への配慮不足」に言及し、配偶者の就職支援(デュアル・キャリア問題への対応)や子女教育の面でのケアの必要性を論じている。そして、2001年の同時多発テロ以降は、従業員の海外勤務忌避傾向が強くなっていることも企業にとっては頭痛の種である(Hu & Xia, 2010)。このほか近年では、帰任を巡る諸問題への関心も高まっており、逆カルチャーショックやステイタスの低下・裁量権の縮小、海外経験が本社で活用されないことへの不満といった“repatriation blues”が人的資源管理上の深刻な課題となっている(石田, 1999; 古沢, 2011)。

他方、現地化に際する懸念は、現地人の「能力不足」に関する事項と「本社との関係性」を巡る事柄に大別できよう。まず現地人の「能力不足」は、中国や東南アジアをはじめとする発展途上国でしばしば指摘される問題で、そのため企業は教育訓練の必要に迫られ、それが現地人活用による人件費面での優位性を相殺してしまう(Scullion & Collings, 2006)。加えて、事態をさらに複雑にするのは、こうして企業から教育投資を受けた人材が他社へ流出する可能性が高いということである(今田・園田, 1995; 鈴木, 2000 など)。第2

の「本社との関係性」については、Mayrhofer & Brewster (1996)が、「現地志向」の人材配置は「本社—子会社」間の活動の調整を困難にすることを述べているほか、Scullion & Collings(2006)も本社とのコミュニケーションを現地人登用に関わる懸念材料として提示している。

このように、海外派遣を巡る問題と現地人に対する人的資源管理の難しさが顕在化する中、多国籍企業では、従来型の「本国人 vs. 現地人」という二分法的発想を超克した新たな人材オプションが模索されるようになってきた。その 1 つが ‘self-initiated expatriates’ (SIEs: 現地採用本国人)である。

3. SIEs に関する先行研究のレビュー

(1) SIEs 研究の系譜

SIEs に関する研究の歴史は未だ浅く、嚆矢となったのは、若年層のニュージーランド人の国際移動を取り扱った Inkson et al. (1997)である。彼らは、ニュージーランドには古くから ‘The Big OE (Overseas Experience)’ と呼ばれる若者が 2~3 年海外で働きながら異文化を体験する慣行があることを紹介し、こうした伝統は国家的な人材の貯水池となり、グローバルな市場において、効果的に活用されるであろう旨を強調した。その後、Suutari & Brewster (2000)は、在外フィンランド人の実態調査を通して、SIEs がキャリアの初期段階にある人々だけでなく、マネジャーレベルにおいても観察されることを述べるとともに、6つのサブグループを提示して SIEs が多様である点を明らかにした。そして、最近では SIEs の属性面(年齢、性別、職位、職種)の分析に加え、異文化適応やキャリア関連の考察など、理論と実証の両側面から広範な SIEs 研究が行われるようになっている (Biemann & Andresen, 2010; Andresen, Al Ariss, & Walther, 2012; Cerdin, 2012)。

(2) SIEs の特性

例えば Inkson et al. (1997)は、従来型の本国人駐在員 (AEs: assigned expatriates) と SIEs の差異として次の 4 点を挙げている。第 1 は「国際移動のイニシアチブ」である。AEs については、企業が移動の主導権を有するのに対して、SIEs は自らの意思で出国を選択した人々である。第 2 の差異は「移動の目的」で、AEs の場合は海外子会社の管理や技術移転など多国籍企業の本社従業員としての任務遂行が中心となるが、SIEs の目的はキャリアアップ・収入増、異文化体験、国際結婚など拡散的である。第 3 は「移動に関わる費用負担」で、AEs に関しては企業が費用を負担し、駐在員としてのフリンジ・ベネフィットを享受するのが通常であるが、SIEs は自己資金で海外へ赴く。そして、第 4 の違いは両者の「キャリアタイプ」である。AEs が当該多国籍企業内での人事異動の一環で海外に赴任し、帰任が予定される「組織内キャリア」を歩むのに対して、SIEs は帰国の決定も含めて自らの責任で「主体的」にキャリアを選択し、組織間移動に対する志向性も高いとされる。

(3) SIEs の人的資源としての魅力

第1に SIEs は多くの場合ローカル従業員として雇用されるので、AEs に比して「人件費が低廉」とあるという点が挙げられる(Hu & Xia, 2010)。第2は「異文化への強い関心」と「長期の海外滞在の受容」である(Suutari & Brewster, 2000)。従って、先に述べたように、同時多発テロ以降、海外勤務を忌避する従業員が増加する中、自らのイニシアチブで海外へ赴く SIEs の存在は多国籍企業の新たな人材プールとして貴重であると言える。そして、第3に「バウンダリー・スパンナー」(boundary spanner)としての期待がある。本文脈におけるバウンダリー・スパンナーとは、本社所在国の文化と現地の文化の橋渡し役を意味し、複数の文化的スキーマの内面化と複数の言語能力の保有がその共通要件となる(Hong, 2010)。事実、Peltokopi & Froese(2012)が実施した日本に滞在する AEs と SIEs への実証研究では、SIEs の方が日本語能力に優れ、日本での生活経験が長く、それらが両者の異文化適応面での差異につながっていることが示されている。

(4) 在外日系進出企業における SIEs(現地採用日本人)に関する研究

「現地採用日本人」に関する学術論文の多くは社会学の視点からアプローチしたもので、香港やシンガポール・タイ等における日本人 SIEs を巡るプッシュ要因・プル要因や彼(彼女)らの生活スタイル・価値観に関する考察が中心である(Ben-Ari & Vanessa, 2000; Thang, MacLachlan, & Goda, 2002・2006; Thang, Goda, & MacLachlan, 2006; 酒井, 1998・1999・2006; 井戸, 2006; 中澤ほか, 2008)。企業経営に関わる論考については、酒井(1998)や盧(2006)、中澤ほか(2008)において、現地採用日本人が駐在員と現地人の「バウンダリー・スパンナー」として、あるいは「日本語能力+日本的気配り」が要求される日系企業向けの営業職等で活躍する様子が紹介されているが、一方で駐在員との処遇格差や限定的なキャリア機会、さらには日本人 SIEs の高い転職志向等に対する駐在員側の不満といった問題点の指摘も散見される(中澤ほか, 2008; 横田, 2010ab; 齋藤, 2011; 古沢, 2015)。

4. 古沢による在中国日系進出企業に対するアンケート調査・ヒアリング調査報告

上記の先行研究を踏まえ、古沢は中国において日系進出企業とそこに勤める現地採用日本人の双方に対してアンケート調査・ヒアリング調査を実施した。本研究発表では、日系進出企業に対する調査の結果を中心に報告する。

(1) 調査概要

日系進出企業に対するアンケート調査(2015-2016 年)は、在上海の日系人材会社である Lead-S 社と共同で、上海市および江蘇省に所在する日系進出企業(同社の主要クライアント企業等)を対象に実施し、186 社(製造業=72.0%、独資=88.7%)から回答を得た。一方、現地ヒアリング調査は、2015 年 3 月・2015 年 8 月・2016 年 9 月の 3 回実施した。

(2) リサーチクエスチョン

本調査では、リサーチクエスチョンとして以下の3点を掲げた。

- ① 現地採用日本人の雇用状況(雇用の有無、雇用する理由、雇用を規定する要因など)
- ② 現地採用日本人の属性(性別、年齢、海外経験、中国語能力、職位、職種など)
- ③ 自社の現地採用日本人の働きぶりに対する日本人駐在員の評価

(3) 主な調査結果

① 現地採用日本人の雇用状況

全体で現地採用者を雇用している企業は25.8%(平均3.3人を雇用)で、過去に雇用したことがある企業を加えると41.9%となる。業種別では、製造業で雇用している企業は19.9%で、過去に雇用したことがある企業を加えても33.1%に留まるのに対して、非製造業は各々42.0%・66.0%に達した(0.1%水準で有意)。また、現在雇用している企業にその理由を尋ねたところ、「中国人社員に比べ日本のマナーをよく理解している」が第1位、「中国人社員に比べ日本語能力に優れる」が第2位であった。なお、現在雇用していない企業のうち39.4%が「今後雇用したい」と答えた(「現在雇用している+今後雇用したい」=54.8%)。

② 現地採用日本人の属性

現地採用日本人のうち31.1%が女性であった。職位は「課長レベル」が最も多く、「部長レベル」がそれに続いた。職種は「営業・販売・マーケティング」が最多で、「生産管理・品質管理」が第2位となった。日本人駐在員と現地採用者の海外経験を比較すると、「滞在経験国数」に有意差はないが、「中国での在住年数」「中国での勤務年数」は日本人SIEsの方が長い。また、中国への「留学経験」に関しても現地採用者の比率の方が圧倒的に高い。そして、中国語能力については「話す・読む・書く」の3側面ともにSIEsが大きく上回った(いずれも0.1%水準の有意差)。

③ 自社の現地採用日本人の働きぶりに対する日本人駐在員の評価

日本人駐在員に自社の日本人SIEsの働きぶりについて質問したところ、「勤勉、誠実・正直、時間に正確」や「取引先の日系企業・日本人への対応」、「日本人駐在員との信頼関係」などの面で非常に高い評価が寄せられた。一方、先行研究で指摘された不満点(高い転職志向や考え方・行動等の過度の現地化など)については、日本人駐在員が自社の日本人SIEsに対して大きな不満を抱えている様子は窺えなかった。

以上

※「参考文献リスト」は当日の配布資料に掲載予定。

ブラジル自動車産業の人材育成状況について

塚田 修（関東学院大学）

キーワード：ブラジル、自動車産業、人材育成

1. 導入

ブラジル自動車産業は2005年から2011年まで年率12%で増加し、総GDPの5%、工業GDPの25%を占める。ブラジル自動車工業会(ANFAVEA、2014年)の調べによれば2013年374万台製造された。国内には29の製造会社(メーカー)が存在するがすべて外資系である。部品製造企業は約500社存在し、約5116の販売ディーラーが存在する。直接雇用労働者は約15万人、また関連産業関係者を入れると約150万人の雇用に影響を持つ。世界ランクでは製造で第7位、販売で第4位であった。ブラジルの人口は約2億人、メルコスール(南米南部共同市場)を入れると約3億人の市場である。また自動車一台当たりの人口がアメリカは1.2名、日本1.7名に対しブラジルは5.2名という数字からも潜在的な市場である。ANFAVEA(2014)の予測によれば2034年には740万台という楽観的な予測もある。しかし2016年は未憎悪の経済、政治危機の影響で自動車の販売台数は200万台を切るのではないかと予想されている。

2012 年 10 月ブラジル政府は新たな自動車産業政策として、「Inovar-Auto」を実施した。この新政策 Inovar-Auto は（Inovar はポルトガル語でイノベーションを意味し自動車 Auto を組み合わせ全体で自動車産業のイノベーション促進を意味）ブラジルの自動車産業の技術革新推進を意図するもので 3 つの目的を持つ。1）国内自動車産業の保護、2）投資と技術革新の促進、3）国内で製造される自動車の燃費の向上である。（MDIC 2012a, 2012b）筆者及び共同研究者は、2013 年より科研費基盤（B）を受け「ブラジル自動車産業の基盤調査・研究」を開始した。ブラジルにおける共同研究者の支援を得て 2013 年 10 月から 2016 年 4 月までの 6 回ブラジルへ出張し現地の調査を行った。その間、日系、欧米系、韓国企業及び、大学研究機関、伯経済産業省、ANFAVEA、SINDIPECAS（ブラジル自動車部品工業会）など 65 組織を訪問することが出来た（表 1）。

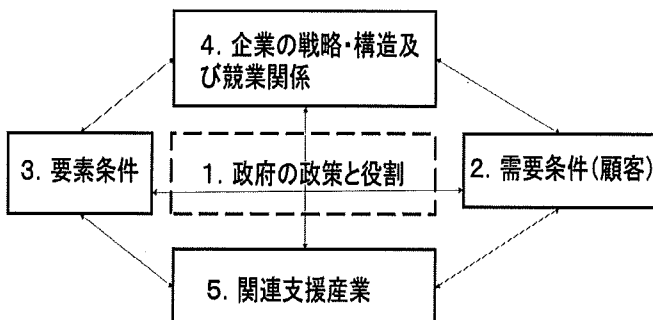
表1 2013年10月から2016年4月までの6回の出張での訪問企業および機関

	第1回 2013年10月	第2回 2014年3月	第3回 2014年10月	第4回 2015年4月	第5回 2015年7月	第6回 2016年3月
主な訪問先	- ホンダ - TMD - NGK - トヨタ - BOSCH - continental - PSA - LEUZ - ITECH - BOSCH - SIR - Topy - 伯自動車工業会事務所 - AOTS	- 伯自動車工業会事務所 - 伯自動車工業会事務所 - USP大学 - KENREN - LEOP INSITUTE - SINDIRECAS - ANFAVEA - ABINPAR - ブラジル自動車工業会 - FIESP - SENAI - AOTS	- 日自正 - 日自レザンテ - アイシス - ヨロズ - WABCO - MDIC - JICA - SINDIRECAS/SEBRAS - MDIC - IEL - USP大学 - AOTS	- ホンダ・ロソク - 日自正 - アイシス - 日産理化学 - デシム - ホンダ - SAT - DIFRAN - MELIDA - MDIC - JICA - 伯自動車工業会事務所 - ANFAVEA - SINDIRECAS	- 日自正商 - FGV大学 - USP大学 - ESPM大学 - 日自正 - GERAT - ホンダ - JICA - MRE(ABG) - VW - FOSTER - MERVA - Zobag - BERCAT - METALUGICA	- SPRINT - 伯自動車工業会事務所 - FIAPES - GM - SINDIMETAL - VW - Mercedes-Benz - ミツバ - 日自正 - ANFAVEA - ソレバACIESP - USP大学 - FGV大学
テーマ	伯自動車産業全体	政府機関・大学 日系人の役割	人材教育機関 とプログラム	ブラジル・ローカルカンパニー調査(Tier2調査)	ブラジル・ローカルカンパニー調査(Tier2調査) JICAプロジェクト	リーン生産方式(異同点配布) 部品産業の形態

2. 研究方法

ブラジルの自動車産業の状況をポーター(1998)のダイヤモンド理論(図1)と朽木(2008)のフローチャートアプローチ・モデルを視点として分析する。ポーターのダイヤモンド理論は4つの条件から成立している。

図1. M. ポーターのダイヤモンド理論



その4条件とは、要素条件、需要条件、関連産業・支援産業条件、企業戦略・競争である。この4つの条件の触媒(カタリスト)として政府政策が影響する。2012年10月に発効した Inovar-Auto の影響が大きいので、この政策がどのようにこれら4つの条件に影響を与えたかを分析する。

また、朽木は新興国においてはこの4つの条件が同時に成立することはまれであり、むしろフローチャートのように条件が徐々に整備されて行くケースが多いと主張する。特にアンカーファームの役割が大きいと東南アジアのケースを中心に結論付けている。ブラジルは新興国であり、このフローチャートモデルが有効な視点なので適用して分析する。

3. 先行理論に基づく分析

1) 「政府の政策と役割」として、2012年10月に施行され、2017年まで継続するブラジ自動車政策、Inovar-Auto について述べる。政策の概要は、表2に示したように、必須条件として4つ、第一はブラジル税法に則ること、第二に燃費の改善を2012年レベル値から12%改善すること、第三に12の生産プロセス(スタンピング、塗装、溶接、組立等)中、2012年にブラジル国内に最低8プロセス、2017年には10プロセスまで設置することを義務付けている。第四にローカルコンテンツ向上である。これ以外に、研究開発費、エンジニアリング費、エコラベリングの3つの条件の内、2つを実施することを義務付けている。条件が達成されないと30%の付加税が課せられる。この政策がポーターのダイヤモンド理論の4つの条件、また朽木のフローチャートアプローチモデルの条件にどのような影響をもたらしているかを調査分析するものである。

表2. Inovar-Auto の全体コンセプト

	クライテリア	2013	2014	2015	2016	2017
必須条件	連邦税法					
必須条件	燃費効率					Minimum 12%
3条件中2条件	R&D イノベーション	At least 0.15%	0.3%	0.5%	0.5%	0.5%
	Engineering費	At least 0.5%	0.75%	1.0%	1.0%	1.0%
必須条件	ラベリング	36%	49%	64%	81%	100%
	製造プロセス	8 of 12	9 of 12	9 of 12	10 of 12	10 of 12
必須条件	ローカル・コンテンツ	Inovar-factor 1.3	1.25	1.15	1.10	1.00

2)「需要条件(顧客)」について。ブラジルの所得クラスはA,B,C,D,Eの5つに分類される。Aクラスは月額所得が最低賃金(現在の日本円で3万円弱)の20倍超、年収で約800万円近い富裕層、Bクラスは最低賃金の10~20倍、Cクラスは、4~10倍、そしてDクラスは2~4倍である。近年ブラジルの市場で注目されているのは、これまで自動車消費の対象とは考えてこられなかったC・D層の拡大である。ブラジルのマクロ環境の安定、労働者の賃金上昇による消費階層の構成の変化に加え、ボルサ・ファミリアなど社会政策の充実、割賦購入の普及といった要因が影響して、C・D層の消費者の存在感が増している。2015年後半から顕著になった不況は需要条件に変化を与えている。顧客の志向が、トータルコスト、つまり、購入費、燃費、修理費、そして中古価格合計の最適化へと変化しているようである。2016年の1~2月、欧米企業が30~40%の販売低下に苦しむ一方、トヨタ、ホンダは対前年度比微増または横ばいを維持し相対的なシェアの増加となっている。これは日本企業の得意とするQ(品質)C(コスト)D(納期)の優位性がトータルコスト低下に効き、2015年以降始まった不況下に於いて改めて見直されていることを意味するものとも考えられる。

3)「要素条件」の中の人的資源を向上するための人材育成については、Inovar-Autoのエンジニアリング費を活用しアンカーファームにサプライチェーンの人材育成を委託するプログラムが実施されVW, Fiat, GMなど9社が参加している。しかし教育内容が机上理論に偏り効果は不明確と言われている。

4)「企業の戦略構造及び競争関係」。ブラジルに存在する自動車企業はすべて外資の子会社である。各社とも本社のグローバル戦略の一翼を担い活動をする一方でブラジル政府、ブラジル顧客固有の要望に応える二律背反にある(Black他、1999)。特にブラジルクストと呼ばれる①高い原材料、②毎年上昇する労務費、③高い諸税金、④高い金融コスト、⑤高い輸送費への対応が大きな課題である(ANFAVEA, 2013)。

5)「関連支援産業」としての特徴は部品製造企業、特にT2, T3と呼ばれる中小企業数が少なく、しかも経営基盤が弱い。Inovar-Autoのエンジニアリング費金額目標の狙いの一部は、部品供給企業の育成、関連企業の支援をすることである。しかし設備投資の金利が高く(年率15%前後)、保護政策は国産機械使用を優先し、中古機械の輸入を困難にしている。そのため設備の更新が困難で競争力が上がらないのが現状である。

4. 品質向上活動の調査と分析

2014年後半から顕著になった中国経済減速の影響は、コモディティ貿易の依存度の高いブラジル経済を痛撃した。2015年から自動車の販売台数は20%減少し、2016年の年間販売台数は200万台を切ると言われる大不況に直面している。このような状況下、各社、サバイバルに腐心している。その意味で上記ダイヤモンド理論およびフローチャートアプローチモデルの中の「要素条件」、人材育成、「関連支援産業」T2, 3育成と「需要条件(顧客)」という3条件の交点であるリーン生産方式によるQCD向上活動の実施状況を調査した。トヨタ生産方式の2つの柱である「JIT」と「自動化」、その価値観をまとめたトヨタウェイ2001の2つの柱、「知恵と改善」と「人間性尊重」にかんする要素を30項目選びそれぞれについ

ての実践度を1（知らない）～6（継続的に実践中）の6段階に分けて調査した。その中で現在の戦略的課題についても問い、現在20社が回答している。

5. まとめ

Inovar-Autoの施行は明らかに燃費の向上、研究開発費の増加、エンジニアリング費用の増加、生産プロセスの国産化に寄与している。また、新規参入企業に刺激を与え、Inovar-Auto政策の施行された2012年10月以降、Audi（2015年生産開始）、BMW（2014年生産開始）、Chery（2014年生産開始）、Jaguar Land Rover（2016年生産開始）の企業が新たな工場建設を決定した。また、VW、Fiatなど9社がInovar-Autoに関連した人材育成プログラムに参加している。燃費の向上のために、各社とも効率の良いエンジンの導入や車体の軽量化を促進している。しかしInovar-Autoは生産性の向上やQCDの強化への直接的影響を与えないため各社は独自にリーン生産の実践に努力している。訪問調査の結果、メーカーとT1はほぼ全社リーン方式をグローバルに実践していることが判明した。今回T2、T3の企業向けにリーン生産方式の実施状況をアンケート調査した。その結果、標準作業票の設定、標準の更新、在庫低減の実践度は高いが、改善、誤りから学ぶ文化、アンドン、人間性尊重、段取り時間の短縮、平準化の実践に苦闘していることが判明した。今後ブラジルに適した実践法を研究しブラジル自動車産業発展に寄与したいと考える。

<参考文献>

Anfavea - Brazilian Automotive Industry Association (2015) 'Industry Yearbook'. Available at <http://www.anfavea.com.br> (accessed 05 February 2015).

Anfavea - Brazilian Automotive Industry Association (2014) 'Industry Yearbook'. Available at <http://www.anfavea.com.br> (accessed 20 February 2015).

Anfavea - Brazilian Automotive Industry Association (2013) 'Industry Yearbook'. Available at <http://www.anfavea.com.br> (accessed 20 February 2015).

Black, J. S.; Gregersen, H. B.; Mendenhall, M. E. and Stroh, L. K. (1999) 'Globalizing People through International Assignments', Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
Kuchiki, A. (2008) 'The flowchart model of cluster policy: the automobile industry clusters in China', Int. J. Human Resources Development and Management, Vol. 8, No. 1/2, pp. 63-95.

MDIC - Brazilian Ministry of Development Industry and Commerce (2012a) 'Law no 12.715'. Available at http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12715.htm (accessed 26 July 2015).

MDIC - Brazilian Ministry of Development Industry and Commerce (2012b) 'Decree no 7.819'. Available at http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12715.htm (accessed 26 July 2015).

Porter, M. E. (1998). The Competitiveness of Nation, On Competition, HBS Press.

研究開発者の海外経験と創造的成果

鈴木章浩（長岡大学）

キーワード：研究開発者 海外赴任・帰任

1. はじめに

本研究の目的は、民間企業で海外赴任・出張を経験した研究開発者の帰任後の成果を調査することである。鈴木（2015）では、海外拠点に派遣された研究開発者が国内へ先進的なR&D知識を持ち帰っていることを示唆する結果が得られた。また、筆者が行った聞き取り調査では、海外経験は幹部候補になるために役立つ、若手社員に外国との共同研究を立ち上げさせるといった声が聞かれた。一方、研究開発職の海外帰任者が周囲から「外国かぶれ」と見られ能力を発揮できていない等の課題も明らかになった。海外経験がある研究開発者の貢献について定量的に調べた研究は限られている。したがって本研究によって、海外経験者と未経験者の成果のちがいと、海外経験を成果につなげるための条件を見出す。

2. 先行研究

海外赴任に関する先行研究を整理する。第1に、海外経験者が持つ知識・情報には有用性がある。Ghoshal and Westney（1993）は以下のように指摘する。すなわち、赴任者が現地で獲得する知識や経験は本国では得られないものである。この知識・経験は、多様性のある組織メンバーをまとめるため、あるいはグローバル市場の刻々と変わりゆく環境に対応するために必要不可欠である。したがって帰任者の知識を取り込まなくてはならない。また、Harvey and Novicevic（2006）では、帰任者の異質で独自の知識を吸収すると、企業の社会的資産価値が高まり競争力を強化できることが明らかにされている。さらに、Bücker and Poutsma（2010）は、外国人の思想・行動を理解し異なる文化・文脈での振る舞いを会得できることが海外赴任のベネフィットとして挙げられている。

第2に、海外経験者が持つ知識・経験を帰任後にうまく活用できていないといわれる。Antal（2001）は、赴任者が帰国しても知識は暗黙知として個人の内にしまわれたままで組織の学習に活かされないとうたえる。Oddou, et al.（2009）は、帰任者と同僚が共通の参照枠組を持っていないと赴任で得た知識は国内に移転されないという。そのため、知識共有の場を提供しどんな知識を帰任者が持ち帰ったのかを周囲に知らせ、知識受容を促すことが必要だと述べる。また、帰任者は上司からの支援を受けていない場合や、帰任後の職位の低さ・裁量の無さに落胆しキャリアの見通しを立てにくい場合があるとの指摘も見られる（Lazarova and Tarique, 2005）。以上の通り、海外赴任経験者が成果をあげるためにはマネジメント上の工夫がいる。

3. 調査の概要

筆者が共同研究者とともに行った「多国籍企業の研究開発における知識・情報の共有とグローバル人材に関するアンケート調査」を用いる。本アンケート調査は製造業10社、合計751名の研究・開発部門の

技術者から回答を得た。調査は2015年4月から9月に実施した。海外赴任は全体の15%、海外出張は全体の72%が経験している。はじめに、全ての回答者を対象にして分析を行う。海外赴任・出張を経験した者と未経験者とを比べて現在の成果に差があるのかを調べることが目的である。つぎに、海外赴任経験者のみに対して分析を行う。いかなる条件の下で海外赴任経験者が高い成果をあげているかを調べることを目的とする。

4. 分析結果

海外への赴任・出張経験が、技術者の現時点での成果にどんな影響を与えているか。まず全ての回答者を対象にして順序ロジスティック回帰分析を行った。被説明変数は、「新しいアイデアを実現に向けてまとめることがよくある」の回答スコア（5点尺度）を使う。説明変数は、年齢、研究職に従事している者を「1」とする研究職ダミー、海外赴任の経験が一度でもあれば「1」とする海外赴任経験ダミー、おなじように海外出張経験ダミーを設定する。海外赴任、出張の経験を有する技術者は、無い者と比して成果が高いと予想する。あわせて、社外との知識交換頻度、業務特性、人事考課、職場環境に関する変数を使った。年齢とダミー変数以外は、すべて5段階の回答スコア（該当しない=1、あまり該当しない=2、どちらともいえない=3、やや該当する=4、該当する=5）を用いた。

結果を表1に示す。海外赴任経験ダミーは有意ではなかった。他方、海外出張経験ダミーが0.1%水準で有意に正であった。したがって、海外出張経験者は未経験者よりも新しいアイデアを実現に向けてまとめることがよくあることがわかった。つぎに被説明変数を「新たな問題解決策を思いつくことがよくある」にして調べた。ここでも海外赴任経験ダミーは有意ではなく、海外出張経験ダミーのみが有意に正であった。

表1 分析結果

＜被説明変数＞新しいアイデアを実現に向けてまとめることがよくある		
＜説明変数＞	B	標準誤差
年齢	.012	.008
研究職ダミー	.142	.148
海外赴任経験ダミー	.244	.197
海外出張経験ダミー	.640	.158 ***
国内他社,大学,研究機関の研究開発者との知識交換	.122	.048 *
上司はあなたとのコミュニケーションを密にとっている	.178	.072 *
創造性や新しいアイデアを要求される仕事である	.715	.083 ***
個人よりも所属チームのパフォーマンスが報酬に反映される	.119	.071 †
研究開発の新規情報を共有するための社内研究発表会などが定期的に開催されている	.158	.071 *
Cox & Snell の R ² 値	.197	
N	740	

