

# 国際ビジネス研究学会年報

1998 年

— アジア企業とグローバル・スタンダード —

国際ビジネス研究学会編

Japan Academy of International Business Studies









# 目 次

## 統一論題

アジア企業とグローバル・スタンダード 加護野忠男(神戸大学) .....	1
Foreign Investment Strategy of Korean <i>Chaebol</i> Firms in Asia Young-Ryeol Park, et al. (Yonsei University) .....	7
グローバル経営とホワイトカラー 石田英夫(慶應義塾大学).....	16

## 自由論題

日本企業の知の方法論から見た海外経営 山口隆英(福島大学) .....	29
新段階に入った日本の製造業のグローバリゼーション 手島茂樹(日本輸出入銀行海外投資研究所).....	41
Culture's Consequences in Japanese Multinationals and Lifetime Commitment 高橋伸夫/後藤俊雄/藤田英樹(東京大学/国民経済研究所/東京大学大学院) .....	60
アセアン・スタンダードとグローバル・スタンダード －日系輸入代替型企業の場合－ 田中宏(防衛大学校) .....	71
China's Special Economic Zones at the Crossroads 太田辰幸(東洋大学) .....	81
アジア企業の対日本市場進出 神田 良/高井 透/岩崎尚人(明治学院大学/桜美林大学/成城大学) .....	99
自治体職員の国際関連研修－事例研究を中心として 持丸邦子(城西大学) .....	114
海外流通チャネル選択に関する実証的研究－国際経営の取引コストアプローチ－ 牛丸 元(北海学園大学).....	126
国際マーケティング複合化の一考察 大石芳裕(明治大学) .....	139
Forfeiting in Japanese Trade: Non-recourse Financing Byron D. Syler (The Sanwa Bank Limited) .....	159
高固定費企業の国際的OEM事業	

柴田 高(半導体産業研究所) .....	170
企業倒産予知情報としてのキャッシュフロー計算書の有効性	
目崎美和子(甲南大学) .....	178
電子マネーと国際ビジネスー現状と国家主権衰退の可能性ー	
伊田昌弘(阪南大学) .....	192
多国籍企業における戦略パターンの変遷過程	
ー半導体産業に見る「業界標準獲得」型戦略に至るまでの過程ー	
内田康郎(富山大学) .....	204
韓国半導体企業の戦略転換と国際化ー技術・能力ソーシングの視点からー	
李 偉範(早稲田大学大学院) .....	219
エイサーの競争優位の源泉ーその経営資源と経営戦略の分析ー	
薛 國萍(早稲田大学大学院) .....	239
中国自動車産業における大企業と中小企業の成長戦略比較	
陳 晋(東京大学大学院) .....	253
地域統括本社の機能と実際ー二つの研究報告に関連してー	
高橋浩夫(白鷗大学) .....	279
地域統括会社の視点からみた日本企業の地域統括ー製造業を中心としてー	
森 樹男(弘前大学) .....	291
ベンチャー企業の動向と知識労働者ー米国シリコンバレーにおける研究を踏まえてー	
丹下博文(朝日大学) .....	309
～第3回大会報告者～	
日系海外子会社の事業目的と業績	
磯辺剛彦(流通科学大学) .....	320
自動車部品メーカーのグローバル化	
齋藤泰浩／竹之内秀行(早稲田大学大学院) .....	332
英文要旨 .....	351
国際ビジネス研究会会報 .....	367

# 統一論題



# アジア企業とグローバル・スタンダード

加護野忠男(神戸大学)

## 要 旨

本論文では、アジアにおける日本企業とくに電機・電子機器製造業における経営の実態調査をもとに、海外における日本の経営の特徴を考察する。通貨危機以前のアジアにおいて日本の企業は経済的にも社会的にも高いパフォーマンスを上げてきた。その原因は、日本で培ってきた経営の方式をアジアの製造現場に定着させたからである。その背後ある日本的な特徴は、ものづくりの精神を愚直なまでに守ろうとしていること、状況に応じて柔軟に対応しようとする「状況論理」を用いていることに求められる。日本の企業は、これらの経営の基本的な考え方を、人々の間に習慣を定着させるという方法によって、現場に導入しようとしている。このような方式での経営慣行の移転は、日本人を大量に用いざるを得ない、移転に時間がかかるという問題点を持っているが、日本の製造企業が海外で成功をおさめるには不可欠のものである。

## はじめに

日本型経営システムはグローバル・スタンダードから逸脱したものであるから、根本的な変革が必要であるという主張が内外で強まっている。しかし、何を日本型経営システムの特徴と見るか、どのような産業を念頭において議論をするかで、議論の中味は大きく異なってくる。

この論文では、アジアにおける日本の製造業の経営の現状をもとに、日本的な経営の方式が国際的に通用するかどうか、日本の企業がグローバル・スタンダードにどのような姿勢で対応すべきかを考える。

## I アジアにおける日本の製造業

アジアとくにASEANの国々で、日本の製造業はおおむね順調な経営を行ってきた。収益面で見ても、日本の製造業はアジアで本国以上の収益率をあげている。表1は、日本企業の海外での収益率を比較したものであるが、日本の製造業は、北米やヨーロッパよりも高い収益率を実現している。アジアでの収益率は、国内の収益率よりも高くなっている。

表1 現地法人の収益状況(製造業)

	アジア	北米	ヨーロッパ	全地域	国内法人
進出企業数	3,100 社	1,304 社	921 社	5,737 社	468,824 社
売上高総額	12.1 兆円	13.5 兆円	6.8 兆円	34.5 兆円	401.7 兆円
経常利益総額	4,000 億円	1,861 億円	661 億円	7,668 億円	9兆4,650 億円
売上高経常利益率	4.1%	1.9%	1.2%	2.9%	2.4%

また、日本ならびに日本企業の経済的貢献も現地社会から評価されている。読売新聞が日本、韓国、中国、インド、インドネシア、タイ、マレーシア、ベトナムで行った世論調査<sup>2)</sup>によると、日本と韓国を除く他の国では、7割以上の人々が日本はアジアの発展に貢献したと評価している。このような成果が得られたのは、アジアの国々の経済的な条件によるところも大きいですが、アジアで日本企業が上手な経営を行なってきたことの結果でもある。

経営の方式という側面から見ると、アジアにおける日本の製造業の成功の原因は基本的には次の要因に求められる。

第1は、あまり遠慮することなく、日本的な経営のシステムを持ち込んだことである。欧米では、現地のやり方に合わせようという姿勢もみられたが、アジアでは日本的な経営の方式をかなり強引に導入しようとしたことである。

第2は、アジア全体に広がる製品ならびに部品供給のネットワークをうまく構築することができたことである。アセンブリー企業の製造原価の中で人件費の占める比率はあまり高くない。松下電器の場合には、その比率は18%(1995年3月期)から20%(96年3月期)である。コストを引き下げるためには、部品や原材料を含めた上流工程の海外移転が必要である。日本の製造業、とくに電機・電子機器産業は、アジア全域にわたる製造ネットワークを確立した。それはたんにコスト削減につながっただけでなく、為替の変動に対応する柔軟性をも生み出した。

第3は、現地の人々にたいして、技能とそれを支える精神を移植したことである。ものづくりは設備だけでは行えない。技能とそれを支える精神が必要である。これらを現場に定着させることによって、日本企業はアジアで品質の高い製品を製造する能力を生み出した。それを移植する方法も、きわめて日本的なものであった。マニュアルではなく、日本人出向者が中心となって、直接的に技能や精神を伝承するという方法がとられた。

これはじつに効率の悪いやり方であり、後に述べるような問題も生みだしているが、考えてみると、合理的なやり方でもあった。その根拠はつぎの点にある。

#### ものづくりの精神

第1に、ものづくりのためには、技能とそれを支える精神を定着させる必要があった。技能はマニュアルによっても伝えることができるが、より高度な熟練を形成し、それを支える精神とを定着させるには、現場でのOJTが必須であった。品質や技能の継続的な高度化のためには、たんに技能を移植するだけでなく、愚直に仕事に取り組もうとする精神が必要である。この精神が失われてしまうと、技能の進歩は停止してしまうのである。

とくに、商業資本主義的な発想が強かったアジアで、ものづくりの高度化に必要な「愚直さ」という精神を伝えるには、日本人が率先して範を示し、些細なことにこだわりながら習慣をつくるというやり方を取らざるをえなかった。今田・園田(1996)の調査によると、アジアの人々は、日本人は勤勉だが、あまりかしこくないと評価されている。それは、朝礼での整列や整理整頓など些細なことにこだわり、なぜそれを行わなければならないかについて説明しないからである。

従来から日本人出向者は説明不足であり、現地の人々にもっと説明をすべきだということが指摘されていた。しかし、ここで考えなければならないのは、なぜ説明

ができないのかという問題である。

その理由は大きく2つある。第1は、愚直に仕事を進めるということの意味を説明するのは難しいことである。賢く仕事を進めることの合理性は説明しやすいが、愚直に仕事を進めることの意義を論理的に説明するのは難しい。成果が現れるのに時間がかかるし、因果関係が明確ではないからである。しかし、ものづくりの能力を継続的に維持し、高めていくためには、愚直さがどうしても必要なのである。

第2は、日本の企業はこの精神を、現場での習慣として定着させようとしたことである。マックス・ウェーバーも指摘しているように、ものづくりの精神は、宗教や文化と深く結びついている。異なった文化を持つ人々の間にこの精神を定着させるには、習慣を作るというアプローチが必要となってくる。日本の企業は、習慣をつくるという方式をとったのである。ところが習慣西田川なければならない理由を論理的に説明することは難しいのである。

第3の理由は、のちに述べる状況論理と深く関わっている。習慣は固定されたものではない。状況に合わせて、柔軟に使い分けられなければならない。習慣の基礎にあるのは、状況論理である。この状況論理を機械的に説明することは難しいのである。

その結果として、日本の企業はアジアで日本の国内とかわらない品質の製品をつくることができたのである。

#### 国際的な競争

日本企業が日本的な経営の方式にこだわったことがよい結果を生みだした第2の理由は、日本的な経営の精神と方式を導入することによって、日本企業は国際的な競争で独自能力を発揮することができたことである。それによって、海外の企業さらには日本企業同士の熾烈な競争にも対応することができたのである。

グローバルな市場で、日本の企業は製品面で圧倒的な優位を持っているわけではない。きめ細かな製品の改善と品質によって競争優位を確立するという戦略をとらざるをえなかった。そのためには、日本で培ってきた経営の方式を導入するというのが、もっとも効果的な方法であった。

以上の2つの理由は、グローバル・スタンダードにどのような姿勢で臨むべきかを考える上で貴重な示唆を与えている。

## II 日本の経営システムが生みだしている問題

もちろん、このようなやり方がさまざまな問題を生みだしていることも確かである。日本人中心の経営が行われているために、人の面での現地化が遅れ、それがさまざまな問題を生みだしている。おそらくこれが最大の問題であろう。なぜそうなるのかを考えることによって、この問題を解決するための手がかりを得ることができる。

### 日本人中心の経営がもたらす問題

日本企業が日本人中心の経営を行わざるを得ない理由はいくつかある。言語の問題もあるかもしれないが、経営の方式と直接にかかわる理由として、つぎの2つをあげることができる。



一つは、日本の組織のなかでは、状況論理が多用されていることである。状況論理とは、全体状況を見ながら柔軟に判断していこうとする意思決定の方式である。これはマニュアルやルールを通じて判断をする形式論理とは性格を異にしている。その特徴は表 2 の通りである。このような意思決定を行うことができるからこそ、日本の企業の独自能力が構築されている。この状況論理を体得するには時間がかかるし、その多くは企業特異的なものであるため、それに習熟すればするほど、企業からの退出コストが高くなるという性格をもっている。これが現地化の遅れをもたらしているのである。

表 2 形式論理と対比した状況論理の特徴

形式論理による判断	状況論理による判断
状況の機械的分析と分類	状況の全体的な把握
単一の目的と複数の制約条件	複数の目的と多様な制約条件
歴史的なコンテキストの超越	歴史的な文脈への配慮
確定的な解決案	暫定的な解決策
因果関係の単純化	因果関係の複雑さの認識

第 2 は、日本的な信頼チェックシステムである(王, 1996)。日本の企業は、能力さえあれば権限と責任を与えるというやり方はとらない。日本的な信頼チェックシステムは、多くの人々が信頼チェックにかかわり、小さな行動に注目しながら多面的に信頼チェックを行うという特徴がある。この信頼チェックにパスする現地の人々が少ないというところが、現地化の遅れとかかわっている。

もちろん、時間が経過し、日本的な経営の精神と方式が定着するにつれ、日本人の比率は減少する傾向にある。表 3 は、松下電器のデータをもとに、日本人出向者の数が何によって決まるかを示したものである。

これをみると、時間がたつとともに、日本人出向者の数が減少していることがわかる。1年たてば、日本人出向者は 0.68 人減少する。また、他品種事業場では日本人の数が多くなる傾向があり、他の事業会社の事業支援を行う事業所では日本人の比率が高くなる傾向があることも読みとれる。本社との連携が要求されるからであろう。

表 3 日本人出向者数の決定要因についての回帰分析

	係数	t 値	有意水準
切片	15.42	2.59	5%
従業員数(100 人)	0.75	8.36	0.1%
設立からの年数	-0.68	-1.96	10%
支援センターダミー	22.56	5.08	1%
他品種企業ダミー	10.73	1.61	15%

決定係数 0.92

このように、時間が経過するとともに、日本人出向者の数が減るとはいえ、欧米とくにアメリカの製造子会社と比べると、日本人の比率が依然として高水準にあることは確かである。それが、コストや現地人のモラルという観点からは、問題をもっているもの確かである。これらの問題点にどのような姿勢で臨むべきだろうか。この疑問に答える鍵となるのは、グローバル・スタンダードと企業の独自能力とのかかわりをどのようにとらえるかという問題である。

#### グローバル・スタンダードと企業の独自能力

企業が国際的な事業活動を行うにあたって、最低限のグローバルスタンダードを満たすことは必要である。たとえば、ヨーロッパの企業との取引を考えれば、ISOのスタンダードを満たすことは必要である。しかし、その品質基準を満たせば十分であるという訳ではない。それを満たした上で、どこに企業としての独自能力をもとめるかが大きな鍵となる。

ISO以上の品質基準を達成することを戦略とし、それを実現するための能力をつくるという方法をとる企業があるかもしれない。あるいは、それ以上の品質を求めず、独自の製品を開発することを戦略とする企業もあるかもしれない。現実の企業にとって重要なのは、この戦略と独自能力のレベルである。とりわけ重要なのが、戦略を支える独自能力である。この独自能力は、その企業の生い立ちを深くかかわっている。日本の文化的・社会制度的条件で成長した企業は、それに合わせた独自能力を形成している。この独自能力が、グローバルな競争を戦い抜く鍵になるのである。

このように考えれば、アジアの国々で日本企業が日本的なやり方にこだわって経営を行ったことの理由も理解できる。さらに、そこから生みだされた問題にどのような姿勢で臨むべきかについての解答も自ずから明らかになる。日本の企業はその独自能力を維持、強化する方向で問題の解決を図るべきである。

日本的な状況論理による判断や信頼チェック・システムがグローバル・スタンダードに合わないからといって、それを捨て去ることはできないだろう。問題は、それをどのようにしてうまく実行するかである。状況論理での判断を行わなければならないところをできるだけ減らす、状況論理による判断がより上手に行えるような準備と訓練をする、有能な人々が信頼チェックシステムにパスできるような指導やリスク・テイキングを行う、などの工夫が必要である。このような準備を行わない現地化は、いずれ大きな問題を生み出すことになるであろう。実際に、先端的な企業はこの問題を解決するための方法を開発しつつある。

#### むすび

本論文では、アジアにおける日本企業の実態の調査をもとに、日本の製造業がなぜアジアで成功をおさめることができたかを考察してきた。日本的な経営の方式とそれを支える精神をアジアの現場に定着させることができたからというのが、その結論であった。この結論は、日本企業が海外で競争優位をいかにして実現するかという問題と深く関わっている。

最後に指摘しておかなければならないのは、通貨危機以降のアジアにおける日本

企業の経営のあり方である。通貨危機以降、アジアにおける日本の製造子会社は現地市場の低迷の中で深刻な問題に直面している。そのなかで、日本の製造業は輸出拠点へと性格を変えることによって、生き残りをはかろうとしている。

国際的には、産業資本主義に変わって、金融資本主義の発想が強まっている。ものづくりの精神にこだわっているだけでは、このような大きな変化のうねりに対応していくことは難しい。金融資本主義の発想と産業資本主義の精神との間にどのような折り合いをつけていくかを考えることが必要になってくるだろう。その場合でも、企業の独自能力をいかにして構築するかという発想が要求されるであろう。

#### 【注】

1) 『This is 読売』1996年11月号。

#### 【参考文献】

伊丹敬之『グローバル・マネジメント』日本放送出版協会，1991年。

今田高俊・園田茂『アジアからの視線』東京大学出版会，1996年。

ウェーバー，マックス『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』（大塚久雄訳）岩波文庫，1989年。

関 満博『中国市場経済化と地域産業』新評社，1996年

パートレット，C.A.・ゴシャール，S.『地球市場時代の経営戦略』（吉原英樹監訳）日本経済新聞社，1990年

林 吉郎『異文化インターフェイス管理』有斐閣，1985年。

林 吉郎『グローバル企業の海外現地化戦略』PHP研究所，1990年。

安室憲一『グローバル経営論』千倉書房，1992年。

吉原英樹・林 吉郎・安室憲一『日本企業のグローバル経営』東洋経済新報社，1988年。

[1998年10月15日受理]

## Foreign Investment Strategy of Korean *Chaebol* Firms in Asia

Ku-Hyum Jung, Young-Ryeol Park  
(Yonsei University)

### I. Foreign Direct Investment of Korean Firms in Asia

Although Korean firms were late in moving overseas, the pace of direct investment seems to have accelerated in the last few years. As shown in Table 1, Korean FDI (Foreign Direct Investment) has been increasing rapidly since 1993, by about two times in 1994 and 33% in 1995, compared with previous years. Total amount of Korean FDI in 1986 was US\$182,651,000, but that in 1995 was US\$ 3,058,943,000, and during 1986-1995 Korean FDI increased more than 16 times<sup>1)</sup>. In addition, during that period there has been a remarkable change in the distribution of Korean FDI by area. 1986 Korean FDI was concentrated in North America whose share of Korean FDI was about 44% in terms of amount. However, in 1995 Southeast Asia had become the largest recipient of Korean FDI with 53.6% of the total with Europe (20%) in second place. This remarkable change in the direction of Korean FDI resulted from two important characteristics of recent Asian economic dynamism; (1) it is increasingly driven by the investments of private firms, and (2) the economies of the region are increasingly linked by trade and investment. Hence, these days Asian countries are one of important regions in analyzing the characteristics of Korean FDI.