注) ***p<0.001, * p<0.05, †p<0.1

つづいて、海外赴任経験がいかなる条件下で成果につながるかを探る。そこで海外赴任経験者のみを対象に分析した。被説明変数は全回答者対象の分析と同じである。異なるのは説明変数に、「赴任中に、外国人の仕事の進め方や思想・行動を認知・理解できるようになった」と「帰任後は、赴任時の経験を活かせる業務に就いた」を加えた点である。どちらの変数も成果に対し有意に正になることを予想している。

被説明変数、「新しいアイデアを実現に向けてまとめることがよくある」に関する分析結果が表2である。まず、「外国人の仕事の進め方や思想・行動を認知・理解できるようになった」が有意に正（0.1%水準）であった。よって、滞在時に各国の仕事方法や考え方を吸収できた赴任者ほど、新しいアイデアを実現に向けてまとめることがよくあることが明らかになった。一方、「帰任後は赴任時の経験を活かせる業務に就いた」は有意に負（10%水準）となった。これは、帰任後に海外経験が活かせる職務に就いているほど成果が高いという予測を覆す結果となった。また、「研究開発の新規情報を共有するための社内研究発表会などが定期的開催されている」が有意に正である。知識交換の場づくりが、海外赴任者の成果にとって有効なことを示唆する結果となった。

つづいて被説明変数、「新たな問題解決策を思いつくことがよくある」について分析したところ、「外国人の仕事の進め方や思想・行動を認知・理解できるようになった」が有意に正（0.1%水準）であった。よって、滞在時に各国の仕事方法や考え方を吸収できた赴任経験者ほど、新たな問題解決策を思いつくことがよくあることが明らかになった。また上述の結果と同じく、「研究開発の新規情報を共有するための社内研究発表会などが定期的開催されている」が有意に正である。ここでも知識交換の場づくりが、海外赴任者の成果にとって有効なことを示唆する結果が得られた。

表2 分析結果（海外赴任経験者分析）

<被説明変数>新しいアイデアを実現に向けてまとめることがよくある			
<説明変数>	B	標準誤差	
年齢	-.015	.028	
研究職ダミー	.829	.451	†
国内他社,大学,研究機関の研究開発者との知識交換	-.098	.146	
上司はあなたとのコミュニケーションを密にとっている	-.277	.228	
創造性や新しいアイデアを要求される仕事である	.686	.246	**
個人よりも所属チームのパフォーマンスが報酬に反映される	-.109	.213	
研究開発の新規情報を共有するための社内研究発表会などが定期的開催されている	.492	.227	*
外国人の仕事の進め方や思想・行動を認知・理解できるようになった	1.133	.308	***
帰任後は赴任時の経験を活かせる業務に就いた	-.300	.164	†
Cox & Snell の R ² 値	.314		
N	102		

注) ***p<0.001, **p<0.01, * p<0.05, †p<0.1

5. まとめ

本稿ではまず、海外経験を赴任と出張とに分け、それらを経験した者が未経験の者に比べて現状の職務における成果が高いかについて調べた。解析の結果、海外赴任経験の有無は成果に影響していなかったが、海外出張経験は成果にプラスに作用することが明らかになった。具体的には、海外出張を経験したことのある技術者はない者よりも、新しいアイデアを実現に向けてまとめることがよくあり、新たな問題解決策を思いつくことがよくある。

つぎに、海外赴任経験者のみを分析対象とし、赴任経験者の成果を高める条件を見出そうと試みた。すると、赴任中に外国人の仕事の進め方や思想・行動を認知・理解できるようになった者ほど、成果が高まることがわかった。一方で、現職場で赴任時の経験を活かせる業務に就くことによって、かえって成果を低めていたり成果に影響しないという結果が得られた。

*謝辞 本研究はJSPS科研費 24330130の助成を受けたものです。

【参考文献】

- Antal, A.B. (2001). "Expatriates' Contributions to Organizational Learning", *Journal of General Management*, 26(4), pp.62-84.
- Bücker, J. and Poutsma, E. (2010). "Global Management Competencies: a Theoretical Foundation", *Journal of Managerial Psychology*, 25(8), pp.829-844
- Ghoshal, S., Westney, D.E. (eds.) (1993). *Organization Theory and the Multinational Corporation*. New York: St. Martin's Press.
- Harvey, M. and Novicevic M. M. (2006). "The Evolution from Repatriation of Managers in MNEs to 'patriation' in Global Organizations", Stahl, G.K. and Bjorkman, I. (eds.), *Handbook of research in international HR management*, Cheltenham, UK: Edward Elgar, pp.323-343.
- Lazarova, M. and Tarique, I. (2005). "Knowledge Transfer upon Repatriation", *Journal of World Business*, 40(4), pp.361-373.
- Oddou, G., Osland, J.S. and Blakeney R.N. (2009). "Repatriating Knowledge: Variables Influencing the "Transfer" Process", *Journal of International Business Studies*, 40(2), pp.181-199.
- 鈴木章浩 (2015) . 「日系多国籍企業における海外研究開発拠点から日本への知識の移転」『国際ビジネス研究』、7(2)、 pp.59-74.

「早すぎる登用 vs. 実力に応じた登用」の違いをもたらす“2つの要因”:

日本企業中国子会社における比較事例研究

林 尚志(南山大学)

1. はじめに: 「早すぎる登用 vs. 実力に応じた登用」と本報告の検討課題

日本企業の海外子会社における現地人材の登用に関しては、従来の諸研究において、主にその「登用の“遅れ”」と関連し、以下の諸点が論じられてきた。

- (1) 日本企業では「ヒトを通じた“直接的なコントロール”」という傾向が相対的に強いために“任せられる人材”を育てるのに時間がかかりやすく、「公式化を通じた“間接的なコントロール”」という傾向が強い欧米企業よりも「現地人材の登用が“遅れがち”」となる。
- (2) この「現地人材の登用の“遅れ”」は、彼らの“やる気”や“能力”を引き出す上での障害となり、(7)有能人材の採用・定着難、(4)現地適応力の劣化、(9)駐在員派遣に伴うコスト上昇等、「登用の遅れ」に伴う諸問題を引き起こす可能性がある。

[(1)&(2)は、吉原(1989、1996)、白木(1995)、Kopp(1994)、古沢(2008)、笠原(2013)

等]

- (3) その一方で、「現地人材の登用を“早めること”」は、必ずしも「海外子会社の“パフォーマンス”を改善させる」とは限らない(その際、上記(2)とは別の「早すぎる登用」に伴う諸問題を引き起こす可能性がある)。^{〔白木(2006)、大木(2013) 等〕}
- (4) しかしながら近年、日本企業の“内なる国際化”が進む一方、海外事業の拡大に伴って彼らが現地人材の採用・育成・定着に本腰を入れる中で、“任せられる人材”が育ちつつあり、「現地人材の登用は“着実な進展”」を見せている。^{〔Yoshihara(2008)、古沢(2016) 等〕}

なお、大木(2013)が論じているように、上記のうち、(2)の「“登用の遅れ”に伴う諸問題」については、従来、多くの研究により考察が重ねられてきたが、(3)の「早すぎる登用」に伴う諸問題については、必ずしも十分な考察がなされてこなかったと考えられる。

一方、報告者はこれまで、「日本企業の特徴 vs. 現地の社会的環境の“違い”」に関する安室(1982)、石田(1982)、林吉郎(1994)等の考察内容をふまえて、現地人材の育成・登用問題について聞き取り調査を行い、上記(1)・(4)の各々に関し、概ねこれら論点と整合的な観察事実を確認してきたが、上記(3)の「早すぎる登用」に伴う諸問題については、その「1つの具体的なあり方」として、以下のような興味深い観察事実を確認した。

すなわち、報告者は、1998年、2002年の聞き取り調査において、「日本企業の特徴 vs. 現地人材の“職務に対する意識・考え方”の違い」が、現地人材の育成・活用にあたり、種々の非効率の原因となっている点を確認した上で、この問題を、石田(1982)の分析枠組に一部変更を加えた「“○型 vs. □型”モデル」として論じたが^{〔林尚志(2005)〕}、さらに2007年、2013年に調査を行った中国でのいくつかの事例において、この「“○型 vs. □型”のミスマッチ」が、現地人材の幹部職への登用と関わり、以下の形で深刻化する可能性がある点を確認した。

- (a) “早すぎる登用”の問題 … “ある種の条件”が満たされない状況のもとで現地人材を幹部職に登用すると、“登用の実施”が彼ら自身の“□型意識”^{〔“知識専有意識”と“明確責任分担意識”〕}を顕在化させるとともに、「チームとしての“○型意識・対応能力”^{〔“知}

識共有意識”と“グレーゾーン対応意識・能力”の育成を阻害する」という意味で、現地子会社における「“○型 vs. □型” のミスマッチ問題」を深刻化させる可能性がある。

- (b) “実力に応じた登用”の実現 … これに対し、「“ある種の条件”が満たされる状況」のもとで現地人材を幹部職に登用すると、“登用の実施”が「彼ら自身、およびチームとしての“○型意識・対応能力”を伸ばす意欲を高め、現地子会社における“○型 vs. □型”のミスマッチ問題」の改善を促す可能性がある。

また、2007年および2013年の調査で、上記の“早すぎる登用”および“実力に応じた登用”の各々が生じた状況が比較的詳細に確認された“3つの事例”[事例X（早すぎる登用）、事例Yおよび事例Z（実力に応じた登用）]に注目し、『「早すぎる登用 vs. 実力に応じた登用」の違いをもたらす要因』を検討してみると、「(i) 特定人材の個人的技量への依存度」、および「(ii) 成長機会が実感される程度」の“2つの要因”が重要な役わりを果たすと考えられ、また、これらの要因はそれぞれ、「当該幹部が“□型意識”を顕在化させようとする誘因」、および「当該幹部が“○型意識・対応能力”を育てようとする誘因」と深く関わっていると推察された。

そこで本報告は、これら“3つの事例”を比較しながら「“○型 vs. □型”モデル」の枠組を用いて、『「(i)、(ii)の2つの要因」が、なぜ & どのように「早すぎる登用 vs. 実力に応じた登用」の違いをもたらすのか』という疑問を考察する。そして、その結果をふまえて、日本企業の現地人材登用、および海外展開のあり方に関する今後の検討課題について若干の考察を行う。

2. 事例Xと事例Yの比較考察

以下では、「“○型 vs. □型”モデル」の枠組みを用いた図1（事例X）および図2（事例Y）を参照しつつ両事例間の比較検討を行い、『「(i) 特定人材の個人的技量への依存度」が「当該幹部が“□型意識”を顕在化させようとする誘因」と深く関わり、両事例間の「“早すぎる登用 vs. 実力に応じた登用”の違い」をもたらす上で重要な意味をもった』と考えられる点を考察する。

(1) 事例X：“早すぎる登用”と「個人的技量への依存度」の高さ

事例Xは、自動車&OA機器向けの部品を製造販売するX社（本社日本）の香港現法の生産工場として中国・広東省に設立され、1994年に生産が開始された（表1を参照）。聞き取り調査では、この事例において、2002年に生産品目が、AV機器・OA機器向けから自動車向けに拡大された際に、数人の現地人幹部からの要望に応える形で彼らを部門長クラスに登用したが、これを機に彼らが“□型意識”を顕在化させ、(ア)有用な知識や技能を自らのみで専有し、周囲と共有しようとし、(イ)若手の部下が自主的に“横連携”する姿勢を否定的に評価する、(ウ)「難易度の高い工程」に関するマニュアル作りに反対する、等の形で、「チーム全体としての“○型意識・対応能力”の育成」に悪影響が生じることとなった点が指摘された。

さらに、このように事例Xで“早すぎる登用”の問題が生じた背景として、当該製品の需要動向（早期の量産体制確立が至上命題となっていた）、X社の事業特性（海外拠点が多く、本社から個別拠点への支援可能性が限られていた）等の要因が重なったために、「人材・技能の育成に向けた時間的・資源的な余裕」が限られてしまい、各部門において「(i) 特定人材の個人的技量への依存度」が高かったという点が、併せて指摘された。

ここで「“○型 vs. □型”モデル」の枠組みを用いるならば、事例Xの状況は「図1」として描くことができるが、この図から、この事例においては、①「当該幹部にとって“知の囲

い込み”を行う余地が大きい」という点で「“□型意識”を顕在化させる“魅力”が大きい」、②’「日本人経営陣にとって、現場の混乱を避けるため当該幹部を更迭しづらい」という点で「“□型意識”顕在化に対する“ペナルティ”が小さい」という“二重の意味”において、「当該幹部が“□型意識”を顕在化させようとする誘因」が相対的に大きかったと推察され、このことが「“早すぎる登用”を生じさせる」上で重要な意味をもったと考えられる。

(2) 事例 Y: “実力に応じた登用”と「個人的技量への依存度」の低さ

事例 Y は、マイクロモーター用の部品を製造販売する Y 社（本社日本）の香港現法の生産工場として中国・広東省に設立され、1994 年に生産が開始された。聞き取り調査では、この事例において、「“□型”の標準的技能」および「“○型”の意識・対応能力」の両者の習得状況に応じて、現地人材の幹部職への登用が進められ、「幹部職への登用」が、彼らの“○型意識・対応能力”のさらなる習得を促す」という状況が実現されてきた点が確認された（表 1 を参照）。

さらに、このように事例 Y で“実力に応じた登用”が実現された背景として、あ）日本人経営陣の高いコミュニケーション能力（中国留学経験者の存在）、当該工場の全社的位置づけの高さ（最大の海外拠点で、日本本社が随時支援できる体制）等の要因に恵まれたこと、い）このため、「人材・技能の育成に向けた時間・資源を確保できる状況」が生まれ、各部門において「(i-ア) “○型対応意識・能力”が求められる程度を減らす」[例：職務内容の明示知化・明確化を図る]、「(i-イ) “時間と資源”をかけて、多数メンバーの“○型対応意識・能力”を育てる」等の取り組みを重ね、「(i) 特定人材の個人的技量への依存度」を低めることができたこと等が指摘された。

ここで「図 1」（事例 X）と対置させると、事例 Y の状況は「図 2」として描くことができるが、この図から、この事例においては、③’「当該幹部にとって“知の囲い込み”を行う余地が小さい」という点で「“□型意識”を顕在化させる“魅力”が小さい」、④’「日本人経営陣にとって“現場の混乱”が生じる不安が小さく、当該幹部を更迭しやすい」という点で「“□型意識”顕在化に対する“ペナルティ”が大きい」という“二重の意味”において、「当該幹部が“□型意識”を顕在化させようとする誘因」が相対的に小さかったと推察され、このことが「“実力に応じた登用”を実現させる」上で重要な意味をもったと考えられる。

3. 事例 Z に関する考察

以下では、「“○型 vs. □型”モデル」の枠組みを用いた図 3（事例 Z）を参照しながら、「現地人トップ A 氏」に関する「(i) 特定人材の個人的技量への依存度」がきわめて高かったにも関わらず、（事例 X の場合とは異なり）事例 Z において“実力に応じた登用”が実現しえた状況を検討し、『「(ii) 成長機会が実感される程度」が、当該幹部が“○型意識・対応能力”を育てようとする誘因」と深く関わり、この事例において“実力に応じた登用”を実現する上で重要な意味を持った』と考えられる点を考察する。

<事例 Z: “実力に応じた登用”と「成長機会が実感される程度」>

事例 Z は、繊維品加工業者 Z 社（本社日本）の子会社として 1993 年に中国国内で設立された（表 1 を参照）。聞き取り調査では、現総経理の現地人 A 氏が、日本本社社長の B 氏から厚い信頼を得て、設立当時から副総経理として地元対応や営業全般を担当したこと等が指摘され、この事例において、「A 氏の“個人的技量への依存度”がきわめて高かった」点が確認された。その一方で、A 氏は（自身の“□型意識”を顕在化させることなく）、部門横断型の企

画WGの設置等を通じ、幹部社員間での有用な知識や技能の共有を図りながら彼らの横連携を促すなど、A氏と各幹部社員が一体となって「中国子会社全体としての“〇型意識・対応能力”」の育成に尽力を重ね、“実力に応じた登用”を実現してきた点が併せて指摘された。

さらに、事例Zにおいて、このような形で“実力に応じた登用”が実現された背景と関連して、A氏自らが、「Z社の企業理念」への深い理解と共感をベースに、「世界のトレンドをつかみ、中国発の高付加価値デザインを創出する」という「中国子会社発の将来ビジョン」を掲げ、その実現に向け、全社が一体となって精力的に取り組みを重ねてきた点が指摘された。

ここで、前述2事例の状況〔図1（事例X）および図2（事例Y）〕と対置させると、事例Zの状況は「図3」として描くことができるが、この図に示されているように、この事例においては、(ア)A氏が各メンバーとともに“将来ビジョン”を共有し、その実現に向けて尽力を重ねながら“大きな成長機会”を実感できる状況を生み出した、(イ)その結果、A氏にとって「〇型意識」を顕在化させようとする誘因よりも、「〇型意識・対応能力」を育てようとする誘因の方がはるかに大きい状況にあった、という2点が推察され、これらが“実力に応じた登用”を実現させる上で重要な意味をもったと考えられる。

4. まとめに代えて

以上、本報告は、従来の諸研究で十分な考察がなされてこなかった本報告冒頭1.(3)の“早すぎる登用”に伴う諸問題に注目し、その「1つの具体的なあり方」として、「現地人材の幹部職への登用に伴う“〇型意識”（知識専有・明確責任分担意識）の顕在化」の問題を確認した。

そして、事例Xに関する考察から、『(i) 特定人材の個人的技量への依存度』の高さがこの問題の一因となった点を指摘するとともに、事例Y、事例Zに関する考察から、この問題の解決に向けては、『(i) 特定人材の個人的技量への依存度』を低める“2種類の取り組み”、および『将来ビジョンの共有等を通じて(ii) “大きな成長機会”を実感できる状況』をうみだすこと』の両者が“2つの方策”となる点、さらに上記“2種類の取り組み”の具体的内容として、(ア)“〇型基本体制”の確立（職務内容等の明確化を図り、暗黙知的な特徴をもつ“グレーゾーン”の相対的重要性を低める）、および(イ)“〇型意識・対応能力”の育成（時間と手間をかけて、“グレーゾーン”への対応意識・能力を備えた人材を、現場で広く育てる）が挙げられる点を確認した。

これら3事例に関して得られた上記考察結果の一般妥当性に関しては、さらに考察対象を拡げた上で慎重に吟味する必要があると考えられるが、これらの結果をふまえた今後の検討課題として、たとえば以下の2点が挙げられよう。

第1点は、日本企業が新たな海外拠点を設けたり、新たな活動内容を開始したりする場合など、「特定人材の“個人的技量への依存度”の高まり」が予想される局面において、各企業がどのような形で上述の“2つの方策”を使い分けながら、「現地人幹部による“〇型意識”の顕在化」、および“早すぎる登用”の問題に対応しつつあるのかという点に関する考察を深め、この問題の解決に向けて有用な含意をさぐることである。

第2点は、筆者のこれまでの調査において、『上述の“2つの方策”は、“早すぎる登用”の問題の解決にあたり有用である』のみならず、「本社とアジア子会社とが一体となった“学習能力の育成”」においても重要な役割を果たしつつある』と推察されることをふまえ、近年の日本企業における“学習能力の育成”のあり方について考察を試みることである。

この点と関連し、近年の多国籍企業に関する諸研究においては、「本社と各海外子会社が一体となってイノベーションを創出する“世界的な学習能力”の育成」に向け、当該企業がグロ

一バルな視点から「感知・移転・活用能力」を高め、「規範的・制度的統合」を進めることの有用性が論じられるとともに、日本企業においても、その実現に向けて種々の取り組みが進められてきた点が論じられてきた。報告者も、これらの研究成果をふまえつつ、「アジア子会社と一体となった“学習能力の育成”」に関して、何らかの有用な含意をさぐっていきたいと考えている。

＊ 「参考文献」、「各種図表」等については、当日配布を予定。

国際戦略提携の解消に関する研究
—2010年から2015年までの合併・提携解消事例から—

中村裕哲（愛知学院大学大学院研究員）
hironori.nakamura@gmail.com

キーワード： 戦略提携、合併解消、提携解消

1. 研究の目的

本研究の目的は、国際戦略提携の解消に焦点を当て、解消事例の特徴を整理することで、戦略提携（合併・提携）の持つ戦略性を探索しようとするものがある。

2. 問題意識

グローバル市場への参入において、戦略提携の解消に関する研究は多くはない。しかし、戦略提携のライフサイクルにおいて、企業同士がそれを解消する事例を理解することは、戦略提携の戦略性を問い、効果的な提携の運用を行う知見を得るためにも重要であると考ええる。

戦略提携は、1980年代から1990年代にかけて特徴付けがなされたとされる¹。その戦略提携の解消（あるいは終了）はについて、2000年代の戦略提携を調査することで、従来の研究により解明されたことと比較して、どこに共通点があり、どこにどのような差異が生じているのだろうかを探索する。

この戦略提携の解消を含む事例については、公的な統計データが存在するわけではない。しかしながら、竹田（1998）²が、新聞記事をデータとして1991年から1997年における戦略提携の解消事例を抽出し分析している。そこで、今回の研究においては、この時期の事例と現在の戦略提携解消事例の比較が可能であろうと考えた。

3. 先行研究

提携（Alliance）は独立企業間で協同である事業が営まれる関係を意味している。

1980年代以降に新たな特徴を持つ提携が増加している。こうした提携はその特徴（同業種・異業種の競合を含む）をとらえて従来の提携と区別して戦略提携と呼称される。

梶浦（2005）³によれば、『戦略と冠する理由は、多国籍企業が選択する提携が、企業存亡に

¹ 竹田志郎（1998）『多国籍企業と戦略提携』文真堂。梶浦雅己（2005）『IT業界標準』文真堂、19-41頁。桑名義晴（2012）『グローバル・アライアンス戦略のダイナミズム：競争優位の構築の視点から』『桜美林経営研究』などがある。竹田（1998）によれば、1970年代後半から同一産業の競合同士間の提携が多く出現し、提携は新たな特徴をみせはじめたとする。

² 竹田（1998）前掲書、155頁。

³ 梶浦（2006）前掲書、140頁。

関わる重要な事業戦略だからである。

ところで、竹田（1998）⁴は、提携解消も戦略性を持つとする。それは、「提携が多国籍企業の基本戦略である以上、目標設定、期間、手順の計画化、予算化といった作業が当然進められる」が、その結果、①期間内に実績が上がらなかった、②予定した手順に大きな障害が生じた、③予算実施上多くの問題が生じた、③計画通りの目標達成されたが、一層の効果を求める場合などに、「この提携活動は解消される可能性を常に持つ」とする。竹田（1998）は、1991年から1997年の新聞記事（『日本経済新聞』、『日経産業新聞』、『日経流通新聞』など）から事例を抽出し、整理し、分析して、その戦略性の検出と「戦略提携の持つもろさ」⁵を実証している。

その分析によれば、①比較的短い期間で提携が完了すること、②パートナー側の購入（売却）による解消は、当事者にメリットをもたらす可能性があること、③提携の「同等性＝対等性、共存性＝互恵性、計画性＝戦略性」などを特徴とするとしている。

また、Bamford J, Ernst D, Fubini D.(2004)によれば、1991年の調査における合併と提携の成功例は51パーセントであり、2001年の調査におけるその成功率は53パーセントで、変化らしい変化は見られないとしている。

4. リサーチクエスチョン

竹田（1998）の研究から20年ほど経過した。そこで、戦略提携解消は、提携の戦略性を示すのかという問いについて、竹田（1998）の研究が対象とした1991年から1997年までと比較するため、2010年から2015年の戦略提携解消のケースを分析する。

5. 研究方法

2010年から2015年の『日本経済新聞』、『日経産業新聞』、『日経MJ（流通新聞）』を、データベース『日経テレコン』を用いて検索し、事例を抽出した。

調査対象：2010年から2015年まで

検索キーワード：合併 or 提携、解消

地域分類語：アジア、欧州、中東、アフリカ、北米、中米、南米、オセアニア

その他：日経テレコンで検索したが不明な情報は、可能な限り、対象企業のプレスリリースを当該 Web サイトで閲覧するか、海外の新聞記事情報を、データベース『Westlaw NewsRoom (Thomson Reuters)』による調査を実施した。

6. 調査結果

研究対象期間である2010年から2015年まで（以下[本研究]とする）の合併解消は40件

⁴ 竹田(1998)前掲書,155頁。

⁵ 竹田志郎(1992)『国際戦略提携』同文館,198頁。

であり、提携（契約）解消は 25 件ある。図表 1 のように合計 65 件の戦略提携の解消事例を発見することができる。竹田（1998）の研究（以下[竹田研究]とする）との差異として、金融・保険、航空サービス、インターネットという非製造業の提携解消事例が 15 件存在することをあげることができる。

図表 2 の提携解消の内容は、技術提携は、期間 1 が契約による技術提携の解消 12 件に比べ 1 件というのは特徴的である。

図表 1 戦略提携の解消事例：業種別、合併・提携

	合併	提携（契約）	計
電子・電気	5	3	8
自動車	17	10	27
化学	3	1	4
薬品	0	2	2
食品	5	2	7
機械	2	0	2
小売り	1	1	2
金融・保険	2	1	3
航空サービス	1	0	1
インターネット	0	3	3
その他	4	2	6
合計	40	25	65

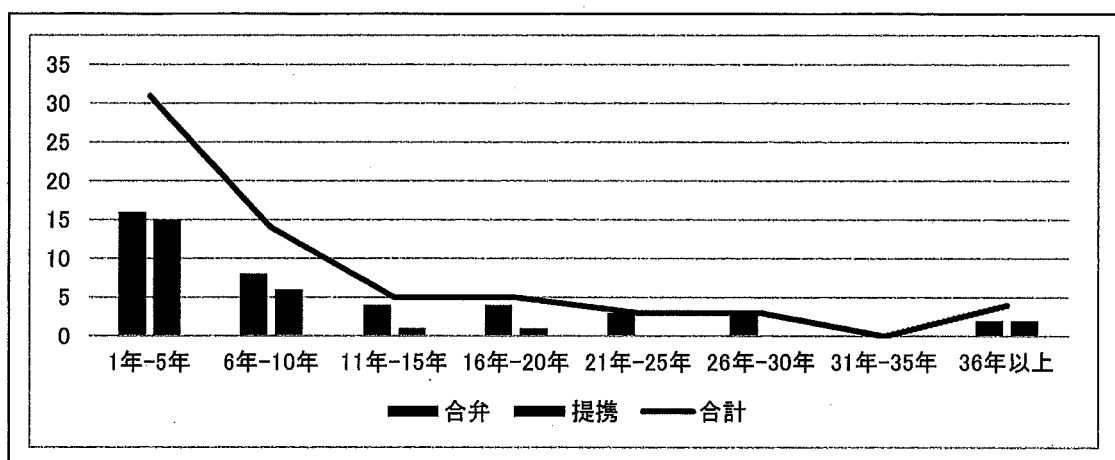
出所：日経テレコンから筆者作成。

図表 2 戦略提携の解消事例：提携の内容別

	合併	契約	計
技術提携	0	1	1
調達提携	2	1	3
生産提携	30	9	39
販売提携	8	14	22
合計	57	25	65

出所：日経テレコンから筆者作成。

図表 3 合併・提携の継続期間



出所：日経テレコンから筆者作成

竹田（1998）は、提携期間の特徴を 5 年以上 10 年未満への集中は、企業が事業活動の本格化を 5 年以降にしている点で、理由がないことではないとしている⁶。

継続期間 3 年以内の解消は、[竹田研究]の調査では、全体の 14.6 パーセントであったが、[本研究]の調査では 36.9 パーセントとなり、提携開始に近い時期での解消割合が増加している。他方では、4 年目から 6 年目の提携解消は、[竹田研究]の調査では、全体の 19.4 パーセントであったが、[本研究]の調査は、15.4 パーセントと減少している。この数値の変化は、

⁶ 竹田（1998）前掲書,173 頁

早い時期に解消の意思決定がされていると推定できるのではないだろうか。

また、[本研究]においてそれぞれの解消理由は、合併では、戦略のズレ、販売不振、親会社の M&A という事由があり、提携では、戦略変更経営方針のズレを理由とするものを発見することができる。

7. インプリケーションと今後の課題

[竹田研究]と[本研究]の二つの期間を比較すると、合併も提携も継続期間が短い事例が多く発見される。これは、継続・解消の意思決定が早期になされるということであり、ビジネスの成長の速いインターネット分野では、提携の評価も早く下されるのであり、ここに戦略性を見いだすことができ、ビジネスの早期成長のために戦略提携は有効であろうかと考える。また、今後の研究課題は、研究対象範囲（時期）の拡大と、提携開始と提携解消の研究を連結し、戦略提携のライフサイクルの研究を深めることであると考えている。

◆引用・参考文献

■邦文献 [単行本]

- 梶浦雅己 (2005) 『IT 業界標準』 文真堂
竹田志郎 (1992) 『国際戦略提携』 同文館
竹田志郎 (1998) 『多国籍企業と戦略提携』 文真堂
安田洋史 (2016) 『新版 アライアンス戦略論』 エヌティティ出版

■邦文献 [論文]

- 小山大介 (2013) 「多国籍企業の海外事業活動と戦略的撤退: 日系多国籍企業の海外進出と撤退を事例として」『多国籍企業研究』 (6), 43-62 頁。
桑名義晴. (2012) 「グローバル・アライアンス戦略のダイナミズム: 競争優位の構築の視点から」『桜美林経営研究』 2号 15-32 頁。
中村裕哲 (2014a) 「法律情報サービス企業における国際戦略提携の成功要因」日本貿易学会『リーチペーパー』第3号 20-39 頁。
中村裕哲 (2014b) 「戦略的提携による海外市場参入」愛知学院大学論叢『商学研究』55 卷1号 39-76 頁。
中村裕哲 (2016) 「電子図書館サービスにおける国際戦略提携」日本貿易学会『リサーチペーパー』第5号 1-20 頁。

■外国語文献 [単行本]

- 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)

■外国語文献 [論文]

- Bamford J, Ernst D, Fubini D. (2004) "Launching a World-Class Joint Venture". *Harvard Business Review*. February 2004;82(2):pp.90-100. 邦訳 (2005) 「戦略的提携に大半が失敗する JV の成否は一〇〇日で決まる」. *Diamond* ハーバード・ビジネス・レビュー, 30(2), 50-63 頁。
Dyer J, Kale P, Singh H. "THE DEAL When to Ally and When to Acquire." *Harvard Business Review*. 2004;82(2) pp.108-115. 邦訳 (2005) 「三つの視点から分析する 提携すべき時, 買収すべき時」. *Diamond* ハーバード・ビジネス・レビュー, 30(2), 64-75 頁。
Hamel, G., Doz, Y., & Prahalad, C. (1989). Collaborate with your competitors. *Harvard business review*, 67(1), pp.133-139. 邦訳: 名著論文再掲 『新たなスキルと知識を獲得し, 競争力を高める ライバルとのコラボレーション戦略』. *Diamond* ハーバード・ビジネス・レビュー, 30(2), 76-87 頁。

グローバル・ブランド消費における原産国イメージの影響
—中国人消費者のグローバル・ブランド消費を中心に—

Influence of Country of Origin Image on Global Brand Consumption:
An Empirical Study on Chinese Consumers' Global Brand Consumption

李 玲 (広島市立大学)

Hiroshima City University, Ling LI

1. はじめに

地球規模における事業活動の展開に伴い、グローバル・ブランド(Global Brand、以下GB とする)に対する注目は高まる一方である。既存のブランド研究では、発展途上国の消費者は先進国のブランドに対して高いロイヤルティを払う傾向が強いと力説した。他方、原産国イメージに関する先行研究によると、原産国イメージの効果は安定的なものではなく、与えられる文脈に応じ、製品の全体評価に効果がある場合と特定の属性にのみ効果を与える場合とに大別される。さらに、消費者の購買意向と関連づける文脈では、原産国イメージは消費者の購買意向に直接的な影響を及ぼさないこともわかった。

また、原産国イメージの効果は環境ないし状況の変化にも強い影響を受け、とりわけ国家の経済発展水準や消費者が保有するブランド知識の量がよく議論される影響要因である。近年、中国経済¹は目覚ましい発展を遂げており、中国人消費者は世界中のブランドを買い占めるようになってきている。よって、経済の発展に伴う中国の原産国イメージの向上、実際の購買経験に基づく中国人消費者がもつブランド知識の増加といった環境の変化が見受けられる。加えて、従来の原産国イメージ研究の多くは先進国のブランドまたは消費者を対象にされてきた。よって、新たな文脈における先進国の原産国イメージ効果の再検証ならびに発展途上国の原産国イメージ効果の検証は喫緊の課題となる。これは、先進国市場が飽和化し、発展途上国市場のポテンシャルが十分見込まれるなか、現地消費者を惹きつけ、そのビジネスを成長させるには、現地の消費者への適切な理解を先行させねばならない。

本研究は、中国市場に焦点をあて、中国と米国の原産国イメージが中国人消費者のGB消費に及ぼす影響について実証的に解明する。また、社会地位の誇示は中国人消費者が先進国ブランドを消費する重要な動機の一つであるため、その社会地位性は先進国ブランドの差別化次元になると推測されうる。その差別化次元の存在を確かめるために、本研究はブランド身分表示能力という構成概念も分析フレームワークに導入し検証を試みることに

¹ 日本の内閣府の凡例によると、先進国を「OECD加盟国。ただし、一人当たりGDPが1万米ドル以下の国(チリ、トルコ、メキシコ)を除く」として定義し、先進国以外の国を発展途上国としている (http://www5.cao.go.jp/j-j/sekai_chouryuu/sh14-01/s1_14_0_2.html, 2016年5月16日閲覧)。要するに、経済が急速に成長している中国は(一人当たりGDP7,989.72米ドル(2015年)(IMFのWorld Economic Outlook Databases, 2016年4月版))依然ながら発展途上国の範疇から脱出していないのである。

する。新たな文脈での原産国イメージ効果の検証であるがゆえに、本研究はこれまでと違った新たな知見の提供を期待できる。

2. 文献レビューと仮説構築

中国をはじめとする発展途上国の消費者は先進国の原産国イメージに対して良い品質知覚を形成し、選好性と高いブランド・ロイヤルティを示す傾向にある(Batra et al., 2000; Bhardwaj et al., 2010)。したがって、原産国イメージはGB評価に有意な影響を及ぼし(H1)、中国よりも米国の原産国イメージはGB評価に強い正の影響を及ぼす(H2)と考えられる。ところが、原産国イメージは製品評価に有効であるが、購買意向に直接的な影響を及ぼさないため(Hui&Zhou, 2002; 李, 2013)、原産国イメージは購買意向に有意な影響を及ぼさない(H3)。

Richins(1994)によれば、ブランドに対する意味づけはプライベートとパブリックの両視点から行うことができる。彼は、パブリックな意味づけを「社会全体という外部観察者(所有者以外)はある対象に付与する主観的な意味づけ」として定義する(pp. 505-506)。ここで、ブランドのパブリック性のことをブランド身分表示能力とよぶ。中国やトルコなどの発展途上国の消費者は、米国をはじめとする先進国原産のブランド化製品を社会地位を獲得する手段ないし「記号」として捉える(Batra et al., 2000; 蔡, 2006)。したがって、原産国イメージはブランド身分表示能力に有意な影響を及ぼし(H4)、中国よりも米国の原産国イメージはブランド身分表示能力に強い正の影響を及ぼす(H5)と考えられる。このブランド身分表示能力は購買意向に有意な影響を及ぼし(H6)、中国よりも米国のブランド身分表示能力は購買意向に強い正の影響を及ぼす(H7)と考えられる。

消費者はGBのグローバル性への知覚を通して高品質、高級感や prestige 感といったブランド次元を評価し(Steenkamp et al., 2003)、社会一般が認める意味づけである社会地位の誇示という価値を獲得する。したがって、GB評価はブランド身分表示能力に有意な影響を及ぼし(H8)、中国よりも米国のGB評価はブランド身分表示能力に強い正の影響を及ぼす(H9)と考えられる。また、GB評価は購買意向に有意な影響を及ぼし(H10)、中国よりも米国のGB評価は購買意向に強い正の影響を及ぼす(H11)と考えられる。

3. 仮説検証

アンケート調査は中国の主要三都市である北京、上海、広州で実施し、収集した750サンプルのデータを因子分析にかけてから、共分散構造分析による仮説検証を行った。仮説1は原産国イメージからGB評価に向かうパスであり、いずれの原産国も0.1%有意水準で正の効果を示した。そのパスの標準化推定値について、中国は0.168、米国は0.466となり、多母集団同時分析による両数値間の差の検定を行った結果、0.1%(4.849>3.29)水準で有意であった。よって、仮説1と2ともに支持された。仮説3は原産国イメージと購買意向との関係についてであり、いずれのパスも有意ではなかった。よって、仮説3も支持された。

仮説 4 では原産国イメージとブランド身分表示能力の関係を問う。いずれの原産国も有意な関係を導かず、仮説 4 は棄却された。よって、中米間でそのパスの効果を比較する仮説 5 も同時に棄却された。仮説 6 はブランド身分表示能力と購買意向との関係についてであり、中国のブランドは有意ではなかったが、米国のブランドは 0.01%水準で有意な結果となった。また、両数値に関する差の検定の結果、1% ($2.713 > 2.58$) 水準の有意差を示した。よって、仮説 6 は中国の方が有意ではなかったため、棄却されたが、仮説 7 は支持された。

仮説 8 は GB 評価からブランド身分表示能力に向かうパスであり、いずれも 0.1%水準で正の関係にあった。標準化推定値について、中国は 0.563、米国は 0.333 となり、差の検定の結果では、有意な水準 ($|-1.214| < 1.96$) を満たさなかった。よって、仮説 8 は支持されたが、仮説 9 は棄却された。仮説 10 は GB 評価と購買意向との関係を問う。どれも 0.1%水準で有意な正の関係を示した。中国の標準化推定値は 0.524 であるのに対して米国は 0.218 であった。両数値に関する差の検定の結果では、5% ($|-2.215| > 1.96$) の有意水準を示された。よって、仮説 10 は支持されたが、中国の推定値が高いため仮説 11 は棄却された。

4. 結論と考察

本研究は、先進国の原産国イメージ効果の再検証と中国の原産国イメージ効果の検証を行うために、中国と米国原産の GB を取り上げ、原産国イメージ、GB 評価、ブランド身分表示能力および購買意向といった変数間の関係を検証することを通して原産国イメージの効果を明らかにした。

本研究はいくつか有意義かつ興味深い発見が得られた。まず、発展途上国の消費者は先進国のブランドに対して強い選好性を示すと先行研究では一貫して主張されてきたが、このような結果が導かれた影響要因は原産国イメージにあるのかそれともブランド評価にあるのかは不明であった。本研究の検証結果によると、米国のブランド身分表示能力に有意な影響を及ぼすのは原産国イメージではなく GB 評価そのものである。よって、GB 評価は原産国イメージよりも圧倒的に強い効果を購買意向に与えることがわかった。次に、中国の原産国イメージも GB 評価に有意な正の効果を与えた。要するに、原産国イメージは固定的なものではなく、経済の発展とともに負の固定観念 (Reiersen, 1966) から正の価値へと転換することが可能である。さらに、GB 評価と購買意向との直接関係では、中国の GB 評価の方が強い影響力をみせた。それは中国携帯事業の国際競争力や GB 価値の向上による影響だと考えられる。最後に、ブランドの身分表示能力が購買意向に及ぼす影響に関する中米の比較結果では、米国のみは有意水準を示した。要するに、米国ブランドにとって、身分表示能力は優位性をもつ差別化次元である。

本研究は次のような実務的インプリケーションも提供する。中国人消費者は特に欧米ブランドの身分表示能力という価値次元に対して進んで代金を支払おうとする。中国原産の GB はその価値次元を獲得するのにまだほど遠いため、現時点においてその価値は欧米ブランドが独自の差別化源泉として考えられる。よって、先進国の企業は、中国市場向けにブ

ランド開発をする際、その身分表示能力という価値次元をいかにブランド価値に組み入れながらプレミアム価格と整合性のとれた価値を設計するかが中国市場で競争優位性を獲得するのに非常に重要である。他方、欧米に比較して日本ブランドの身分表示能力が弱いと中国人消費者は知覚する(蔡、2006)。「ものづくり」に強い日本にとって、「良きモノづくり」をベースとしつつ、いかにブランドの「価値づくり」能力を強化していくかが競争優位性を獲得するための鍵となる(延岡、2010)。

ただし、本研究で扱う製品カテゴリーや原産国の数は少なく、理論の一般化を図るにはより広範にわたる検討が必要となる。また、中国は愛国感情の強い民族であるがゆえに、民族感情をダミー変数として導入し検討する必要もあろう。これらを今後の課題とする。

主要参考文献

- Batra, R., Ramaswamy, V., Alden, D. L., Steenkamp, J-B. E. M. & Ramachander, S. (2000). Effects of brand local and nonlocal origin on consumer attitudes in developing countries. *Journal of Consumer Psychology*, 9(2), 83-95.
- Bhardwaj, V., Kumar, A. & Kim, Y-K. (2010). Brand analyses of U.S. global and local brands in India. *Journal of Global Marketing*, 23, 80-94.
- Hui, M. & Zhou, L. (2002). Linking product evaluations and purchase intention for country-of-origin effects. *Journal of Global Marketing*, 15(3/4), 95-101.
- 李玲(2013)『中国沿岸部の消費市場におけるグローバル・ブランドと原産国イメージの関係』関西学院大学審査博士学位論文。
- 延岡健太郎(2010)「価値づくりの技術経営:意味的価値の重要性」『一橋ビジネスレビュー』57(4), 6-19.
- Reiersen, C. C. (1966). Are foreign products seen as national stereotypes?. *Journal of Retailing*, 42(Fall), 33-40.
- Richins, M. L. (1994). Valuing things: the public and private meanings of possessions. *Journal of Consumer Research*, 21(December), 504-521.
- 蔡林海(2006)『巨大市場と民族主義—中国中産階層のマーケティング戦略—』日本経済評論社。
- Speece, M. & Nguyen, D. (2005). Countering negative country-of-origin with low prices: a conjoint study in Vietnam. *Journal of Product & Brand Management*, 14(1), 39-48.
- Steenkamp, J-B. E. M., Batra, R. & Alden, D. L. (2003). How perceived brand globalness creates brand value. *Journal of International Business Studies*, 34, 53-65.
- Wang, C-K. & Lamb, C. W. (1983). The impact of selected environmental forces upon consumers' willingness to buy foreign products. *Journal of the academy of Marketing Science*, 11(2), 71-84.

アジア新興国インフラビジネスへの日本企業の課題

江崎康弘（長崎県立大学）

y-ezaki928@sun.ac.jp

キーワード：アジアインフラ事業、コンセッション、リスクテイクとヘッジのバランス

1. 研究の目的

近年、新興国では急激な経済成長や人口増、さらには都市化が加速するに伴いインフラ整備を急伸させる必要性に迫られ、多大な投資が予定されている。OECD が試算した世界のインフラ市場規模は 2010 年から 2030 年にかけて約 4000 兆円にも達すると予想されている。特に、アジアでは急激な伸び率とともにインフラ投資市場の過半数を超えると予想されている。アジアでは、水、鉄道、電力、道路、通信等のインフラ事業自体の効率的な O&M¹が喫緊の課題となっており、この点を踏まえ、経済産業省は、アジアインフラビジネス市場への展開はわが国の優れた技術が活用でき、相手国のインフラ整備に貢献できると期待していた。しかし、日本企業のインフラビジネスの成約実績は低調である。そこには日本企業に内在する課題があるのではないかと仮説のもと、本稿を論じる。

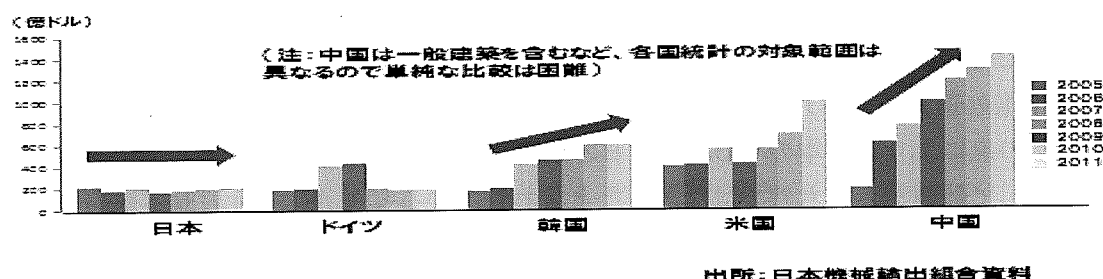
2. 現状把握

わが国では経済産業省が主導し、パッケージ型インフラ輸出事業としてオールジャパン体制でアジアインフラ市場を攻めようとしている。パッケージ型インフラ輸出事業とは、単に製品を納入する箱売りや EPC²契約等の従来のビジネスモデルとは異なり、インフラ案件の事業権を獲得して事業運営に必要な設備導入の商権を確保するものであり、従来とはまったく異なるビジネスモデルである。経済産業省は、「新成長戦略としてインフラビジネスの海外展開は、わが国の優れた経験や技術を活用すると同時にアジアを中心とする新興国のインフラの整備に貢献でき、加えて電機産業を含むわが国の技術的発展にも寄与できる」としていた。

しかし、水分野での“水メジャー³”や鉄道分野での“ビッグ 3”⁴と称される欧州の巨大企業、さらには、国家戦略で新興国インフラ市場への参入を図っている中国、韓国およびシンガポールの企業等との間で競争が展開され、海外プラント・エンジニアリング実績で、日本企業は東アジア企業や欧米企業に比べ劣っているのである（図 1）。図 1 に示される 2005 年から 2011 年の間の日本企業の停滞は、「賃金格差や円高の影響でコスト競争力が低落したためである」と日本経済新聞は論じていた⁵が、果たしてこの理由だけであろうか。

相手国側は、フルターンキーベースでの EPC 契約に加え、O&M さらには事業運営も含めたコンセッション方式（詳細後述）を契約企業に要求している。しかし、これは多大なリスクがあることより、リスク回避の観点等より日本企業がその要求を満たすことができないのが停滞の大きな要因ではないだろうか。

図1. 海外プラント・エンジニアリング成約実績



3. 先行研究

先行研究としては、次があげられる。

（1）経済産業省『産業構造ビジョン2010』

経済産業省は、国内のインフラ事業では、メーカー、プラント企業および運営企業が別々であり、海外展開に際し、当事者間の連携が不十分であることが課題であると指摘している。新興国では機器や設備のみならず、インフラの設計から O&M までを一括発注する事例が多く、これに対応できる体制が日本企業に出来ておらず、また水道事業のように公共事業が国内で主流を占め、民間事業の基盤が乏しい事業分野もある。このため日本企業の事業再編、産業革新機構の活用、企業間コンソーシアムへの支援、国内インフラ市場改革、公的金融の強化等多数の改革施策をあげている。このこと自体は評価に値するが、日本企業のみで構成されるオールジャパンを原則としてある。

（2）加賀隆一(2010)『国際インフラ事業の仕組みと資金調達』、同(2013)『実践アジアのインフラビジネス』

加賀は、インフラビジネスで日本企業が海外展開に活路を見出すための課題として、第一に先行する欧米企業や安さで勝負する中国・韓国企業との競合に十分に備える施策が必要であるとしている。たとえば、価格のみの勝負を避けるべく、日本製品の品質への相手の理解、日本の技術による国際標準化の推進、QCD⁶面を中心としたプロジェクト完工能力の実績訴求、相手国事情を勘案したスペック・ダウン等が必要であると指摘している。第二として、事業展開に必要な知見を本邦企業で有している所は少なく、この知見を獲得すべく海外の先行企業との提携が必要である。第三として金融ソリューション能力、つまり事業権の入札で競争力のある利用料金を設定するには、EPC 価格に加え金融費用をいかに安く抑えるかが課題となるが、このためには自社の出資金、そしてレバレッジ⁷を効かして多くの借入金を第三者から調達できるかが成否を分けると指摘している。

4. 日本企業の課題

2015 年 12 月 12 日に開催された訪印中の安倍首相とインドのモディ首相との間での首脳会談で、インド初の高速鉄道で日本の新幹線方式が採用されることになった⁸。インドネシア高速鉄道案件では、中国が政治的戦略で安値を提示し日本の新幹線方式に傾いていた流れを逆転したと言われている。インドネシア案件での経験を踏まえ、日本はインドでは挽回に

成功したと報じられていたが、今回の案件は西部のムンバイとアーメハード間、約 500km の合意である。同国では当該路線を含めて全部で 7 路線の高速鉄道を計画しているが、今回を契機にして、残りの路線も日本が受注獲得できる訳ではない。

本案件では、日本政府は最大で 1 兆 4600 億円の円借款を、償還期限 50 年、金利 0.1% という破格な条件で同国に提供した。日本の政府開発援助(ODA)は関係省庁の多さや手続きの複雑さのため非常に時間を要し、相手国に感謝されないことが多く、加えて融資通貨が円のみであったため相手国の通貨が米ドルリンクであり急激な円高のため借入金が膨れあがることも散見された。この点により、日本の ODA は、日本政府が積極的に推進しようとしていたにが、相手国では決して評判が良いものではなかったと言われている⁹。しかし、今般日本政府は質の高いインフラ整備をアジアで推進するため円借款制度を見直すと発表した¹⁰。具体的には手続き期間を短縮し、米ドル融資を導入し、新興国により使いやすい制度に変更するとなっている。この変更は中国主導のアジアインフラ投資銀行(AIIB)への対抗手段であると指摘されている。

本案件は EPC 方式であり、アジア諸国での新設インフラ案件で頻繁に用いられるコンセッション方式ではない。このため日本企業が負うべき責任とリスクは鉄道完成までであり、その後の O&M や事業責任までが対象ではなく責任やリスクは非常に限定的である。しかし、これは、アジアのインフラビジネスでは例外的であり、インドの残りの 6 路線もコンセッション方式が採用されると考えられる。

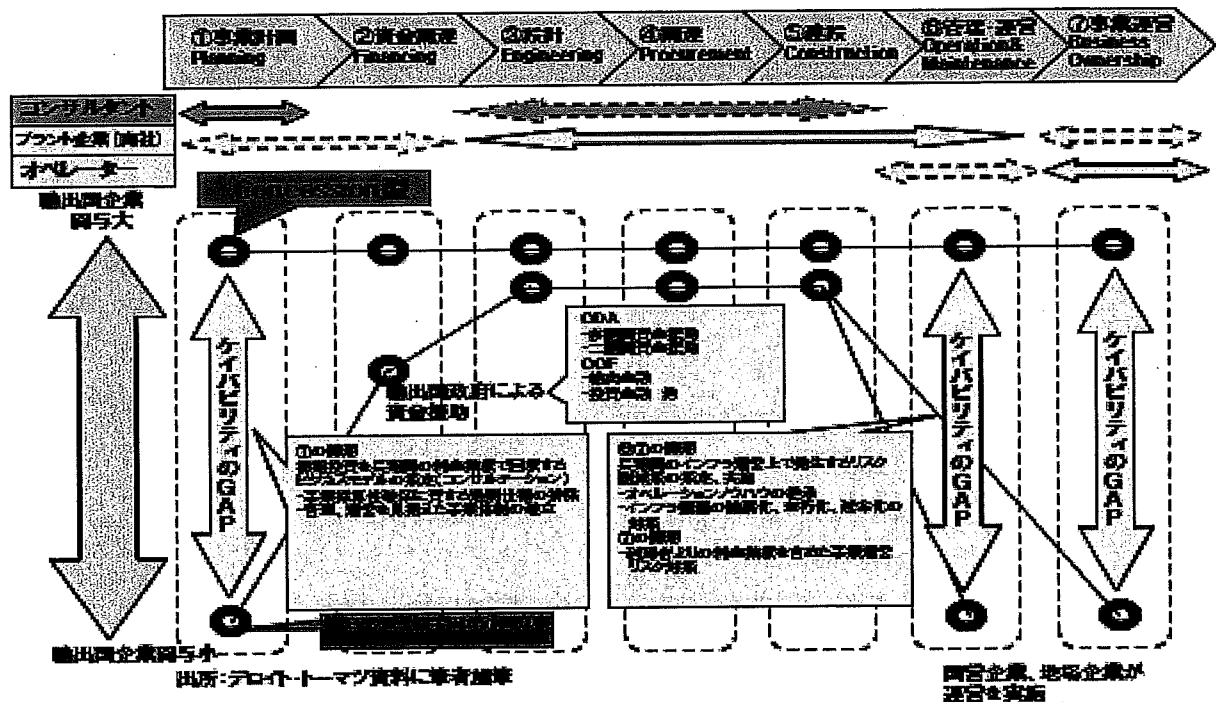
ここでコンセッション方式の定義であるが、日本と海外では規定が異なるのである。日本では、「国や地方自治体が公共施設を所有したまま、運営権を民間事業者に与えるスキームであり、運営権を得た企業は利用料金を設定・徴収し、収入を事業運営に充てる。経営効率化が生み出した収益は出資者への配当に回すことができ、国や自治体の債務が膨らみインフラの O&M や更新に充てられる財源が限られるなか注目されている」となっている。

一方、海外では、民間が投資を行い民間の責任で施設を整備するものであり、政府等の発注者は投資を行わないのである。民間に投資させ、施設を民間に所有させ、その運営期間での運営権を民間に与えるスキームなのである。

しかし、日本の方式には投資という概念はなく、民間資金の活用という概念である。従来のように公共資金を用い施設整備をする代りに、民間資金を用い公共施設を整備する概念である。しかし、アジアで求められているのは、相手国政府が負えない投資リスクを民間に取らせ、この投資によってインフラを整備する方法である。このような民間投資を要求している相手国に、日本政府や日本企業が、日本方式を持ち込もうとしても、無理なのである。

一般にインフラ事業のバリューチェーンは、事業計画、資金調達、EPC、O&M および事業運営の 5 つの範疇から構成される。アジアでは公的資金の限界や効率的にインフラを運営する人材が不足する一方インフラの早期導入が一刻の猶予も許されない状況となっている。このため 5 つのバリューチェーンの全てを含んだ一括契約をコンセッション方式で行うことが契約企業に要求されている。投資リスクが高いが、事業の相対規模、収益期間、収益率等を勘案するとリターンが大きく欧州企業が非常に強い分野である。しかし、日本では電力会社、JR、NEXCO 等の独占事業会社や地方自治体が O&M や事業運営を担い、民間企業が EPC 事業を担う上下分離方式であった。このため、上下一体となった大型案件を長期にわたりリスクを取り事業展開を行うスキーム自体が存在しておらず、当然の帰結として経験や知見が民間企業に育たなかったのである(図 2)。