Table 1 Korean's FDI Trends

(unit : number of projects, US\$1,000)

Region Year	Southeast Asia		Middle East		Europe		North America		Latin America		Africa		Oceania		Total	
	project	amount	project	amount	project	amount	project	amount	project	amount	project	amount	project	amount	project	amount
1986	12	4.064	2	80.249	3	5.581	27	80.639	3	2.720	0	0	3	9.398	50	182.651
1987	18	132.358	1	70.908	10	6.844	41	188.603	14	4.225	2	622	5	6.148	91	409.708
1988	69	44.958	1	41.212	16	15.443	57	95.983	15	14.209	3	1,460	12	2,996	173	216,288
1989	129	129.636	1	31.648	17	19.636	72	282,919	28	55,427	6	8,411	16	41,913	269	569,590
1990	188	296.498	1	40.275	22	95.200	86	438,228	25	35,733	2	26,520	15	26,178	338	958,632
1991	271	427.873	1	58.569	36	89.984	82	458,819	36	41,546	5	18,009	13	20,246	443	1,115,046
1992	358	519.222	2	75.251	37	144,187	63	391,642	26	35,708	3	28,963	8	23,377	497	1,218,350
1993	544	484.821	4	85.692	33	189,632	58	390,296	31	44,407	6	30,685	6	34,741	682	1,260,274
1994	1,212	1,080,348	4	38,275	56	427,855	136	573,084	33	49,150	9	114,458	25	21,920	1,475	2,305,090
1995	1,008	1,640,531	1	31,621	78	611,245	133	545,872	30	153,763	6	40,713	29	35,198	1,285	3,058,943

source : Overseas Direct Investment Statistics Yearbook, The Bank of Korea, 1996

Table 2 describes the distribution of Korean FDI in Southeast Asian countries between 1992 and 1995. During this period, ten largest recipient countries are China, Indonesia, Vietnam, Malaysia, Hong Kong, Japan, Philippines, Thailand, Sri Lanka, and India. According to Korea FDI outstanding as of the end of 1995 in Southeast Asian countries, about 41% in terms of amount (about 58% in terms of number of project) was accumulated in China. As of the end of 1995, about 77 percent of Korean FDI in Southeast Asian region, in terms of both number of project and amount, was undertaken

in manufacturing industries. Hence, Korean FDI in Southeast Asian countries was highly concentrated in manufacturing sectors.

Table 2 Korean's FDI in Southeast Asia

(unit : number of projects, US\$1,000)

	1992		1993		1994		1995		Outstanding as of the end of 1995	
	project	amount	project	amount	project	amount	project	amount	project	amount
China	171	141.161	376	262.234	836	630.828	725	814.445	2,193	1,886.335
Indonesia	27	164.408	18	59.273	21	67.865	29	200.431	260	945.752
Vietnam	8	16.775	16	26.990	44	89.655	34	177.613	101	307.804
Malaysia	23	23.661	15	23.897	16	20.120	19	114.006	132	287.439
HongKong	38	43.918	31	31.166	35	46.684	35	85.748	223	235.423
Japan	13	27.680	12	6.014	16	57.952	28	105.142	163	227.785
India	2	3.234	5	1.435	8	43.064	13	13.832	38	66.331
Philippines	31	20.463	28	13.516	166	45.019	70	57.002	337	215.232
Thailand	9	26.357	18	37.150	14	27.190	11	21.721	105	156.284
Sri Lanka	17	22.592	9	13.451	7	11.654	4	3.624	72	83.940
Singapore	5	13.426	8	4.284	5	4.307	6	21.687	46	54.393
Bangladesh	7	4.444	5	1.554	19	25.399	10	10.074	48	42.964
Guam	1	188	0	0	8	1,977	10	3,891	33	20.231
Taiwan	3	5.163	0	1.135	3	4.865	3	2.695	13	18.106
Pakistan	0	118	1	1,219	2	1,291	0	0	5	6.764
Laos	1	300	0	200	4	818	1	949	6	2,267
Myanmar	1	4,034	2	984	3	399	4	750	13	6,435
Monglia	0	0	0	0	2	241	3	4,806	5	5,047
Cambodia	1	1,300	0	319	1	900	1	258	3	2,777
Brunei	0	0	0	0	0	0	2	1,857	3	1,862
Nepal	0	0	0	0	2	120	0	0	1	60
Macao	0	0	0	0	0	0	0	0	2	476
Total	358	519,222	544	484,821	1,212	1,080,348	1,008	1,640,531	3,802	4,573,707

source : Overseas Direct Investment Statistics Yearbook, The Bank of Korea, 1996

Among manufacturing sectors, as shown in Table 3, Korean manufacturing FDI in this region was concentrated in fabricated metals, textiles and clothing, and non-metals industries. Looking at Southeast Asian countries, the pattern varies according to country. Labor-intensive projects in textiles and clothing, leather and footwear are still important in China, Indonesia, Vietnam, Philippines, and Sri Lanka. Indonesia received the largest amount of FDI in the petroleum and chemical industry; Vietnam, Malaysia, India, Philippines and Japan, in fabricated metals (which includes the electronics industry).

Table 3 Korean's Manufacturing FDI in Southeast Asia by Industry Sectors

(unit : US\$1,000)

	China		Indonesia		Vietnam		Malaysia		India	
	amount	%	amount	%	amount	%	amount	%	amount	%
Food	92.164	5.52	73.266	12.82	2,048	0.77	776	0.28	191	0.33
Textiles & Clothing	252.747	15.15	72.355	12.66	39,176	14.73	956	0.34	5,734	9.89
Leather & Footwear	140,439	8.42	37,660	6.59	28,987	10.90	0	0.00	0	0.00
Wood & Furniture	28,536	1.71	39,110	6.84	136	0.05	18,716	6.73	0	0.00
Paper & Printing	10,119	0.61	3,959	0.69	1,570	0.59	3,364	1.21	0	0.00
Petroleum	153,073	9.17	122,049	21.35	12,774	4.80	27,934	10.05	2,773	4.78
Non-Metals	176,864	10.60	24,045	4.21	885	0.33	50,299	18.09	5,258	9.06
Basic Metals	45,586	2.73	5,840	1.02	14,483	5.45	224	0.08	2,925	5.04
Fabricated Metals	438,323	26.27	134,275	23.49	153,649	57.78	135,063	48.57	38,092	65.67
Machinery & Equipment	140,303	8.41	16,914	2.96	4,000	1.50	6,379	2.29	1,537	2.65
Others	190,347	11.41	42,108	7.37	8,194	3.08	34,348	12.35	1,496	2.58
Total	1,668,501		571,581		265,902		278,059		58,006	

(continued)

(unit : US\$1,000)

	Philippines		Thailand		HongKong		Sri Lanka		Japan	
	amount	%	amount	%	amount	%	amount	%	amount	%
Food	1,939	1.04	4,594	3.08	0.00	0.00	30	0.04	948	1.14
Textiles & Clothing	30,397	16.34	3,281	2.20	10,154.00	12.51	44,074	52.73	71	0.09
Leather & Footwear	9,492	5.10	10,479	7.02	2,041.00	2.51	2,135	2.55	0	0.00
Wood & Furniture	450	0.24	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0	0.00
Paper & Printing	256	0.14	34,890	23.38	0.00	0.00	0	0.00	68	0.08
Petroleum	29,612	15.91	5,004	3.35	30,534.00	37.62	8,094	9.68	73	0.09
Non-Metals	14,066	7.56	12,073	8.09	0.00	0.00	2,440	2.92	500	0.60
Basic Metals	1,689	0.91	119	0.08	250.00	0.31	641	0.77	761	0.92
Fabricated Metals	80,075	43.03	53,896	36.12	5,771.00	7.11	7,504	8.98	79,991	96.48
Machinery & Equipment	4,384	2.36	6,288	4.21	614.00	0.76	0	0.00	451	0.54
Others	13,721	7.37	18,581	12.45	31,809.00	39.19	18,667	22.33	43	0.05
Total	186,081		149,205		81,173		83,585		82,906	

source : Overseas Direct Investment Statistics Yearbook, The Bank of Korea, 1996

Based on the analysis of ten-year trends of Korean FDI, we can find following aspects of Korean FDI. First, Korean FDI has been increasing rapidly since 1993, and it was highly concentrated in Southeast Asian countries, especially in China. Second, comparing with average portion of manufacturing FDI over total Korean FDI, that in Southeast Asian countries was much higher especially in top ten recipient countries. Hence, in this article we would like to discuss foreign investment strategy of Korean manufacturing firms in Asia, especially focusing on Korean *chaebol* firms.

## II. Foreign Investment Strategy of Korean *Chaebol* Firms in Asia

### 2.1 Change in motives of FDI

The first wave of Korean manufacturing investment in developing Asia was of the exporting platform type. Since the primary motive of the export platform was to utilize local labor for assembly, the extent of technology transfer and know-how transfer was limited. There are some training of local unskilled workers, including training at the home base of investing companies. But most of the important management tasks, such as procurement, operations, and sales, were conducted at the home base or by expatriate managers. In addition, investing companies were mostly small and willing to invest only the minimum amount necessary to run these assembly operations. Furthermore, investor's time horizon was very short, and they tended to relocate to more attractive countries when local conditions changed adversely. Export platform investments usually do not require local partners because they are not involved in local sales. Hence Korean firms preferred wholly-owned subsidiaries to joint ventures in Asian market.

However, the local market type of FDI began to emerge in the 1990s for two reasons. The first reason is the increasing market size of Southeast Asia and China. Because economic growth had been sustained for more than ten years at a high rate in these countries, a middle class with sustainable purchasing power began to emerge. Although per capita income was still low in China, a significant number of people with high purchasing power appeared in big cities. At the same time, the sheer size of the

Chinese population was attractive to Korean investors. The second reason is the opening up the Korean domestic market. Since middle of the 1980s, the Korean government liberalized imports and encouraged more investment from abroad. This has created new competition in the domestic market for Korean companies, which used to have a virtually protected market. In addition, the WTO, the APEC, and the OECD will add pressure to open up the manufacturing and service sectors in the next few years. Coupled up with these, pressures from the U.S. have been effective in removing alleged non-tariff barriers in target industries. Korean consumers who had bought foreign products began to demand the best value for their money. In short, the increased competition and more demanding consumers forced Korean firms to look for new growth opportunities in developing countries and transitional economies. As the size of local market type of Korean manufacturing investment in Asia becomes bigger, Korean firms preferred joint ventures in order to get local market knowledge from their local partner.

Up to the end of 1980s the main motives of FDI by Korean *chaebol* firms are (1) to avoid trade barriers in developed markets, and (2) to exploit cheap labors in less-developed market. However, since early 1990 Korean *chaebol* firms have undertaken FDI in developed countries in order to acquire new technology as well as to expand their markets there. On the other hand, in less-developed countries, especially in Asian countries, they set up manufacturing facilities for enhancing cost competitiveness by utilizing cheap labors, and manufacture various products in order to sell them to third countries as well as to local market. Hence nowadays Asian markets are very important for Korean *chaebol* firms to expand their global market share. Through various types of strategic alliance with local partners, they tried to expand their market shares in highly growing Asian markets.

## 2.2 High concentration in Chinese market

As China's open door policy started in 1978 and the takeoff of Chinese economy began in the middle of the 1980s, major investments in China by foreign multinationals increased rapidly starting in the latter half of the 1980s. As China emerges as one of largest potential market in the 21st century, much attention has been paid to the Chinese market. In terms of the amount of FDI in China, Korea undertook far below those of top investors in China (e.g. Hong Kong, Taiwan, Japan, U.S.A.), but Korean FDI in China has been grown rapidly since 1992. The amount of Korean manufacturing FDI in China outstanding as of the end of 1995 reached US\$1.67 billion, about 48% of total Korean manufacturing FDI.

Table 4 shows the 20 largest Korean investment projects. All of them were made in the 1990s, especially after 1992, in which year a formal diplomatic relationship was established between Korea and China. The diplomatic relationship removed some of the political and legal uncertainties in the investment climate of China. Fifteen of these 20 projects are joint ventures; only five are wholly owned by Korean firms. If we assume that the target market and ownership are related, meaning that export platforms prefer wholly-owned subsidiaries in less-developed countries, it can be guessed that the majority of the top 20 projects are targeting the domestic market of China. In addition,



out of top 20 projects are targeting the domestic market of China. In addition, out of top 20 projects in China, over 60% of them was made by Korean *chaebol* firms such as Daewoo, LG, and Samsung.

Table 4 Twenty largest Projects in China

company	year of investment	products	ownership(%)	amount(US\$1,000)
Daewoo	1993	cements	100	45,000
Taeil Electronics	1991	computer and VCR parts	60	35,450
LG	1994	CRT for color TV	51	27,247
Young Chang Akki	1993	pianos, guitars	89	23,800
Samsung Electronics	1994	semiconductors	100	23,400
Samsung Electronics	1993	VCRs	50	11,200
Samsung Electronics	1994	electronics	50	9,900
Hyundai Electronics	1994	semiconductors	100	9,600
Samsung Electromechanics	1993	TV parts	80	9,500
Samsung Electronics	1993	electric switching boards	46	9,200
YBS Zipper	1993	zippers	100	9,000
Samsung Electromechanics	1992	audio products	90	8,600
Daewoo-Hankook Glass Ind.	1994	glass sheets	50	8,200
Samsung Electromechanics	1992	speakers, keyboards	100	7,700
Samick Musical Instruments	1990	pianos, guitars	76.67	7,300
Young Chang Akki	1990	piano frames	60	6,650
Taihan Electric Wire	1992	communication cables	55	6,585
Taihan Electric Wire	1992	wires, cables	55	6,490
Jindo	1994	containers	60	6,360
Hyunday Motors	1994	automobile parts	30	6,300

source : *Biannual Survey of FDI Trend*, The Bank of Korea, 1995

Several Korean *chaebol* groups attempt to replicate their conglomerate with a second *chaebol* group in China which will produce internationally competitive products (EIU 1997). In China Samsung Group already has 17 subsidiaries: 10 joint ventures, 5 wholly-owned subsidiaries, and 2 investment companies, and their strategy in the Chinese market is to make China both a major market and a leading suppliers by 2000. As a bandwagon effect among Korean *chaebol* firms, other *chaebol* groups are very aggressive in undertaking FDI in China. One good example is the case of LG Electronics. By year 2000 they will set up 11 manufacturing subsidiaries in order to produce home electric appliances, electronic parts, and telecom equipment. The aggressive Korean *chaebol* firms' entry into the Chinese market will raise the important issues of how to sell what they produce there. In other words they need marketing skills and know-how in order to cultivate Chinese market.

### 2.3 Large-scale investment

Since 1993 Korean *chaebol* firms have been very aggressive in FDI, and their size of FDI has been increasing rapidly. Table 5 describes 20 largest Korean projects in Southeast Asia as of 1995. Sixteen out of 20 projects were undertaken in the 1990s, reflecting a relatively new phenomenon of Korean FDI, and about 50% of projects was made of Korean *chaebol* firms. As Korean *chaebol* firms become deeply involved in Asian manufacturing investment, the size of investment project might be bigger and

bigger. Besides the size of project, Korean *chaebol* firms started to set up integrated production bases in Southeast Asian countries. In order to exploit economies of scale and scope among affiliated firms within a *chaebol* group, they undertook follow-the-customer type FDI. In other words, with the request of manufacturer, part suppliers within a *chaebol* group invest sequentially on a foreign soil.

Table 5 Twenty Largest Projects in Southeast Asia

company	year	ownership(%)	country	amount(US\$1,000)
Sunkyung	1990	85	Indonesia	64,750
Cheil, Samsung	1989	87	Indonesia	38,684
Daewoo	1994	51	India	37,800
Miwon	1989	50	Indonesia	37,550
Samsung	1990	100	Malaysia	36,071
Orion	1993	70	Vietnam	35,820
Korea Long-Term Credit Bank	1991	49	Thailand	29,600
Samsung Electromechanics	1990	100	Thailand	28,250
Korea Heavy Industries	1981	30	Malaysia	25,002
Pang-Rim	1992	100	Vietnam	13,238
Hung-A	1991	95	Indonesia	11,700
Cheil, Samsung	1989	70	Indonesia	10,220
Hanil	1990	95	Indonesia	9,426
Poongsan	1990	49	Thailand	8,762
Samick Musical Instruments	1990	95	Indonesia	8,450
Pasco Corporation	1993	50	Vietnam	8,418
Samsung Corning	1992	100	Malaysia	8,100
Dongjin	1990	80	Indonesia	8,041
Samsung Electronics	1991	80	Indonesia	8,000
Jindo	1990	85	Indonesia	7,275

source : *Biannual Survey of FDI Trend*, The Bank of Korea, 1995

Samsung Group set up Samsung Electronics Group of Companies in Malaysia, which includes Samsung Electronics, Samsung Display Devices, and Samsung Corning. This integrated production complex has a vertically-integrated system for producing TV monitors. Another example is LG Electronics Display Devices in Indonesia. This factory produces color picture tube, monitor, video cassette recorder, deflection yoke, fly-back transformer, and electron gun, and sell them to European and American market as well as Southeast Asian market. Through exploiting the internal network within a *chaebol* group, Korean *chaebol* firms secure the supply of parts and enjoy price competitiveness. In addition, they can meet local content requirements imposed by host country government, and can share information about local market, local financing, and marketing. Hence, they are able to speed up their localization in Asian markets.

#### 2.4 Localization

In order to penetrate into local markets in Asian countries, Korean firms need to be localized in various business activities. Korean firms began to localize business operation and production, management skills and know-how, and management resources. Local production and sales in Asian countries require more managerial skills, and Korean firms have trained local managers to a much greater extent. Because costs of

stationing expatriate managers have become very high, Korean firms find it essential to recruit promising local managers and train them so that they can take over more of managerial tasks. In addition, they have made strong efforts to understand local customer needs, and tried to differentiate their product by introducing new product. Product technology has to be adapted to local conditions, and eventually product development activities will be transferred to local firms. In order to enhance local marketing capabilities, they developed differentiated marketing activities.

In order to achieve the objectives of localization, Korean firms tried to enhance brand recognition and increase the profitability of brand business, and provide local customers' satisfaction in timely and high quality fashion. At the same time, they not only specifically designed strategies for each local market but also secured competitiveness and supplement limited management resources. Samsung expects that it will be engaged in local product development sometime in the future, in order to adapt products to better meet local needs. For example, washers should be made simpler to meet the lower purchasing power of some consumers as well as local climate. Another example would be adapting karaoke machines to meet some peculiarities of the leisure culture in the region.

## 2.5 Regional headquarter system

In order to effectively implement localization strategy, Korean *chaebol* firms have started to adopt regional headquarter (RHQ) system since 1995. The advantages of adopting RHQ system for Korean firms are (1) to exploit economies of scale in regional strategic planning and operations, and (2) to enhance local market responsiveness. It is possible for Korean firms to develop and implement locally appropriate strategies as key strategic decisions are to be made in each region because generally managers at headquarter are not fully aware of local market characteristics. Additionally, Korean firms may enjoy economies of scale in regional strategic planning. When local unit develops its own strategic plans, not only would the resources be redundantly wasted, but the resulting plans may also be inconsistent and incompatible from one another. By having the RHQ develop overall strategies for the region, such danger may be effectively avoided.

Samsung Electronics is a flagship firm of Samsung Group, one of the largest and most successful Korean *chaebols*. Samsung divided the world market into five regions; China, Japan, Southeast Asia, Europe, and America. LG Group has a plan to set up regional headquarters in seven regions such as North America, Latin America, Europe, Japan, China, Southeast Asia, and Middle East/Africa. Samsung's Southeast Asian RHQ in Singapore is responsible for 15 countries in Southeast Asia and Oceania. It has 12 plants in 5 countries; 4 in Malaysia, 3 in Indonesia, 3 in Thailand, 1 in Vietnam, and 1 in India. It has built an integrated production complex for picture tubes and television sets in Malaysia near Kuala Lumpur. In addition, it has 15 sales subsidiaries and 31 branch offices in the region.