図2. EPC型とコンセッション型における輸出国企業の関与の違い



5. インプリケーション

アジア固有のリスクに対応したマネジメント能力が日本企業には総じて不足している。日本では独占的な事業会社や地方自治体が事業責任を負い、民間企業は仕様通りの製品を一定の価格と品質で納入する護送船団方式で事業を進めてきた。また、日本は厳しい契約社会ではなく、“信頼関係”、“誠心誠意”等で代表されるビジネス環境である。この環境で育った日本企業では、アジア固有のリスクに対して、リスクのテイクとヘッジのバランスを認識し、果敢に市場を攻める覚悟を持った企業文化、組織や人材が不足している。日本と商習慣、法制度そして政治情勢等にリスクがあるアジアインフラ事業を攻めるには、相応の覚悟と“ぶれない”姿勢や自ら取るべきリスクと取れないリスクとを見極めることが重要となる。このために“グローバルなプロデューサー人材”とその人材を支える“専門家”（現地法、現地税務・会計、保険、ファイナンス等）、両者の橋渡しをする契約全体を俯瞰する“コーディネーター人材”や何より“専門組織”の充実化が重要である。価格、納期や仕様条件以上に契約条件をどうするかが今後非常に重要になると考えられる。

¹ Operation & Maintenance

² Engineering, Procurement, Construction

³ ヴェオリア、スエズ（以上、仏）、テムズ・ウォーター（英、ただし豪資本）

⁴ シーメンス（独）、ボンバルディア（加、鉄道部門は独）およびアルストム（仏）

⁵ 日本経済新聞、2012年4月5日付け朝刊

⁶ Quality, Cost, Delivery

⁷ 他人資本を導入することで同額の自己資本でも、より高い利益率が上げられることをレバレッジ効果と呼ぶ

⁸ 日本経済新聞、2015年12月15日付け朝刊

⁹ 黒木亮(2011)『リスクは金なり』164-175頁

¹⁰ 日本経済新聞、2015年11月20日付け朝刊

新興国戦略の通説と実態：ボリュームゾーンからプレミアムゾーンの戦略へ

上野正樹（南山大学）

1 研究の目的と結論

新興国戦略の通説は、BOP ビジネスと中間層ボリュームゾーン戦略である。代表的研究の Prahalad (2010) は、多数の BOP 攻略事例を明らかにしている。日本企業を対象とする研究は、中間層開拓の成功事例を明らかにしている。本稿は、インドのエアコン市場の実態を調べる。結論として、通説は正しくない。日本企業の実態は通説の反対にある。

分析結果は次である。(1) 日本企業はボリュームゾーン戦略ではなく、「プレミアムゾーン戦略」をとる。(2) この戦略は富裕層をメインターゲットとする高付加価値商品を展開し、消費者の購入意欲（憧れや購入願望を含む）を引き出す。(3) 一方、中間層ボリュームゾーン攻略を重視してきた日本企業は苦戦している。(4) 考察から、本国に先端技術（高付加価値の源泉）をもつ日本企業にはプレミアムゾーン戦略が適している。

2 インドにおけるルームエアコン市場の競争

ルームエアコンは比較的単価と利益率が高く、業務用分野とのつながりもある。そのため、各社が力を入れている。図 1 はインド主要 6 社の小売価格の推移を示す（価格比較サイト CompareIndia から価格情報を毎年収集）。ダイキンと日立は同レベルの高価格帯に位置している。パナソニックはボリュームゾーン商品を多く展開してきた。しかし、2014 年にはその商品を減らし、高付加価値路線に変えている。これら日系の 2015 年の販売シェアは各社 10% ずつで合計約 30% ある（販売シェアは富士経済 (2016) の販売台数ベース）。一方、インド大手 Voltas、韓国 LG と Samsung は、近年 3 万ルピー前半で推移している。2015 年の販売シェアは、Voltas と LG がそれぞれ約 20%、Samsung が 10% ほどある。

高価格・高品質（ハイエンド）から低価格・低品質（ローエンド）にどの程度製品を配置しているのか、各社を比較分析した。2015 年 10 月に収集したデータは、インドでエアコンを生産している日本・韓国・中国企業 6 社、インド企業 7 社、合計 13 社の 631 製品からなる。ヘドニック回帰分析の方法で、4 つの基本性能（冷房能力、省電力、インバータ、ヒートポンプ）を価格換算し、製品の品質を測定した。図 2 は、企業レベルで価格と品質をプロットしている。右図は、基本性能だけでは捉えられない品質を企業ダミー変数によって測定している。左右の図で縦軸のスケールは同一である。日本企業はハイエンドに位置する。表 1 はクラス分析をもとに、製品ラインの状況と戦略タイプを示している。日本企業はハイエンドの品ぞろえが圧倒的に多く、次にミドルレンジをそろえる。中間層向けのミドルレンジとローエンドでは、韓国、インド、中国企業の激戦になっている。

インドルビー 図1 主要6社ルームエアコンの小売価格（中央値）推移

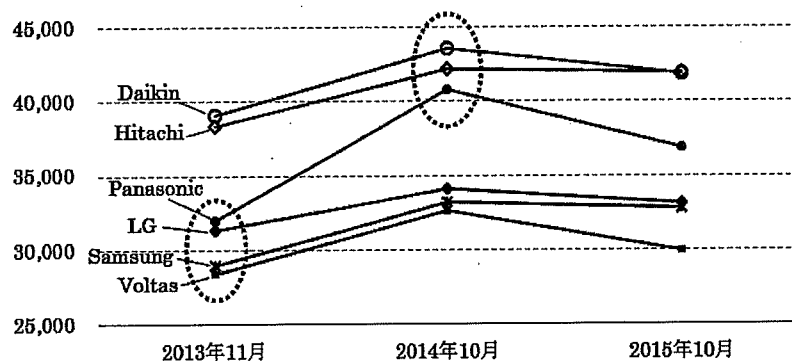


図2 価格－品質プロット（ヘドニック回帰分析）縦軸：Box-Cox 変換価格 横軸：製品品質レベル
基本性能にもとづく品質プロット 企業ダミー調整済み品質プロット

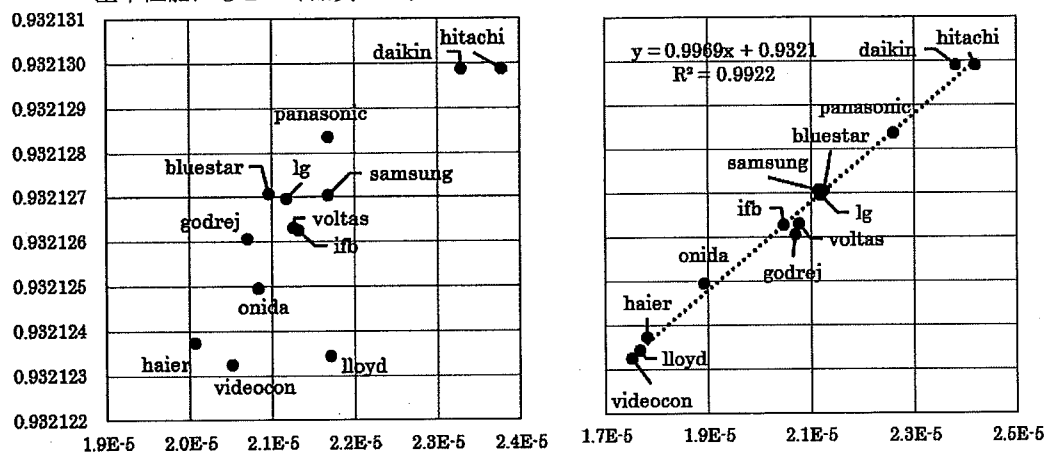


表1 製品ラインと戦略タイプ（2015年10月631製品にもとづく）

企業クラス	企業名	国籍	製品数	製品クラス			競合同一形状 製品比率*
				ハイエンド	ミドルレンジ	ローエンド	
プレミアムゾーン 重点企業	Hitachi	日本	55	65%	33%	2%	0%
	Daikin	日本	79	61%	28%	11%	0%
	Panasonic	日本	42	45%	45%	10%	2%
ボリュームゾーン 上位重点企業	Godrej	インド	30	7%	67%	27%	73%
	Samsung	韓国	41	22%	54%	24%	0%
	LG	韓国	83	22%	53%	25%	0%
	BlueStar	インド	33	24%	52%	24%	64%
	IFB	インド	16	13%	50%	38%	100%
	Voltas	インド	76	20%	43%	37%	36%
ボリュームゾーン 下位重点企業	Videocon	インド	46	0%	20%	80%	33%
	Haier	中国	24	4%	21%	75%	25%
	Lloyd	インド	45	2%	27%	71%	73%
	Onida	インド	61	10%	28%	62%	62%

クラスタリングはマハラノビス距離 K-means 法。クラスタ間の差異は全て 1%水準で有意 (ANOVA)。*別途説明

3 エアコン購入意欲に関する消費者アンケート

日本企業は一定の販売シェアを持つものの、マイナーな存在にとどまっているのだろうか。2016年2月、ニューデリーの複数のショッピングモールやマーケットを巡回し、消費者148人にアンケートを実施した。13社の品質イメージとエアコン購入候補の好みを回答してもらった。7つの所得階層のいずれかにチェックを入れてもらい、富裕層、中間層上位、中間層下位に分類して集計した。品質イメージと好みはそれぞれ3点尺度とし、両者を合算して「購入意欲」を測定した（Cronbach $\alpha=0.823$ ）。品質イメージがよく、購入候補として好ましいとする場合、購入意欲が高いと考えることができる。購入意欲には、所得が上がったら購入したいという憧れや願望が含まれる。

表2によると、日立とダイキンは富裕層を最大に、中間層全域でも高水準の購入意欲を引き出すことに成功している。ボリュームゾーン戦略に成功してきた韓国企業2社は、中間層下位の購入意欲を最大とし、所得階層が上がると購入意欲は低下している。

重要な発見は、従来ボリュームゾーン攻略を進めてきたパナソニックに対する購入意欲が低かったことである。韓国企業と同じパターンで、この企業も中間層下位の購入意欲が最大である。しかし全ての所得階層で、ボリュームゾーン戦略の韓国企業と、インド大手 Voltas と BlueStar に負けている。このデータは、ボリュームゾーン戦略での苦戦とプレミアム転換の困難を示している。

図3は購入意欲と製品戦略の関係を示す。表1のデータをもとに13企業3所得階層をサンプルとし、ハイエンドとミドルレンジへの製品ラインの集中度（HHI、プレミアムゾーン集中度）、ミドルレンジとローエンドへの集中度（HHI、ボリュームゾーン集中度）を求めた。製品戦略と購入意欲にはプラスマイナス0.7を越える相関がある。表3の重回帰分析によると（企業特性と所得階層で制御）、プレミアムゾーンへの集中は購入意欲を高める。一方、ボリュームゾーン集中は購入意欲にマイナスの影響をおよぼす。

4 考察と研究のオリジナリティー

日本企業のうち、プレミアム上位2社はハイエンドを中心とし、下位市場に向けた製品は少ない。苦戦企業の実態からも、下位市場へのフォーカス（低コスト、大量生産、価格競争）は日本企業の競争力のタイプに適さないと考える。一方、日本企業は国内で先端デバイスや要素技術を開発している。その開発成果をプレミアムゾーンに展開し、高付加価値を実現できる。以上から、日本企業にはプレミアムゾーン戦略が適していることを結論づける。本研究のオリジナリティーは次である。第一に、個別企業の製品事例ではなく、複数の企業レベルで分析している。第二に、通説の下位市場とは反対の上位市場に注目している。第三に、消費者アンケートをもとに戦略の有効性（成功と苦戦の両方）を明らかにしている。今後は結論の一般化について検討する必要がある。

表2 消費者のエアコン購入意欲2~6点・品質イメージと購入候補の好みによる測定

企業クラス	企業名	国籍	平均 (148人)	所得階層別平均		
				富裕層 (46人)	中間層上位 (54人)	中間層下位 (48人)
プレミアムゾーン 重点企業	Hitachi	日本	4.770	4.913	4.889	4.500
	Daikin	日本	4.473	4.652	4.333	4.458
	Panasonic	日本	3.858	3.478	4.019*	4.042*
ボリュームゾーン 上位重点企業	Samsung	韓国	4.453	3.913	4.537**	4.875**
	Voltas	インド	4.257	4.022	4.426	4.292
	LG	韓国	4.243	3.848	4.296	4.536**
	BlueStar	インド	4.054	3.870	4.093	4.188
	Godrej	インド	3.520	3.065	3.484	4.000**
	IFB	インド	3.466	3.261	3.852*	3.229
ボリュームゾーン 下位重点企業	Videocon	インド	3.054	2.543	3.019*	3.583**
	Haier	中国	3.054	2.587	3.074*	3.479**
	Lloyd	インド	2.959	2.804	3.167	2.875
	Onida	インド	2.818	2.326	2.833*	3.271**

所得階層間の差異は富裕層との多重比較 (ANOVA)。** $p<0.01$ * $p<0.05$

図3 製品戦略と購入意欲の関係

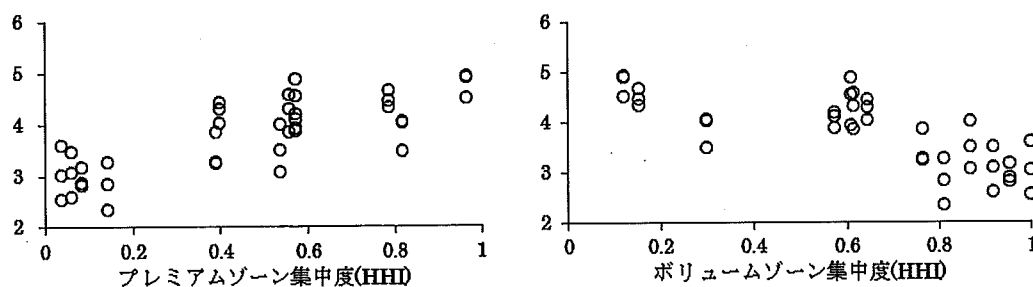


表3 購入意欲の重回帰分析の結果

	モデル1	モデル2	モデル3
切片	3.014(0.383)	2.652(0.206)**	4.414(0.349)**
外資系企業ダミー	0.612(0.174)**	0.156(0.149)	0.094(0.154)
ミドルレンジ集中企業ダミー	0.522(0.182)**	0.247(0.139)+	0.511(0.130)**
製品機種数	0.014(0.004)**	0.009(0.003)**	0.007(0.003)*
プレミアムゾーン集中度		1.499(0.264)**	
ボリュームゾーン集中度			-1.655(0.289)**
富裕層回答ダミー	-0.467(0.207)*	-0.467(0.148)**	-0.467(0.147)**
中間層上位回答ダミー	-0.103(0.207)	-0.103(0.148)	-0.103(0.147)
F値	7.279**	17.190**	17.364**
Adjust R ²	0.452	0.719	0.721

N=39 (13社×3所得階層)。カッコ内標準誤差。** $p<0.01$ * $p<0.05$ + $p<0.1$

参考文献: Prahalad, C. K. (2010) *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*, 5th ed., Wharton School Publishing. 富士経済 (2016) 『グローバル家電市場総調査 2016』富士経済.

謝辞: パッへ研究奨励金 I-A-2 (南山大学 2016 年度) の研究助成をもとに調査と分析を実施。

韓国系化粧品企業の海外進出に関する考察：
大手メーカーと OEM/ODM メーカーの中国進出をケースに

朴 熙成（福岡女学院大学）

キーワード：化粧品企業、化粧品 OEM/ODM、中国進出、オープン・イノベーション

近年、韓国系化粧品企業の成長が著しい。急速にグローバル化が進んでいる韓国系化粧品大手企業ならびに OEM/ODM 企業のロジックを解明するため、中国に進出している韓国系化粧品企業のグローバルオープン・イノベーションの特質を明確にする。

化粧品企業を取り巻く市場トレンドは目まぐるしく変化してきており、顧客ニーズは多様化している。また、商品技術の競争が激しく、顧客ニーズに即したイノベーションを継続的に創出するためには、社内の技術やアイデアだけでは変化に対応できない。さらに所得、年齢、性別によって化粧品に対する消費者のニーズが異なっており、化粧品のライフサイクルは短くなっている。一方、機能性化粧品の需要が増加しており、ナノ技術とバイオ技術を融合化するだけでなく、IT 技術の応用・複合化までに化粧品の製造技術は拡大している。他方、消費者は化粧品効能・効果に対するニーズが増大しており、化粧品に対する知識の向上で安全性が高く、高効能の商品購入を求めている。

このような背景を受け、韓国系化粧品企業は研究開発（R&D）・技術開発・マーケティングを行う際、大手多国籍化粧品企業に対し競争優位性を確保することが重要と考えられる。韓国化粧品企業は社外の技術やアイデアを社内に取り入れ、新商品を生み出すオープン・イノベーションを活用し、R&D ならびに商品開発を行うケースが増えている。顧客ニーズに即した R&D を自社で行うか、他者と連携しオープン・イノベーションを行うか、オープン・イノベーションはどのような動因によって、どのような形態で行われているのかに着目して論じていく。韓国系化粧品企業の海外進出を、今後も成長可能性が高い中国に焦点を当て、オープン・イノベーションの側面から捉える。そのプロセスから現時点における欧米系大手化粧品企業の成長が鈍化傾向を表す中、韓国系化粧品企業が躍進している原因を追求する。韓国系化粧品企業は中国現地化粧品企業の追跡を回避しながら、今後も中国市場で成長することができるのかを分析する。

その際、R&D におけるオープン・イノベーションのプロセスを明示し、外部企業、大学、政府支援など協働・協力している韓国系大手化粧品企業と OEM/ODM 企業の事例を分析する。

韓国系大手化粧品企業ならびに OEM/ODM 化粧品企業は、国内で蓄積してきた技術ノウハウを海外進出においても徹底した現地企業ならびに大手多国籍化粧品企業へ製品供給能力を高めており、経営能力を高めている。その結果、効率的かつ迅速な対応が求められている新しい化粧品開発・製造ができる。また、高品質・高機能性が要求される化粧品の製造も大

手多国籍化粧品企業が安心して委託できるようになっている。

韓国系化粧品企業はどのようにグローバル経営の競争優位を構築するのかを明示するため、海外事業展開のプロセスの特質を考察する。後発でありながらもオープン・イノベーションを遂げる上で乗り越えなければならないマネジメントの課題ならびにローカルな情報の取り込み、課題克服の方策を議論する。

Chesbrough (2006)によると、オープン・イノベーションは「知識の流入と流出を自社の目的に適うように利用して、社内イノベーションを加速化するとともに、イノベーションの社外活用を促進すること」である。R&D や製品化に至る一連のイノベーションプロセスをオープンにし、外部資源を活用することでイノベーション・コストの削減とバリュー・チェーンの最大化することができる。本研究では、Chesbrough (2006) のオープン・イノベーションを引用しつつ、その背景ならびに成立条件を提示した上で、韓国化粧品大手企業の R&D オープン・グローバルイノベーションの事例、化粧品 OEM/ODM 企業の事例を通して、オープン・イノベーションの有効性を検討する。さらに韓国系化粧品企業が抱えている課題について指摘する。

(詳細資料は当日配布する)

多国籍企業における国の文化と組織文化の関わり

小野香織（早稲田大学大学院）

キーワード：組織文化、国の文化、異文化マネジメント

1. はじめに

グローバル化によるボーダレスが叫ばれる一方で、標準化がそのまま当てはまらないローカル特有の慣習や価値観を考慮する必要性があることも一部では認識されている感があるものの、議論のほとんどは、ひとつのモデルについて述べられたものである。

更に、文化という言葉のものをさしを使用しようとする、それ自体をはかることは非常に難しいことである。

しかし、多国籍企業において異文化をマネジメントすることは必須条件となっており、多文化共生型の組織をどのように構築していくのかという課題の重要性が増していることは否めない。

また、グローバル化が進む中で、特に発展途上国におけるグローバルリーダーの人材を採用することは難しく、全世界においても優秀なタレント採用するための競争（War for Talent）が激しさを増している。採用の方法として、インターネットの活用により世界中から候補者を探し出すといったグローバル化による IT を駆使した手段も採られている。このような場合、企業のホームページに掲載されている企業文化を表す経営理念や価値観は候補者が企業を知る上での有力な情報であり、企業選択をする上での重要な指標の一つとなり得ることからも、どのような社是を企業として掲げるのかはグローバル人材獲得競争を有利に進める上で重要になってくるだろう。

以上のことを踏まえ、多国籍企業において、国の文化が組織文化に対してどのような影響を与えているのかを明らかにすることは、異文化マネジメントだけではなく、企業としてのグローバル化戦略を策定する上でも参考になりえると考えられる。

2. 理論的背景と先行研究

企業文化を包括する組織文化という言葉自体が使用されるようになったのは、1979年にイギリスの学校を対象に調査結果を発表した Andrew M. Pettigrew の著書 “On Studying Organizational Cultures” に遡る。組織、つまりこの調査では学校の創設者のビジョンが学校形成のプロセスの中で関わることに焦点をあて、組織文化が作られていく過程を明らかにしている。

約 100 年後に組織文化が脚光をあびることとなった企業文化論は、1980 年代以降に米国で盛んになった企業文化と企業の業績との関係に焦点を置いた調査である。業績のよい企業は強い企業文化を持っているという研究結果である。しかし、1982年に刊行された Peters,

T. J. & Waterman, R. H.による「エクセレント・カンパニー」は、後に調査の仕方の問題点を指摘されている。

組織文化と国の文化との関係を触れた研究については、これら二つの文化を対峙し、どちらがどの点において優位であるかといった比較研究を行ったものがこれまでに散見されている。組織文化自体に国の文化の影響が及んでいるという観点からの研究は今日までなされていない。

それでは、そもそも組織文化が何を指すのかということになるわけだが、先行研究によると、組織文化の定義は「同じ組織で働く人が共有する価値観、信条、行動規範」と言える。それを具体的に表しているもののひとつが経営理念、社是である。

そこで、筆者は組織文化における国の文化の影響を日本企業と米国企業を対象に調査し、日本企業の経営理念、価値観が米国企業の経営理念、価値観より内向きの言葉が使われており、「良識」「絆」「公明正大」等、経営理念というよりむしろ日本文化として美徳とされているような言葉を理念として掲示している場合があることが判明した。

また、米国企業の経営理念には、利益を追求する言葉や個人のパフォーマンスに関連するものが明記されており、Hofstede の5次元モデルにあてはめた場合に、短期志向の項目に合致するものが見られることで、国の文化による組織文化への影響も明らかになった。

3. 研究方法

自身の先行研究を踏まえ、本稿の研究では、国の文化の影響をより明らかにするために、仏国企業のデータを追加することとした。組織文化の対象を企業に絞り、先行研究から明らかになった企業文化の定義である経営理念（社是）・価値観をキーワードとし、各企業のホームページよりそれらの情報を抽出し、以下の手順で分析を行った。すなわち、企業によっては様々な表記・表現方法を使用しかつ大量の文章で構成される経営理念の内容を解釈・キーワード化し、同種・同義のものを同じカテゴリに分類していくことで体系化を行い、更に全体の傾向を効果的に把握できるようパレットチャートを用いて結果を可視化した。

本結果を基に、更に全体的な傾向をより単純化して把握するため、各キーワードを External（社外に向けた理念）ないし Internal（社内に向けた理念）に大別し、日本企業、米国企業、仏国企業で本質的な差異が認められるか、パイチャートを用いて分析する。

日本企業については、2012 年度末の日経 225 構成銘柄のうち、水産、鉱業、建設、電気機器、食品、造船、繊維、紙パルプ、化学、医薬品、石油、ゴム、窯業、鉄鋼、機械、自動車、精密機器、銀行の業種から 58 社を選択した。米国企業は、DOW30 の企業から業種の特異を理由に Disney のみ除き、新たに日本企業サンプルデータとの業種での整合性を合わせるために 2 社追加し、31 社とした。仏国企業は、CAC40 の企業全てで調査をする。

本稿の研究では、言葉自体が分析として重要になるため、米国企業と仏国企業においては、ホームページに掲載されているオリジナルの言語をそのままデータとして使用、表記

することとする。

上記の通り経営理念（社是）・価値観をキーワード化し、大別したものを、Hofstede の 5 次元モデルにあてはめ、国の文化の影響を明らかにする。

また、組織文化は創設者の価値観が深く反映され、時間とともに組織に属する人々に埋め込まれていくものである。それと同時に、人々がその価値観をどのように享受するかにより、組織文化の継承も変わってくる。企業の価値観が、必ずしも全ての国の従業員の価値観と一致するとは限らないが、多国籍企業の場合は、共通した価値観にプライオリティにおいて、組織文化が形成されるべきである。国の文化は違えども、従業員の共通の価値観と組織文化のマッチングを検証するために、従業員の価値観をエンゲージメントと捉え、経営理念（社是）・企業の価値観に反映されているかどうかを検証する。

4. 分析結果

Hofstede の 5 次元モデルにあてはめた結果、日本企業、米国企業の経営理念はそれぞれの国の文化の影響を受けていることが明らかとなった。米国企業の経営理念は、利益を追求する言葉や個人のパフォーマンスに関連するもの、株主を意識した短期志向の傾向があらわれている。一方、日本企業の経営理念は、日本文化として美德とされているような言葉や抽象的な表現も多くみられ、コンテキストの高低から見た場合においても、日本人以外の従業員に理解がされ、浸透するのは難しいと思われる内容であった。

また、Pollitt が世界中で行った先行研究によるエンゲージメント結果である、「仲間意識、達成感、公平さ」を国の文化に影響されない共通の価値観として使用した場合、日本企業の経営理念・価値観にそれらが反映されている割合は米国企業の経営理念・価値観に比べて低いものとなった。

目下、仏国企業については分析中であり、詳細については、研究発表の際に明らかにすることとしたい。

参考文献

- 太田正孝 (2008) 『多国籍企業と異文化マネジメント』同文館出版
- 郭智雄 (1996) 「韓国企業における企業文化の特性」『立教経済学論叢』第 49 号立教大学大学院経済学研究会
- 馬越恵美子 (2000) 『異文化経営論の展開』学文社
- Hall, E.T. (1976), "Beyond Culture", Anchor Books.
- Hofstede, G. (1980). "Culture's consequences: International differences in work-related values". Beverly Hills, CA: Sage. (邦訳, G. ホフステード (1984) 『経営文化の国際比較: 多国籍企業の中の国民性』万成博, 安藤文四郎 監訳 産業能率大学出版部)
- Hofstede, G. (1991). "Cultures and organizations: Software of the mind" New York: McGraw-Hill. (邦訳, G. ホフステード (1995) 『多文化世界: 違いを学び共存への道を探

る』岩井紀子, 岩井八郎 訳. 有斐閣.)

Hofstede, G., G. J. Hofstede and M. Minkov (2010), "Cultures and Organizations: Software of the mind", Mc Graw Hill.

Lundby, K. et al. (2012), "Leadership Essentials to attract, engage and retain global human talent", Advances in Global Leadership, Emerald Group Publishing Limited, pp.251 - 270

Pettigrew, A. M. (1979). "On Studying Organizational Cultures", Administrative Science Quarterly, 24.

Pollitt, D. (2005), Diversity is About More Than Observing the Letter of the Law: A Climate of Inclusion Benefits Business Performance Human Resource Management International Digest, Volume 13

報告要旨変革リーダーの制度的属性と政治的戦術：
日本企業3社のグローバル人事制度導入に関する比較事例研究

後藤将史（京都大学大学院 経済学研究科）

キーワード：制度理論、ケーススタディ、グローバル人事制度

問題意識

本研究は、制度派組織論における以下二つの研究ギャップ解消への貢献を目指す。

第一のギャップは、変革リーダーの制度的属性の違いが組織変化の結果に及ぼす影響である。制度理論は、複数の相反する制度的圧力（制度的複雑性, cf. Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012）の中で、組織反応がどう定まるかを主要な問いの一つとする（Greenwood, Oliver, Sahlin & Suddaby, 2008）。その問いに対し、近年は新制度学派が一時軽視したエージェントの役割、特に組織フィールドや組織レベルに加え、個人レベルの要因解析に関心が高まっている（Lawrence, Suddaby & Leca, 2009）。そこでは、個人が制度に埋め込まれ制約を受けつつ、変革の担い手としてどう機能するかに注目が集まる。そして変革リーダーにとっての重要な制約の一つが、制度的属性（組織内でどの制度ロジックを体現した存在となるか）である。既存研究は、変革リーダーを「新制度の体現者」と単純に想定してきたが、現実には多くの組織で、旧制度で育った者や中間的属性の者も変革の推進役を担わされる。こうした多様な属性が結果に及ぼす影響は、従来精緻に検証されていない。

そして第二のギャップは、制度的属性が社会的に構成され結果に関与するメカニズムの具体化である。従来、制度的属性は本人の経験と主観で決まる要因として処理されてきた（例：Almandoz, 2014）。しかし本来、制度は社会的認識の中で構成されるものであり（Meyer & Rowan, 1977）、「他者（組織内他メンバー）が当該個人を制度の観点からどう評価するか」も組織内の制度ロジックの体現に影響を与え得る。先行研究では、制度的属性を自己評価と他者認識の二側面から捉えた、詳細なメカニズム検討が欠落している。

そこで、本研究は上記二視点を包含し「変革リーダーの制度的属性が組織変革にどう影響するか」を、ミドルリーダー個人レベルの組織内プロセスに注目し、事例比較で検討する。文脈として、制度的複雑性の下での採用後の不実行（Decoupling）を経た実行加速（Coupling（Tilcsik, 2010））を扱う。Coupling は、制度理論で近年新たに注目を集め重要性が高い領域である。具体的には、日本企業のグローバル人事制度採用の実行停滞と再加速を題材とする。

先行研究

制度理論では、「制度的複雑性に組織がどう反応するか」が重要テーマとなっている（Greenwood et al. 2011）。そして制度的複雑性に対する典型的反応として、形式と実態の乖離（Decoupling）が起こる（Meyer & Rowan, 1977）。Decoupling に関し近年注視され

るのが、Decoupling 後の、制度変化の加速である（例：Tilcsik, 2010）。先行研究では、従来制度理論が前提としてきた「組織内の政治的結果により組織反応が定まる」との説明と同様（例：Zilber, 2002）、組織内の権威のシフトによって Coupling が発生すると論じられる。

制度ロジックを体現した施策の実行が、なぜある時は停滞しある時は加速するのか。制度的複雑性の下でもう一つの重要な説明変数として、組織内で制度を体現する個人の要因（Individuals as carriers of institutional logics）が焦点となりつつある。ある制度ロジックが、誰によってどの程度組織内で代弁されるかが、その組織の反応に大きな影響をもたらす（Pache & Santos, 2010）。さらに、そもそも制度的複雑性のあり方（組織内コンフリクトの程度）は、その組織における各制度の Compatibility と Centrality で決まるが、組織内個人（制度との紐帯、制度ロジックへの固着 等）もこれらに影響を与える（Bromley & Powell, 2012）。特に Kraatz (2009) は、Selznick (1957) が提示した制度的リーダーシップを再考し、英雄的な制度的企業家像とは異なる、個人レベルでの「制度的リーダーシップ」をあえて今日的文脈で分析することの有用性を唱えている。しかし、こうした観点で、リーダー個人レベルの属性や行動を説明要因として構造的に探究した実証研究はいまだ限られる。

この問題意識の方向性で、Tilcsik (2010) の他、意思決定者の制度的複雑性の解釈の仕方及び信念（Raaijmakers, Vermeulen, Meeus, & Zietsma 2015）、創業者の制度的属性（Institutional attachment）（Almandoz, 2014）、構成員の制度的属性（Moll & Hoque, 2011）が議論されてきた。特に Tilcsik (2010) の開拓的な研究では、旧共産圏において、新制度導入の見かけ上の採用のために新規採用された新しい制度の属性を持つ新人が、政治的抗争の中で支配力を増すことで Coupling が起こるプロセスを提示した。しかし、現実の組織において、また特に人材の流動性が低い日本では、新制度の推進リーダーの制度属性は多様であり、旧制度的属性を持つ構成員が変革をリードする役割を持つことも多い。また先行研究では、それら属性を当事者の属性と主観により一義的に決まる特性と単純化しており、属性がどう社会的に構成され、どう結果に影響するか、詳細なプロセス検討は限られている。

研究手法

本研究では、3 社の比較事例研究を行った。対象となる制度的環境は、日本の人事制度（日本企業としての正当性）に対しての、グローバル人事制度の導入実行（グローバル企業としての正当性）の圧力である。対象企業は、東証一部上場で相当規模の海外事業を持つ日系中規模製造業企業（2014 年度の売上 4,000～8,000 億円（初期インタビューより判明した「規模的にグローバル人事制度を導入するか、悩ましい」と考える水準）、かつ海外売上比率 40%以上）のうち、グローバル人事制度について Decoupling（2007 年以前に施策採用するが実行が遅延）と Coupling（主に 2014 年以降に実行加速）を経験した企業である。

同制度の社内推進リーダーは各社とも数年で交代したため、各社データを担当リーダー毎のフェーズに分け（3 社で計 10 フェーズ）、フェーズ毎に実行推進／停滞と、推進リーダーの制度的属性との論理的つながりを分析した。3 社は、推進リーダーの多様な制度的属

性（自他評価とも新制度寄り／自他評価とも旧制度寄り／自己評価は新制度だが他者評価は旧制度）を観察できるよう理論的サンプリングを行った。2004年度以降の経緯について、一件平均1時間強計20件のインタビュー（担当役員、推進リーダー、推進スタッフ）と、文献データ（公開データのほか、経営会議資料、中期経営計画資料等）を収集し、Grounded theory（Glaser & Strauss, 1967）の手法に基づき分析を行った。

データ分析結果と考察

分析の結果、以下事象が明らかとなった。第一に、変革リーダーの制度的属性の多様性は組織変化（グローバル人事制度推進）に大きく影響した。具体的には、自他ともに新制度の体現者と認識された推進リーダーの担当フェーズで、実行加速が実現していた。事例では、買収した海外企業で多国籍人事を専門としていた欧州女性を本社リーダーに抜擢登用した例と、人事コンサルティング会社の海外拠点で長くグローバル人事を専門とした日本人女性をリーダーに外部登用した例が観察された。逆に、推進リーダーが自他ともに旧制度の体現者と認識されたフェーズ（例：人事部出身の日本人男性）は、実行加速が観察されなかった。またリーダー自らは新規性を持つと考える一方、周囲は旧制度の体現者と見なす場合（例：非人事出身の日本人男性）、当該フェーズに実行加速が限定的な範囲で見られた。

第二に、上記の背景理由となる4つの要因が観察された。一つには、他者からリーダーが新制度の体現者として認識されることにより、組織内での新制度の代表性が強まり、かつ反対者から見て反論が難しくなる現象である（①説得力の源泉としての制度的属性）。特に今回対象とした事例組織はいずれも調和を重視する融和的な組織文化を持ち、新制度の体現者に対しその存在そのものを否定することの難しさと遠慮が認識されていた。さらにもう一つの要因として、本人のアイデンティティと結びついた揺るがない強い推進意思が、リーダーの執拗な努力継続に結びつくことも観察された（②新制度との自己同一化による推進動機）。しかし、組織においては「新制度の体現者であればある程、情報とリソースへのアクセスを保有していない」というパラドックスも観察された。そのため、変革は制度的属性に補完性あるチーム作りにより推進された。具体的には、複数事例で、旧制度の体現者を新制度リーダーのサポーターとして二人三脚で活用することで、利害関係の把握と説得プロセスの巧緻化が可能となり、実行が加速する現象が観察された（③制度的属性の混合）。さらに、新制度を体現するリーダーは自らの異端性と潜在的抵抗を認識し、それ故にこれに備えて4種の変革戦術を相対的に多数使用し、かつ組織からの3種の公式支援を相対的に多数獲得していた（④制度的属性のメタ認知）。他方で旧制度の体現者は、自らの業務を日常の延長で融和的に処理することを重視し、抵抗に対する極端な対抗戦術の計画を行わない状況が観察された。これら変革推進の施策を通じ、新制度自体への抵抗感を低減させると同時に、新制度が実務的利益と矛盾しないことを具体的に示すエピソードの発現により、Decoupling（正当性をめぐる複数制度の争い）は解凍されていった。

推進者の制度的属性と組織結果に関する上記メカニズムは、従来の研究で不足していた

Coupling の精緻な説明を提供し、また制度的属性を自己認識と他者認識の両面から捉えることの価値を提示する。さらにこれら理論的な価値に加え、上記モデルは実務的観点で、変革の体制構築やリーダー任命等に関し、チェンジマネジメントの指針を具体的に提示する。

文献

- Almandoz, J. 2014. Founding Teams as Carriers of Competing Logics: When Institutional Forces Predict Banks' Risk Exposure. *Administrative Science Quarterly*, 59: 442-473.
- Bromley, P., & Powell, W. W. 2012. From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World. *Academy of Management Annals*, 6: 483-530.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. 1967. *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, Chicago, IL: Aldine Publishing Company.
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., & Suddaby, R. 2008. Introduction. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The Sage handbook of organizational institutionalism*: 1-46. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kraatz, M.S. 2009. Leadership as institutional work: A bridge to the other side. In Lawrence, T.B., Suddaby, R., & Leca, B. (Eds.), *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*: 59-91. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Lawrence, T.B., Suddaby, R., & Leca, B. 2009. Introduction: Theorizing and studying institutional work. In T.B. Lawrence, R., Suddaby, & B., Leca (Eds.), *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*: 1-27. Cambridge: Cambridge University Press.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. 1977. Institutionalized organizations: Formal-structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83: 340-363.
- Moll, J., & Hoque, Z. 2011. Budgeting for legitimacy: The case of an Australian university. *Accounting Organizations and Society*, 36: 86-101.
- Pache, A.C., & Santos, F. 2010. When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, 35: 455-476.
- Raaijmakers, A. G. M., Vermeulen, P. A. M., Meeus, M. T. H., & Zietsma, C. 2015. I need time! Exploring pathways to compliance under institutional complexity. *Academy of Management Journal*, 58: 85-110.
- Selznick, P. 1957. *Leadership in administration*. New York: Harper & Row.
- Thornton, P.H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. 2012. *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*. New York: Oxford University Press
- Tilcsik, A. 2010. From ritual to reality Demography, ideology, and decoupling in a post-communist government agency. *Academy of Management Journal*, 53: 1474-1498.
- Zilber, T. B. 2002. Institutionalization as an interplay between actions, meanings, and actors: The case of a rape crisis center in Israel. *Academy of Management Journal*, 45: 234-254.

日系多国籍企業と日本人派遣者の帰任について

周 ようか（中央大学大学院）

キーワード：多国籍企業、海外派遣者、心理的契約

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

表1 海外派遣者個人と組織の心理的契約マトリックス

		組 織	
		関係的	取引的
個 人	関係的	A: 相互忠誠心 組織帰任の成功度が高い 個人帰任の成功度が高い	C: プリンシパル機会主義 組織の海外派遣帰任の成功度が低い 個人の海外派遣帰任の失敗
	取引的	B: エージェント機会主義 組織の海外派遣の帰任の失敗 個人の海外派遣の帰任時に成功と失敗の混在	D: 相互取引 組織の帰任失敗より、 帰任成功の可能性は高い。 個人の帰任失敗より、 帰任成功の可能性は高い。

出所：Yan, A., Zhu, G., and May, D. (2002)

注：

組織の帰任の成功：帰任した従業員の定着 新たな専門知識の利用 知識の移転

個人の帰任の成功：キャリアアップ 魅力がある仕事に従事すること 昇格昇進 責任の広がり

上記の研究の中に、海外派遣者個人と組織の心理的契約の異なる組み合わせによって、帰任の成功や失敗に影響を及ぼすという結論があった。しかし、理論分析によって、結論が提出されたが、その結論を証明する実証分析は見えなかった。そのために、この論文では、これらの命題に基づいて、アンケート調査と実証分析を行って、日系多国籍企業における心理的契約による日本人派遣者個人と組織の帰任成功への影響を明らかにする。

心理的契約が存在する理由は、情報非対称性と不完備契約によるのである。紙ベースの契約に比べると、心理的契約のほうは多くの場合に暗黙的、非明文化である。過去の60年間に心理的契約の定義が変わってきた。Argyris (1960) は最初に従業員と雇用主間の心理的契約の定義を定めた。1962年に、Levinson は修正した定義を与えた。Schein (1965) は心理的契約が個人と彼らの組織の相互期待を代表すると述べた。心理的契約の概念は従業員と雇用主間及び組織に存在する相互義務の知覚と期待である (Rousseau, 1989 & Rousseau, 1990)。MacNeil (1985) の研究によると、二種類の心理的契約がある：関係的と取引的。関係的心理的契約は忠誠心があり、長期志向で、取引的心理的契約はプロジェクト志向で、短期的なのである。そして、関係的と取引的心理的契約のほかに、バランス的心理的契約の存在も可能である (Rousseau, 2000)。

多くの学者は心理的契約の履行と違反による従業員の管理（研修、業績、キャリアと仕事満足度など）への影響を研究した。心理的契約の高度履行は期待された仕事態度や業績にプラスの影響を与えることが発見された (Conway & Briner, 2002; McInnis, 2009)。それに対して、心理的契約違反は従業員仕事業績と忠誠心に負の影響を与える (Dulac et al., 2008; Tekleab et al., 2005)。

日本では、守島&Rousseau (2000) と若林 (2005) によると、日本従業員の心理的契約は、雇用制度（例えば、中途採用とスカウトビジネス、成果主義）の変化と新しいキャリア観のために、関係的から取引的に変わっていると述べた。Herriot et al. (1997) 及びほかの日本学者の研究に基づいて、服部 (2007) はインタビューとアンケート調査を行って、日本従業員と雇用主間の心理的契約の相互期待を明らかにした。

Yan et al. (2002), Arno & Chris (2009), 内藤 (2012), 服部 (2013) とほかの先行研究に基づいて、本研究では、日本人派遣者個人と組織の帰任成功について4つの仮説を設定した。

仮説1: 個人の心理的契約履行度がある程度である場合に、組織の心理的契約履行度が高ければ高いほど、個人の帰任成功度は高い。

仮説2: 組織の心理的契約履行度がある程度である場合に、個人の心理的契約履行度が高ければ高いほど、個人の帰任成功度は高い。

仮説3: 個人の心理的契約履行度がある程度である場合に、組織の心理的契約履行度が高ければ高いほど、組織の帰任成功度は高い。

仮説4: 組織の心理的契約履行度がある程度である場合に、個人の心理的契約履行度が高ければ高いほど、組織の帰任成功度は高い。

下記のOLS回帰分析モデルで上記の仮説を検証します：

個人の帰任の成功度 = f (派遣中の個人の心理的契約履行度、派遣中の組織の心理的契約履行度、両者の交差項、派遣満了時年齢、派遣満了後年数、職種ダミー、職位ダミー、業種ダミー)

組織の帰任の成功度 = f (派遣中の個人の心理的契約履行度、派遣中の組織の心理的契約履行度、両者の交差項、派遣満了時年齢、派遣満了後年数、職種ダミー、職位ダミー、業種ダミー)

先行研究に基づいて、五段階のリッカート (Likert) 尺度方法で質問表を設計してアンケート調査を行って、100 名以上の日本人派遣者から有効回答をもらった。OLS 回帰モデルで、仮説を検証した。その研究結果によると、日系多国籍企業では、日本人派遣者個人の帰任成功に、個人と組織両方の心理的契約履行度は有意な影響を与えるが、片方の履行度より、もっと重要なのは、個人と組織両方の履行度の共同作用です。組織の帰任成功にとって、組織の心理的契約履行度は有意な影響を与えているが、個人の心理的契約履行度は有意な影響は観測できていない。

本研究はいくつかの方面において心理的契約と多国籍企業の国際ビジネスについての先行研究に強い。まずは、心理的契約による海外派遣の帰任成功への影響を定量的に検討して心理的契約理論に新しい知見を加えるものである。心理的契約についての先行研究は主に一般従業員にかざられていた。日本人派遣者の心理的契約による帰任成功への影響についての研究はまだないのである。次に、本研究は日系多国籍企業とその日本人派遣者の心理的契約の測定尺度を作り上げた。これが将来のこの分野における研究の参考になると考える。さらに、人的資源マネジメントはますます重要になっているために、本研究はグローバルな人的資源管理へ貢献すると考える。心理的契約理論を使って、日本人派遣者帰任成功を分析するのは新しい分野である。そのために、本研究を通して、日系多国籍企業の日本人派遣者についての理論と実証研究との間のギャップを埋めることができる。この研究結果には、日本特色の経営の影響があるとかんがえる。これから、この研究をどのように他の国に普遍化できるかは今後の課題として、研究していく価値がある。

謝辞：本研究は国際ビジネス研究学会の 2014 年度の研究奨励を受けています。深く感謝の意を申し上げます。

参考文献（一部）：

参考文献

書籍

白木三秀 (2006). 『国際人的資源管理の比較分析—「多国籍内部労働市場」の視点から』

(27-30), 有斐閣.

内藤陽子 (2013) 「海外派遣帰任者のキャリア・マネジメント: 帰国者一般の議論から企業や組織でのマネジメントの議論まで」組織学会編『組織論レビューI』(47-89), 白桃書房.

服部泰宏(2013). 『日本企業の心理的契約』 (35-40), 白桃書房.

服部泰宏ほか(2013) 「心理的契約研究の過去・現在・未来: 50年間にわたる研究の到達点と課題」組織学会編『組織論レビューI』(147-186), 白桃書房.

守島基博& Denise M. Rousseau, et al. (2000). Psychological contracts in employment: cross-national perspectives, Thousand Oaks, Calif. : Sage Publications.

若林直樹(2009). 『ネットワーク組織: 社会ネットワーク論からの新たな組織像』有斐閣.

Rousseau, D. M. (2000) Psychological contracts inventory technical report. Pittsburgh: Carnegie Mellon University, 37-68.

Schein, E. H. (1965). Organizational psychology. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Tung, RL. (1988). The new apafriutes. Cambridge: Ballinger.

定期刊行物

大木清弘(2014) 日本企業の海外工場のパフォーマンスと拠点間関係 関西大学商学論集 第58巻第4号 31-51.

大木清弘(2011) 日本企業の海外展開に関する実証分析赤門マネジメント・レビュー 10巻5号 371-396.

白木三秀 (2012) . グローバリゼーションへの企業対応の進展とグローバル・マインドセットー日本在外企業協会調査からの考察 日本労働研究雑誌 54-6, 5-16.

内藤陽子(2012). 「海外派遣からの帰任一組織への再適応とその決定要因」『日本労働研究雑誌』No. 626, 75-88.

若林直樹(2005). 「エンプロヤビリティ志向の人的資源管理政策と組織コミットメントの流動化の調査研究」『2004年度文部科学省科学研究費補助金研究成果報告書』.

服部泰宏(2010). 日本企業における心理的契約: 契約内容と履行成果の検討 (博士論文)

服部泰宏・新井康平(2007). 「日本企業における心理的契約についての最終調査報告書」神戸大学博士課程モノグラフシリーズ, No. 0712.

Haslberger, Arno & Brewster, Chris. (2009). Capital gains: expatriate adjustment and the psychological contract in international careers. Human Resource Management, 48, 3, 379- 397.

Black, JS. (1988). Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. Journal of International Business Studies, 19, 217-294.

非英語圏企業における英語公用語/共用語化の現状とその影響 (日本企業のケース)

氏家佐江子 (SBF コンサルティング)

1. はじめに

英語を社内公用語ないしは共通語にする日本企業が増えている。グローバル化が進行するビジネスで、非英語圏の企業も、多様なバックグラウンドを持つ人的資源を効率的に管理・活用するには英語を公用語ないしは共通語として使用せざるを得ない状況に置かれている。楽天、ユニクロ、日産、ブリヂストン、最近ではホンダも英語公用語化政策を導入すると発表した。日本企業以外にも、オランダの Philips、フランスのルノー、フィンランドの Nokia、ドイツの SAP などの非英語圏の多国籍企業の多くが英語を公用語としている。

また、国を超えた買収や合併が増えているが、統合後は非英語圏でも英語が公用語とされるケースが多い。例えば、製薬会社のヘキスト（ドイツ）とローヌ・プーラン（フランス）が1998年に合併し新会社アベンティスとなった。新会社がドイツ語とフランス語のどちらを公用語にするかと注目されたが、公用語に採用されたのはドイツ語でもフランス語でもなく英語であった。（同社はその後さらに吸収合併され、現在はサノフィ社となっており、英語が公用語として使用されている。）

本研究では、主要な先行研究を参考に、日本国内の企業の英語公用語化および英語使用の現状についての聞き取り調査を行い、英語公用語化・共通語化の影響や問題点を洗い出し、今後の調査・研究の分析・検証の対象領域を明確化することを目的とする。

筆者は、米国の経営学大学院で MBA を取得後、長年外資系投資銀行に勤務し、欧米および香港で英語を使って多文化多国籍の環境で働いた経験を持つが、グローバル・ビジネスにおける英語使用は広範に進行しており、避けられない現実の趨勢であり、日本企業だけがその流れに逆らって別の道を行くことは不可能だと考えている。

2. 先行研究

国際ビジネスの分野で言語の問題や、英語公用語化ないしは英語共通語化を含む企業や経営における言語政策に関する研究は多くない。その原因としては、企業における言語政策や言語教育と企業組織の研究の分野的隔たりが大きく、学際的な研究が容易ではないことが考えられる。(Harzing & Feely, 2008)

非英語圏の企業の多くが社内で英語公用語にしており、ビジネスにおいて英語を共通語として使用することが一般的となっており、参考になる研究論文も発表されている。(Louhiala-Salminen, Charles, & Kankaanranta 2005, Ehrenreich 2009, Rogerson-Revell 2007, Vesa Peltokorpi and Eero Vaara 2014) グローバル企業が、英語を共通語にすることによって、コミュニケーションの問題を完全に解決できるわけではない。文化的かつ言語的バックグラウンドの異なる従業員間でのコミュニケーションの困難が多くのビジネス上の問題を引き起こしていることも報告されている (Louhiala-Salminen, Charles, & Kankaanranta, 2005)。英語共通語政策を導入したフランスのハイテク企業を調査し、英語非ネイティブ従業員が、英語能力のレベルにかかわらず、社内における自分の地位や立場が低くなったと感じているという調査結果もある (Neeley 2013)。ある日本企業の米国拠点を調査した研究では、英語公用語化を実施した後、英語ネイティブの従業員は企業内で自分達の価値が上がったと感じ、その企業に対する「帰属感、昇進への期待」などが大きく改善したと回答している。その一方で、それが努力や業績の結果ではない (unearned status gain) ことから彼らの間に居心地の悪さも生じているので、企業はその

ような状況に配慮した人的管理を行うべきであるとしている(Neeley & Dumas 2015)。

グローバル企業で共通言語を使うことにより、多文化他言語の従業員のコミュニケーションが改善し、一体感が生まれたという報告がある一方で、ドイツの自動車メーカーを対象に多国籍チームを対象とした研究では、言葉がうまく通じないことが構成員間の信頼形成にネガティブな影響があることを検証し、信頼形成について言語の面からの調査研究の必要性を強調している(Tenzer et al.2014)。Sliwa, M., & Johansson, M. (2014) は、国際ビジネスの現場で非ネイティブ話者の言語能力が、従業員評価プロセスに影響し、彼らの組織内の立場や力関係が変化するかにについて調査した。その結果、多言語環境での英語共通語化政策が、必ずしも組織をまとめる効果があるとは限らないとしている。また、様々な種類の英語(World Englishes)のアクセントやボキャブラリーの存在を認識し、その使用を許容すべきであるとしている。

3. 研究手法

まず、英語公用語化を導入したIT企業について調査した。事前に同社について二次資料を集め背景や全体像を把握した。さらに同社の人事政策担当役員のセミナーに参加し、英語公用語化に到った経緯および現状について理解に務めた。その上で、同社の従業員三人から、彼らが英語公用語化政策に対してどのように感じ、対処してきたのか、インタビュー調査をした。

さらに、企業内で英語を日常的に使用している日本人バイリンガル・プロフェッショナルにインタビューし、英語公用語化政策についての考えや、各企業における英語使用の状況、および国際ビジネスの現場で英語使用が今後どのように変化していくと考えているのかについて調査した。

4. 調査結果と今後の課題

英語公用語政策を導入した日本企業では、世界中から優秀な人材を採用することが可能になり、グローバルな情報を効率的に遅延なく共有することが出来るようになったことで、収益性が向上し、さらに外国人従業員に対する人種・民族的優越的ないし差別的な態度などを緩和できると述べている。同社では、社内英語公用語化を実施して以降、日本語の壁を取払ったことで、外国籍の社員が能力を発揮しやすい環境が生まれ、非日本人従業員の割合が増加した。2013年には通年で、新卒社員のうち62%(本社全体では29%)が外国籍だという。

さらに、同社社員に対するインタビュー調査では、ハイテク業界は技術革新が急速で、日本語で得られる情報が限られ、国際市場での競争に残されるのを避けるためには、英語使用は必須であるとの認識が社内で周知とされていることがわかった。一方、同社では、社内英語公用語化方針を発表した後、新方針を嫌って社員の20%が退社したという。

社内で英語だけが使われる環境を作り出し、その中で、英語でコミュニケーションし、業務を遂行するのは、大多数が日本語母語の話者の職場環境では、困難であり、調査に協力してくれた企業でも、詳しく話を聞くと、実態は英語と日本語のバイリンガル環境になっていた。

英語公用語化を実現している非英語圏のグローバル企業は多いが、そのほとんどが欧州系企業であり、構成員(経営者・従業員)が英語と近い言語を母語にしている。英語と同じインド・ヨーロッパ語族に属する言語を母語にしている人たちとは系統的に異なった言語を話す日本語話者にとって、英語を習得するのは容易ではない。言語距離(Linguistic Distance)の研究では、日本語話者が英語を習得するのは他の言語話者と比較して非常に難しいとされている。(Chiswick & Miller 2005)

その他の企業の英語バイリンガルのプロフェッショナルに対する調査では、業種が、コンサルティング、金融・投資、製薬、法律事務所、化粧品、製造企業等、多岐に渡った。今後も調査を継続する予

定であるが、現時点の調査結果では、業種や対象市場、職種によって、英語使用の度合いに濃淡はあるものの、様々な現場で英語が使用されており、今後も英語使用の必要性は高まり、広範に使用されていくというのが一致した意見であることが分かった。

日本企業でも英語を使用する機会は増えており、調査した企業では、これまで英語を使う必要のなかった部署でも、英語が必要になってきている。たとえば、以前は英語が必要とされていたのは、主に海外と交渉のある営業分野とかだけであったものが、近年は海外製造が増加し、製造部門でも英語を使う必要が高まっている。