The RHQ in Singapore was set up in 1995 and is still trying to find an appropriate role. It was given an operational headquarter (OHQ) status by the Singapore government in the same year. The OHQ status is an incentive scheme to attract

regional headquarters of multinationals to Singapore and includes tax incentives that make it attractive to use the OHQ as a holding company to channel funds and oversee operations in the region. The OHQ status appeals to a multinational when the firm wants to integrate its operations in the region. Samsung finds it useful to coordinate production, marketing, procurement, logistics, financing, and human resources development in the region from its regional head office in Singapore. First, it does not want to duplicate production operations in the region, especially parts production. In order to achieve economies of scale in production, it makes essential parts, such as picture tubes or tuners, in one location and supplies them to assembly operations in different countries. Currently, for example, Malaysia is the base for parts manufacturing in Southeast Asia. Local assembly operations are essential for Samsung's strategy in Southeast Asia for two reasons. First, most ASEAN countries still very higher duties (in the range of 30-50%) on final product imports but zero tariffs on parts imports. Second, for so-called white goods, such as refrigerators and washers, transportation costs make it necessary to locate assembly operations near consumers. Overall, cost competition makes it essential for Samsung to standardize products and rationalize production in the region. As a result, coordination in production, marketing, and other functions becomes necessary on a regional basis.

### III. Concluding Remarks

FDI by Korean firms in Asia increased rapidly in the 1990s. It was argued that higher wages and other input costs at home, saturated and more competitive domestic markets, and the advent of more attractive production locations elsewhere in Asia have pushed Korean firms to invest in the region's developing countries. One characteristic in developing Asian countries in the 1990s is that Korean *chaebol* firms are increasingly targeting local markets. Compared with export platforms, which had been dominant until the end of the 1980s, the new local market projects are expected to have a bigger impact on recipient economies in the transfer of technology and management know-how simply because they require much more contact with local counterparts. It was shown that Korean *chaebol* firms began to invest very heavily in developing Asian countries in the last few years. In some industries, such as electronics and automobiles, their overseas investment is seen as a strategy to survive in the borderless world economy and the more open domestic market.

Korean firms are relatively newcomers in foreign investment even among Newly Industrialized Economies (NIE) firms because of the nature of the domestic market and the industry composition. However, it is expected that they will move to a bigger scale than some other NIE firms because they are more competitive in heavy and chemical industries, which in general require larger-scale economies. There is no question that Korean firms will face an uphill competitive battle in China and Southeast Asia because they are latecomers, especially compared with Japanese firms; do not have ethnic and cultural ties, as Chinese firms do and still have to catch up in terms of technology and management compared with advanced European and American firms.

In 1996, several *chaebol* groups in Korea announced plans to invest in large projects in foreign countries, but foreign investment has been decreasing since the early of 1997

due to the difficulty in local as well as international financing. Recently Korean *chaebol* firms announced their restructuring plans, and started to focus on their core businesses. Samsung selected electronics, finance, service as their core businesses, and Hyundai focused their resources on construction, automobile, electronics, chemical and financial services. LG considered chemical, electronics, and financial services to be their core business sectors, and Daewoo selected trading, automobile, heavy industry, electronics and telecommunication businesses as their core ones. In addition, Korean *chaebol* groups should meet financial requirements set by Korean government, and hence they should reduce their debut ratio. In order to meet financial requirements Korean *chaebols* started to sell off their business sectors as well as real estate. After financial crisis in Korea, Korean *chaebol* firms also began to postpone their overseas investment or withdraw their investment plans, to restructure overseas sales and manufacturing subsidiaries or sell off them to local or foreign companies in order to solve liquidity problem.

Korean *chaebol* firms had accelerated foreign investment for last few years, and moved to a bigger scale than some other NIE firms. However, after financial crisis in Korea, there is no question that Korean firms are facing new environment and they adjust their domestic as well as international operations. Based on the current announcements by Korean *chaebol* firms, they will reduce the scale and scope of foreign investment and they will focus on exporting their products in favor of weak Korean currency. Hence, recently Korean *chaebol* firms changed their global strategy from foreign investment-based to exporting-based one. By year 2000 we expect that Korean *chaebol* firms will slow down the speed of undertaking foreign direct investment in Asia comparing with previous few years.

#### **[Note]**

- 1) Between 1986 and 1995, the portion of Korean FDI in manufacturing increased from 44% to 71% in terms of the number of project, 40% to 65% in terms of amount.

#### **[References]**

- Jung, Kap-Young, Ku-Hyun Jung, and Gu-Ho Eom eds., *Building Capacity for Economic Cooperation in Northeast Asia*, 1996.
- Jung, Ku-Hyum, "The New Player: Korean Companies in Asia", *APO Productivity Journal*, Winter 1996, pp. 51-75, Asian Productivity Organization.
- The Bank of Korea, *Biannual survey of FDI Trend*, 1995.
- The Bank of Korea, *Overseas Direct Investment Statistics Yearbook*, 1996.
- The Economic Intelligence Unit, *Multinational Companies in China: Winners and Losers*, 1997.

[1998年8月15日受理]

### 要 旨

わが国では近年、ホワイトカラーの雇用・給与制度の改革が論議的になっているが、海外の日本企業の人材マネジメントでもホワイトカラー層に問題が多いと指摘されている。この論文では、筆者がこれまで実施してきた日本多国籍企業の上級人材マネジメントの調査研究結果によって、どこに基本的な問題が潜んでいるのか、今後国際的人的資源管理をどのように政策転換していくべきかを検討した。1980年代のアメリカではブルーカラーの労務管理の日本化、1990年代の日本では上級人材マネジメントのアメリカ化という変化が進んでおり、グローバルな技術革新と競争の激化を背景に、両者の接近傾向が現れているといえよう。

### はじめに

1980年代に日本企業の成功が世界的に注目され、日本型経営の研究も盛んに行われた。しかし、海外における成功例の多くは新規操業の工場管理と工場労働者の労務管理であった。マネジャーやプロフェッショナルについてはあまり注目されず、研究も行われなかった。この論文は1980年代以降筆者が実施した経営の現地化、研究開発の国際的マネジメント、企業買収後の管理、国際経営者の要件の現地調査にもとづいて、日本企業の国際的経営能力を再検討し、その将来を展望しようとするものである。

### (1) 海外子会社トップマネジメントの現地化

日本企業の海外事業のキー・ポストは日本人によって占められ、外国人を中核グループに登用しないと批判されてきたが、日本人支配体制は今も基本的に変わっていない(吉原)。アメリカにおける外国企業子会社174社のCEOの国籍を調べた研究によると(Rosenzweig)、日本以外の外国企業(西欧・カナダ)子会社のCEOの68%はアメリカ人(つまり現地人)であったが、日本企業のアメリカ子会社の71%は日本人(つまり日本人)がCEOであり、アメリカ人がCEOの企業は29%に過ぎなかった(表1)。このような差異を欧米間の文化的親近性に帰することはできない。というのはアジアにおいても日本と欧米企業のトップの現地化には同様に大きなギャップが見出されるのである<sup>1)</sup>。その他の調査結果を見ても、日本企業の海外子会社トップの2/3あるいはそれ以上が日本人であり、欧米企業の場合は2/3程度は現地人CEOである。日本の製造会社の重要な海外拠点で、とくに新規操業の場合、トップが現地化しているケースはきわめて少ない。

表1 在外子会社トップの国籍－親会社の国籍別

	アメリカ人	本国人	第三人	計
カナダ	18(75)	5(15)	1(4)	24
フランス	11(85)	2(15)	-	13
ドイツ	25(56)	15(33)	6(13)	45
オランダ	7(78)	1(11)	1(11)	9
スウェーデン	12(80)	2(13)	1(7)	15
スイス	8(50)	4(25)	4(25)	16
イギリス	39(75)	9(17)	4(8)	52
小計	119(68)	38(22)	17(10)	174
日本	14(29)	35(71)	-	49
合計	133(60)	73(33)	17(8)	223

Rosenzweig (1994)表2より作成。

そうした中で日産自動車の英国製造会社(NMUK)は注目される存在である<sup>2)</sup>。操業開始5年後の1989年に、二代目社長として42歳の英国人ギブソン氏が登用された。1997年の調査によると、NMUKは西欧で最も生産性の高い自動車工場とされている<sup>3)</sup>。ギブソン氏は現在欧州日産(地域本社)の製造担当副社長として英国工場だけでなく、スペイン工場の管理責任を負っている。英国日産のトップの現地化の成功要因をあげると、第一に、ギブソンという逸材を獲得できたこと、彼は欧州フォードの若手のトップ人材であったが、NMUK入社後社長に任命されるまでの5年間に、未経験の主要領域を歴任させて、ギブソン氏の経営能力、パーソナリティ、文化的仲介者としての柔軟性を見きわめた上で、思い切って社長に登用した。伏線として、初代から米国人社長ラニオン氏を任命した米国日産でのやゝ苦い経験が英国では生かされている。トップの現地化のもっとも重要な条件として、本社のトップが現地化方針を一貫して堅持し、バックアップ体制とくに本社側の体制を整備したことがあげられよう。

## (2)日本企業の欧米基礎研究所のマネジメント

研究開発(R&D)の国際化のタイプとしては、現地への技術移転のための開発拠点を初めいくつかのタイプがあるが、ここで取り上げるのは「世界本社のために長期的・探索的新技术開発をめざす研究拠点」である(石田 1997)。これまで筆者はアメリカで3社、イギリスで6社の基礎研究所のきき取り調査を行ってきた。規模はいずれも小さく、研究者10人未満から、最大で90人程度である。産業的には製薬とエレクトロニクスが多い。9社の研究所のうち所長が日本人であったのは2社のみであった。現地人所長は現地の研究コミュニティで地位の確立した大学教授や研究管理者で、大きな裁量権を本社トップによって与えられ、研究者の採用と動機づけ、研究の指揮と管理に当たっている。このような先端的な研究所を欧米に設立したのは本社トップの強いイニシアチブによるもので、概して日本からの影響(R&D担当の管理者による)は極力抑制され、現地流の研究マネジメントが許容されており、研究成果の評価期間はかなり長い。海外基礎研究所はマネジメントの現地化という点ではいわば優等生だが、それで目的が達せられたわけではなく、研究成果を実際にあげることこそが肝要である。海外基礎研究所は小規模でフル装備はできな



いので、現地の大学・研究機関とのネットワークによる研究の推進、および本社研究所との適切な役割分担と情報や人材の交流が研究成果をあげるために不可欠である。国境を超えた企業内外の情報のオープンな交流と異質な人材の接触によるシナジー効果によって創造的な研究成果が期待される。しかしそれは言うは易く、実現は容易なことではない。海外研究所は概して、本社研究開発陣からの情報フィードバックの不足(Asakawa)と早期に研究成果を求める本社(ミドル)からの圧力に欲求不満を感じているようである。

製薬会社のエーザイは若い社長の強い意思でボストンとロンドンに基礎研究所を設立したが、1996年に世界的な研究開発の調整機能を日本からボストンに移した。「21世紀に向けて研究開発の世界的競争に生き残るためには日本人だけの頭脳に頼ってはだめで、多様性に富む人材編成が不可欠だ。今後のR&D投資の半分以上は海外に向ける。日本、米国、欧州の研究所間の情報交流が重要になるが、グローバルなR&Dの調整を行うには東京よりもボストンからの方が有効だ」と同社長は語っている。同社のボストン研究所の所長は世界的に著名な日本人大学教授が兼務しており、グローバルR&D調整組織の長も勤めている。同氏は2年前にエーザイの取締役に就任したが、更に1997年には本社の副社長に就き、R&Dの最高責任者としてボストンで指揮することになった。同社は世界的な新薬開発競争に生き残るためにはグローバルな研究開発体制の成果をあげることが不可欠だと考え、他社に先んじて手を打ったのである。

### (3)企業買収後のマネジメント

1989年、日本経済がバブルの最中にある時、アメリカにおいて日本企業が買収した企業10社のきき取り調査を行った(石田 1993)。1989年と90年は日本企業による海外企業買収のピークとなった年であり、その後日本の代表的な多国籍企業は買収後のマネジメントで苦闘を強いられることになる。調査対象企業10社はいずれも成熟産業に属する製造会社であり、買収後のマネジメントには次のような特徴と問題点が認められた。買収した工場の生産性と品質の向上のための投資と人材投入は直ちに行うが、経営全体のドラスチックな改革にふみ切るのは、業績悪化が深刻となり、本社として事態を放置できなくなってからである。企業買収の評価について、日本企業は買収が戦略的に正当化できることを強調し、短期的な財務的な成果(の低さ)を軽視する傾向があり、「甘い」評価に流れがちである。買収後の人的資源管理においては、新規操業の場合にくらべてはるかに大きな困難に直面した。日本企業が国際的な強みをもつ工場労働者の管理でも、容易に成果をあげることができず、多大な努力と資金の投入を要する。

今後のあるべき方策としては、買収後のリストラクチャリングのタイミングを早め、徹底させる必要がある。日本企業の人的資源管理の基礎をなす雇用の安定化は外国でも有意義だが、買収以前のマネジメントの遺産としての余剰人員や旧来の職場慣行に手をこまねいては失われた競争力の回復も難しい。相異なる国と企業の文化の融合とシナジー効果を実現するのは容易なことではなく、長期間の多大な経営努力を要する。一貫したマネジメントの体制が求められ、折衷的マネジメントや揺れ動く一貫性のない体制では成功はおぼつかない。新規操業の場合とはちが

って、既存の伝統を擁する企業に入り込み、企業の文化とシステムを変革し、業績を改善することは、国際的な経営者の手腕の試金石ともいうべき仕事である。1980年代に盛行した日本企業によるM&A後のマネジメントには、買収後の管理方針の不明確、起こるべき問題に対処できるだけの経験をもつ人材の不足、国際的な経営革新能力の全般的不足が感じられる。

1980年代の日本企業による買収後のマネジメントは、ソニーや松下など日本の代表的な多国籍企業も苦汁をなめた。ブリヂストンは1988年に米国第二のタイヤメーカー、ファイアストーン社を26億ドルで買収したが、温存したアメリカ人経営者の下で3年間を空費し、その業績低迷によって連結業績悪化が深刻化した。当時非タイヤ部門担当の海崎専務がアメリカに派遣され、ブリヂストン・ファイアストーン社のCEOとして2年間リストラに取り組んだ。アメリカ人経営者を解任し、工場と本社の合理化を強硬に進めるとともに、分権的責任体制(SBU)を確立し、責任者のインセンティブも強めた。工場現場の労働慣行の変更をめぐる長期のストライキがおり、クリントン政権による批判まで招いたが、一步も退かなかつた<sup>4)</sup>。リストラにめどをつけて帰国した海崎氏はブリヂストン本社の社長に就任し、本社を含むグローバルな経営革新に努めている。

#### (4)国際経営者の要件

1980年頃に東南アジアとアメリカで勤務している日本企業のトップ50名のきき取り調査を行ったが(石田1985)、そのさい国際経営者としての成功要因と失敗要因を自由回答で3つづつあげさせた。その結果を分類してみると、成功要因は(1)経営管理能力(2)コミュニケーション・現地関係(3)性格・態度という3つの要因群にほぼ等しく3分され、残余は健康・体力要因であった。それに対して失敗要因の方は性格・態度要因が57%を占めていた。海外拠点のトップとして成功するには、経営管理能力、コミュニケーション・現地関係、性格・態度の3要因群がバランスよく備わり、加えて健康・体力も必要だ。他方、海外拠点のトップとして失敗するのは性格・態度上問題のある人なので、そういう人は人選から外す方が賢明だということになる。同調査において、30近い項目の中から重要な成功要因を5つ順位をつけて選ばせるという方法もとったが、その結果を集計した上位5位は①リーダーシップ②身体壮健③全般的管理能力④決断力⑤行動力であった。近年、国際経営環境は著しく変化し、複雑化している。そこで、1997年に15名の海外経営者として長い経験をもつ人たちのきき取りを行った(石田1998)。それによると、成功要因の1位は決断力、2位は異文化コミュニケーション能力(語学力を含む)、リーダーシップ、次いで全般的管理能力、先見性とつづく(表2)。80年調査と97年調査を比較すると、決断力が4位から1位にランクを上げ、異文化コミュニケーション能力(語学力を含む)が6位(ただし80年調査の選択肢は「語学力」)から2位に上昇し、それに次いでリーダーシップ、全般的管理能力、先見性、行動力、経営革新能力(80年調査の選択肢にはなかった)が重視されている。現在およびこれからの国際経営者に特に要求されるのは決断力、異文化コミュニケーション能力、リーダーシップ、全般的管理能力だということになる。

北海道拓殖銀行の香港支店長兼アジア現地法人会長山代氏は、銀行の海外派遣では異例のことだが、20年間香港に勤務して香港拠点を拓銀の海外拠点で唯一利益をあげる「孝行息子」に育てあげた。山代氏は香港に赴任してから習得した広東語、北京語、台湾語を駆使して中国および東南アジア・ビジネスを開拓し、銀行の新州支店の一番乗りをするなどめざましい業績をあげた。この間何度か帰国するよう本社に勧められたが、同氏は香港に留まりつづけ、同期で最も早く本社役員に昇進した。近年のアジアの経済発展は著しいが、日本経済の低迷は長引き、拓銀はバブル崩壊後の深刻な後遺症に悩んでいた。山代氏は自ら開拓した顧客であるアジアのオーナー経営者によって鍛えられたと述べている。日本本社の経営陣は規制と保護に馴らされてきたので、危機的状況に置かれても本格的な経営の改革に取り組めない。山代氏は本社の改革の一端を担うよう本社から声がかかるのを心中秘かに期待していたが、結局声はかからなかったと言う。1997年1月同氏は独立してアジアを舞台とする金融会社を設立し、会長に就任した。拓銀やアジアの主要顧客、日本とアジアの金融機関なども出資者として参加した<sup>5)</sup>。その後、同銀行は地方銀行との合併とすべての海外拠点からの撤退を発表した。その合併は結局不成立に終り、その後同銀行は破綻した。日本の本社が弱体化する中で、拓銀の香港拠点はアジアのビジネスで確固たる地歩を築いた。それを成し遂げた人材を本社の経営革新に取り込むことができなかったというケースである。

表2 海外子会社トップの成功要件

- 1 決断力
- 2 異文化コミュニケーション
- 3 リーダーシップ
- 4 全般的管理能力
- 5 先見性
- 6 行動力
- 7 経営革新能力
- 8 バランス感覚
- 9 責任感
- 10 明るい人柄

(N=15)  
Tshida(1997)

#### (5) グローバル経営と上級人材

竹中征夫によると、日本企業に対して米国の一流人材は不適合である、日本企業に向いているのは「米国流の価値観からするとむしろ“二流”タイプになる人物」である。つまり、リスクに果敢に挑戦し、自己主張の強烈な人物ではなく、安定した待遇と生活を求め、自分のおかれた立場でベストをつくすような人物が好まれる。たしかに日本企業に定着しているのはそのような人材が多いようだが、海外拠点が大規模化し、経営が複雑化している状況において現地の価値基準で二流の人材で満足してよいのであろうか。それでは日本人支配体制が永続化することになるのではないか、現地の一級の人材を獲得して日本企業で活躍させるというのは非現実的な期待なのであろうか。

小池和男は日本企業の人材形成は普遍的な強みをもっており、遅い選抜・遅い昇進という日本型の昇進制度は海外でも通用する、その良さをよく説明すれば外国人にも受け入れられると主張している。小池の議論はブルーカラーのキャリア開発で認められた日本企業の比較優位性をホワイトカラーや経営人材にも拡大適用しようとするもので、経験的データの支持も弱い。外国の上級人材によって日本型人材管理がそのまま受容される可能性は低いという通説を支持するデータは少なくない<sup>6)</sup>。

ホワイトカラーのキャリアの国際比較について実証的研究は従来少なかったが、最近ようやく本格的研究が行われるようになったので、今後の研究に期待したい。

吉原英樹は質問紙調査結果にもとづいて、本社の国際化と海外子会社トップの現地化の間、そして子会社トップの現地化と子会社の業績の間には弱いながら正の相関が認められるとしている。子会社トップの現地化が好業績をもたらす理由はいろいろ考えられるが、それなのになぜトップの現地化は遅々として進まないのかという疑問にこたえていない。日本本社側から見ると、海外子会社トップの現地化により業績が悪化するおそれがあるので、なかなか踏み切れないというのが本音であろう。トップの現地化が時の経過につれてほとんど進行していないのは、経験が浅く「未熟」であるということだけでは説明しきれない。マネジメント・コントロールの性格の文化的差異による所が大きいのではなかろうか。

グローバルな経営活動の拡大・深化が今後もつづく趨勢だとするならば、現在のように多数の日本人を海外子会社へ人材供給するのは難しくなるし、また日本は世界の最高賃金国の1つであるからコスト的にも耐えられなくなっている。研究者やディーラーといった高度のプロフェッショナル、子会社経営トップとその候補者などからなる上級人材の能力レベルは国際競争力を左右する主要なファクターである。世界中の上級人材へのアクセス可能性は多国籍企業のもつ強みである。その強みを生かせないのでは国際競争力の行方は暗いと言うべきだろう。今、日本企業は本社の経営革新のためにも多彩な人材を必要としているのである。

#### (6)上級人材マネジメント革新の具体的提案

日本の多国籍企業が海外で一級人材を確保するために人的資源の管理の上でとるべき方策を提示したい。自動車などの加工組立型産業をはじめ工場における生産・品質および人的資源の管理については日本企業のマネジメントが世界の標準の役割を果たしたが、上級人材のマネジメントについては逆に日本企業が欧米の標準に近づいて行く必要があるように思われる。

1. 一流ビジネススクール卒の特急組(ファスト・トラック)にこだわる必要はないとしても、新卒および中途採用で現地の一級人材を獲得するよう努めるべきであろう。そのためには彼らが腕をふるえるような条件—権限・責任・報告システムなどを整え、現地の一流企業と競えるような給与水準とインセンティブ<sup>8)</sup>を支払う必要がある。また、人材の能力面だけでなく、文化的仲介者としての柔軟性もよくみる必要がある。
2. 上級人材の評価・報酬システムについては世界の多国籍企業の間標準的処遇システムが形成されつつあり<sup>9)</sup>、日本国内の経営管理者層にも影響が及び始めている。すなわち目標管理ベースの公開的かつ参加的な評価制度、能力・業績重視の報酬・昇進制度、評価結果の教育・キャリア開発へのフィードバックなどを海外子会社では徹底させる必要がある。
3. 現地子会社の上級人材の異動・昇進の範囲(キャリアパス)を現地子会社内に限定せず、地域本社、第三国子会社(たとえばイギリスからアメリカへ)、更に本社にまで拡げてゆく。このようなキャリア拡張は現地幹部に対して昇進可能性をひ

ろげ、彼らの動機づけと定着に役立つ。日本企業にとっては、本国人、現地人に加えて、これまでほとんど活用しなかった第三人(Third Country Nationals: TCNs)という人材源が利用可能になることを意味する。

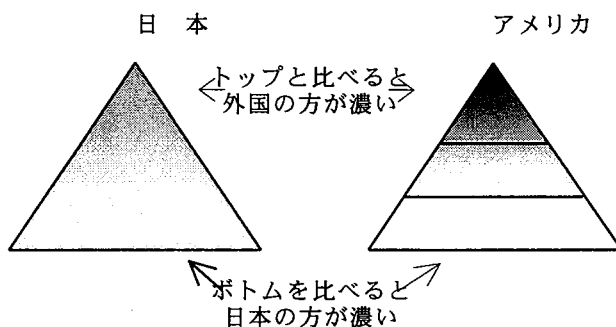
4. 海外子会社の現地化がすすみ、その自律性が高まるとしても、本社としてはコントロールを保持する必要がある。その主な手だては経営理念による統合、コントロール・システムによる統制および派遣者を通ずるコントロールと統合である。日本企業は文書や計数によるコントロールよりも人によるコントロールの有効性に信頼をおいている。日本人派遣者が多くなるゆえんだが、理念の明示化による統合努力とシステムによるコントロールにもっと意を用いれば、派遣人員の削減に役立ち、現地化がすすめられよう<sup>10)</sup>。
5. 日本企業の海外子会社で好んで採用されているのがアドバイザーまたはコーディネーターの制度である。日本人は公式組織のラインに入らず、ラインを補佐し、本社へのリエゾンを勤める。表向きラインマネジャーを現地化しつつ、「黒子」役の日本人が実質的に重要な役割を演じられる重宝なしくみだと日本人は考えているが、外国人からは「二重組織」として嫌われ、自らを「あやつり人形」視したり、日本人を「スパイ」視することすらあるので注意を要する<sup>11)</sup>。日本人、外国人を問わず、一重の組織を志向し、国籍を問わぬ適材適所の配置がのぞまれる。
6. 日本本社側のリエゾン(国際部門だけでなく本社スタッフや現業部門においても)には現地子会社と「国際語」としての英語で日常的にコミュニケーションできる体制が求められるようになってきている。その体制づくりは容易ではないとしても、それが経営グローバル化の現実的要件である。また「逆出向」者や本社幹部としての外国人が増えてくると、彼らが意思決定に参加し易いように、本社の意思決定のしくみの透明化が要求されるようになる。
7. 日本人・外国人を問わず、国際的経営人材に関する情報を本社にストックし、彼らの育成・配置・評価・昇進・報酬についての共通のシステムづくりが必要になってきている。マネジメント現地化の推進やグローバル人的資源管理の体制づくりは現地マターとして海外子会社まかせにせず、本社が積極的に関与することが必要な段階にきている<sup>12)</sup>。
8. 本社からの派遣人材は少数精鋭の強力な布陣としなくてはならない。決断力、異文化コミュニケーション能力、全般的管理能力、リーダーシップを備えたCEOは、買収後の管理のように困難な局面で、国境をこえて経営革新能力を発揮できるようなハイレベルの人材でなくてはならない。そのような国際的に通用する人材を国際的OJTや off JTで内部養成するとともに、国籍を問わず外部からも調達して活用する必要もある。

以上の項目の中で、人材管理システム面は、本社がその重要性を認識し、それに伴うコストを容認しさえすれば比較的変革しやすいだろう。それに対して組織システム、とくに組織文化にかかわること、なかでも本社の文化変革は容易なことではない。それゆえ変革導入のステップは人材管理システム、コントロール・システム、組織文化という順序が順当だろう。

### (7)1980年代のアメリカと90年代の日本の変化

日本企業とアメリカ企業では、トップ・ミドル・ボトム的能力・意欲・コミットメントまた権限・職責・情報・報酬の配分はかなり異なっている。筆者はかつてそれを図1のように図式化した(石田 1985)。上記の人的・組織的諸要素が組織の上・中・下層にどのような密度で配分されているかを色の濃淡で表わそうとしたものである。

図1 組織的・人的諸資源の階層間配分



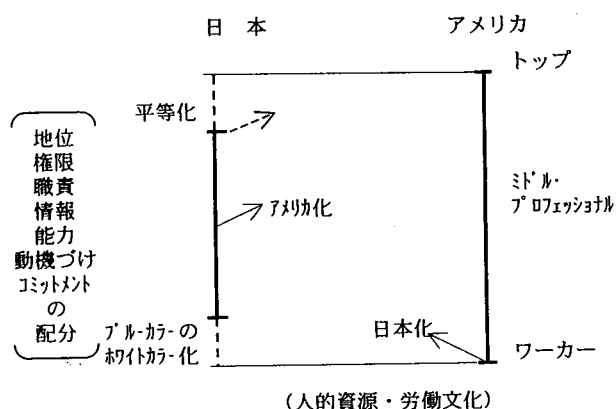
アメリカ企業では各階層への配分格差が大きくかつ明瞭である。それに対して日本企業は上中下の格差が小さく、上から下へなだらかに低下してゆく。アメリカ企業はトップが強大な権限をもち、ミドルは相応の権限を委譲されるが、下層の労働者は無力で上の命令に従うだけだ。トップの職責は複雑・困難をきわめるが、下にゆくほど単純になり、ボトムは頭を使わず、手と体力を使えばよい。重要な情報はトップに集中され、末端の労働者は何も知らされない。階層間の報酬格差も非常に大きい。トップは卓越した人材で、モチベーションもコミットメントも強烈だが、下層はやる気も組織への一体感もほとんどない。それに対して日本企業のトップの権力行使は制約されており、ミドルもボトムも相当の発言権をもつ。職責も比較的平等に配分されておりミドルとボトムも相応に頭を使う難しい仕事をこなす。組織の重要情報はトップの占有物ではなく、下方にも共有がはかられる。報酬の階層間格差も比較的小さい。能力配分も比較的均等化しており、やゝ平凡なトップとレベルの高いボトムという組み合わせである。モチベーションとコミットメントの上下格差もアメリカのように大きくなく、労働者のやる気も組織への一体感も相当強い。アメリカと日本の組織を比較すると、トップはアメリカの方に軍配が上がるが、労働者は日本の方に比較優位があるということになる。

1970年代から80年代にかけてのアメリカ産業は日本企業の挑戦を受けて競争力の後退を余儀なくされ、企業・産業・国の各レベルで真剣な反省と再検討を迫られた。その結果、たとえば Made in America という調査レポートが刊行された(Detouzos)。そのレポートはアメリカが反省すべき1つの点として「人的資源の軽視」をあげているが、その焦点は工場労働者にある。80年代の初めに日本の自動車工場を見学したアバナシー・クラークは「日本の生産思想では労働力と労働組織はリソースつまりダイナミックな資源として扱われ... 競争のための武器として育成することができると考えられている」と指摘している。ハーバード・ビジネス・スクール

が人的資源管理を必修科目としたのは 1981 年だが、その教科書<sup>13)</sup>にはライバルたる日本企業研究が理論構成に影響のあったことが記されている。労働者のコミットメントの向上、エンパワーメント、協調的労使関係、シングル・ステータス(労働者とホワイトカラーの平等の扱い)、多能工化(マルチスキリング)とフレキシビリティ<sup>14)</sup>など工場における人的資源管理の変革が導入され、人的資源による生産性と品質の向上、そして競争力の向上をめざした。その結果、アメリカの労働者の相対的地位は向上し、幾分平等化したと考えられ、日本モデルの方に多少動いたといえるだろう。

ひるがえって現在の日本の状況を見ると、経営管理者や専門職など上級人材の評価・報酬制度の業績主義化が進んでいるようだ。高い業績をあげたマネジャーやプロフェッショナルの金銭的報酬と昇進を早めようとする動きは上級人材マネジメントのアメリカ化を意味する。このようなアメリカと日本の人的資源管理の動向—理念・システム・カルチャーの変化—を図示してみると図 2 のようになる。図 1 で示したように、アメリカ企業の組織的・人的諸資源の配分は上下間の格差が大きく、日本企業はより平等化しており格差は小さかった。

図 2 80年代の日本化と90年代のアメリカ



80年代のアメリカは競争力の低下に危機感を抱いて、工場労働者の人的資源管理の改革の方向をライバルの日本から学び、ワーカーの地位向上をはかった。その変化は「ブルーカラーのホワイトカラー化」<sup>15)</sup>と呼ばれる日本の労働者の仕事内容と地位の向上をアメリカ企業が後追いしたとみることができ、人的資源システム

と労働文化の「日本化」を意味する。90年代の日本は長期間の経済停滞と産業競争力の低下に直面して、リストラクチャリング、ホワイトカラーの生産性向上、業績重視の年俸制など中間層の人的資源管理の変革が導入されつつある。トップの地位向上や報酬の業績主義化はあまり話題とはなっておらず、上下の格差拡大は起こっていないようだ<sup>16)</sup>。日本のミドルのアメリカ化とアメリカのボトムの日本化は全体としてみると収斂(コンバージェンス)の傾向にあると言えるだろう。このような動向の背景にあるのはグローバルな競争の激化と国家・地域間の情報伝達と学習の迅速化であろう。

80年代のアメリカで労働者層が人的資源改革の焦点とされ、90年代の日本では管理者・専門職層が変革の対象とされたのは、日本のアプローチは労働者の人的資源管理で成功し、アメリカは上層人材のマネジメントで成果をあげたと認められたためである<sup>17)</sup>。しかしそれぞれ国には特有の社会的基盤があるから、学習し接近し



でも相手と同じものにはならない。コンバージェンスには限度がある。とはいえ、グローバルな競争の激化、技術革新と情報化の加速、人の国際的移動と相互接触の増大、経営技術ノウハウの国際的波及の迅速化はかつてない規模とスピードで進行しているから、互いに相手の利点を学習しないと競争に負けてしまうおそれがある。グローバルな経営の同質化傾向がかつてないペースですすんでいるのである。

## むすび

この論文では日本企業の国際経営における上層人材のマネジメントに焦点を合わせて、日本人支配体制とマネジメントの現地化、海外基礎研究所の人材マネジメントの特徴、企業買収後のマネジメントの失敗、および国際経営者の要件を筆者の調査研究にもとづいて明らかにし、海外拠点の上層人材のマネジメントの成果を向上させるための具体的提案を示した。そして最後に、80年代、90年代のアメリカと日本における人的資源管理の変革の動きが、下層人材マネジメントの日本化、上層人材マネジメントのアメリカ化というかたちをとり、日米両者の接近傾向、コンバージェンスがグローバルな競争を背景に進行していることを説明した。

日本企業の国際人的資源管理は上層人材について問題をかかえている。その打開の方向は示されても、日本企業のシステムと文化の変化はゆるやかである。買収後のマネジメントの困難を経て文化を超えた組織変革の難しさを初めて体験したし、海外基礎研究所のマネジメントでは先端的な情報交流と知識獲得の複雑・微妙さを学習しつつある。そのような現場体験からより高度な国際ビジネスのスキルを身につけた人材が育ちつつあり、日本の本社のシステムや文化も一定の影響を受けて変化をみせ、21世紀のグローバル企業としての実を備えた企業が出現しつつあると言えるだろう。

## 【注】

- 1) 雇用情報センター(1990), 日本在外企業協会(1997)。
- 2) 「英国日産自動車製造会社」慶應大学ビジネス・スクール・ケース。
- 3) *Financial Times*, 1997年8月27日号。
- 4) 「海崎洋一郎ブリヂストン社長 経営を語る B F S再建は無責任追放」『日経産業新聞』, 1997年9月19日。
- 5) 1997年6月, 香港での山代氏のインタビューによる。
- 6) Mrockowski(1992), Nathans(1988), 石田(1988)。
- 7) 日本労働研究機構(1997)。
- 8) 日本企業の海外現地法人650社の調査によると, 欧米多国籍企業の現地法人の給与水準は一般従業員で110.5, 監督者117.1, 管理者124.6, 取締役で154.9と日本企業現地法人より高くなっており, 地位が上がるほど格差は大きくなる。日本生産性本部(1989)参照。またアメリカの大企業の90%は経営者に対するインセンティブ制をもっているが, 日本企業のアメリカ子会社の33%にしかインセンティブ制はない。『日経ビジネス』1991年6月17日号。
- 9) Schuler, R.S. et al.(1992)とはいえ, アメリカ企業の評価制度や賃金制度には, 業績評価一本槍から業績と能力の重視へ, 職務給から人の能力・業績による給

与へという一見‘日本化’といえそうな変化も認められる。技術や市場の変化がアメリカの上級人材の評価・報酬制度にも影響を及ぼしているわけである。変化は一方的ではなく、双方向的だが、アメリカ化の方がよりドミナントであるとは言えるだろう。

- 10) Kobrin, S.J.(1988)。Kobrin はアメリカ人派遣者の海外不適應と高コストという消極的理由から、アメリカ多国籍企業が、派遣者の削減をしすぎたため、日本やヨーロッパ企業にくらべ、人を通ずるコントロールと世界的統合を弱める結果を招いていると批判している。
- 11) テュルク・ドミニク(1986), 石田英夫(1992), 石田英夫(1993)参照。
- 12) 最近、欧米多国籍企業十数社を訪問してグローバルな人材育成と管理についてききとり調査をする機会があった。国際専門要員をプール化しているのは今では少数の企業となっているが、世界的な経営幹部と有望人材(ハイ・ポテンシャル)のプール化と管理はほとんどすべての企業本社が行っていた。日本在外企業協会(1998)。
- 13) Beer, M. et al.(1984), Ulrich(1997)。Ulrich は最近の著書において「西側の企業が導入している数々の革新的な人材経営の方法は、1970年代と80年代に日本企業で創始されたものが多い...日本企業では人材経営専門職はつねに‘戦略パートナー’の役割を果たし、周りの人材から尊敬と信頼を勝ち取ってきた」とみている。
- 14) Wickens (1987), Oliver & Wilkinson(1988)。
- 15) 小池和男(1991)。
- 16) 日本のトップマネジメントの人選、職責・権限、報酬などにはいかなる変化が起こっているかは明らかでない。競争と所有のグローバル化にともなって、企業は誰のものかというステークホルダーの議論が盛んになっている。また最近の金融業界を初めとする「不祥事」の続発はトップの意思決定機構や情報公開にもグローバル・スタンダードの要請が強まっていることを示していると言えよう。トップの権限・責任の強化、トップの人選の基準の再検討と若返りが必要だと思われる。トヨタ自動車の奥田社長が就任した時(当時62歳)、同氏は「10歳若ければ喜んで引受けた」と述べた。図1の点線で示したようにトップマネジメントの「アメリカ化」も起こりつつあると言えそうだ。
- 17) Osterman(1996)。1990年代のアメリカにおけるマネジャー・ホワイトカラーをめぐる状況としてダウンサイジングの進行、組織のフラット化、昇進機会の縮小、報酬格差の拡大、職能間移動の増加などが指摘されている。

#### 【参考文献】

- アバナシー&クラーク「日本の自動車工場見聞録」『Will』1982年11月号。  
石田英夫『日本企業の国際人事管理』日本労働研究機構、1985年。  
石田英夫「金融機関の海外拠点における人材の現地化」『慶應経営論集』第8巻第1号、1988年。  
石田英夫「フレキシビリティの再検討」『慶應経営論集』第12巻第3号、1992年。  
石田英夫「日本企業のクロスボーダー買収後の管理—日本型人的資源管理の問題点

- と可能性」『慶應経営論集』第14巻第1号, 1994年。
- 石田英夫「日本企業の国際経営者－キャリア・モチベーション・成功要件」『慶應経営論集』第15巻第1号, 1998年。
- 小池和男「日本型昇進 海外でも通用」『日本経済新聞』1991年, 4月22日。
- 小池和男『仕事の経済学』東洋経済新報社, 1991年。
- 雇用情報センター「アジア進出企業における人事労務管理に関する調査報告」1991年雇用情報センター。
- 日本生産性本部 国際経営生産性行動基準委員会「国際経営行動基準」日本生産性本部, 1989年。
- 日本労働研究機構「国際比較: 大卒ホワイトカラーの人材開発・雇用システム－日, 英, 米, 独の大企業(1) 事例調査編」調査研究報告書 No.95, 1997年。
- 日本在外企業協会「ASEAN における日本企業の子会社経営と人的資源管理のあり方」日本在外企業協会, 1997年。竹中征夫『米国進出 人の集め方, 使い方, 活かし方』日経マグロウヒル社, 1987年。
- テュルク, ドミニク『曖昧の構造－国際進出と日本のホワイトカラー』毎日新聞社, 1986年。
- 吉原英樹『未熟な国際経営』, 白桃書房, 1996年。
- Asakawa, K., *The Challenge of International Knowledge Management*, Ph.D Dissertation INSEAD, 1996.
- Beer, M. et al. *Managing Human Assets*, The Free Press, 1984.
- Dertouzos, M.L. et al. *Made in America*, The Massachusetts Institute of Technology, 1989.
- Ishida, H., Internationalization of Business Careers in Japan, Paper presented to *First Franco-Japanese Business History Conference*, Paris, September 12-13, 1997.
- Kobrin, S.J., Expatriate Reduction and Strategic Control in American Multinational Corporation, *Human Resource Management*, Spring, 1988.
- Mroczkowski, T., et al. Working for Japanese Corporation: The View of American Professionals, *Management Japan* 23(2), 1992.
- Nathans, L., A Matter of Control, *Business Month*, September, 1988.
- Oliver, N., and Wilkinson, B., *The Japanization of British Industry*, Basil Blackwell, 1988.
- Osterman, P., (ed), *Broken Ladders: Managerial Careers in New Economy*, Oxford University Press 1996.
- Rosenzweig, P.M., Management Practice in U.S. Affiliates of Foreign-owned Firms: Are They "Just Like Us"?, *The International Executives* Vol.36(4), 1994.
- Schuler, R.S., et al., Strategic Performance Measurement and Management in Multinational Corporation, *Human Resource Management*, Fall, 1992.
- Ulrich, D., *Human Resource Champions* Harvard Business School Press 1997, D.ウルリッチ『MBAの人材戦略』日本能率協会マネジメントセンター, 1997