日本人で構成される小規模な業態（ベンチャーキャピタル、不動産投資ファンド）の企業でも、投資対象がほとんど海外であったり、主要投資家が米国で MBA を取得した中国人であったりして、文書、電話、Eメール、テレコンファレンス等でのコミュニケーションは英語を使うというケースもあった。

マネジメントコンサルティングファームでは、日本人とは異なった視点のインプットが有益なことから、日本国内の案件でも外国人を交えて行うこともあり、その場合は英語でのコミュニケーションが重要になるとのことであった。

また、日系の法律事務所に勤務する弁護士へのインタビューでは、近年日本企業による海外企業の買収・合併が増加していることから、顧客が日本企業であっても、顧客の相手企業の担当者や弁護士との交渉はすべて英語になることが多く、英語の使用頻度は非常に高いとのことであった。

日本企業では、海外勤務がなく、日本国内の業務だけを続けていても、社内の階層を昇進していくにつれて、英語の必要度が高まるという認識も強かった。すなわち、日本国内を主な対象市場とする企業でも、非日本人の社外役員を採用し、役員会では英語が公用語という企業もあり、役員メンバーのなかには、国内ビジネスで業績を上げて社内キャリアの階段を順調に登ってきたような人も、英語を話さなければならない必要性が出てくるケースも出ているという。

英語公用語化政策に関しては、現時点で全社的に実施するのは困難とする回答が多かったものの、今回の調査に協力してくれた回答者の多くが、英語能力は将来的には必須となると考えていた。

本調査では、ほとんどの企業で言語に関して明確な方針がないことが明らかになった。多国籍多文化の従業員も増加している現状に対して、言語の障壁や文化的背景から起因する問題に対処できるように、言語や文化に関する企業方針を明確化する必要性を感じた。どのようなサポートを提供すれば、多国籍多文化の従業員にとって、働きやすい職場環境になるのか調査し、分析検証することが必要だ。

さらに、米系企業の日本拠点の調査では、非英語圏企業の場合とは少し違った回答が得られた。米系企業ではネイティブないしはネイティブレベルの英語レベルが必要とされており、調査に回答してくれたプロフェッショナルも、米系企業の場合、仕事には問題はないが、英語ネイティブ話者でないことから、仕事以外の場でのカジュアルな会話についていけないことがあるのが問題だと答えた。また、日本拠点のトップに非常に高い英語能力の人材が採用されることが多く、日本人従業員から見て、必ずしも、ビジネス能力の高い人材ではないこともあり、不満を感じているケースがあった。努力して達成した営業成績も正当に評価されていないように感じていて、英語力重視の米国系企業では昇進・昇格において不利であると感じている傾向もあった。

英語圏企業の日本拠点についての状況については、先行研究にある英語公用語化によって、非ネイティブ・スピーカーが社内の立場が弱くなったと感じる *sense of loss of status and competitive advantage* (Neeley, 2013)、および 非ネイティブ話者の言語能力の従業員評価プロセスへの影響について研究結果 (Sliwa & Johansson, 2014) と同様の現象が見られた。英語圏企業については、非英語圏企業とは別の視点で調査が必要である。

さらに、若い世代が、英語公用語化ないしは英語を使って仕事をするに、どのような考えを持っ

ているかということに関しても調査が必要である。

参考文献

日本経済新聞 2015 年 6 月 29 日版

- Barry R. Chiswick & Paul W. Miller (2005) Linguistic Distance: A Quantitative Measure of the Distance Between English and Other Languages, *Journal of Multilingual and Multicultural Development*, 26:1, 1-11, doi: 10.1080/14790710508668395
- Du-Babcock, B. (2013), English as Business Lingua Franca: A comparative analysis of communication behavior and strategies in Asian and European contexts. *IBERICA*, 2013, Volume 26, Issue 26
- Ehrenreich, S. (2009) English as a lingua franca in multinational corporations. Meeting the Challenge. *Journal of Business Communication*, 47(4), October 2010 408-431. doi: 10.1177/0021943610377303
- Kachru, Braj B. (1992) *The Other Tongue: English across Cultures* 2nd ed., Urbana, USA: University of Illinois Press
- Harzing, A. W., & Feely, A. J. (2008). The language barrier and its implications for HQ-subsidiary relationships. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 15(1): 49-60. doi: 10.1108/13527600810848827
- Louhiala-Salminen, L., Charles, M., & Kankaanranta, A. (2005). English as a lingua franca in Nordic corporate mergers: Two case companies. *English for Specific Purposes*, 24(4), 401-421. doi: 10.1016/j.esp.2005.02.003
- Mikitani, H. (2013). *Marketplace 3.0: Rewriting the Rules of Borderless Business*. New York, USA: St. Martin's Press
- Neeley, T. B. (2013). Language Matters: Status Loss and Achieved Status Distinctions in Global Organizations. *Organization Science*, 24(2), 476-497. doi:10.1287/orsc.1120.0739
- Neeley, T. B., & Dumas, T. L. (2016). Unearned Status Gain: Evidence from a Global Language Mandate. *Academy of Management Journal*, 59(1), 14-43. doi:
- Neeley, T. B. (2013). Language Matters: Status Loss and Achieved Status Distinctions in Global Organizations. *Organization Science*, 24(2), 476-497. doi: 10.1287/orsc.1120.0739
- Neeley, T. B., & Dumas, T. L. (2016). Unearned Status Gain: Evidence from a Global Language Mandate. *Academy of Management Journal*, 59(1), 14-43. doi: 10.5465/amj.2014.0535
- Rogerson-Revell, P. (2007). Using English for International Business: A European case study. *English for Specific Purposes*, 26(1), 103-120. doi: 10.1016/j.esp.2005.12.004
- Śliwa, M., & Johansson, M. (2014). How non-native English-speaking staff are evaluated in linguistically diverse organizations: A sociolinguistic perspective. *Journal of International Business Studies*, 45(9), 1133-1151. doi: 10.1057/jibs.2014.21
- Tenzer, H., Pudelko, M., & Harzing, A.W. (2013). The impact of language barriers on trust formation in multinational teams. *Journal of International Business Studies*, 45(5), 508-535. doi: 10.1057/jibs.2013.64
- Vesa Peltokorpi and Eero Vaara (2014), Knowledge transfer in multinational corporations: Productive and counterproductive effects of language-sensitive recruitment. *Journal of International Business Studies*, 45, 600-622

日本語ビジネスコミュニケーション —ベトナム人の日本語学習に着目して—

小西由樹子 (早稲田大学 商学学院 助手)
yukikoni@aoni.waseda.jp

キーワード：異文化経営、ベトナム、日本語

1. はじめに

本発表の目的は、ベトナム人が日本語ビジネスコミュニケーションを習得する困難さを検討することである。そして、この検討の中で浮かび上がってくる日本の企業文化の特性を、日本人が理解し、日本人のグローバル・マインドセット育成を促すことを目的としている。

近年、日本企業のベトナム進出が他の地域を上回る勢いで増加している。これに伴い、日系企業に就職するために日本語を学んでいるベトナム人も増えている。この日本企業とベトナム人の状況は一見需給がマッチしているかに見える。しかし実際は、ベトナムにある日系企業のうち、日本語でビジネスコミュニケーションを行っている企業はほとんどない。本発表では、上記のギャップの要因を、ベトナム人の日本語ビジネスコミュニケーション能力に着目して分析していく。

本発表のリサーチクエスションは、RQ1: ベトナム人が日本語ビジネスコミュニケーションを習得するのは難しいか、RQ2: ベトナム人が日本語ビジネスコミュニケーションを習得する際に、特に難しい箇所があるか、である。分析は、サーティファイ社から提供を受けた「実践日本語コミュニケーション検定 (以下、PJC¹)」の受験者データを用いた。当検定は、日本語を母語としない人を対象にした日本語の検定であり、日本語の言語知識ではなく、日常生活及び就労場面における日本語によるコミュニケーションの能力測定に重点を置いている。分析手法は、PJCの得点を用いた定量分析と、PJCの問題と解答・解説を用いた定性分析の両方を用いた。

本調査結果は、多くの情報を含んでおり、興味深いものであった。定量分析結果から、ベトナム人は他の外国人と比べて日本語ビジネスコミュニケーションの習得が難しいことが判明した。また、定性分析結果から、上記の習得困難さは、日本とベトナムの国の文化の違いが影響している可能性があることが確認できた。

2. 先行研究レビュー

国の文化がマネジメントや経営組織に影響を与えることは多くの学者が述べている (Hofstede, 1991, 邦訳; Hall, 1976, 邦訳; Schein, 2003, 邦訳)。加えて、グローバル経営と文化や言語には深い関係があることについても実証されている (Tenzer et al., 2013, Brannen, 2004)。また、日本型経営システムの海外移転に関して注意すべきことについて、職務分担の考え方の違いが挙げられている (石田, 1985; 丹野他, 2005)。

3. 分析の枠組み

定義の整理

本発表では、「語学力」を「特定の言語を構成する言葉や意味のシグナルを理解し、巧みに扱う

〈図表1〉PJCの試験構成一覧

	問題項目	問題数
基礎知識編 (18問)	社会人としての心構え	3
	人間関係の作り方	10
	効率的な仕事の進め方	5
事例編 (32問)	来客応対	4
	電話応対	4
	報告・連絡・相談	4
	他社訪問	4
	接遇・接客	4
	クレーム対応	4
	会議・打ち合わせ	4
	面接	4

(注) 「実践日本語コミュニケーション検定ガイドブック」を参照してください。

¹ Practical Japanese Communication Exam の略称

ことができる能力であり、その能力によって、その特定の言語を使って意味を伝えることができる（筆者訳）」(Brannen, 2004)と定義する。そして、日本語ビジネスコミュニケーション能力を、この語学力の定義を援用し「特に企業内もしくは顧客など外部に対して日本語で行う語学力」とする。また、日本語ビジネスコミュニケーション能力は、PJCの点数で代用する。そのため、日本語ビジネスコミュニケーション能力の中には、PJCに含まれない文法など語学知識の能力は含まない。最後に、本発表で用いる「ベトナム人」と「その他外国人」の範囲は、PJCの受験者サンプル内に限って述べている。

リサーチクエスション

RQ1：ベトナム人が日本語ビジネスコミュニケーションを習得するのは難しいか

RQ2：ベトナム人が日本語ビジネスコミュニケーションを習得する際に、特に難しい箇所があるか

〈図表2〉受験者データの概要

	人数(人)	平均年齢(歳)	男比率(%)	平均点(点)
ベトナム人	187	22.9	33.0%	35.7
ベトナム在住	96	22.0	4.2%	34.4
日本在住	86	24.0	65.1%	37.3
ベトナム人以外	329	24.8	50.8%	62.4
合計	511	24.1	44.4%	52.9

調査の概要

調査対象：PJCの受験者データとPJCの問題と解答・解説

調査期間：2014年1月～2015年11月日本、2015年3月ベトナム

分析手法：定量分析（統計分析）と定性分析（問題文の分析）

4. 分析結果と考察

RQ1：ベトナム人が日本語ビジネスコミュニケーションを習得するのは難しいのかの検証

PJC受験者データを①ベトナム在住ベトナム人、②日本在住ベトナム人、③日本在住その他の外国人の3群で分析を行った。日本語ビジネスコミュニケーションを習得する困難さを示す指標としてPJCの総得点を使用し、3群の平均値のt検定を行った（図表3）。

その結果、①ベトナム居住ベトナム人と②日本居住ベトナム人の平均値の比較では有意な差が確認されなかった(n.s)。これはベトナム人の平均得点は、日本に住んでいるのか、ベトナムに住んでいるのかで差がないことを示している。次に、①ベトナム居住ベトナム人と③日本居住その他の外国人を比較したところ、有意な差が確認された($p<.01$)。最後に、②日本居住ベトナム人と③日本居住その他の外国人を比較したところ、これも有意な差が確認された($p<.01$)。上記の結果をまとめると、ベトナム人は居住国（日本かベトナム）にかかわらず、日本居住その他の外国人よりも日本語ビジネスコミュニケーション能力が低いと言える。この結果は興味深いものである。なぜなら、筆者は当初、日本に滞在経験のない①ベトナム居住のベトナム人は、日本に住んでいる②ベトナム人や③その他の外国人よりも日本語ビジネスコミュニケーション能力が低いだろうと予想していた。しかし、結果から判断すると、居住地にかかわらず、RQ1：ベトナム人が日本語ビジネスコミュニケーションを習得するのは難しいのかは支持されたと考えることができる。この結果は、異文化経営分野の研究として面白いものである。

図表3 居住国別ベトナム人及びその他の外国人のPJC総得点の平均値と標準偏差及びt検定の結果

	①ベトナム居住ベトナム人		②日本居住ベトナム人		t検定
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
総得点	34.35	9.77	37.26	12.23	0.08 n.s.
	①ベトナム居住ベトナム人		③日本居住その他の外国人		t検定
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
総得点	34.35	9.77	62.40	18.28	0.00 **
	②日本居住ベトナム人		③日本居住その他の外国人		t検定
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
総得点	37.26	12.23	62.40	18.28	0.00 **

** $p<.01$, * $p<.05$

RQ2：ベトナム人が日本語ビジネスコミュニケーションを習得する際に、特に難しい箇所があるか、の検証

RQ1を検証するために行ったt検定結果から、ベトナム人は日本居住でもベトナム居住でも日本語ビジネスコミュニケーション能力に差がないことが判明した。そのため、RQ2の検証は、ベトナム人とその他外国人の2群で分析を行った。日本語ビジネスコミュニケーション能力をカテゴリー分けする方法として、まずPJCの試験項目にしたがって、「基礎知識編」と「事例編」に分けた。これは、授業などで習う日本の職場の一般常識知識と、実際のビジネスシーンで適切な対応を選択できるかは別だと判断したためである。2つめは、PJCの問題を筆者が読んで、「社内のコミュニケーション」と「社外のコミュニケーション」に分類した。これは、上司や同僚との社内コミュニケーションの方が日本の経営の特色を表しており、日本語ビジネスコミュニケーション学習者には難しいのではないかと考えたからである。

図表4 ベトナム人とその他外国人の正答率の平均値と標準偏差及びt検定の結果

	ベトナム人 (n=182)		その他外国人 (n=329)		t検定
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
基礎知識編	0.37	0.14	0.64	0.21	0.00 **
事例編	0.35	0.13	0.61	0.20	0.00 **
社内コミュニケーション	0.36	0.13	0.63	0.21	0.00 **
社外コミュニケーション	0.35	0.13	0.62	0.20	0.00 **
総得点(点)	35.73	11.06	62.40	19.28	0.00 **

** p<.01, * p<.05

(図表4)が、ベトナム人とその他外国人の各カテゴリーの平均正答率を比較したものである。比較対象を点数ではなく正答率とした理由は、「基礎知識編 (18 問)」、「事例編 (32 問)」、「社内コミュニケーション (19 問)」、「社外コミュニケーション (31 問)」と各カテゴリーで問題数が異なるからである。そして、この2群の平均正答率の差に対してt検定を行った(図表4)。その結果、ベトナム人とその他外国人の平均正答率は、「基礎知識編」と「事例編」(p<.01)、「社内コミュニケーション」と「社外コミュニケーション」(p<.01)の両方とも有意な差が確認された。この結果を解釈すると、ベトナム人が日本語ビジネスコミュニケーションを習得する際に、特に難しい箇所があるかを定量分析で探索してみたが、ベトナム人はすべてのカテゴリーで、その他外国人と比べて平均点が低く、特に難しい箇所があるとは言えない。したがってRQ2は支持されなかった。

定性分析

RQ2が定量的分析で支持されなかったことから、エクセルのソート機能を利用した定性分析を行った。具体的には、PJCの全50問の正答者比率(正答者数/受験者数×100)を算出し、ベトナム人の正答者比率で昇順並び替えを行った。このソート機能により、定量分析では考慮できなかった個々の問題の内容を、より深く見ることができた。(図表5)はベトナム

定性分析

RQ2が定量的分析で支持されなかったことから、エクセルのソート機能を利用した定性分析を行った。具体的には、PJCの全50問の正答者比率(正答者数/受験者数×100)を算出し、ベトナム人の正答者比率で昇順並び替えを行った。このソート機能により、定量分析では考慮できなかった個々の問題の内容を、より深く見ることができた。(図表5)はベトナム

図表5 ベトナム人の正答者比率が低い/高い問題

問題項目	領 域	内 容	正答率 (%)	
			ベトナム人	その他外国人
事例編	来客応対	受付担当者不在時の代わりの対応	10.44	37.08
事例編	会議・打ち合わせ	会議において担当部署の責任の慣習	17.03	54.41
事例編	面接	面接官の質問の意図を読み取る	19.78	56.53
基礎知識編	効率的な仕事の進め方	名刺交換の仕方	20.33	53.50
事例編	報告・連絡・相談	上司に相談する場合の話し方	20.33	49.54

問題項目	領 域	内 容	正答率 (%)	
			ベトナム人	その他外国人
事例編	接遇・接客	接客時に必要な代案・提案の工夫	67.03	79.84
基礎知識編	人間関係の作り方	あいづちの打ち方	65.93	75.99
事例編	接遇・接客	接客時に必要な言い回し	59.34	83.89
基礎知識編	社会人としての心構え	日本企業で求められる勤労意識	55.49	85.71
事例編	面接	面接官から受けた逆質問の対応	54.40	70.82

人の正答者比率が低い問題と、高い問題をそれぞれ昇順、降順で表示したものである。

まず、正答者比率が低い問題を見ると、日本のビジネスの特色と考えられる事例があがっている。最も正答者比率の低かった「事例編：来客応対、受付担当者不在時の代わりの対応（10.44%）」は、受付担当者の不在時に来客があった場合、販売担当の「あなた」がどう対応するかを4つの選択肢から選ぶ問題である。正解は、「選択肢1：いらっしゃいませ。本日はどのようなご用件でお越しでしょうか。」であるが正答者比率は約10%であった。そして、受験者の約60%が誤答「選択肢4：いらっしゃいませ。申し訳ありませんが、こちらでお待ちいただけますか。」を選んでいて、これは日本に特色的なビジネスコミュニケーションを反映しており、興味深い結果である。石田英夫（1985）は、「日本の経営の職務の概念と組織の編成」について、日本の組織には「個人の職務内容・責任・権限」が「はっきりしない相互依存の領域が広く」、「状況に応じて」「自発的・弾力的に」「分担」することが「望ましいとされる」と説明している。逆に、「外国の組織」では、「個人の責任のあいまいな境界領域は」「除去しよう」とされていると分析する。したがって、このPJCの問題では、受付担当者が不在の時に来客があった場合、受付担当ではない「あなた」が、自発的に受付担当の職務を分担することが求められている。しかし、多くのベトナム人は来客には担当者の不在で不便をかけていることは謝罪するものの、受付担当者の職務を自ら分担はしないことが正しいと考えているのである。ちなみに、この問題はその他外国人の正答者比率も50%未満であり、ベトナム人に限らず外国人には理解しづらい日本語ビジネスコミュニケーションと考えられる。ベトナム人の正答者比率の低いほかの問題も、日本や日本語の特色を踏まえたものであった。

逆に、ベトナム人の正答者比率が高い問題は、「事例編：接遇・接客、接客時に必要な代案・提案の工夫」や「事例編：接遇・接客、接客時に必要な言い回し」など、ベトナムの国民文化の価値観「短期志向」（Hofstede, 1991, 邦訳）に近い、当面の利益にすぐに結びつく客へのセールスなどのものであった。

5. 結論と今後の課題

本調査結果は、学術的にも実務的にも意義がある。まず、学術的には、ベトナム人が日本語ビジネスコミュニケーションを習得する困難さを異文化経営の観点から解釈を行ったことである。そして、実務的には、日本人がベトナム人や外国人とともに働く場合、文化の違いがどのような場面で現れるのか、そしてその違いを統合するグローバル・マインドセット育成への気づきを示せたことである。

最後に、今後は日本語能力と日本語ビジネスコミュニケーション能力の判別が明確にできるよう研究を進めていきたい。具体的には、今後は受験者の学歴や日本の滞在期間、日本語学習期間など個人属性データの追加を行い、調査の精度向上を図っていきたい。

参考文献

- Brannen, M. Y. (2004). When mickey loses face: Recontextualization, semantic fit, and the semiotics of foreignness. *Academy of Management Review*, 29(4), 593-616.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. 岩田慶治, 谷素 (訳) (1993) 『文化を超えて』 Tbs プリタニカ.
- Hofstede, G. (1991) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 岩井紀子・岩井八郎 (訳) (2013) 『多文化世界 ー違いを学び共存への道を探る』 有斐閣, 2013.
- Schein, E. H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide*. 金井 寿宏, 尾川 丈一, 片山 佳代子 (訳) (2004) 『企業文化: 生き残りの指針』 東京: 白桃書房.
- Tenzer, H., Pudenko, M., & Harzing, A. (2013). The impact of language barriers on trust formation in multinational teams. *Journal of International Business Studies*, 45(5), 508-535.
- 石田 英夫. (1985). 『日本企業の国際人事管理』 東京: 日本労働協会.
- 丹野 勲, 原田 仁文 (2005). 『ベトナム現地化の国際経営比較：日系・欧米系・現地企業の人的資源管理, 戦略を中心として』 東京: 文眞堂.

URL:

The hofstede center(2016). Retrieved 6/3, 2016, from <https://geert-hofstede.com/countries.html>

内部資源に乏しい企業の急速な国際化における 外部専門家の役割と利用企業の満足要因について

柴原友範（筑波大学大学院 博士後期課程）

1. 中小企業の国際化に関する研究と課題

近年の企業を取り巻くグローバル化の進展、情報化の急速な発展などの外部環境変化と、企業の経営資源の有効利用、国際的な知識の蓄積などの内部環境の変化は、大企業のみならず内部資源に乏しい中小企業の国際化にも大きな影響を及ぼしている。そのような中、国際経営の分野では、これまでの漸進的国際化プロセスでは説明できないような急速な国際化を対象に、ボーングローバル企業（Born Global Company: 以下「BGC」と表記する）の戦略行動が注目されている（高井, 2008）。BGCは経営的、財務的資源に乏しいにもかかわらず、なぜ急速な国際化が可能なのか、ネットワーク論や資源ベース論などさまざまな視点からの研究が進んでおり、なかでも、資源アプローチにおける内部資源の不足を補う方法として、外部資源の活用が着目されている。

またBGCの多くの研究の前提条件が、設立から数年以内に海外活動に従事する企業を分析の対象としているが、現実には、創業から何十年も経過してから突然国際化する企業もあり、ボーン・アゲイン・グローバル企業（Born-again Global Company: 以下「BaGC」と表記する）という。BaGCのタイプには、買収、提携、事業転換などの特定のインシデントをきっかけに急激に国際化するタイプと、特定のインシデントがないにもかかわらず、設立から何十年も経過してから、突然国際化するタイプがある（高井・神田, 2012）。そのうち後者については、日本企業の事例しか報告されておらず、これは、母国市場が大きいために希少な資源を国内事業に集中してきた中小企業が、国内市場縮小という外部環境変化により急速に国際化のモチベーションが上がっているという、日本特有の先端事例の可能性はある。しかし、いずれも事例が古く、また強力な経営者の起業家精神と、それによる特殊な組織特性によって国際化を実現した特殊事例であり、必ずしも近年増加する日本の中小企業の国際化は説明できない。

以上のような背景から、内部資源（国際経験）に乏しい中小企業が、長期の国内経験ののちに大きなインシデントがなくても急速に国際化しているという（特に日本に多くみられる）現象のうち、既存研究（強力な起業家精神）では説明できない事例を分析することで、急速な国際化に影響を与えている要因を明らかにする。

2. 事例分析

既存研究で説明できない事例として、特段、強力な起業家精神や特殊な組織特性がみられないA社の事例を研究対象とする。特に、資源アプローチに基づき、外部資源の活用に注目して詳細に分析する。企業と関係者への半構造化インタビューに加え、ウェブサイト等の公開資料も参照する。

[A社の事例]

A社は愛知県の広告会社で、創業は1963年。国道や郊外で店舗に誘導するための野立て看板（屋外看板）を全国に設置している。同社は、国内市場の縮小を見越して1994年の長期計画で海外展開の構想をいだき、2012年からアジア6カ国の海外視察を始め、その中でマレーシアへの進出を決めた。M&Aではなく自社での進出を目指したが、海外で事業をしたことはなく、社内にもそういった人材はいなかったため、正直何から手を付けていいか全く分からないという状況だった。そんな中、専門家の派遣事業のことを知り、活用しな

い手はないと思って応募した。A社の担当専門家のa専門家は精密機器メーカーの出身で、マレーシアで海外業務も経験し、帰国後これまでの知識やノウハウを活かせる仕事をしたいという想いからジェトロの専門家となった。ただし、広告業の経験はなかった。

支援の開始にあたり専門家は、まずA社が海外で何をやりたいのか丁寧に話を聞くとともに、最初のアドバイスとして進出事業の専任者をおくことを海外事業の責任者であるX専務に助言した。それを受け、A社はすぐに国際事業部を立ち上げ、専門家から求められる資質なども聞いた上で、エース級の社員Y氏を担当させた。そして、X氏、Y氏、a専門家の3名でゴールから逆算してスケジュールを作成した上で、現地を訪れ調査を行った。現地では、専門家が紹介した会計事務所に依頼し、外資規制や法令を調査したところ、国土の8割を占める公有地に看板を立ててはいけないという州規制があることがわかり、壁にあたった。しかし、「諦めなければ道は拓ける」という専門家の後押しで、毎月のように一緒に現地の役所を訪ね、半年にわたる粘り強い交渉を行った結果、ついに根負けした相手が地元の有力官庁を紹介してくれた。この頃には、お互いに苦楽を共にすることで、企業と専門家という枠を超えて“同志”としての絆がうまれていた。

そして提案の場で、野立て看板が町の景観を改善でき、さらに設置ごとに一定のフィーを納めることで市の財政にも貢献できるという新たなビジネスモデルを提案したところ、ある市から具体的な検討についてのオファーを得た。その後、A社は複数の駐在員を派遣し、現地でのビジネス拡大に取り組んでいる。

A社の国際化の事例から、以下の発見事実1を導出した。

発見事実1

内部資源（国際経験）に乏しく長期の国内経験ののちに、大きなインシデントがなくても急速に国際化しているというボーン・アゲイン・グローバル企業において、強力な起業家精神がなかったとしても、外部資源としての外部専門家を活用することで、急速な国際化を実現できる。

次に、A社の事例について外部専門家の役割（機能）に着目して逐語録全文を定性的に分析したところ、表1のとおり、「文脈に沿った情報提供」、「ネットワーク紹介」、「精神的支援」、「学習支援」の4つの専門家の役割（機能）要因が抽出された。