年。  
Wickens, P., *The Road to Nissan: Flexibility, Quality, Teamwork*, Macmillan Publishers Ltd., 1987, P.ウィケンス『英国日産の挑戦』東洋経済新報社, 1989年。

[1998年7月22日受理]

# 自由論題



### 要 旨

本稿の目的は、企業が持つ知の方法論が海外子会社の経営にどのような影響を及ぼすかを分析することである。

まず、サンプル企業を、我々の研究グループにおいて開発した現場イズム度という尺度によって、2つのグループに分類した。現場イズムとは、暗黙知と形式知が職場に並存し、職場においてその2つの知識が循環的に変換されるような知の方法論を内在した経営スタイルである。現場イズムの企業とは、我々の測定尺度において、得点の高い企業である。

次に、「経営の現地化」と「日本国内での経営スタイルの移転」に関して、現場イズムの企業とそうでない企業のデータについて比較分析を行った。経営の現地化としては、「意思決定の現地化」「現地人社長」「よき企業市民としての取り組み」を取り上げた。調査結果から、現場イズム度と、経営の現地化との関係を認めることはほとんどできなかった。ただし「海外子会社数」と「よき企業市民としての活動」という側面では、現場イズムの企業の方が、統計的に有意を示す高い値であった。また、日本国内での経営スタイルの移転に関しては、「人事労務慣行」、「様々な現場での施策」、「教育訓練のやり方」、「教育訓練の成果」について質問を行った。結果から見ると、現場イズムの企業は、そうでない企業と比較して、労使協動的であり、能力主義的である。そして、同時に、現場イズムの企業は、日本の現場で行っている活動や慣行を海外子会社で積極的に実施し、高い教育成果を上げていた。

この結果を踏まえて、現場イズムの企業とそうでない企業の「経営の現地化」に、なぜ、違いが生じないのかという点と、現場イズムの企業は、そうでない企業と比較して、なぜ、日本の現場での施策や慣行を海外子会社で実施する傾向が強いのかという点について議論した。暗黙知を重視するという知の方法論の特徴を持つために、現場イズムの企業は、経営の現地化が遅れ、日本での経営慣行を海外子会社に導入する傾向が強くなっていった。しかし、我々は、現場イズムの企業が新たな進化に向けての可能性を持つことを明らかにした。

### 1. はじめに

日本企業は、企業内に知識を暗黙知の形式で、保存している場合が多い(野中 1990, 野中＝竹内 1995)。このことは、日本企業に、他国の企業とは違う、知の方法論が育まれる余地を残している。我々は、日本企業独自の知の方法論が、古くからいわれる現場主義の中にあると考えている。我々は、現場主義の本質を、形式知と暗黙知が同じ職場にもたらされることによって、知の循環が促され、知識が創造される面にあるととらえている(安室＝関西生産性本部 1997)。現場主義は、すでに幅広い意味を持つ言葉として使用されている。そこで、我々は、現場主義の「知の方法論」としての側面に注目し、その側面を「現場イズム」という言葉でとらえ議論を進め

る。本稿での課題は、その現場イズムという知の方法論を持つ企業の海外経営が、そうでない企業と比較して、どのような違いを持つのかを明らかにする点にある。

この課題に向けて、第一に、現場イズムという概念について簡単に説明する。第二に、現場イズムの企業とそうでない企業の海外経営の違いを分析する。そして、第三に、現場イズムの企業の海外経営の含意について議論を行う。

## 2. 現場イズム

野中氏(1990 ; 野中＝竹内 1995)は、組織内における知識創造のメカニズムの研究を通じて、日本企業にとって、熟練に代表されるような非言語知識(暗黙知)の、言語表現可能な知識(形式知)への転換プロセスが本質的に重要であることを示している。しかし、知識には、階層性があり、形式知と暗黙知は、本来、同じ場所に並存しない(安室＝関西生産性本部 1997)。要するに、形式知は理論的な知識であり、暗黙知は実際の活動を通じてその当事者に蓄積される知識である。そのために、一般に、形式知は組織の上層部に、暗黙知は組織の下層部に存在している。ところが、現場イズム的な日本企業では、暗黙知と形式知が実際に活動を行う執行単位の中に並存している。そこで、我々は、暗黙知と形式知が職場に並存し、職場においてその2つの知識が循環的に変換されるような知の方法論を内在した経営スタイルを「現場イズム」と定義する(安室＝関西生産性本部, 1997)。

我々が現場イズムと定義した経営スタイルは、どのような構成要素を持っているのだろうか。我々は、既存文献の検討と、我々が蓄積した事例研究から、現場イズムを表すと思われる要素を抽出した<sup>1)</sup>。そこから出された様々なアイデアを海外経営戦略研究会のメンバー間での議論を通じて、現場イズムの測定尺度として25項目に絞り込んだ。この25項目は、人員配置、配置転換、社内の平等主義、トップマネジメントのキャリア、本社と工場との関係、部下と上司の関係、製品設計の思想、求められる人材像など多岐にわたっている(表1を参照のこと)。

## 3. 現場イズムの企業の海外経営

ここでは、現場イズムの企業が、海外経営において、どのような特徴を有しているかを、実証結果に基づいて説明する。まず、現場イズム度の高い企業グループと現場イズム度の低いグループを分類した方法について示す。次に、この2つのグループ間において、海外経営にどのような違いがあるのかを検討するわけではあるが、「経営の現地化」と「日本国内での経営スタイルの移転」という2つのパートに分けて議論を進める。

### 3-1 現場イズム度の高いグループとそうでないグループの分類

ここで、我々が取り扱うデータは、1994年に我々の研究グループが実施した質問票による調査データの一部である。質問票の作成は、海外経営戦略研究会(代表 安室憲一)の中で討議し、作成した。質問票は、関西生産性本部が作成した企業リストから抽出した海外で事業を行っている640社に送付した。回答は、199社より寄せられ、回収率は31.09%であった。さらに、分析対象を製造業にしぼり、全回収企業から非製造業企業を差し引いたために、サンプル企業数は147社となった。



表1 現場イズムの測定尺度

番号	項目	平均
1	当社では、製造現場に大きな決定権限が委ねられた「工場単位の独立採算性」か、またはそれに近い形態をとっている。	2.57
2	社内での優秀な社員の配属先を決める場合、製造現場や営業などのラインからの要求が第一に尊重され、重視される傾向にある。	3.37
3	当社の社長や役員のお多くは、エンジニアとして現場を体験しているか、あるいは技術系大学の出身者ではなくても、生産管理や資材管理などの職務を通じて製造現場を経験している。	3.31
4	当社の経営幹部は、製造現場、販売部門や研究所などのビジネスの第一線を頻りに訪問し、いわゆるMBWA (Management By Walking Around) を実践している。	3.67
5	ビジネスに直結する最新情報は、組織の上層部よりも製造・販売・研究などの実戦部隊に集中する傾向にある。	3.18
6	当社では、新製品の開発や市場への導入、緊急に解決しなければならない経営問題のために、頻りにプロジェクト・チームを編成する。	3.74
7	当社では、プロジェクトを推進する際、組織階層や組織の部門を横断した情報のやり取りや、権限秩序をバイパスするようなコミュニケーションがほとんど制限なしにできる。	3.34
8	当社の現場では「さん」付け運動が浸透しているので、上司を職位（例えば、「坂本課長」「上杉部長」で呼ぶ習慣はない。	2.17
9	当社では、現実には、必要な場合は上下関係や肩書きにとらわれず各自がリーダーシップを発揮している。つまり、必要な場合には、上司でさえもチームワークを重視して適切なフォロワーシップに徹する。	3.00
10	当社の技術者は、何か問題が起こると、営業の人たちと協力して顧客のもとへ出かけ、適切な苦情処理にあたっている。	4.18
11	当社では、最新の技術や市場動向は本社の企画部門や調査部門が把握しており、そうした情報が必要となるときには、本社の担当部門に問い合わせる必要がある。（この項目は、「現場イズム」の会社では反対の回答を期待した。そのために集計にあたっては、数値が高ければ現場イズム度が高くなるように、逆転して集計している。）	3.49
12	当社では、必要とあらば、上司にいちいち相談したり承認を求めなくてもビジネスの交渉を行うことができる。大まかな段取りができてから、上司の承認や、意思決定を求めることがむしろ普通といえる。	3.1
13	当社では、日頃本社でデスクワークをしている人でも、現場に出かければ、現場の人たちといつでも気楽に話している。本社と現場を区別するような社内の階層秩序感覚や、ホワイトカラーとブルーカラーを区別する堅苦しい雰囲気はまったく存在していない。	3.86
14	当社では、無用な混乱や対人関係の軋轢をさけるために、意思決定の手順や手続きを重んじている。普通、案件は稟議書にして書く関係者に回覧し、コンセンサスを形成したうえで、常務会などの経営意思決定機関で正式に決定される。（この項目は、「現場イズム」の会社では反対の回答を期待した。そのために集計にあたっては、項目⑩と同じように処	2.31
15	当社では、「融通が利く」「融通を利かせる」人間は歓迎されるが、手続きや権限規定にこだわって「融通の利かない」人間は、むしろ敬遠されている。	3.3
16	当社では、各自が自分の職務分担を果たすというだけでなく、職場全体の安定的な運営にも共同で責任を果たしているという意識をもって働いている。	3.56
17	当社の技術者は、製品開発や設計の際に、「作りやすい」「組み立てやすい」「補修のしやすい」メカニズムを工夫することによって原価を削減するという問題意識を常に持って	3.71
18	当社では、そもそもビジネス・エリートというような集団も、アメリカでいうようなファースト・トラッカー（同僚を抜いて出世街道をばく進する超エリート）も存在しな	4.03
19	当社では、「現場が最高のビジネス学校」といった考え方があるので、人材は積極的に製造や営業の現場に送られ、OJTを中心に教育・訓練されている。	3.6
20	当社では、現場の責任者（主任や課長クラス）は、労働条件や職場環境の改善について絶えず労働組合と話し合っている。	3.29
21	当社では、顧客や訪問者には、できる限り工場見学（技術開発センターなどを含む）をしていただくことにしている。	3.78
22	当社では、研究所の研究者が、研究の打ち合わせ、連絡や相談、試作や検証のために、工場現場を訪れることは日常茶飯の出来事である。	3.84
23	当社の工場では、全員が同じユニフォームを着用しているので、一見したところでは、管理者や技術者と熟練工・工員の区別が付きにくい。	4.37
24	当社の製造現場や第一線の営業所には、必要な資料・書物の類、および情報機器を購入するためのまとまった金額の予算が与えられている。社員は、管理者や一般職員の区別なく、そうした図書・機器関係の予算を活用し、学習や自己啓発にむけて努力している。	3.14
25	当社では、製造部門の技術者が研究所に配置転換になったり、研究所の技術者が製造部門の設計や製品開発・試作の部門に配置換えになることは、かなり一般的な慣行として定着している。	3.5

表2 サンプル企業の概要

サンプル企業の従業員数

	合計	Lグループ	Hグループ
1,000人未満	39	20	19
1,000人以上5,000人未満	58	36	22
5,000人以上10,000人未満	24	12	12
10,000人以上	26	10	16
合計	147	78	69

サンプル企業の業種

	合計	Lグループ	Hグループ
軽工業	28	16	12
化学	32	18	14
鉄鋼	19	11	8
電気機器	37	21	16
機械	31	12	19
合計	147	78	69

我々は、現場イズムをあらわす 25 項目を現場イズム度の尺度として利用して、各サンプルの得点によって、回答企業を 2 つのグループに分類した。2 つのグループへの分類において、我々は、あらかじめ、統計分析が可能になるように、一

定の基準を設定していた。つまり、何点を基準に 2 つのグループに分類するかである。我々が設定した得点は、85 点であった。25 項目の質問は、回答を自社の経営スタイルとの類似性によって 5 点尺度で求めた。すべての回答が 3 点であった場合、合計得点は、75 点になる。そこで、我々は、この 75 点プラス 10 点つまり、85 点を越えれば、現場イズム度が高いと言ってよいのではないかと考え、分類基準としてあらかじめ決めておいた。設定した基準に従って、85 点以下の現場イズム度が低いグループ(Low Group:以後、Lグループと記述する)と、85 点を越えた現場イズム度が高いグループ(High Group:以後、Hグループと記述する)に分類した<sup>2)</sup>。サンプル企業の概要については表 2 のようになった。

### 3-2 経営の現地化について

経営の現地化として、「意思決定の現地化」「現地人社長」「よき企業市民としての取り組み」を取り上げる。

マーケティング、生産技術、研究開発、人事・労務管理、財務管理、および、よき企業市民といった活動について、どの程度、意思決定が現地化され、海外子会社の自由裁量が認められているのかを質問した。回答は、日本本社が意思決定に主導的である場合 1 点であり、海外子会社に意思決定の主導権がある場合は 6 点として、得点化を行った。

結果としては、この項目に関して、現場イズムの企業とそうでない企業との間に大きな違いは見られなかった。表 3 の全体数値をみると、一つ目のグループとして「教育・訓練」、「労働組合との交渉」「雇用条件」および「福祉施設の建設」、そして、二つ目のグループとして「宣伝媒体」、「小売価格」、および「販売ルート」は 4 点以上と高い値であり、「現地で雇用された従業員の職務条件」と「現地での販売活動」については、海外子会社の自由裁量が大いといえる。一方、低い値であった項目は「トップ人事」であった。海外子会社のトップ人事については、当然ではあるが、本社の意向が強く働くことがわかる。次に、LグループとHグループの間の差をみると、統計的に意味のある差があったのは、「トップ人事」だけであった。Hグループの方がLグループよりも現地主導であるという結果が出た。しかし、両

グループは、1.486 と 1.909 と低い値での差であり、現場イズムの企業ほどトップ人事の権限が現地にあるとはいえない。したがって、海外子会社の意思決定の現地化に関しては、現場イズム的であるかどうかということは影響していなかった。

表 3 海外子会社の意思決定の現地化に関する比較

	全体の平均	グループ別の平均		観測数		t 値
		L-G	H-G	L-G	H-G	
生産品目の決定	2.794	2.8429	2.7424	70	66	0.3786
ブランドネーム	2.868	2.9538	2.7813	65	64	0.5397
製品仕様の決定	3.164	3.2059	3.1212	68	66	0.2849
販売市場の決定	3.829	3.9846	3.6719	65	64	0.9924
宣伝媒体の決定	4.591	4.6308	4.5484	65	62	0.259
小売価格の決定	4.238	4.1429	4.3333	63	63	-0.584
販売条件の決定	4.477	4.3788	4.5781	66	64	-0.617
販売ルート	4.156	4.3231	3.9841	65	63	1.0468
原料の調達先	4	4.0606	3.9375	66	64	0.4037
生産量の決定	3.793	3.913	3.6667	69	66	0.8001
設備投資計画	2.529	2.4493	2.6119	69	67	-0.799
生産技術	2.692	2.7424	2.6406	66	64	0.4089
現地向け製品設計	3.375	3.5313	3.2188	64	64	1.0417
製造方法の変更	3.442	3.5625	3.3231	64	65	0.8023
新製品開発計画	3.198	3.2969	3.0968	64	62	0.6803
トップ人事	1.691	1.4857	1.9091	70	66	-2.196 **
経営幹部人事	3.023	2.9559	3.0923	68	65	-0.519
雇用条件	4.853	5.0462	4.6563	65	64	1.5434
教育・訓練	5.192	5.197	5.1875	66	64	0.0399
福祉施設の建設	4.375	4.3846	4.3651	65	63	0.0653
労働組合との交渉	5.256	5.2586	5.2542	58	59	0.0182
資金調達	2.574	2.5797	2.5672	69	67	0.0541
配当政策	2.331	2.1912	2.4769	68	65	-1.496
利益送金額	2.318	2.1791	2.4615	67	65	-1.598
剰余金の再投資	2.382	2.3182	2.4462	66	65	-0.623
寄付	3.111	3.1029	3.1194	68	67	-0.06
情報公開	4.672	4.6825	4.6615	63	65	0.0745

\*\*は有意水準が5%であることを示している

第二に、「現地人社長」の項目についてである。海外子会社数、製造子会社の現地人社長数、および、販売子会社の現地人社長数について回答を求めた。海外子会社数についてのみ、2つのグループの間に差が見られた(表4を参照)。まず、全体の数字を見ると、海外子会社数の平均値が13.38社であった。現地人社長の数については、製造子会社が平均1.34人、販売子会社が平均2.46人とであり、販売子会社のほうが製造子会社より多くの現地人社長がいることが明らかになった。次に、2つのグループ間の差を見ると、海外子会社数において、Lグループは平均9.103社、Hグループは平均16.28社であり、2つのグループの間には統計的に意味のある差が存在していた。一方、製造子会社と販売子会社の現地人社長数については、Hグループが、Lグループよりも高い値となったが、統計的に有意な差ではなかった。数値から考えると、現場イズムの企業の方が、海外子会社をより多く設立しているが、現地人社長の登用については、製造子会社と販売子会社の双方で、著しい

差があるとはいえない。

表4 海外子会社の現地人社長数に関する比較

	全体の 平均値	平均		観測数		t
		L-G	H-G	L-G	H-G	
海外子会社数	13.38	9.1026	16.275	78	69	-1.701 *
製造子会社 (現地人社長)	1.3431	0.9103	1.6377	78	69	-1.339
販売子会社 (現地人社長)	2.4672	1.3333	3.3913	78	69	-1.006

\*は有意水準が10%であることを示している

最後に、「よき企業市民としての活動」である。調査結果を見ると、回答を求めたすべての項目において、Hグループの方が高い値であり、14項目中4項目で統計的に意味のある差があった(表5を参照)。全体の値として、「レクリエーション」、「地域社会への寄付」、「日本人会への参加」、「日本人学校への寄付」および「地域のイベントへの参加」は50%以上の企業が実施していた。2つのグループ間の比較において、HグループがLグループよりすべての項目で高い値となった。また、統計的に意味のある差があった項目は、「レクリエーション」、「子弟の職場見学」、「スポーツチームの支援」、「奨学金の設立」、「地域社会のイベントへの参加」および「ボランティア活動の奨励」であった。このような結果から見て、Hグループの方が、よき企業市民としての活動に熱心に取り組んでいるといえる。

表5 良き企業市民としての活動に関する比較

	全体の 比率	比率		回答数	
		L-G	H-G	L-G	H-G
レクリエーション	74.82993	68.06	89.71	49	61 **
子弟の職場見学	33.33333	25	45.59	18	31 **
地域社会への寄付	70.7483	73.61	75	53	51
福祉団体への寄付	33.33333	34.72	35.29	25	24
芸術団体への寄付	25.17007	20.83	32.35	15	22
教育機関への寄付	40.13605	34.72	50	25	34
スポーツチームの支援	21.08844	15.28	29.41	11	20 **
奨学金の設立	12.2449	5.56	20.59	4	14 **
工場見学会の実施	26.53061	22.22	33.82	16	23
財界団体への参加	40.81633	36.11	50	26	34
日本人会への参加	64.62585	66.67	69.12	48	47
日本人学校への寄付	53.7415	52.78	60.29	38	41
地域のイベントへの参加	51.70068	45.83	63.24	33	43 **
ボランティア活動の奨励	34.01361	26.39	45.59	19	31 **

\*\*は有意水準が5%であることを示している

以上の調査結果から、現場イズムという我々の尺度は、経営の現地化の進展とすべての点で関係を認めることができなかった。ただし「海外子会社数」と「よき企業市民としての活動」という側面では、現場イズムの企業の方が、統計的に有意を示す高い値であった。このことから、現場イズムの企業は、そうでない企業と比較

して、海外子会社が多く、海外進出に熱心であること、さらに、現場イズムの企業は、よき企業市民としての活動を積極的に展開していることから、進出先の地域社会へのインサイダー化に努力していることがわかる。この調査結果から、現場イズムの企業が、国際化を指向しながらも、意思決定面での現地化が進んでいないことが明らかになった。

### 3-3 日本国内での経営スタイルの移転

現場イズムの企業は、そうでない企業と比較して、日本国内で実施している慣行や活動の実施状況に違いがあるのだろうか。この疑問に答えるために、「人事労務慣行」、「様々な現場での施策」、「教育訓練のやり方」、そして、「教育訓練の成果」について、現場イズムの企業とそうでない企業を比較する。

第一に、人事労務慣行については次のような結果が得られた(表 6 を参照)。すべての項目で、Hグループの値が高くなり、「終身雇用」、「目標管理」、「労使協調」、「ボーナス制度」、および「社内表彰制度」の 5 項目について統計的に有意な差があった。まず、全体的な値を見ると「目標管理」と「平等な扱い」が 4 点台と高い数値であった。一方、「終身雇用」、「年功序列」および「定期採用」は、2 点台と低い値であった。LグループとHグループの間に統計的に有意の差があった項目のうち、終身雇用については、値が 2 点台と低い値であった。そのほかの項目「目標管理(4.162)」「労使協調(4.044)」、「ボーナス制度(3.838)」, および「社内表彰制度(4.015)」は高い値であった。人事労務管理に関しては、現場イズムの企業は、労使協調を重視し、日本で実施されている人事労務慣行のうち、能力主義的な側面を持つ部分を、海外子会社内でも実施する傾向が強いと考えられる。

表 6 海外子会社の人事管理に関する比較

	全体の 平均値	平均		観測数		t
		L-G	H-G	L-G	H-G	
終身雇用制	2.7698	2.6056	2.9412	71	68	-2.088 **
内部昇進制度	3.9209	3.8451	4	71	68	-1.408
目標管理	4.0216	3.8873	4.1618	71	68	-2.361 **
労使協調	3.8849	3.7324	4.0441	71	68	-2.519 **
平等な扱い	4.223	4.169	4.2794	71	68	-0.84
年功序列	2.7826	2.7714	2.7941	70	68	-0.149
定期採用	2.6043	2.5915	2.6176	71	68	-0.145
ボーナス制度	3.6978	3.5634	3.8382	71	68	-1.673 *
社内表彰制度	3.8417	3.6761	4.0147	71	68	-2.384 **

有意水準は、\*\*=5%、\*=10%を示している

第二に、現場での施策の実施状況について分析する。調査結果は、現場イズムの企業が、そうでない企業と比較して、海外子会社において、国内と同様の施策を実施しようとしていることを示している。数値を見ると、我々が調査したすべての項目において、LグループとHグループの間に、統計的に有意な差があった(表 7 を参照)。全体の値を見ると、すべて 3 点以上で、実施している率も高かった。最も高い値は「成績の表示」で 4.07 であり、最も低い値でも「さん付け運動」の 3.15 であった。つぎに、2つのグループ間の値を比較すると、質問を行った 10 項目中、8 項

目、「カイゼン運動」、「QCサークル活動」、「提案制度」、「MBWA」、「マニュアルの現地語化」、「社内美化運動」、「成績の表示」、そして、「レクリエーション」が1%レベルで有意であり、残りの2項目、「プロジェクト・チーム」と「さん付け運動」は5%レベルで有意であった。これは、現場イズムの企業は、そうでない企業と比較して、海外子会社において、日本で行われている施策をより実施にうつそうとする傾向があることを示している。

表7 海外の現場での施策の実施度に関する比較

	全体の 平均値	平均		観測数		t
		L-G	H-G	L-G	H-G	
カイゼン運動	3.9	3.6667	4.1471	72	68	-2.904 ***
QCサークル活動	3.85	3.6111	4.1029	72	68	-3.04 ***
提案制度	3.7786	3.5556	4.0147	72	68	-3.042 ***
プロジェクト・チーム	3.4748	3.2917	3.6716	72	67	-2.426 **
MBWA	3.9786	3.7222	4.25	72	68	-4.013 ***
マニュアルの現地語化	3.9929	3.7639	4.2353	72	68	-3.303 ***
社内美化運動	3.8429	3.5833	4.1176	72	68	-3.982 ***
さん付け運動	3.15	2.9861	3.3235	72	68	-1.988 **
成績の表示	4.0786	3.7639	4.4118	72	68	-4.786 ***
レクリエーション	3.9571	3.6944	4.2353	72	68	-4.665 ***

有意水準は、\*\*=5%、\*\*\*=1%を示している

第三に、従業員の教育の仕方についてである。教育研修の方法については、7項目中6項目、「職場でのOJT」、「社内OFF・JT」、「複数役割の習得」、「日本でのOJT」、「日本でのOFF・JT」、「外部研修機関の利用」で、2つのグループ間に統計的な差があった(表8を参照)。HグループとLグループの値を見ると、活用度3点以上で、統計的に有意な差があった項目は、「職場でのOJT」、「社内でのOFF・JT」、「複数の役割の習得」、「日本でのOJT」であった。現場イズムの企業では、OJTを中心にして教育を行っていることが理解できる。現場イズムの企業は、そうでない企業と比較して、OJTを中心に従業員教育を行うというやり方を海外子会社で実践しているといえる。

表8 海外子会社従業員の教育方法に関する比較

	全体の 平均値	平均		観測数		t
		L-G	H-G	L-G	H-G	
職場でのOJT	4.3453	4.1667	4.5373	72	67	-3.425 ***
社内OFF・JT	3.5036	3.3611	3.6567	72	67	-2.037 **
複数の役割	3.3525	3.0556	3.6716	72	67	-4.209 ***
日本でのOJT	3.0942	2.9437	3.2537	71	67	-1.666 *
日本でのOFF・JT	2.7554	2.5972	2.9254	72	67	-1.769 *
外部の研修機関	2.2847	2.0857	2.4925	70	67	-2.575 **
イベントへの参加	2.4173	2.4306	2.403	72	67	0.1644

有意水準は、\*=10%、\*\*=5%、\*\*\*=1%を示している

最後に、海外子会社の従業員に対する様々な教育訓練活動の結果、どのような点に教育の成果が上がったかである。全体の結果としては、すべての項目で高い値となった(表9参照)。特に、「品質向上」、「危険防止」は、3点代後半と高い値であった。HグループとLグループの間の差は、9項目中8項目、「経営理念の浸透」、「工場カルチャーの浸透」、「品質向上」、「部品購入」、「危険防止」、「QC活動」、「工場現場の関係」、そして、「チームワーク」で統計的に意味のある差であった。Hグループの各項目の値を見ると、すべての項目で、3点台後半から4点前後と高い数値であった。このことから、現場イズムの企業は、そうでない企業に比べて、様々な教育研修などを通じて、日本でのやり方・考え方を海外子会社に伝え、高い成果を上げていると考えられる。

以上のように、現場イズムの企業と、そうでない企業は、人事労務管理、現場での施策、教育の仕方、および教育成果について、統計的に差のある項目が多かった。結果から見ると、現場イズムの企業は、そうでない企業と比較して、労使協調的であり、能力主義的である。そして、同時に、現場イズムの企業は、日本の現場で行っている活動や慣行を海外子会社で積極的に実施し、高い教育成果を上げていた。

表9 海外子会社従業員の教育成果に関する比較

	全体の 平均値	平均		観測数		t
		L-G	H-G	L-G	H-G	
経営理念の浸透	3.6723	3.5088	3.8226	57	62	-2.212 **
工場カルチャーの浸透	3.8403	3.6491	4.0161	57	62	-2.8 ***
品質向上	4.1405	3.931	4.3333	58	63	-3.37 ***
部品購入	3.7059	3.5263	3.871	57	62	-2.485 **
環境保護	3.6975	3.5965	3.7903	57	62	-1.333
危険防止	4.0756	3.9298	4.2097	57	62	-2.315 **
QC活動	3.8235	3.6491	3.9839	57	62	-2.257 **
工場現場の関係	3.7647	3.5965	3.9194	57	62	-2.418 **
チームワーク	3.8136	3.6786	3.9355	56	62	-2.057 **

有意水準は、\*\*=5%、\*\*\*=1%を示している

#### 4. 議論

我々は、日本企業の中にある一つの知の方法論として、現場イズムを取り上げた。現場イズムとは、暗黙知と形式知が職場に並存し、これら二つの知識が変換を繰り返される知の方法論を内在した経営スタイルであると定義した。そして、現場イズムの企業を抽出し、その海外経営の特徴を比較分析してきた。比較結果は、次のようになる。「現場イズムの企業は、海外進出に熱心であるが、ほかの日本企業同様、経営の現地化は進んでいない。ところが、現場イズムの企業は、海外子会社において能力主義的な側面があり、日本で実施している活動や慣行を海外子会社で積極的に実施している。」この結果を踏まえて、この節では、特に、現場イズムの企業とそうでない企業の「経営の現地化」に、なぜ、違いが生じないのかという点と、現場イズムの企業は、そうでない企業と比較して、なぜ、日本の現場での施策や慣行を海外子会社で実施する傾向が強いのかという点について議論する。

それでは、現場イズムの企業とそうでない企業において、なぜ、経営現地化を進

める速度に違いが生じないのだろうか。この問題に対しては、現場イズムの企業が暗黙知という知識を重視するという点に関連して、2つの点を指摘することができる。第一に、知識の階層性の問題をあげることができる。安室氏(1997)が指摘するように、知識には階級性があり、国ごとに知の方法論が違っている(例えば、Lessem=Neubauer 1994)。現場イズムの企業の特徴は、形式知と暗黙知を同じ職場に併存させることで、知識の循環を生み出してきた。ところが、知の階層性のために、一般には、形式知は組織の上層部に、暗黙知は組織の下層部に存在する。現場イズムの知の方法論を実現するためには、2つの知が同じ職場に存在するという日本以外では一般的でない状況を、各国従業員に理解させなければならない。そのためには、一定の時間を要すると考えられる。また、経営現地化の速度に関する第2の点として、暗黙知が持つ伝達することが困難な性質をあげることができる。日本側から海外子会社に暗黙知を移転する場合、暗黙知を形式知に変えて移転するか、もしくは、暗黙知を暗黙知のまま移転するかを考えなければならない。多くの暗黙知は、形式知化されることが困難であり、暗黙知のまま海外子会社に移転されることとなる。従って、暗黙知の移転は、日本社員の行動や活動が見本となり、場を共有することによって時間をかけて移転されることとなる。このような理由のために、現場イズムの企業の海外子会社における経営現地化の速度が遅くなるのが予想される。なぜ、現場イズムの企業は、そうでない企業と比較して、日本の現場での施策や慣行を海外子会社で実施する傾向が強いのかという点についてである。海外子会社において、日本と同じ状況を創り出そうとする背景には、現場イズムという知の方法論が影響を及ぼしている。現場イズムの企業は、先に述べたように、暗黙知を重視するために、人を通じたコントロールが主流となる。生産の現場において、日本と類似した状況を創り出すことによって、日本から派遣社員は、海外の現場においても、その知識を十分に活用し、中心となって働くことできる。そのために、現場イズムの企業は、日本と類似した状況を海外子会社において創り出そうとする。

このように、現場イズムの企業は、その本質である知の方法論を維持する限り、海外子会社の経営現地化がスピードアップできず、日本での慣行を海外子会社に持ち込むということが理解できる。しかし、現場イズムの企業が進める暗黙知の理解と共有化という方法は、経営現地化の遅れという負の側面ばかりではない。そこには、「規範による統合」(Bartlett=Ghoshal 1989; Hedlund 1986; Hedlund=Roland 1990)という新しい多国籍企業組織形成において必要とされるコントロール方式へ向けての可能性がある。企業の国際化が進展し、子会社が成熟してくると、これまでとられていた官僚主義的なコントロール・メカニズムでは、企業内外の様々な問題に対応できなくなる。それに対応して、海外子会社の官僚主義的なコントロール・メカニズムが変わって、組織メンバーによって組織の規範や文化が共有されることで統合が達成されるメカニズムが必要になる。これは、現場イズムの企業が実現しつつある、暗黙知を仲立ちにして、現場を共有したものどうしが人的ネットワークを形成し、現場どうしのつながりを通じて、子会社の活動がコントロールされるというやり方である。したがって、現場イズムの企業は、新しい多国籍企業の組織統合メカニズムをつくり出す可能性があるといえる。



以上のことから、現場イズム企業においては、その知の方法論のために経営の現地化がスピードアップできないことが明らかである。現場イズムの企業は、自らの個性を生かすために、早急な経営現地化の実現という自縛から逃れる必要がある。現場イズムの企業は、その自縛から逃れ、現場どうしのつながりを創り出しながら海外子会社を統合するという新しいタイプの多国籍企業の構築に向けて前進していかなければならないであろう。

#### 5. むすびにかえて

本稿で、現場イズムという知の方法論を持つ企業の国際化について考察した。実証結果では、現場イズムの企業は、国際化に熱心であり、経営慣行の子会社への移転には力を入れて取り組んでいた。しかし、海外子会社の経営の現地化は、現場イズム的でない企業と同じレベルであった。この結果を受けて、我々は、現場イズムの企業では、なぜ現地化が進まないのかと、なぜ、海外子会社への経営慣行の移転に熱心なのかということを議論した。我々は、そこには、暗黙知を重視する経営スタイルが影響していると考えた。暗黙知を重視する経営スタイルは、経営現地化を遅らせる半面、規範的統合をとともなう新しい多国籍企業組織の実現へ向けての可能性を内包していた。現場イズムの企業は、その可能性の実現に向けて、努力しなければならない。現場イズムの企業による新しい多国籍企業の実現には、様々な経営上の仕組みが必要であると考えられる。それらの仕組みについての研究は今後の課題としたい。

#### 【謝辞】

本稿において利用したデータは、関西生産性本部が主催する海外経営戦略研究会で行われた調査を利用している。研究会では、代表の安室憲一先生(神戸商科大学)をはじめとする研究会のメンバーから様々なアドバイスを頂いた。また、関西生産性本部方々からは様々な研究上の便宜を図っていただいた。ここに記して感謝の意を示したい。

#### 【注】

- 1) 現場イズムと思われる記述の抽出に関しては、多くの文献を検討した。一例を挙げれば、市村(1980,1988)、安保(1988)、吉原(1989)などである。我々の検討した事例の一部は安室＝関西生産性本部(1997)に所収されている。
- 2) もちろん、現場イズムの測定尺度に関して、1問でも無回答のある企業は、あらかじめサンプルから除外してある。

#### 【参考文献】

- 安哲哲夫編『日本企業のアメリカ現地生産』東洋経済新報社、1988年。  
市村真一編『日本企業インアジア』東洋経済新報社、1980年。  
市村真一編『アジアに根づく日本的経営』東洋経済新報社、1988年。  
野中郁次郎『知識創造の経営－日本企業のエピステモロジー』日本経済新聞社、1990年。

- 安室憲一，関西生産性本部編著『現場イズムの海外経営』白桃書房，1997年。  
吉原英樹『現地人社長と内なる国際化』東洋経済新報社，1989年。
- Bartlett, C.A. and S. Ghoshal, *Managing Across Border: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, 1989.(吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略—トランスナショナル・マネジメントの構築』日本経済新聞社，1990年)
- Hedlund, G., “The hypermodern MNC—a heterarchy?”, *Human Resource Management*, Vol.25, No.1, 1986, pp. 9-35.
- Hedlund, G and D. Rolander, “Action in heterarchies: new approaches to managing the MNC”, in C.A. Bartlett, Y. Doz, and G. Hedlund (eds.), *Managing the Global Firm*, Routledge, 1990, pp. 15-46.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, 1995.(梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社，1996年)
- Lessem, R. and F. Neubauer, *European Management Systems*, McGraw Hill Books, 1994.