表1 A社の事例から抽出された外部専門家の役割（機能）要因

役割要因	定義	頻度	代表的なコメント	リソース
文脈に沿った情報提供	企業の国際化の文脈を理解した上で、必要な情報を必要なタイミングで必要だけ提供する	7	「その国際事業部を作るに当たってもいろいろと専門家のほうからアドバイスを頂きまして、実際に進出していくに当たって、こういった部門の人間が必要になってくるよっていうのを前もって教えていただいてですね」 「その中でやはり知見、ノウハウが圧倒的に欠けていた。具体的にはどうやって向こうで単独で出資してやっていくのか、はたまたできるのか。それ自体もまだ分かってなかった。私のほうは法律も現地に持って確認しよう。その上でやってみたら、できるというのが現地で確認できたわけですね」	専門家インタビュー 専門家インタビュー
ネットワーク紹介	専門家が個人的に有する人脈や専門家からのアプローチにより、外部ネットワークを紹介する	6	「弁護士は現地で、私が紹介申し上げたコンサルティング会社のほうからまた紹介してもらったりしながらその会社へ行った」 「あと、人材もご紹介いただいた。今1人、現地で採用してる方もともと専門家のお知り合いの方をご紹介していただいた」	企業インタビュー 企業インタビュー
精神的支援	経営者や事業担当者が躊躇したり、心理的に障害にぶつかった際、企業に寄り添って精神的にサポートする	8	「これじゃあもうビジネスとして成り立たない、どうしようっていうときに、専門家が背中を押してくれたわけですね。実際、町を見るとたくさん看板立ってるんですよ」 「まだやれることがある中でとことんやらないよ。とことんやって判断すればいいんじゃないのってことを専門家が強くおっしゃってくださって。それでできたんですね。そうでなければ、僕1人でやったら途中で絶対諦めます」	専門家インタビュー 企業インタビュー
学習支援	専門家が企業の担当者等と海外業務を進めていく中で、学習を促す	8	「ゴールから逆算して、細かくスケジュール組みを専門家に手伝っていただいていたんです。そこからわれわれがやるべきことがいろいろと見えてきました」 「私がコーディネーター的に、（弁護士、会計士など）どういうふうに通じ合っていくのか、何がポイントなのかということを私なりにお教えする」	専門家インタビュー 企業インタビュー

3. 定量的分析

事例分析により抽出された外部専門家の役割（機能）要因について、日本貿易振興機構（ジェトロ）が実施した「専門家による新興国進出個別支援サービス¹⁾」の利用者アンケートの結果（n=882）を入手し、初めての国際化に取り組む中小企業²⁾（n=391）を抽出し、支援成功（n=91）と未成功（n=228）

の2群に区分⁸した。次に、外部専門家の4つの役割要因に該当する質問項目の回答（5件法）について、F検定の結果、いずれも $p < 0.001$ で等分散でなかったことから、Welchのt検定により、2群間の平均値の差を検定したところ、表2のとおりいずれも有意な差がみられた。

表2 外部専門家の役割要因の支援成功と未成功の2群間比較

	平均値		標準偏差		t検定 *1			
	支援成功 (n=91)	未成功 (n=228)	支援成功 (n=91)	未成功 (n=228)	t値	自由度	p値	信頼区間 (95%)
文脈に沿った 情報提供	4.747	4.368	0.483	0.998	4.54	305.61	***	0.214 - 0.543
ネットワーク紹介	4.505	4.018	0.701	1.104	4.69	255.86	***	0.282 - 0.692
精神的支援	4.484	4.026	0.790	1.080	4.16	224.12	***	0.240 - 0.673
学習支援	4.352	3.987	0.790	1.074	3.33	222.87	**	0.148 - 0.580

*1 Welchのt検定を実施(*** $p < 0.001$, ** $p < 0.005$)

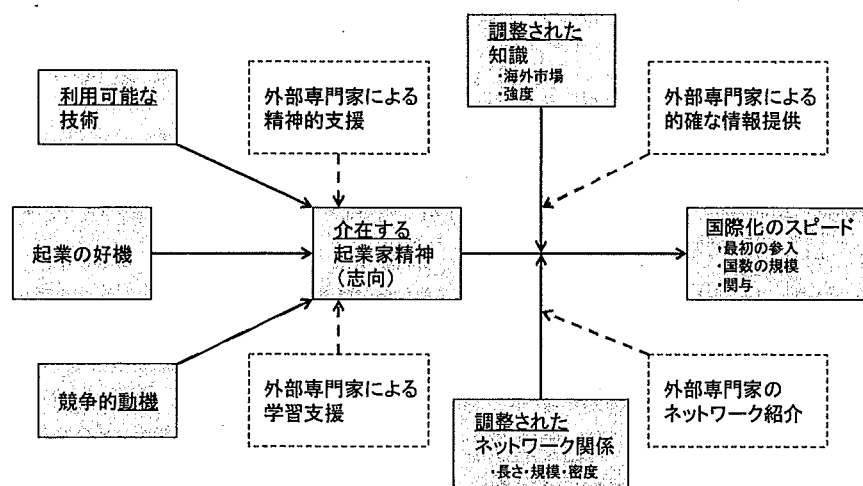
外部専門家の役割（機能）についての定性的、定量的分析の結果より、以下の発見事実2を導出した。

発見事実2

内部資源に乏しい企業の急速な国際化において、外部専門家は、「文脈に沿った情報提供」、「ネットワーク紹介」、「精神的支援」、「学習支援」の4つの役割（機能）を果たしている。

さらに、発見事実2を踏まえて、国際化のスピードについてまとめた Oviatt & McDougall (2005) の「国際化のスピードに影響を与える諸力のモデル⁴」に以下のとおり加筆し、発見事実3として提示する。

発見事実3：「国際化のスピードに影響を与える諸力のモデル」における外部専門家の影響



（出所）Oviatt & McDougall(2005)のモデルに筆者が加筆

4. 考察

本研究により、内部資源（国際経験）に乏しく長期の国内経験ののちに、大きなインシデントがなくても急速に国際化しているというボーン・アゲイン・グローバル企業において、強力な起業家精神がなく

かったとしても、外部資源としての外部専門家を活用することで、急速な国際化を実現できることがわかった。これにより、既存研究では説明できなかった近年の日本の中小企業国際化の解明に貢献する。また、これは母国市場が大きいために希少な資源を国内事業に集中してきた中小企業が、国内市場縮小という外部環境変化により、急速に国際化のモチベーションが上がっているという、日本特有の先端事例とも考えられることから、さらに研究を進めることで、将来的に大きな母国市場が縮小する他国における内部資源に乏しい企業の急速な国際化にも応用できる。

次に、内部資源に乏しい企業の急速な国際化において、外部専門家は、「文脈に沿った情報提供」、「ネットワーク紹介」、「精神的支援」、「学習支援」の4つの役割（機能）を果たしていることがわかった。これにより、Oviatt & McDougall (2005) の「国際化のスピードに影響を与える諸力のモデル」に、外部専門家の影響を追記して拡張することで、BGC, BaGC を含む内部資源に乏しい企業の急速な国際化のさらなる解明につながる。

7. 結論

本研究により、国際ビジネス分野のニューフロンティアとして注目される BGC, BaGC の研究において、既存研究にはない日本の先端事例から新たな視点を加えることで、同分野の進展に貢献する。また、実務面においても、外部専門家をその役割を認識した上で効果的に活用できることから、専門家の活用と支援が進み、中小企業等の効率的な海外進出が促進されることを期待する。さらには、TPP 対策など専門家を活用した海外展開支援施策においても活用できるという面でも貢献できる。

8. 参考文献

- Bell, J, McNaughton, R and Young, S. (2001). Born-again global firms: An extension to the born global phenomenon, *Journal of International Management*, 7, 173-189.
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2009). *Born global firms: A new international enterprise*. Business expert press.
- 森田正人 (2014). 「ボーングローバル企業研究の現状と今後の課題」『横浜国際社会科学研究所』18(4), 83-99.
- 中村久人 (2013). 『ボーングローバル企業の経営理論：新しい国際的ベンチャー・中小企業の出現』八千代出版.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory & Practice*, April, 537-553.
- 高井透・神田良 (2012). 「ボーン・アゲイン・グローバル企業の持続的競争優位性に関する研究」『情報科学研究』21, 5-32.
- 高井透 (2008). 「ボーン・グローバル・カンパニー研究の変遷と課題」『国際ビジネス研究の新潮流』中央経済社, 125-149.

¹ 新興国への進出に取り組もうとする中堅・中小企業に対し、海外ビジネス経験豊富なシニア人材を外部専門家として派遣し、事業リスクの高い新興国への進出を最大2年間、個別に支援するサービス。2年間で1,616社が支援を受けた。

² 全データのうち、資本金3億円以上/従業員300名以上の製造業および、資本金1億円以上/従業員100名以上の非製造業を除外し、さらに支援開始時に海外投資、海外売上実績がある企業を除外した。

³ 専門家の支援に対する全体的な満足度（5件法）が、4以上であり、かつ、支援期間中（最大2年間）に海外展開に成功（法人登記、契約締結、工場・店舗操業・拡張）した企業を「支援成功」と定義し、それ以外を「未成功」と定義した。

⁴ 国際化するタイミングの早さと国際化を実現する速さの概念が混在している（中村, 2015）が、国際化を実現する速さについては、BGCだけでなくBaGCの概念にも応用できると考えられる。

欧州環境規制に対する多国籍企業の企業行動 —自主的アプローチによる正当性の獲得—

永里賢治（一橋大学 イノベーションマネジメント・政策プログラム）

キーワード：環境規制、企業行動、自主的アプローチ、正当性

1 はじめに

近年、企業は「環境経営」や「持続可能性」といった視点での経営を志向する様になってきた。環境に配慮した製品の開発や環境報告書(CSRレポート等)の開示などによって、ステークホルダーに対する社会的責任を果たす事が重要になってきている。本報告では自社製品の安全性が疑われた際に、欧州の多国籍企業や業界団体がどのようなアプローチを行い、ステークホルダーに対する正当性の獲得を試みたかについて紹介する。また本報告における自主的アプローチの限界点やイノベーションとの関係についても議論してみたい。

2 先行研究

環境規制に対する企業の自主的アプローチについては、これまで多くの研究がある。Alberini & Segerson (2002) はステークホルダーの環境意識の高まりによって、企業は環境対応のコスト負担を受け入れる様になってきたと報告し、また OECD (2003) は企業、公的機関と言った主体別に自主的アプローチを「一方的な公約」「交渉的な合意」「自発的なプログラム」「公的な情報提供」に分類している。また Lyon & Maxwell (2002) は規制戦略最適化行動として、「厳しい政府規制を先取りする行動」「来るべき規制を骨抜きにする行動」「実績を作り、規制当局から規制上または遵守上の救済措置を得る行動」「ライバルに対する優位を得るべく反競争的規制を促す行動」を挙げている。Johnson (2003) は環境対応を怠ると「消費者の不買運動」や「地域住民の立ち退き要求」など市民社会からの制裁を被るリスクがあり、これを避ける為に自主的対応に加え、情報公開を行う必要があると論じている。また谷川(2004)は企業の自主的対応におけるインセンティブを「規制の脅威」「ビジネスにおける不測のリスクの回避」「資本市場、財市場におけるメリットの追求」「生産性の向上/市場における優越的地位の獲得」の4つに分類している。環境規制の中でも化学物質を規制対象とした場合の企業行動や自主的アプローチについてはまだ多くの研究がなされていない。永里(2010)は自社製品(化学物質)の安全性が疑われた場合、自社のポリシー(環境経営)に遵守しながらステークホルダーに対する影響を考慮して、潜在リスクを回避する自主的アプローチについて紹介している。しかしここでは安全性が疑われた自社製品について、製造を中止するといったリスク回避を示したものに過ぎない。自社製品が規制の対象となった場合、ユーザー(市場)の意向を受けて、メーカーは代替品を考えることが多い。しかし代替化に関する企業行動や自主的アプローチに関しては、これまであまり研究がなされていないようである。

3 事例紹介

本報告では欧州の REACH 規則で規制対象となった可塑剤 DEHP (Di-Ethyl-hexyl-phthalate) と発泡剤 ADCA (Azo-di-carbonamide) の事例を紹介する。

3.1 可塑剤

可塑剤とはプラスチックを柔らかくする配合剤であり、例えばホースやカバン の原料として使用される軟質塩化ビニールには約30%の可塑剤が含まれている。可塑剤 DEHP は環境NGOからその安全性(内分泌かく乱作用)が疑われたこともあり、各国政府やメーカーが主体となってこれまでに多くの安全性試験を実施した。その結果 2008 年に欧州当局は「DEHP は安全性に問題ない」という評価結果を公表したが、同年に施行された REACH 規則においてステークホルダー(EU加盟国:スウェーデン)が「規制候補物質」としての提案を行っている。

世界中で最も使用されている可塑剤は DEHP であるが、欧州地域だけは DINP (Di-Isononyl-Phtalate) が主流であった。これは BASF 社(ドイツ)と EVONIK 社(ドイツ)が DEHP の製造を中止し、代替品(DINP)の製造能力を増加したことに起因している。また欧州の可塑剤メーカーは欧州の業界団体(ECPI)を通じて、DEHP よりも DINP の安全性が高いことをステークホルダーにアピールした。この自主的アプローチについて、以下に紹介する。

表1に可塑剤の分類を示す。ECPI は可塑剤を「低分子量のフタレート(LOW)」「高分子量のフタレート(HIGH)」「その他(OTHER)」の3つに分類した。この分類では DEHP はLOW、DINPはHIGHのカテゴリーに属している。

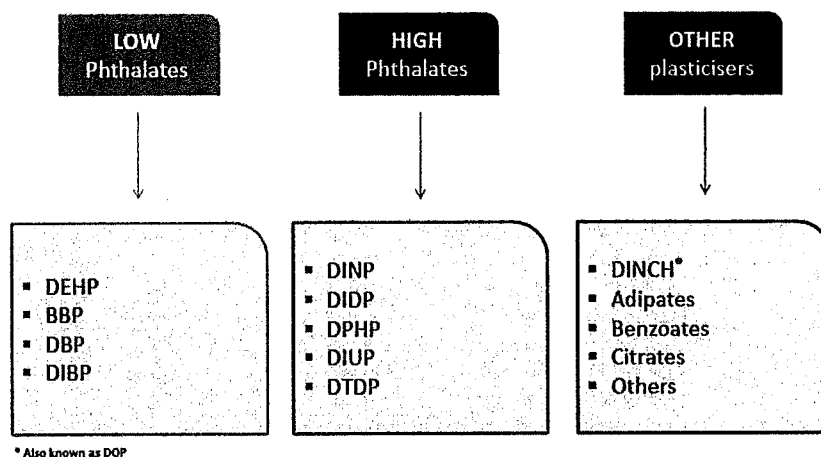


図1 可塑剤の分類

ECPI(2012)より引用

図2に可塑剤(フタル酸エステル)の規制について示すが、DEHPを含む「低分子量のフタレート(LOW)」の一部が規制されており、DINPを含む「高分子量のフタレート(HIGH)」については規制されていないことが分かる。次に欧州地域における市場シェアを図3に示すが、DEHP は減少しているが、DINPは増加傾向となっている。

	PHthalate	ALCOHOL BACKBONE	LABELING	
			HEALTH	ENV
Low Molecular Weight (Low Phthalates)	DMP	1	None	None
	DEP	2	None	None
	DBP	3	None	None
	BBP	4	None	None
	BPB	5	None	None
	BBzBP	6	None	None
	BPBP	7	None	None
	BPBP	8	None	None
High Molecular Weight (High Phthalates)	DINP	7-8	None	None
	DIDP	8-9	None	None
	DPHP	7	None	None
	79P (Slightly branched)	7-9	None	None
	911P (Slightly branched)	9-11	None	None
	911P (Slightly branched)	9-11	None	None

図2 可塑剤(フタル酸エステル)の規制

ECPI(2012)より引用

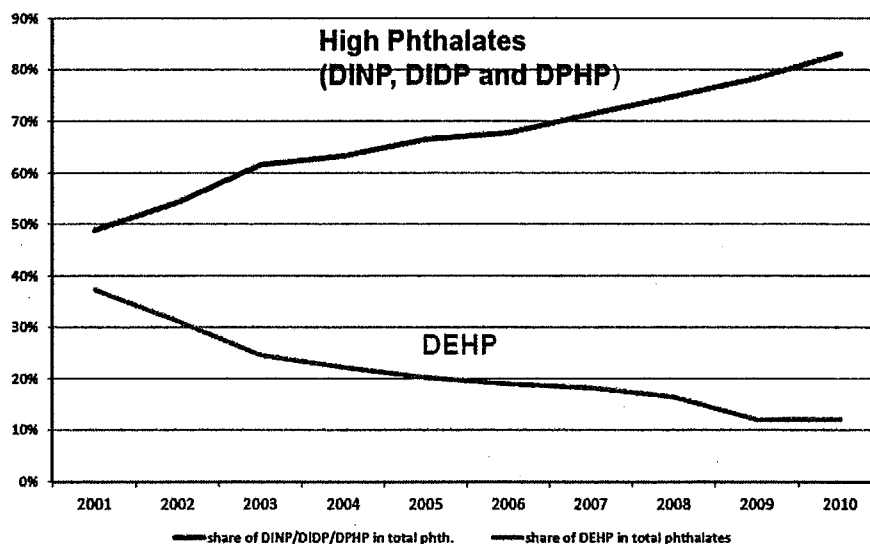


図3 欧州地域における市場シェア

ECPI(2012)より引用

以上の様な欧州可塑剤メーカーの企業行動や業界団体における環境コミュニケーション(代替品の安全性をPR)もあり、REACH 規則において DEHP は規制化が進行し、DINPは規制化が行われなかった。欧州における可塑剤がDEHPからDINPにシフトしたことで、環境NGOは次にDINPの安全性に懸念を持つ様になった。DEHP が規制対象となったのは「生殖毒性」が要因であったが、DINPでは「内分泌かく乱作用」という新しい懸念を主張してきたのである。しかし「内分泌かく乱作用」については定まった安全性評価法が無い為、規制当局(欧州化学品庁)はその評価法を検討・確立する作業から行う必要があった。現在 REACH 規則において、DINPに関する評価が行われている。環境NGOのターゲットはあくまで塩化ビニール樹脂であり、塩化ビニール樹脂に含まれている可塑剤の安全性に懸念を表明することで、「塩化ビニール樹脂の絶滅」を狙っているのである。

3.2 発泡剤

発泡剤とは、様々なプラスチックを発泡させることで様々な機能を与えるものである。欧州でADCAを製造していた唯一のメーカー(Bayer社)が2012年に製造を中止した。その翌年REACH規則において、ステークホルダー(EU加盟国:オーストリア)が「呼吸器感作性」に懸念があるという理由で、ADCAを規制対象物質とする提案を行った。「呼吸器感作性」に関しては、30年以上も前に同じ議論があったが、再度疑われることになったのである。ADCAは世界中で多くの需要があるが、代替品が無い為に、ユーザーは規制化の動向に注視している。

4 考察

欧州可塑剤メーカーは「企業の環境経営(安全性に懸念のある既存品は製造しない)」と「環境コミュニケーション(代替品の相対的な安全性)」といった自主的アプローチを行い、企業行動の正当性をアピールした。しかし代替品についても「内分泌かく乱作用があるのではないか?」といった新しい切り口で、安全性に懸念が持たれてしまった。これは客観的事実(安全性データ)に基づいたものではなく、あくまで可能性の有無についての議論であり、この段階で懸念を払拭することは容易ではない。これは代替品を考える上で、安全性の担保に関する重要な示唆を与えている。発泡剤に関しては、欧州メーカーは「過去に安全性が疑われた製品の製造中止」を行った。顧客(市場)よりも自社の環境経営をアピールする方が良いとの判断したものと考えられる。今後は化学企業においては、このような事例が増えていくのかも知れない。さて既存の製品やプロセスが規制された場合に、イノベーションを生じたケースもある。例えば食塩電解における水銀法が規制されたことによりイオン交換膜法が開発されたケース、プラズマTVのプラスチック部分に多用される臭素系難燃剤が規制されたが、液晶TVの普及により臭素系難燃剤を必要としなくなったケース等がある。本報告では化学物質の事例を紹介したが、イノベーションの視点から考えると、企業は必ずしも代替品を考えるアプローチが正しいことではないのかも知れない。

参考文献

- Alberini, A. & Segerson, K. (2002) "Assessing Voluntary Programs to Improve Environmental Quality" *Environmental and Resource Economics*, 22, pp157-184
- ECPI (2012) "Introduction to ECPI and to plasticizers" EUEB meeting, 2012.3.7, Brussels
- Johnson Jason S. (2003) "Signaling Social Responsibility : An Economic Analysis of the Role of disclosure and Liability Rules in Influences Market Incentives for Cooperate Environmental Performance" Cooperate Paper for Faculty of Law, University of Tokyo
- Lyon, Thomas P. & Maxwell John P. (2002) "Voluntary Approaches to Environmental Regulation : A Survey" *Economic Institutions and Environmental Policy*, Ashgate Publishing Ltd.
- OECD (2003) "Voluntary Approaches for Environmental Policy : Effectiveness, Efficiency and Usages in Policy Mixes"
- 谷川(2004)「日本企業の自主的環境対応のインセンティブ構造 -ケース・スタディとアンケートによる実証分析-」独立行政法人経済産業研究所 RIETI Discussion Paper Series 04-J-030, 2004年8月
- 永里賢治(2010)「環境規制の不確実性に対する企業行動-EUの環境規制 REACH と欧州可塑剤メーカーの企業行動」国際ビジネス研究 Vol.2(1), pp.83-89

華為の市場ニーズに対応した研究開発組織の改革 ——意思決定システムの構築を中心に——

張艶紅（滋賀大学大学院）

華為技術有限公司（英語で、HUAWEI Technologies Co.Ltd. 日本語で、ファーウェイ）。以下華為と記す。）は、1987年に中国の深セン市において任正非氏によって設立された。今年2016年に、創業来29年を迎える華為は、中国国内だけでなく、世界140か国以上の通信事業者、消費者、企業法人に製品、サービス、ソリューションなどを提供している。日本市場においても、イー・モバイル、ソフトバンクなどの会社は華為の製品技術を高く評価しただけでなく、基地局のスマート化も評価している。2015年、華為のスマートフォンのHonorシリーズの出荷台数は1億台を突破し、サムソン社とアップル社に次ぐ3位の座にまで上りつめた。

華為の製品が市場に受け入れられる理由は、単なる低価格にあるのではなく、市場ニーズに対応した開発力にあると考えられる。本研究では、この問題意識に基づき、華為の研究開発組織に注目する。そして、資料分析などの研究方法を用い、華為の研究開発組織の特徴を明らかにすることが目的である。

創業時の華為は、販売業務を通じて固定電話交換機の生産技術を習得し、部品加工・組立などの業務をした。1990年に研究開発を設立し、初めての固定電話交換機BH03を開発し、主に中小規模のホテルに提供した。業務を広げるために、新しい技術者を招聘し研究開発チーム¹を編成した。このチームの編成により華為の主力製品C&C08デジタル交換機が開発され、華為の中国国内市場は一気に拡大した。1995年の研究開発組織は図1のように整理される。

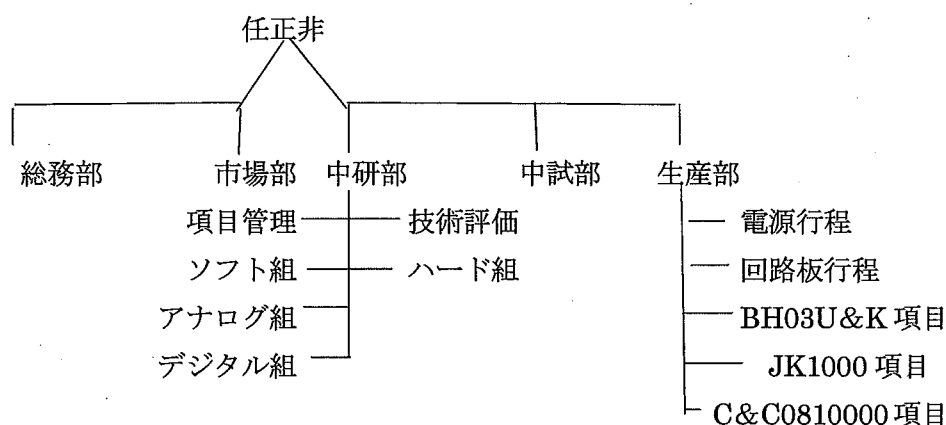


図1 1995年の研究開発組織

出所：張利華（2009）120頁により筆者作成。

¹ チームのメンバー：李一男、鄭宝用、李曉濤、洪天峰、費敏、徐直軍。

研究開発の技術者は任正非によって獲得された市場情報を受け、製品を開発した。特に CC08 交換機の成功は技術者の役割が任正非に認められ、信頼関係を構築した。そして、任正非は技術者に製品開発の意思決定権を与えた。しかし、技術者は技術開発だけを重視し、市場ニーズに対応できなかったため、製品が開発される前に市場に淘汰された。1995 年、華為はこの苦境から脱出するために研究開発組織を改革した。改革された研究開発組織は図 2 の通りである。

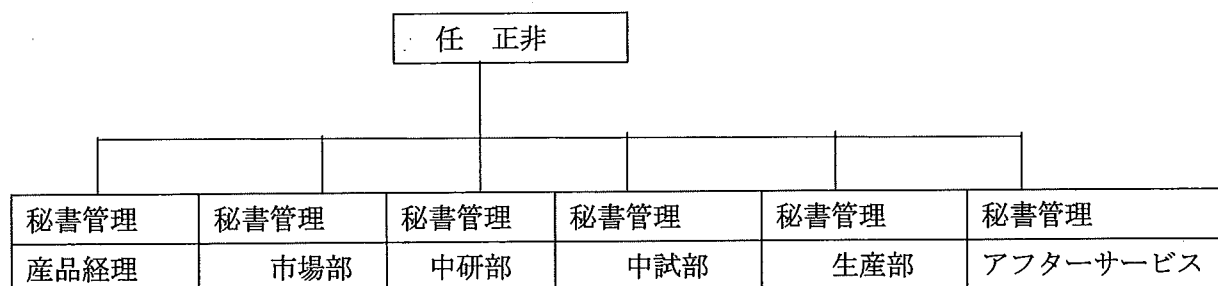


図 2 1995 年の研究開発組織

出所：「再论反骄破满，在思想上艰苦奋斗——在市场庆功及科研成果表彰大会上的讲话」

「再び傲慢な気持ちを抑え、努力することが必要だ」に基づき筆者作成。

1995 年の改革の重点は「製品経理」の設置である。「製品経理」の役割は「中研」の技術者に専門知識をサポートすることである。また市場から技術開発・生産及びアフターサービスまでに統括管理することである。また「製品経理」は「秘書管理」を通じて、任正非に製品開発についての情報を報告することである。そして、任正非は「秘書管理」に提出された情報により、製品開発の意思決定をする。しかし、「秘書管理」はリアルタイムの情報を上層部に伝達していなかったため、任正非の製品開発の意思決定は市場ニーズに対応できなかった。

1998 年に任正非は IBM から IPD・ISC（統合製品開発ソリューション）を導入し、再び研究開発組織の改革を行った。そして 1998 年から現 2016 年までの研究開発組織は図 3 のとおりである。

この改革は華為の意思決定システムに大きな変化をもたらした。まず、任正非と「製品経理」の間の「秘書管理」を撤去した。そして、2011 年に「製品経理」は輪番 CEO 制度の形に変更された²。輪番 CEO の役割は新たに設置された PDU(Project development unit)を通じて、社内資源と市場情報を統括管理することにある。PDU は複数の製品事業部に分けられる。各製品事業部のメンバーとしての資質は専門技術と豊富な市場経験によって見極められる。主な役割は市場情報を収集し、製品開発計画書を作成することである。そして、輪番 CEO は各事業部の製品開発計画を統括管理する。非番になった CEO は任正非と上層