[1998年8月11日受理]

## 新段階に入った日本の製造業のグローバル化

手島茂樹(日本輸出入銀行海外投資研究所)

### 要 旨

日本の製造業対外直接投資は、現在、第4回目の拡大期にあり、1996年度には、過去のピークに達した。こうした活発な製造業直接投資には、従来に見られない顕著な特徴がいくつかある。第1に、1990年代前半にはアジア向け投資が急増したが、最近では、アジアのみならず、米国・カナダ、欧州、中南米への直接投資の多角化が見られる。第2に、世界的に輸出拠点の増強を目指した直接投資が増加している。第3に、部品企業による直接投資が顕著である。第4に、現地事業の収益性に対する直接投資フローの感応度が高まっている。このような新しい傾向は、自動車、電機電子産業に代表される日本製造業の競争優位の特性に負うところが大きい。これら産業では、中間財(部品)市場および人的資本市場におけるプレイヤー、特に供給者(部品供給者および社員)の長期取引志向が強い。こうした長期取引志向のもとで、組立企業は、(1)部品市場での部品購入にかかる取引費用と(2)部品の内製にかかる内部化費用との総和((1)+(2))を最小にするような最適部品内製率を、完全な外注と完全な内製との中間点に見出すことができる。一方、これら市場が短期取引志向の場合は、完全な外注または完全な内製が最適となるが、長期取引志向の場合よりも高コストとなる。日本企業がグローバル化戦略を取る時の問題点は、長期志向の市場特性は、日本では利用可能であるが、外国では、利用困難であることである。このため、1970年代までは、日本企業は主に「国内生産プラス輸出」戦略に依存した。直接投資拡大のきっかけとなったのは主に、円高と欧米との貿易摩擦であり、1980年代以降の米欧向け大規模投資が十分な収益性を伴わなかったのは、海外生産では、企業の競争優位を十分に生かせなかったためと思われる。したがって、海外投資を行う製造業企業にとって最も重要なのは国際的な競争優位の再建をいかに達成するかである。最近の部品企業の世界規模での直接投資拡大は、このような再建の動きの一環と考えられる。欧米では、10年を超える現地生産の中で、競争優位再構築にある程度成功してきたことが、最近の収益性回復に結びつき新たな投資を呼んでいる。加えて、NAFTA、EU等の地域統合の進展が近隣に対する輸出基地拡大意欲をも増強している。一方、これまで低生産コストのメリットを生かした輸出基地の建設に成功してきたアジアでは、新たな問題に直面しつつある。

#### 1. 本稿の目的およびその背景(近年の投資動向)

日本企業の対外直接投資は、投資母国(日本)および投資先国の経済に重要な影響を及ぼす経済活動である。近年における日本の対外直接投資急増の結果、今や、製造業の海外現地法人による海外生産は、日本の製造業国内生産の約10%にのぼる(通産省によれば、海外生産費率=現地法人売上高/国内法人売上高は、1996年度で、9.6%)。海外生産費率を、個別業種で見ると、電気機械では、16.8%、輸送機械(含む、自動車)では、20.6%に達し、個別企業ベースでは、国内生産に匹敵する海外生産を行っているものもある。

表 1 日本の対外直接投資動向 (全産業)

FY	FDI outflow (million US\$)	N.Ame. (%)	L.Ame. (%)	Asia (%)	Europe (%)	Yen/US\$ (Yen)
1968	557	33	7	14	28	
1969	665	19	15	30	14	
1970	904	21	5	19	37	
1971	858	27	16	28	10	
1972	2338	17	12	17	40	
1973	3494	26	24	29	10	273
1974	2395	23	29	31	8	293
1975	3280	28	11	34	10	299
1976	3462	22	12	36	10	292
1977	2806	26	16	31	8	257
1978	4598	30	13	29	7	201
1979	4995	29	24	20	10	229
1980	4693	34	13	25	12	217
1981	8932	28	13	37	9	228
1982	7703	38	20	18	11	250
1983	8145	33	23	23	12	236
1984	10155	35	23	16	19	244
1985	12217	45	21	12	16	222
1986	22320	47	21	10	16	160
1987	33364	46	14	15	20	138
1988	47022	48	14	12	19	128
1989	67540	50	8	12	22	143
1990	56911	48	6	12	25	142
1991	41584	45	8	14	23	133
1992	34138	43	8	19	21	125
1993	36025	42	9	18	22	108
1994	41051	43	13	24	15	99
1995	50694	45	8	24	17	96
1996	49172	48	9	24	15	112

(Tejima compiled based on MOF)

ここ 30 年の対外直接投資動向を、非製造業も含めた全産業について、大蔵省(許可および)届出統計に基づいてみると(表 1)、毎年日本の対外直接投資アウト・フローは、一貫した増加傾向にある。但し、増加の程度は一様でなく、これまでに、1970 年代初頭、1980 年代初頭、1980 年代後半という 3 度の対外直接投資ブームを経験している。各ブームに先立ち、必ず、円高への動きがあった。さらに、1993 年の円高を契機に、現在、4 度目の

表 2 日本製造業の直接投資動向

FY	FDI outflow (million US\$)	N.Ame. (%)	L.Ame. (%)	Asia (%)	Europe (%)
1968	67	21	16	51	5
1969	133	3	17	50	1
1970	236	34	11	41	9
1971	290	11	20	43	7
1972	525	10	31	53	1
1973	1496	18	37	33	6
1974	874	12	27	41	7
1975	924	15	27	40	4
1976	1025	22	24	28	5
1977	1074	20	23	31	5
1978	2038	16	11	42	8
1979	1693	26	20	26	10
1980	1706	23	12	42	9
1981	2305	44	11	30	9
1982	2076	39	19	26	7
1983	2588	38	19	29	10
1984	2505	50	13	21	14
1985	2352	52	14	20	14
1986	3806	58	7	21	10
1987	7832	62	2	21	11
1988	13805	67	3	17	11
1989	16284	59	1	20	19
1990	15486	44	4	20	30
1991	12311	48	3	24	22
1992	10057	42	3	31	21
1993	11132	37	3	33	18
1994	13784	35	8	38	14
1995	18623	39	2	43	11
1996	20829	44	7	33	14

(Tejima compiled based on MOF)

ブームに入っている。製造業の対外直接投資でも、全産業と同様の一貫した増加傾向および 4 回の投資ブームが見られる(表 2)。製造業の対外投資額(フロー)は、最近時の 1996 年度に過去最高額を達成し、投資先は、アジアから米国・カナダ、EU 諸国、中南米へと多角化しつつある。1993 年度以降の直接投資増加傾向は、1995 年後半から、円安傾向に転じたにもかかわらず、依然として持続している。今回の投資ブームには、第 2 節で述べるように、過去 3 回にはみられなかった大きな特徴がある。この傾向は、日本の製造業企業の海外

事業戦略が、新しい段階に入り、大きな転換が生じつつあるために顕現したと考えられる。本稿では、最近のこの変化に着目して日本の製造業企業の海外直接投資行動の特徴を検討する。

本稿の構成は、続く第 2 節で、近年の日本製造業の直接投資行動の顕著な特徴を、(1)投資動機および(2)海外現地法人の収益性と対外直接投資フローとの関係、の二点から明らかにする。次ぎに、第 3 節では、このような特徴の背後にある日本企業の競争優位と対外直接投資の特質について、中間財市場(または、部品市場、以下同じ)および人的資本市場についてのモデルによって論ずる。最後の第 4 節では、以上の議論を踏まえ、アジアを中心に、日本の直接投資の問題点と今後の課題・展望について論ずる。

## 2. 製造業の直接投資行動の変化

### (2.1) 対外直接投資の動機

1980 年代後半以降、日本の対外直接投資の急拡大に伴い、日本企業のグローバル化、または、グローバリゼーションが言われて久しいが、1980 年代のグローバリゼーションと 1990 年代のそれ、特に 1993 年度以降の動きとの間には、かなり質的な違いがあると思われる。本節では、この相違および特徴を、対外直接投資の動機と海外現地法人の収益性の 2 点に絞って検討する。なお、本稿におけるグローバリゼーションの定義は、本節の(2. 2.1)で行う。

表 3 は、日本輸出入銀行が過去 8 回にわたって毎年、行ってきた主要製造業企業へのアンケート調査(中小企業も含む)に基づき、日本の製造業企業が対外直接投資を行う動機を、主要地域別、かつ、時系列的に整理したものである。マトリックス内の数値は、各年度調査の有効回答企業数に対するパーセンテージを表わす。したがって、この数値が大きいほど、直接投資の理由として、有力であると考えられる。なお、回答者は複数の理由を選択することを期待されているので、各年度のパーセンテージを合計すると 100%を超えることもある。

この表は、日本の製造業企業の投資動機にいくつか顕著な特徴があることを示している。投資動機のうち、全対象期間を通じて一貫してみられるのは、(1)調査時点の違いや、投資先の違いを超えて、世界共通に、最大の投資理由は「現地市場の確保」である、(2)「労働コストの低さ」は、アジア、中南米の発展途上国にのみ見られる投資動機である、(3)「投資先国との貿易摩擦回避」は、米国・カナダおよび EU といった先進国向けにのみ見られる動機である、といった諸点である。

しかし、より興味深いのは、表 3 で 1993 年度以降、3 つの直接投資動機に目立った変化が生じている点である。その 3 つとは、(1)対日輸出基地の強化、(2)第 3 国向け輸出基地の強化、(3)現地の組立企業に対する現地での部品供給、であり、地域・国によって早ければ 1993 年度時点以降、遅くとも 1995 年度以降、これらの投資動機は世界的に急増してきている。特に、2 番目の「第 3 国向け輸出基地」と 3 番目の「現地での部品供給」の動機の増加は、先進国・途上国を問わず、すべての主要地域を通じて見られる。しかし、1 番目の「対日輸出拠点」は EU と中南米では目立った増加は示していない。

表3 主要地域別直接投資動向の推移

投資理由の推移

投資理由	INIEs										ASEAN										中国									
	90	91	92	93	94	95	96	97	90	91	92	93	94	95	96	97	91	92	93	94	95	96	97	91	92	93	94	95	96	97
進出先7ヶ所の維持・拡大	55.6	59.1	50.0	60.0	55.3	69.7	75.4	73.5	39.8	47.8	46.4	50.5	54.8	64.7	63.6	65.7	22.9	39.0	33.6	34.3	48.1	62.4	61.5	28.6	37.3	44.9	54.2	54.1	53.9	54.8
新規市場の開拓	18.5	13.6	19.4	17.5	17.5	23.5	32.3	27.9	19.5	12.2	15.5	20.0	13.5	31.5	32.7	37.1	8.7	10.3	21.0	23.2	36.0	25.3	25.0	8.6	8.5	19.6	22.3	36.6	35.5	31.0
日本への逆輸入	16.7	10.2	6.5	11.3	16.5	22.7	12.3	19.1	17.7	8.7	10.3	21.0	23.2	36.0	25.3	25.0	8.6	6.8	15.9	15.7	32.2	34.8	31.0	8.6	6.8	15.9	15.7	32.2	34.8	31.0
第三国への輸出	3.6	11.4	8.1	26.3	26.2	31.8	32.3	35.3	13.3	16.5	12.4	32.4	42.6	38.3	45.0	8.6	2.9	3.4	0.9	0.0	1.1	0.7	1.6	2.9	3.4	0.9	0.0	1.1	0.7	1.6
輸出自主規制、サバツノ課税等	0.0	1.1	0.0	0.0	2.9	1.5	1.5	4.4	0.9	2.6	3.1	1.0	1.3	1.5	1.2	1.4														
相手国の貿易制限への対応	11.1	12.5	16.1	2.5	2.9	4.5	3.1	5.9	9.7	12.2	16.5	7.6	7.1	5.6	4.9	6.4	2.9	5.1	3.7	1.8	4.4	3.5	2.4	14.3	6.8	15.0	17.5	31.1	33.3	27.8
企業内分業体制の構築（工程間分業）	18.5	18.2	11.3	8.8	13.6	22.0	27.7	29.4	31.9	23.5	18.6	20.0	22.6	31.0	37.0	35.7	40.0	11.9	30.8	31.3	59.0	46.1	33.3	40.0	11.9	30.8	31.3	59.0	46.1	33.3
生産拠点の海外分散化（水平分業）	11.1	6.8	3.2	2.5	8.7	11.4	9.2	11.8	38.1	27.8	20.0	20.6	40.1	36.4	30.0	40.0	0.0	3.4	12.2	10.2	21.3	12.8	9.5	0.0	3.4	12.2	10.2	21.3	12.8	9.5
安い労働力の確保	7.4	2.3	0.0	3.8	10.7	23.5	13.8	14.7	4.4	6.1	8.2	17.1	17.4	32.5	24.1	20.7	5.7	11.9	1.9	1.2	4.4	1.4	4.0	5.7	11.9	1.9	1.2	4.4	1.4	4.0
相互メーカー（日系を含む）への部品供給	5.6	10.2	8.1	2.5	1.9	6.1	3.1	0.0	6.2	12.2	9.3	1.0	4.5	5.1	3.7	6.4	14.3	16.9	6.5	5.4	8.2	4.3	3.2	14.3	16.9	6.5	5.4	8.2	4.3	3.2
資源・原材料の安定確保	5.6	4.5	0.0	1.3	1.9	2.3	3.1	1.5	0.9	4.3	5.2	1.9	1.3	3.0	3.1	1.4	0.0	5.1	6.5	4.8	13.7	5.7	6.3	0.0	5.1	6.5	4.8	13.7	5.7	6.3
相手国の要請	3.7	1.1	1.6	3.8	8.7	20.5	10.8	11.8	2.7	0.9	4.1	10.5	9.7	21.8	8.6	16.4	2.9	3.4	1.9	1.2	6.0	12.8	8.7	2.9	3.4	1.9	1.2	6.0	12.8	8.7
為替リスクの回避	3.7	2.3	1.6	1.3	2.9	6.1	9.2	11.8	2.7	3.5	2.1	2.9	3.9	6.6	8.6	10.7	3.5	5.9	107	166	183	141	126	3.5	5.9	107	166	183	141	126
現地メーカーに合わせた商品開発	54	88	62	80	103	132	65	68	113	115	97	105	155	197	162	140	35	59	107	166	183	141	126	35	59	107	166	183	141	126
有効回答数																														

投資理由	地域米・加										欧州										中南米													
	90	91	92	93	94	95	96	97	90	91	92	93	94	95	96	97	90	91	92	93	94	95	96	97	90	91	92	93	94	95	96	97		
進出先7ヶ所の維持・拡大	53.4	57.7	54.9	55.6	55.9	77.3	82.1	76.8	55.8	52.3	55.7	51.9	51.9	78.4	76.1	71.8	66.7	60.9	36.7	55.2	42.5	60.0	47.6	55.4	66.7	60.9	36.7	55.2	42.5	60.0	47.6	55.4		
新規市場の開拓	23.7	25.2	18.7	12.2	9.8	25.0	29.5	22.2	31.7	27.1	29.1	13.0	17.3	29.4	34.3	33.8	8.3	17.4	16.7	20.7	32.5	44.4	45.2	42.9	8.3	17.4	16.7	20.7	32.5	44.4	45.2	42.9		
日本への逆輸入	5.7	2.4	4.4	5.6	6.9	16.7	10.5	9.1	0.8	0.9	1.3	1.3	1.2	7.8	6.0	5.6	0.0	0.0	3.3	3.5	2.5	8.9	4.8	8.9	0.0	0.0	3.3	3.5	2.5	8.9	4.8	8.9		
第三国への輸出	0.0	2.4	0.0	1.1	5.9	13.6	11.6	8.1	3.3	1.9	1.3	3.9	11.1	25.5	16.4	21.1	8.3	8.7	13.3	17.2	7.5	28.9	23.8	26.8	8.3	8.7	13.3	17.2	7.5	28.9	23.8	26.8		
輸出自主規制、サバツノ課税等	20.5	9.8	16.5	6.7	12.7	11.4	10.5	6.1	20.8	18.7	13.9	15.6	11.1	7.8	6.0	4.2	16.7	0.0	3.3	6.9	5.0	8.9	7.1	1.8	16.7	0.0	3.3	6.9	5.0	8.9	7.1	1.8		
相手国の貿易制限への対応	10.2	10.6	8.8	2.2	2.0	1.5	4.2	3.0	11.7	9.3	11.4	1.3	2.5	2.9	3.0	2.8	8.3	8.7	3.3	3.5	2.5	2.2	2.4	3.6	8.3	8.7	3.3	3.5	2.5	2.2	2.4	3.6		
企業内分業体制の構築（工程間分業）	25.0	18.7	12.1	20.0	30.4	23.5	30.5	31.3	22.5	16.8	10.1	16.9	18.5	29.5	16.4	23.9	41.7	21.7	6.7	10.3	5.0	24.4	26.2	23.2	41.7	21.7	6.7	10.3	5.0	24.4	26.2	23.2		
生産拠点の海外分散化（水平分業）	1.1	0.0	2.2	0.0	2.0	2.3	2.1	2.0	0.0	0.9	2.5	1.3	0.0	7.8	0.0	1.4	4.1	4.7	4.3	10.0	3.8	12.5	20.0	14.3	16.1	4.1	4.7	4.3	10.0	3.8	12.5	20.0	14.3	16.1
安い労働力の確保	9.1	5.7	4.4	3.3	11.8	21.2	16.8	19.2	5.8	5.6	6.3	14.3	12.3	11.8	10.4	21.1	8.3	8.7	3.3	3.5	2.5	8.9	4.8	8.9	8.3	8.7	3.3	3.5	2.5	8.9	4.8	8.9		
相互メーカー（日系を含む）への部品供給	2.3	1.6	5.5	3.3	2.0	1.5	3.2	5.1	0.8	1.9	1.3	0.0	2.5	2.0	0.0	1.4	8.3	0.0	3.3	3.5	5.0	2.2	7.1	12.5	8.3	0.0	3.3	3.5	5.0	2.2	7.1	12.5		
資源・原材料の安定確保	1.1	1.6	1.1	0.0	1.0	0.8	3.2	1.0	1.7	0.0	0.0	0.0	0.0	1.5	2.8	0.0	4.3	3.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.8	4.3	3.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.8		
相手国の要請	2.3	0.8	1.1	8.9	17.6	24.2	21.1	20.2	1.7	2.8	3.8	3.9	6.2	24.5	9.0	16.9	0.0	4.3	0.0	0.0	7.5	13.3	7.1	7.1	0.0	4.3	0.0	0.0	7.5	13.3	7.1	7.1		
為替リスクの回避	18.2	10.6	8.8	13.3	9.8	15.2	13.7	18.2	15.0	15.9	13.9	3.9	7.4	11.8	11.9	23.9	8.3	4.3	0.0	0.0	2.5	4.4	11.9	3.6	8.3	4.3	0.0	0.0	2.5	4.4	11.9	3.6		
現地メーカーに合わせた商品開発	88	123	91	89	102	132	95	99	120	107	79	77	81	102	67	71	12	23	30	31	40	45	42	56	12	23	30	31	40	45	42	56		
有効回答数																																		

(出所)輸銀調査より作成

「第3国向けの輸出基地」は、アジアNIEsやASEAN諸国では、1990年度時点で既に、かなり高い水準にあったのが、1991、1992年度と低迷し、その後再度増加してきたものである。一方、それ以外の地域(中国、米国・カナダ、EU、中南米)では、この動機は1993年度以降に新たな現象として増加を見せている。

「現地での部品供給」はどの地域にとっても、新しい増加現象であり、遅くも1994年度までにすべての主要地域で顕著に見られるようになった。

これら投資動機の増加の背景を考えると、1番目と2番目の、日本および第三国向け輸出基地の増強は、共に、(1)1993-95年の円高、および(2)北米・中南米および欧州での地域統合の進展に対応して生じたものと考えられる。対日輸出拠点増強の場合には、これに加えて、第3の要素として、(3)海外現地法人で製造した部品を日本の親会社が製造工程で用いるために輸入するケースが増えている(手島1996, Tejima 1995, 1996(1), 通商白書1996, 1997年度版)。

3番目の、現地組立企業に対する部品供給増強のための投資は、見方を変えれば、中小企業による対外直接投資の拡大を意味する。大規模な多国籍企業だけではなく、中小規模の部品企業が直接投資に重要な役割を果たすことは日本企業の特質の一つであり、注目される。表4にみるように、このような部品企業による対外直接投資の拡大は、近年、現実に生じている。特に、電子・電機部品産業の場合、この傾向は顕著である。第3節では、日本企業の対外直接投資行動に関する一つのモデルを提示するが、そのなかでは、日本企業の国際展開に際して、部品企業の対外直接投資が、現地組立企業への部品供給を通じて、日系海外現地法人の競争優位の再構築に重大な役割を果たすことを論ずる。

表4 対外直接フローの業種別内訳

	FDI annual outflow by industry							
	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
食品	2.4	1.7	1.6	1.5	2.3	4.1	1.4	1.2
繊維	1.8	3.4	3.9	5.9	6.1	4.4	7.4	8.5
木製品	0	0	0.1	0.1	0.1	0	0	0
紙・パ	4.8	3.5	3.7	1.4	0.9	1.3	0.7	0.3
化・薬	11.6	7.4	4.2	8.6	9.6	12.1	13.8	11
化学	4.6	6.3	3.8	7.7	7.2	9.8	12.6	9.1
薬品	7	1.1	0.3	0.9	2.4	2.3	1.3	1.9
石化	3.1	1.5	12.2	3.2	1.6	1.8	2.8	2.9
窯業	3.5	1.1	0.3	4.7	1	5.4	6.8	3.5
鉄鋼	10.7	9.3	4.2	3.8	4.1	0.8	1.8	1
非鉄	2.9	1	0.7	7.3	2.8	4.2	4.2	2.9
金属製品	1.6	0	0	0.2	0.4	0.9	0.7	6.2
一般機械	8.3	6.4	3.9	2.8	5.5	6.6	6.4	4.4
同組立	5.1	5.1	2.4	2.3	4.4	4.6	3.8	2
同部品	3.3	1.4	1.5	0.5	1.1	2	2.6	2.3
電機電子	33.5	43	42.1	41.7	38.9	32.2	22.1	18.2
同組立	29.6	25.9	32.7	34.5	28.3	18	7.9	3.7
同部品	3.8	17.1	9.3	7.1	10.5	14.3	14.2	14.4
輸送機	0.6	0.1	0	0.6	0.4	1	2.9	1.4
自動車	12.8	15.5	19.7	11	19.6	16.9	26	36.1
同組立	9.3	13	15.7	7.7	14.2	10.9	22	25.3
同部品	3.6	2.4	4	3.3	5.4	5.9	4	10.8
精密機械	1.3	1.4	1.3	4.8	3.1	3	1.6	0.7
同組立	1	0.8	1.2	4	2.5	2.4	1.4	0.7
同部品	0.3	0.6	0.1	0.8	0.5	0.6	0.2	0
その他	1	4.8	2	2.5	3.6	5.2	1.2	1.8
total (MY)	1634116	2013056	1809955	985099	785127	707672	967648	1226969