² 輪番 CEO の任期は 6 か月である。

部管理者（市場、マーケティング、財務、戦略）により形成された意思決定チームに配置され製品開発計画書通りに製品開発するかどうかを判断する。

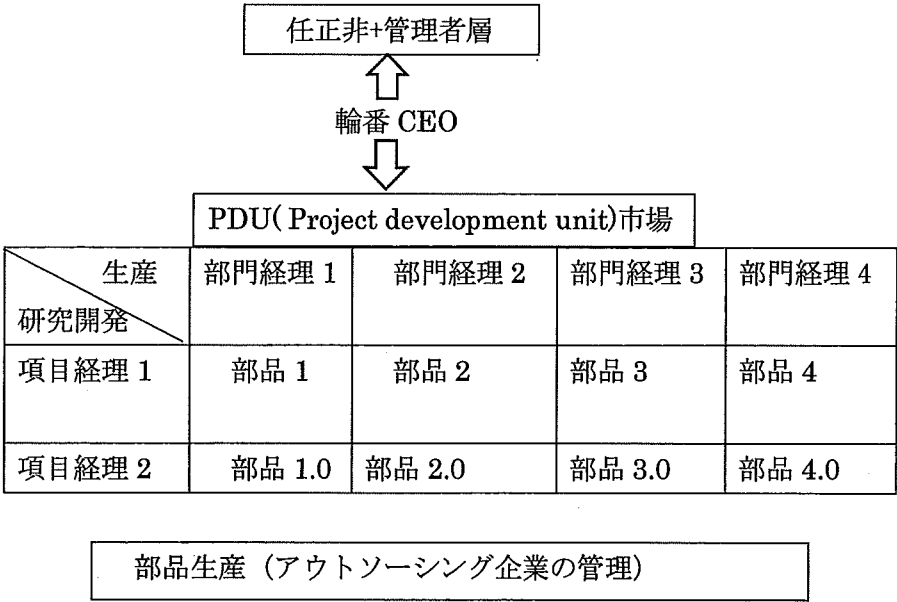


図 3 1998 年～2016 年の研究開発組織
出所：華為のホームページにより筆者作成。

製品開発が決定された時点で、一つの製品は複数の部品に分けられる。「項目經理」は部品に対しての技術開発とテストなどの業務を行う。そして「部門經理」は部品の生産において役割を果たしている。

従業員の評価システムについては、技術評価＝「任職資格」と総合評価＝「崗位等級」に分けられる。実際に作業チームのリーダーはチームメンバーに対する評価の権限を持っている。例えば、部品生産は複数の資源管理 (Logistics Management) チームに分けられ、資源管理チームは複数のプロジェクト・チームに分けられる。プロジェクト・チームのメンバーを一次評価するのは資源管理チームのリーダーである。そして、部門經理は資源經理の評価に基づいて最終評価をする。以下の表 1 は従業員の評価システムを示したものである。

この評価システムは、従業員から管理職までの全員を対象とした評価システムである³。「任職資格」は主に技術者の専門知識を評価する。「任職資格」を持つ従業員は ABCD の 4 ランクに分けられる。この「崗位等級」評価は従業員の処遇と直接かかわる。主な評価の内容は従業員が現在従事している仕事の目標、及び目標の達成度について評価する。具体的には、研究開発または生産する際に、チームのメンバーはプロジェクト全体の進度を掌握する上で、従業員が受けているところの進度に対して目標を設定する。従業員の作業進度が全体

³ 総裁の任正非のランクは 22A である。22A とは意思決定の位置づけを意味している。

のプロジェクトの進捗より遅れた場合は、C 級の評価結果になる。重大な過失の場合は D 級の評価結果になる。従業員の目標達成が全体のプロジェクトに合わせて進んだ場合は B 級の評価になる。A 級の評価、目標達成以外に、会社の戦略などに対する理解が高いと認められた場合に得られる。

表 1 華為の人事評価システムと給料

単位：元

任 職 資 格 ／ 崗 位 等 級	13 級	14 級	15 級	16 級	17 級	18 級	19 級	20 級	21 級	22 級
A	7500	10500	14500	19500	25500	32500	40500	49500	59500	
B	6500	9000	12500	17000	22500	29000	36500	44500	54500	
C	5500	7500	10500	14500	19500	25500	32500	40500	49500	59500
D	淘汰	淘汰	淘汰	淘汰	淘汰	淘汰	淘汰	淘汰	淘汰	淘汰

出所：「華為的績效管理」により筆者作成。

華為の研究開発組織の改革では、意思決定システムの変化も見られる。創業初期では、任正非一人または技術者により、製品開発の意思決定が行われていたが市場戦略、財務の専門家や輪番 CEO と任正非により結ばれたチーム組織による意思決定に変化した。意思決定の核心は任正非と輪番 CEO にある。輪番 CEO は社内の資源情報と市場情報を連携させる役割を果たしているため、任正非の意思決定を支持する。そして、この意思決定チームのほかの専門家輪番 CEO により提供された情報を評価する。また、「任職資格」と「崗位等級」の人事評価システムにより、有能な人材が輪番 CEO に選抜され、上層部に新たな市場と社内資源の情報を伝達するようになった。つまり、従業員への人事評価システムは華為の意思決定システムを支えていると考えられるのである。

主要参考文献

汪志平（2005）「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』，発行元第 35 巻第 2 号 217-238 頁

張利華（2009）『華為研発』 機械工業出版社，110～120 頁

参考 URL

華為任正非内部講演 41 篇

http://www.360doc.com/content/13/0303/01/202378_268966049.shtml#

華為心声社区

<http://xinsheng.huawei.com/cn/index/guest.html>

日中合併企業の経営文化の融合に関する一考察

～～海信日立の事例を中心に～～

郝燕書（明治大学経営学部）

範大鵬（文泰商学院）

時晨生（元法政大学大学院経済学研究科博士課程）

本発表は日中双方同比率の投資により設立された中国青島海信日立空調システム株式会社（以下海信日立と略す）の事例を通じて、中国における日系合併企業の経営文化の融合の過程およびその意義を検討することである。

海信日立は、中国山東省青島市に立地する中日合併会社である。中国大手電機企業海信集団と日本日立と共同かつ対等の出資で2003年に設立され、現在従業員数は2331名を超える大型合併会社である。主力製品はマルチ接続されたインバータ商用空調システムである。海信日立は先進生産設備と品質保証機能を持つ新しい空調技術を導入し、中国の空調技術をリードしており、設計から、製造、マーケティング、デザイン、サービス、オペレーティングシステムまで、世界で有数の空調技術を有する中国の代表格といえるまでに成長してきたのである。設立以来、年間30%高い成長率を維持し、同業界の平均成長率を大きく上回り、2015年に会社の売上高は45億元に達している。

海信日立的競争力は、日中双方の強みを徹底的に引き出し最大限に発揮することにある。日立の強みは技術開発力、生産・品質管理という生産システムにあり、海信の強みは中国市場の特性を熟知し、強力な市場開拓力を持つことである。人的資源管理において、「人間尊重」という両社の共通の理念の下で、「楽しく働き、健康に生活」を提唱し、従業員満足、顧客満足という方針を徹底的に貫くのである。しかし、双方の文化的な差異があったため、このような良好な協力関係は最初に存在するわけではなかった。会社の設立当初から、双方はお互いに探りあい、コントロール、妥協、そして、Win-Winという四つの段階を経て、今日まで共生共栄の局面に至っている。

経営文化融合について、最大の課題は相手の価値観と考え方を理解し、お互いにその差異を認識し了承すること、その上「共通点を見つけ出し、異なる点はしばらく棚上げにする」という原則に基づいて、積極的に交流し共通な認識に達成する。短期間で共通認識が達成できなくでもしばらく棚上げにして、共通認識が達成できるまでに努力し続ける。共通認識が達成できたら、直ちに行動に移行する。

異文化融合の過程に、双方は意思疎通の原則を確立した。それは、双方は親会社ではなく、合併企業自身の利益を求める。お互いに十分かつ持続的に尊重し信頼する。意見が食い違い時に、互いに譲歩ししばらく棚上げにする。また、異文化経営交流の手段としては、日本で通常に採用されている「ホウレンソウ（報告連絡相談）」を行い、定期的な経営会議、日常的に一对一の仕事の交流、また一緒に現場へ見て回り、そして勤務時間外の交流など

である。上司は率先模範により、その言行を一般従業員に影響を与えている。そのために全従業員の上にスムーズに円滑なコミュニケーション環境と協力の雰囲気醸成させ、経営実績を上げるだけでなく、従業員の満足度も継続的に高く維持するのである。

従来多国籍企業論の視点は進出側の優位性を重視し、現地化論ではローカルの要因を強調するのである。それに対して、本報告の貢献は進出側と受入側の両方の優位を結合し、中日双方は相互理解・相互信頼の関係の構築に力を入れ、相乗効果を追求するペアマネジメントを通じて市場での最大価値を創出したのである。これは合併企業の競争優位の源泉であり経営文化の融合によりもたらすのである。

リクルートに学ぶ国際ビジネスにおける M&A の成功事例

伊波浩美（慶應義塾大学）

2014年10月16日に東証1部に上場を果たした株式会社リクルートホールディングス（リクルート）は、M&Aを含めた積極的な海外事業展開を進め、国際ビジネスにおいて、グローバル化を進めている。本報告では、リクルートの国際ビジネスにおける M&A の成功事例を紹介し、どのように経営統合を行ったのか、分析を行う。

東証1部に上場したリクルートは、株式時価総額は、約1兆8,200億円で、2014年のIPOで国内最大となり、1998年のNTTドコモ以来の大型上場となった。リクルートはグループ全体で38,451人、海外に約4,000人の社員を抱える。拠点数は、日本を含めて16ヵ国、地域で900に上る。2015年3月期の連結決算では、売上高は、1兆5,886億円（前年度比22.2%）、そのうち、海外売上高構成比は、4,758億円で、全体の売上高の25.9%を占めている。2011年3月期まで、グループ全体の売上高に占める海外事業の比率は、ほぼ0%であった。当時、すでに売上高が7,000億円を超える企業でありながら、国内事業がほとんどを占めていたため、海外展開は急務であった。

リクルートが上場を選んだ目的は3つある。財務戦略の多様性、経営の透明性、グローバルでの信頼性の向上である。上場で得た資金や借入れを活かして、買収などを通じて世界への展開を進めた。そのためにIT（情報技術）を基盤に、技術力も高め、「2020年を目途に人材領域でグローバルナンバーワン」「2030年に販促領域でもグローバルナンバーワン」を掲げ、「日本のリクルート」から「世界のリクルート」を目標に掲げた。

リクルートには、M&Aの原理原則がいくつかある。1つ目は2段階アプローチという手法である。まず初めに小さな企業を買収するか、マイノリティー出資をし、リクルートの経営ノウハウを導入することで買収先の業績が上がるか実験をする。成功すると確信を持ったところで大型買収に臨む。2つ目は、IRR（内部収益率）10%以上を投資基準にしている。買収を計画した社員が買収後の事業計画を作り、その計画がIRR10%未満ならそもそも買収しない決断を下す。3つ目はM&Aのやり方に独特のノウハウがある。人材メディア、人材派遣、販促メディアの3事業のトップがM&Aの責任者になる。一般的な企業は投資マネジメントチームが証券会社とともに投資活動を行うが、リクルートは事業のトップが担当する。そのトップが常に関心候補の企業のドアをノックしに行く。基本的に持ち込み案件はなく、リクルートから攻めて行く。リクルートの企業文化や経営ノウハウを話して、ビジョンに共感してリクルートの仲間に入りたい、業績を向上させたいという企業を買収する。

リクルートが M&A を始めた初期の頃、中国の企業に出資したがバリューアップできなかった苦い経験もあった。リクルートの洞察が浅く、市場のユーザーのニーズを理解していなかったため、リクルートのノウハウが活きなかった。その結果、2010 年以降の M&A は、大型投資を新分野ではやらない、小さく実験をしてから、大型投資をする、という方針に変えたのである。

人材メディアの領域では、2012 年、Indeed(テキサス州)を 965 億円で買収した。Indeed の交渉最終段階では、買収先の CEO と 3 時間のセッションを行い、リクルートの経営理念、すなわち、創業者がどんな経営観で事業を起こしたか、ということを開示し、彼らの経営観をインタビューした。リクルートの最もこだわったことと先方がこだわったことにフィット感があるかどうか、そして何が違うか、根幹部分が受け入れられるかどうか、相互に確認する作業を行った。Indeed の買収の決め手となったのは、先方がリクルートのオーナーシップマインドを高く評価してくれたことであった。Indeed を誰がオーナーシップをもって運営するかを決めたら、あとはそこに一任する、と互いに決めたことが合意点だった。

Indeed の経営は、初年度は、Indeed の創業者がやり、2 年目はリクルートから派遣した出木場氏に入れ替えた。1 年目は先方のスタイルを極めて尊重するスタイルで行い、その間に出木場氏は、Indeed の特徴を学びながらマネジメントを行った。Indeed は、買収後、1 年間で 85% も増え、500 億円規模の事業に成長した。現在、米国やカナダ、オーストラリア、ドイツ、オランダ、日本など 9 カ国 15 カ所に拠点をかまえ、サイトは、28 言語、55 カ国・地域で展開し、月間閲覧者数は、1 億 8,000 万人に上り、顧客企業は買収前の 3 倍の 7 万社になった。直近では、数十億円を投じ、欧米やアジアでテレビ CM や交通広告を始めた。各国の拠点では、それぞれの国の出身者にトップを任せている。「米国は『人種のるつぼ』と呼ばれる割に、米国人のやり方が絶対的に正しいと思っていて、他国に行っても米国と同じやり方を押し付ける傾向がある。でも、その国にはその国の文化、やり方がある。だから出身者のトップのやり方が正しいと信じて任せるのが、僕のやり方だ」と出木場氏は語る。

人材派遣領域では、2010 年に米 CSI (フロリダ州)を買収した。売上高 50 億円程度の小さな会社だったが、買収を指揮した本原氏が CSI のトップについて、経営ノウハウを浸透させた。その結果、利益率が買収当時 1% 以下だったものが、現在は、10% 以上にまで成長した。続いて 2011 年に米スタッフマーク(オハイオ州)と米アドバンテージリソーシング(デラウェア州)を買収した。買収額は、3 社合わせて 7 億 3,900 万ドルとなった。いずれも売上高 1,000 億円規模の企業である。加えて 2013 年にアンテオ(ジョージア州)を買収した。3 社とも社員が取締役以上に入り込み、業績を向上させた。2015 年 1 月にはオーストラリアで一気に 2 社を買収すると発表し、同国での人材派遣シェアは計 7% で 2 位になった。

販促メディア領域は、マイノリティー出資や現地企業との共同体（JV）、M&A の形をとっている。旅行分野は、新興国でリクルートのノウハウを組み入れた宿泊予約サイトを作って運営しているのが特徴である。各国版じゃらんが通用するか、実験的に運用している。2012年にインドネシアのPT ゴーオンラインデスティネーションズ(ジャカルタ)に出資し、同国向け宿泊予約サイト「ペギペギ」を開設するなどの動きをしている。不動産分野は、2013年に米国の中古不動産情報サイトを運営するモボト（カリフォルニア州）を買収した。SUUMOは、新築住宅や賃貸マンションなどに強いが、現在は、リノベーションとして中古不動産のリフォームにも力を入れている。米国での中古不動産情報を仕入れながらノウハウを共有し、米国で不動産市場を開拓する考えだ。美容・飲食店分野でも2014年にタイの飲食店と美容室情報サイト「ワンナイ」を運営するワンナイメディアの第三者割当増資を受け、マイノリティー出資した。2015年には、欧州で飲食店予約サービスを手掛ける Quandoo を、また、欧州で美容予約サービスを運営する Hotspring を子会社化した。これら各社においては、今後、予約可能店舗数の拡大、新規ユーザーの獲得、ユーザーリピート率向上を順次進めることで、欧州市場における各オンライン予約数で圧倒的な No.1 になることを目指している。

リクルートが買収の話を持ちかける際、まず、リクルートがどういう会社かを説明し、買収条件を提示する。1つは、経営の主導権はリクルートが握るということ。つまり、リクルートと経営の方向性が一致しない限り、現 CEO は会社から去ってもらい、リクルートの社員がトップになって経営を主導する。もう一つは、経営のやり方に5%の変化をもたらしてそれを受け入れてもらうことである。

リクルートの経営手法に「ユニット経営」というものがある。「ユニット経営」は、組織を小さなユニットに分割し、その組織単位で損益管理を行うマネジメント手法である。全ユニットの共通目標を利益率や利益額に定め、その目標を達成するための手段は各ユニットの責任者にゆだねる。この大きな権限移譲により、事業現場で発生する小さな課題に即座に対応することが可能となる。また生産性を意識した組織運営の創意工夫を誘発することで、業績の向上を図る。さらには、業績の改善がなされた成功事例を全社に公開し、社員同士が刺激し合う仕組みも整え、会社全体での業績や業績運営レベルの向上につなげていく。

近年、国際ビジネスにおいて、日本企業が海外の企業を積極的に買収しているが、M&A 後の経営統合で苦労している会社が多い。日本企業が、日本のやり方を海外に持ち込んで成功する確率は高くないと言われている。企業文化も違えば、商慣習も違う。「すべての仕組みをリクルート化してしまったら、買収先の社員は全員辞めていただろう」と米国の責任者である本原氏は言う。リクルートの強みである人事や採用の仕組みは長年培ったノウハウによって完成されており、緻密な計算で出来上がっている。そのまま持ち込んでも、その企業

の仕組みが崩壊してしまう。国の文化も人材の質も全く違う企業を経営する方法を考えた時、今あるすべてのリソース(経営資源)を活かして利用して管理することが必須であり、必然であった。それが人材のリソースを尊重して最大限に活かす「自分の頭で考えて仕事をする」ことと「ユニット経営」なのである。

リクルートは、人材派遣事業とインターネット事業とは方針を完全に分けている。人材派遣事業においては、オペレーションマネジメントは「ユニット経営」の経営手法でやるように指示を出している。インターネット事業は、ケースバイケースで、産業ごとに競争相手も競争ステージも違い、カギになるテクノロジーも違うので、その違いを認識してマネジメントを行っていく。

リクルートは、創業時、教育心理学的なアプローチで経営を行っていた。「自己有能性」というメッセージが最も重要で、働く社員が、自分自身が如何に有能で活用されていて、結果的に市場に変化をもたらしている、という実感値を感じることができる、と信じていた。そんな機会を提供することがリクルートの本流に流れている。自分自身の提供価値をすぐに問うということが大事で、どんな社会貢献をしたいのか、掘り下げて開花させて、それに合わせて仕事を充てて、それによって社会への影響を感じて、成長して、結果的に会社に利益をもたらす、という経営の考え方がイノベーションにダイレクトに効いている。この精神や考え方を買収先の会社の上層部に伝えると、共感してもらえることが多い。

本報告では、リクルートが買収した代表的企業の M&A の成功事例について、詳細な分析を行い、報告を行う。

以上

第 2 日目 10 月 23 日（日）

国際交流フォーラム

Structural Change of China and International Marketing Strategy of Korean Firms

Byeong-Joon MOON, Kyung Hee University
President of Korean Academy of International Business

China's 13th Five-Year Plan

- At the heart of the 13th Five-Year Plan is the long-cherished ambition to make China a 'moderately well-off' society by 2020.
- In its emphasis on human development indicators rather than economic growth, the Plan demonstrates a determination to shift towards a more inclusive, balanced and sustainable economy.
- Opportunities for foreign firms may grow in the healthcare sector.
- Health insurance reform will emphasize expanding coverage for serious illnesses.
- Urbanization policy will focus on slum development and registering existing migrants for welfare coverage.
- Major infrastructure investment will still be required to provide utilities, transport and housing.
- The year 2020 is now the official target for achieving a 'moderately well-off' society (小康社會), China's first 'centenary goal' (marking the 100th anniversary of the founding of the Communist Party).

China's 13th Five-Year Plan

- The origins of the slogan lie in 2,000-year-old classical texts, but its contemporary guise emerged in the 1980s-90s, when it simply denoted higher material living standards.
- Its definition has since shifted to imply more comprehensive development goals than mere rises in income and consumption, embracing social justice and environmental aspirations too.
- Quantitative targets, which had previously dominated planning, have been downgraded in favour of qualitative principles, such as 'social harmony' and environmental sustainability.
- Of the Five-Year Plan's 25 targets, only three relate to economic development as traditionally defined. Eight address human and social development, and ten address resource and environmental issues.
- All the targets described as obligatory (i.e. mandatory by 2020) are social and environmental. Economic targets are all classified as predictive (anticipated, but not binding).

Structural Change of Chinese Economy

- Until 2014, demand for durable goods was at the heart of China's domestic market growth.
- This, combined with the expansion of global value chains (GVC), contributed significantly to the rise of Korea's key industries, particularly that of heavy and chemical products, including electrical and electronic devices.
- Today, however, China faces two concurrent challenges, a slowdown in growth and a structural shift in domestic demand to services.
- As a result, a considerably large impact is felt across the Korean heavy and chemical industries, the biggest beneficiaries of the rapid increase in China's domestic demand.
- Under the circumstances, Korean firms need to enhance their understanding of the changes in the Chinese economy and develop preemptive countermeasures by reforming existing business structures.

Consumer Market Characteristics of Emerging Cities in China

- In order to identify consumer traits of 10 Chinese cities selected as emerging cities, 50 consumers in each city were surveyed to identify their consumption patterns, buying tendencies, and perceptions toward Korean products (KIEP, 2015).
- 10 cities selected as emerging cities in China are Chongqing, Ordos, Chengdu, Changsha, Daqing, Xi'an, Zhengzhou, Nantong, Jiaxing, and Hefei.
- Frequency analysis showed that in terms of consumer goods, foodstuffs were the best selling item for China's emerging city consumers, followed by daily supplies and clothes/fashion items.
- In terms of service, the consumer spending was highest for transportation/communication, followed by dining out and culture/entertainment.
- Consumers' channels of purchase varied somewhat depending on the items purchased; with many consumers doing their shopping online.
- In making a purchase decision, quality was the most decisive factor, followed by price, and the Internet was the most important source for gathering product information.

Consumer Market Characteristics of Emerging Cities in China

- Emerging city consumers showed great interest in eco-friendly and wellness products.
- The most prominent factor in purchase decisions was practicality and self-satisfaction.
- While they engaged in impulse buying from time to time, they also tended to follow the latest trends.
- Although China's emerging city consumers did respond to price increases, they were not overly sensitive to price.
- They exhibit some level of curiosity toward new products, but did not care much about whether the products were imported or made at home.
- Consumers in emerging cities showed attachment to specific brands, but at the same time they did not hesitate to switch brands, and they showed low level of trust toward advertising.

Consumer Market Characteristics of Emerging Cities in China

- When asked about the image of Korean products, China's emerging city consumers said they were 'so-so'. Nevertheless, they had strong intentions of purchasing Korean products.
- Quality and design were the factors determining the purchase of Korean products.
- What China's emerging city consumers wanted to buy the most were clothes/fashion items, digital products, and cosmetics.
- When Korean products were compared against other foreign brands in terms of quality, design, price, brand and service, Korean products were competitive in design, price and brand but did not stand out in terms of quality and service.
- China's emerging city consumers' consumption patterns, tendencies and perceptions toward Korean products varied by city and by demographics (such as sex, birth year, and income level).

Implications for International Marketing Strategy of Korean Firms

- Search for new business opportunity and developing new business model which responds to changes of demographic characteristics of China market.
 - Changes of Chinese consumers' demographic characteristics and needs and explosive increase of demand, e.g., expansion of middle class, rapidly increasing elderly cohort, increasing childbirth, urbanization, environmental issues, housing upgrade..
 - New product development is recommended to meet mid/long term mega demand for health care kit by middle/low class elderly consumers, comprehensive health diagnosis and pharmaceuticals by babies infant consumers (60+ old consumers will exceed 250million, 80million more babies will be born by 2020).
- Response to aspirational consumption tendency and increase of luxury product consumption demand.
 - Increase of demand for premium skin care products, health care, furniture and interior, luxury SUV to meet self show off needs and wellness oriented lifestyle.

Implications for International Marketing Strategy of Korean Firms

- China is so vast and its regions so diverse, it should be treated as a collection of separate countries.
 - Redefine the roles of regional organizations and headquarters, allowing more decision making power to the regional organizations.
- Taking account of the emergence of different categories of consumers and their own sense of their differences and individuality.
 - Firms need the crispest value propositions to connect with each consumer market segment and to stand out from competitors.

References

- Atsmon, Yuval and Max Magni (2012), "Meet the Chinese Consumer of 2020", McKinsey Quarterly, March.
- Chung, Sunghoon (2016), "China's Structural Change and the Impact on Korea's Industrial Growth", KDI Focus(72).
- Jin, Fulong, Hyong-Kun Lee, Jinjee Pak, and Jihwon Choi (2015), "Consumer Market Characteristics of Emerging Cities in China and its Implications", World Economy Update.
- Lee, Jinkook (2016), "China's Changing Consumer Market and the Policy Implications", KDI Focus(65).
- Moon, Byeong-Joon (2016), "Structural Change of China Market and New International Business Strategy", DBR.
- Oxford Analytica Daily Brief Service(2016), "China: Five-Year Plan Replaces Growth with Welfare".



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

貧困削減を「開発経営学」構築を意図しつつ論述
新興国市場の特質と新たな BOP 戦略
ー開発経営学を目指して
林 倬史 著 定価 2808 円(税込)

日本の TPP 戦略を総括した決定版！
TPP の期待と課題
ーアジア太平洋の新通商秩序
馬田啓一・浦田秀次郎・木村福成 編著
定価 2970 円(税込)

現場現実を驚嘆すべき精密さ正確さで活写
トヨタの新興国車 I MV:
そのイノベーション戦略と組織
野村俊郎 著 定価 2808 円(税込)

外資生保企業が成功を期する上での必読書
生命保険企業のグローバル経営戦略
ー欧米系有力企業のアジア事業展開を中心としてー
平賀富一 著 定価 2700 円(税込)

〒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

太田正孝 編著
異文化マネジメントの
理論と実践
「異文化問題の解決策とヒント
がここに！」
定価二七〇〇円(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！」
定価三三四〇円(税込)

原田保、三浦俊彦 編著、
今井利絵 他 著
小売&サービス業の
フォーマットデザイン
「近年の境界融合の成功事例か
らあらたな統合戦略のためのフ
ォーマットデザインを提唱」
定価三〇二四円(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！」
定価二四八四円(税込)

〒101-0051 東京都千代田区神田神保町 1-41-1
TEL 03-3294-1801 (営業部) -1803 (出版部)
FAX 03-3294-1807 (営業部) -1806 (出版部)

中央経済社

日本企業の経営問題の“本質”
を理解できる入門書
桑名義晴・宮下幸一 編著
テキスト現代経営入門
定価三〇二四円(税込)

トップブランドとなったトヨタと追
い上げるヒュンダイ。二社の強みと
弱み、今後の課題とは
李泰王 著
「ものづくり」自動車産業論
ーヒュンダイとトヨタ
定価二五九二円(税込)

新興市場に力点を置いて、国際
ビジネスの基本を丁寧に解説
今井雅和 著
新興国ビジネス入門
ー国際経営のフロンティア
定価二四八四円(税込)

環境問題解決に係る意思決定
プロセスを解明
村上一真 著
環境配慮行動の意思決定プロセ
スの分析ー節電・ボランティ
ア・環境税評価の行動経済学
定価四三二〇円(税込)

〒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



一般財団法人
国際貿易投資研究所 (ITI)

世界経済評論

World Economic Review

隔月(偶数月)発売
世界経済を読み解く国際戦略の羅針盤
本体価格: 1,296 円 年間定期購読: 6,480 円(共に税込)