(出所) 輸銀調査より作成。

(2.2) 海外現地法人の収益性と直接投資行動

(2. 2.1) グローバリゼーションの定義

1980年代後半以降、日本企業のグローバル化が顕著になったと指摘されることが多いが、グローバリゼーションの定義を、本稿では、「貿易と投資を有機的に組み合わせて、最適地での生産、販売、資金調達、部品調達、研究・開発等を行う世界規模での事業戦略」とする。このような定義に従えば、最適地での事業活動を目指すのである以上、投資政策はある一定期間内のうちには、投資先での事業収益に反応されることが予想される。すなわち、収益性の低い(言い換えれば投資機会の少ない)地域への投資はできるだけ回避して収益性の高い(言い換えれば投資機会の多い)地域への投資を増加させる。これによって低収益地域の収益性は向上し、逆に高収益地域の収益は低下する。すなわち、主要投資先地域別の収益性を指標にして、追加的な対外直接投資を増減させることによって、結果的に主要地域別の収益性が平準化の方向に向かうとき、先の定義に沿った世界的な最適化戦略、すなわち、「グローバリゼーション戦略」が取られているものと考えることができる(Tejima 1996(2))。

しかし、現実の地域別直接投資行動と地域別収益性を比較したとき、1980年代と90年代とでは、かなり異なる投資行動がとられている。(2. 2.3)では、この点について論ずる。

(2. 2.2) 主要地域別収益性

表 5-1 および 5-2 は、各々、主要地域別にみた日系海外現地法人の収益性(1(不満足)から 5(満足)までの 5段階評価による)(輸銀調査)および売上高経常利益率(%) (通産省調査)を表わしている。両者共に、製造業企業を対象として

おり、共通の特徴が見られる。第1の特徴は、投資先地域によって収益性に格

差があることである。すなわち、基本的に、アジアの日系現地法人では、収益性が高いのに対し、欧米や中南米といったアジア以外の地域では、収益性が低い。表 5-1 では、アジアNIEsやASEAN諸国では、一貫して親会社の収益性評価が、平均の評価であ

表 5-1 主要地域別収益性評価(製造業)

Table 5-1 Profit evaluation by region/country

(JEXIM)

FY	NIEs	ASEAN	China	Oth.Asia	U.S./Ca.	EU	L.America
1991	3.12	3.15		2.81	2.27	2.93	
1992	3.34	3.19		2.97	2.26	2.55	
1993	3.31	3.15	2.88	2.97	2.26	2.29	2.61
1994	3.04	3.2	2.83	2.97	2.46	2.35	2.65
1995	3.17	3.15	2.75	2.63	2.72	2.52	2.91
1996	3.24	3.2	2.55		2.88	2.81	2.89
1997	3.31	3.21	2.65		3.07	2.99	3.16

表 5-2 売上高経常利益率(製造業)

Table 5-2 sales profit ratio

all manufacturing industry (MITI)

FY	L.America	U.S./Ca.	Europe	Asia	World
1983		1.9	4.2	3.9	3
1984		0.9	2.8	4.7	1.9
1985		-0.5	1.7	2.9	1.3
1986		0.7	1.2	2.3	1.4
1987		0.4	2	4	2.2
1988		0.7	2.3	4.4	2.9
1989		0.2	2.3	3.8	1.8
1990		-0.9	3.2	5	1.8
1991	-2.4	-1.9	-0.6	4.8	0.9
1992		-0.3	-2.5	5.1	1.1
1993	3	0.1	-1	3.8	1.4
1994	7.6	1.9	1.2	4.1	2.9
1995	11.8	2	1.3	4.1	3.1



る3を上回っているのに対し、米国・カナダやEUでは、3を下回り、特に、1990年代前半には、むしろ「やや不満足」の2に近い。同様に、表5-2では、1980年代後半から90年代初頭にかけて、米国・カナダでは、4回にわたり、赤字を計上しており、EUでも2回赤字を経験している。この時期に一度も赤字を経験せずに、ほぼ毎年3-5%程度の売上高経常利益率を上げているアジアに比べ、欧米での事業収益性は概して低い。

第2に、第1の特徴にもかかわらず、最近では、欧米や中南米といった非アジア地域での収益性が目覚しく改善した結果、主要地域別の収益性には、収斂傾向が見られる。表5-1では、1994年度調査以降、米国・カナダに対する評価が急速に改善し、1997年度には平均的評価である3を超えた。同様に、EUでも、1994年度調査以降、顕著な改善が見られる。中南米は、1993年度以降の数字しかないが、一貫して収益性評価の改善を見てきた。更に、表5-2の通産省調査によれば、1983年度から1991年度の間、米国・カナダでの売上高経常利益率はほぼ一貫して悪化したものの、1992年度以降、顕著な回復傾向にある。同様に、欧州でも、1993年度以降、回復が見られる。

## (2. 2.3) 地域別事業収益性と直接投資行動

1980年代から90年代初頭にかけてのアジアと非アジア地域との明確な収益性格差の存在と最近見られる収益性格差の収斂傾向および対外直接投資動向(フロー)との間には興味深い関係がある。本セクションでは、直接投資フローの地域別配分と収益性との関係を検討する。

1980年代には、収益性は、直接投資行動の目安にはそれほどなっていなかった。1980年代、特にその後半に、最大の投資先となったのは、表1(全産業)および表2(製造業)にみるように、米国・カナダおよび欧州諸国である。しかし、(2. 2.2)で述べたように、1980年代には、これら地域の収益性はアジア諸国よりも悪かった。一方、比較的収益性の高いアジア諸国への投資は、80年代には相対的には振るわなかった。

製造業では、米国・カナダ向け投資は、ピークであった1986-1989年度には、製造業対外投資フロー額全体の、各々58%、62%、67%、59%に達した(表2)。1980年代初頭には、この割合が40%前後であったことを考えると、飛躍的な増加である。この間に、この地域の売上高経常利益率は、1983年度の1.9%を一つのピークとして、1986-89年度には、0.7%、0.4%、0.7%、0.2%と低迷している。

一方、アジア地域の売上高経常利益率は、同じ時期に、2.3%、4%、4.4%、3.8%と比較的好調であったのに対し、この地域への製造業対外投資フロー額は、各々全体の21%、21%、17%、20%と低迷した。1980年代初頭に、アジア向け投資フローの割合が、30%前後であったことを考えると、10ポイント近い減少である。

また、欧州では、1980年代後半、現地事業の売上高経常利益率が微増する中で、同地域向けの直接投資の割合は飛躍的に増加している。

以上から、1980年代には、売上高経常利益率が地域別投資割合の増加および減少のシグナルとしては、有効に機能していないことが分かる。米国・カナダでは、収益性の若干の悪化と、米国・カナダ向けの直接投資の急拡大が同時に生起してお

り、アジアでは、収益性は良好であったにもかかわらず、アジア向け直接投資の割合は減少した。欧州では、収益性はそれほど変わらないのに、欧州向け直接投資の割合は増加した。

これに対し、1990年代の投資行動は、1980年代におけるそれとはかなり異なり、地域別の収益の相違に対してより敏感に反応している。まず、1995年度までは、欧米よりも収益性の高いアジアNIEsやASEAN諸国等に相対的により多くの直接投資が流入した。いわば、「直接投資のアジア・ブーム」の時代である(手島、1992)。これに続く、1996、1997年度には、先に(2.2.2)で述べた、地域別収益性の格差の収斂傾向を背景に、日本企業の投資先は、アジアから、米国・カナダ、欧州、中南米へと多角化している(手島、1996(2))。

まず1995年度までについてみると、アジアでの収益性評価および売上高経常利益率は、1980年代に引き続き1990年代にも好調であり(表5-1および5-2)、アジア向け製造業投資は、1988年度の17.2%を近年のボトムとして、その後、徐々に回復、1992年度には、1980年度以来12年ぶりに再度、30%の水準を回復し、1995年度には、43.3%という近年のピークに達した(表2)。特に、1994、1995の両年度には、アジア向け投資は米国・カナダ向けを凌駕し、最大の投資先地域となった。これは、1980年度以来、14年ぶりのことであった。一方、米国・カナダ向けの製造業直接投資は、1980年代末から90年代初頭にかけての50-60%という水準から、1990、1991年度には、各々43.9%、47.7%と低下、1994年度には、34.6%にまで落ち込んだ。このような直接投資の相対的な落ち込みは、1990、1991年度における売上高経常利益率の更なる悪化(各々-0.9%、-1.9%)とその後の1992ないし1993年度における収益性の低迷と同時に生起している。欧州でも、同様に1990年代に直接投資割合の低下傾向が見られ、1991年度の22%から1995年度の11%まで落ち込んでいる。これも、1993年度まで見られた収益性の低迷に敏感に対応したものと見られる。

次に、1996年度以降についてみる。対米国・カナダ向け製造業投資は、1995年度以降再度シェアの拡大に転じており、1996年度には、再度、アジア地域を抑えて、最大の投資先地域としての地位を取り戻した。欧州でも、1996年度に、シェアの回復が見られ、1997年度に拡大傾向はさらに強められた模様である。一方、1989年度以降、増加傾向にあったアジアのシェアは1996年度には1993年度の水準まで後退した。こういった最近の投資先多角化傾向の背景には、既に述べた米国・カナダ、欧州といった地域での顕著な収益性の回復がある。

このように1990年代の日本製造業の対外直接投資行動は、1980年代のそれよりも投資先の事業収益性に敏感に反応している。言い換えれば、日本の製造業企業は、1980年代よりも1990年代において、(2.2.1)で定義したグローバリゼーション戦略的な投資政策をとっている。

本節に続く第3節では、本節で論じた製造業直接投資の新傾向、すなわち、(1)対日および第3国向け輸出基地の増強、(2)海外部品生産基地の増強、(3)投資先の事業収益に対する敏感な反応等、を生み出した日本企業固有の投資行動パターンについて検討する。

### 3. 日本製造業の競争優位と対外直接投資行動についての仮説

#### (3.1) 日本製造業の競争優位

本節では、上記製造業直接投資の新傾向は、日本企業の競争優位の特性から生じていることを論ずる。本稿では、日本企業、特に、自動車産業や電子・電気産業等の機械組立産業の競争力の淵源を、(1)組立企業と部品企業との協調的な競争関係および(2)企業内の長期安定的な雇用関係、の二つを基盤として、この(1)(2)を有機的に利用して、高品質・低価格の多様な製品の生産を達成し得たことであると考え。その競争優位は突き詰めれば、中間財(部品)市場および人的資本市場での行動主体が長期取引志向であるという市場特性に基づくものであると考える。

自動車産業や電子・電気産業では、取り扱う部品点数は膨大であり、これらの部品をすべて、企業の外部の市場で調達しようとするれば、市場取引にかかる取引費用は膨大なものになる。O. Williamson によれば、(1)市場で売り手と買い手との間に情報の非対称性が存在し、しかも、(2)売り手も買い手も当面の取引しか考えず、機会主義的に行動するとすれば、更に、(3)このような部品を生産するためには、他に転用できない特殊な機械設備・工場等に投資しなければならない場合には、この市場取引には、製造コストだけでなく市場取引に伴う取引費用が発生することとなる。自動車産業や電子電気産業は、膨大な部品の集積を必要としており、その部品市場では、上記 3 条件が適合するために、発生する取引費用を如何に削減するかが重要な意味を持つと考えられる。先に述べた Williamson の(1)(2)(3)の 3 条件に即して考えれば、(1)については、通常、自分が生産している部品の特性については部品メーカーの方がよく知っているし、また、当該部品についての需要の度合については、需要家である組立メーカーの方がよく知っているという意味で相互に情報の非対称性が存在する。特に、組立企業がすべての部品についての情報を知るのは困難であるし、コストがかかる。(2)については、同じ産業でも、国によって異なる特性があると思われる。米国の部品企業と組立企業のほうが日本のそれよりも短期志向で、より機会主義的に行動し、それゆえに、取引費用は大きいであろう。しかし如何に長期志向の取引を行っても、取引相手と完全に一体になっていない限り(すなわち、企業内取引を行うのでない限り)、部品企業(メーカー)と組立企業(メーカー)の間では何らかの機会主義が存在する。(3)については、特定の生産品目の品質および価格で競争力を保持しようとするれば、他に転用できないかもしれないリスクを冒しても、研究開発および製造設備に対してしばしば投資が行われる。

言い換えれば、自動車産業や電子電気産業のような複雑な機械組立産業は、部品をすべて市場で調達しようとするれば、取引費用が膨大になり易い業種である。米国の自動車産業におけるビッグスリーのように、欧米では、これらの産業の部品内製率が高く、組立企業による部品企業の垂直統合が進んでいるが、この目的は、一つには部品市場における取引費用増大を回避することにあると思われる。しかし垂直統合が進めば、部品の市場取引にかかる取引費用は削減できる一方で、企業組織は拡大する結果、組織の管理に要する費用は拡大する。

したがって、取引費用と組織の管理費用(これを本稿では、部品の内部化に要する「内部化費用」と称する)の総和を最小にすることが企業にとって、重要な競争力

の淵源となり得る。

### (3.2) 日本製造業企業の競争優位についての基本モデル(組立企業の部品総需要量一定)

自動車および電子・電気産業の組立企業にとって「部品(あるいは「部品群」)。以下同様)生産(あるいは部品購入)にかかる費用を最小化する」ことの意味を、図 1 のモデルを用いて検討する。横軸は当該組立企業にとっての部品内製率を表わすものとする。モデルの簡明化のために、組立企業の「部品総需要量」(組立企業が内製する分と、外注(部品市場での購入)する分との総和)は一定レベルにあると考える(この「部品総需要量一定」の制約の緩和・一般化については、(3.5)で述べる)。図 1 で、部品内製率は原点ではゼロであり、0 点では、この組立企業は、自企業内では一切、部品生産は行わず、すべて市場で購入する。反対に、部品内製率 100%(横軸上の  $m$ )であれば、部品の市場購入はまったく行われず、すべて組立企業内で生産される。縦軸は、上で論じた「取引費用」および「内部化費用」(いずれも一単位あたりの「平均取引費用」および「平均内部化費用」である)を表わすものとする。取引費用は、0 点では、最大になる。当該部品についての知識は、部品を内製していないために最も少なく、また、部品供給の全量を市場での購入に頼っているために、部品市場での交渉力は最も弱いためである。しかし、組立企業内で、当該部品の内製が進めば、この部品に対する知識は増大するし、部品市場での購入に依存する割合も減少するので、部品市場における購入者としての組立企業の交渉力は増大する。このため組立企業の内製率が高まれば、平均取引費用は減少する。企業の内製率が更に増加して 100%に達すれば、市場取引はまったく行われないので、定義から平均取引費用はゼロとなる。したがって、「平均取引費用曲線」( $TAC=Transaction\ Cost$  曲線)は右下がりである。最大値は 0 点における  $TAC(0)=0$  であり、最小値は、 $TAC(m)=0$  である。なお、 $TAC$  曲線は可能性としては、図 1 と図 2 の二つのケースがありうる。両ケースの相違は、(3.3)で論ずる。

一方、組立企業内で部品の内製が行われれば、この新たな企業内での取引(生産事業)の発生に伴う組織の拡大が生じ、追加的な組織管理費用が発生する。部品生産一単位あたりの組織管理費用(=平均内部化費用)は、原点で、部品調達がすべて市場で行われる場合には、定義から、ゼロである。企業内での部品生産が始まりそれが増加するにつれて、部品生産に関わる組織も拡大し、平均内部化費用は増大する。当該部品が 100%内製化される  $M$  点では、平均内部化費用は最大となる。すなわち、「平均内部化費用曲線」( $IC=Internalization\ Cost$  曲線)は、右上がりであり、 $IC(0)=0$  が最小で、 $M$  点の  $IC(m)=M$  が最大値となる。 $IC$  曲線は、可能性としては、図 1 と図 2 の二つのケースがありうる。両ケースの相違については、(3.4)で論ずる。

次に、部品の企業内での内製あるいは部品市場での購入を考える際に、もう一つ重要なのは、部品製造にかかる物理的な製造費用である。すなわち、費用最小化に当たっては、「平均製造費用」+「平均取引費用」+「平均内部化費用」の総和を考慮する必要がある。ここでは、自動車産業および電子電気産業の代表的な組立企業を想定しているので、最終製品の生産および部品内製の際には、各企業は規模の経済を達成して収穫一定の状態にあると考える。たとえば、規模の経済を達成している部

品工場を一つあるいは複数保有していると想定する。この場合平均製造費用は一定である。簡単化のために、部品市場における売り手である部品企業も、規模の経済を達成していると想定する。ここでも平均製造費用は一定となる。更に、組立企業と部品企業の平均製造費用が同一レベルにあると想定する。平均製造費用がこの一定レベルより大きい企業は、競争力を失い、長期的には、部品取引から排除されるためである。

以上のような製造費用についての収穫一定の前提条件の下では、平均製造費用は部品内製率に関わらず、横軸に水平な直線 PC(図 1 および 2 には図示されていない)となるので、最適な部品内製率を決定するのは、平均取引費用と平均内部化費用の関係ということになる。

図 1 では、横軸に凸な平均取引費用曲線(TAC 曲線)と平均内部化費用曲線(IC 曲線)とが描かれている。TAC 曲線と IC 曲線を合計したのが、戦略(ST=Strategic)曲線である。最適部品内製率は、図 1 で、この ST 曲線を最小にする J 点となる。これは、TAC 曲線と IC 曲線とが共に、横軸に対して凸であれば、組立企業は、部品について完全に市場供給に依存するのでもなく、また、完全に垂直統合を図るのでもない中間的な状況、すなわち、「部分的に市場供給に依存しつつ、部分的に部品の内製を図る」ときに「平均取引費用プラス平均内部化費用」の和の最小化を達成可能であることを意味している。このように部品調達についての費用最小化を達成できたところ

図 1 取引費用曲線、内部化費用曲線、戦略曲線(長期志向)

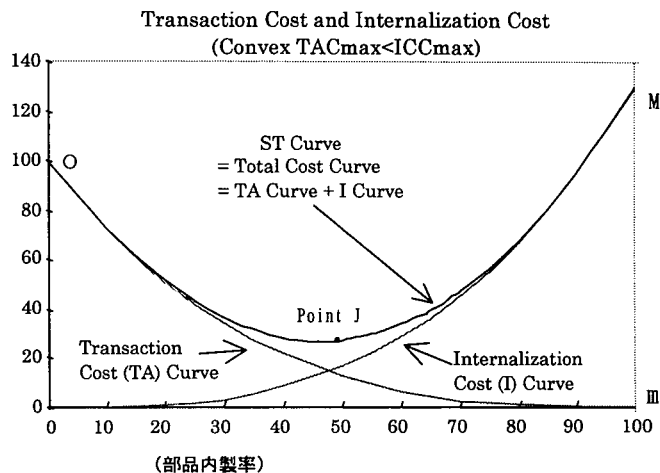
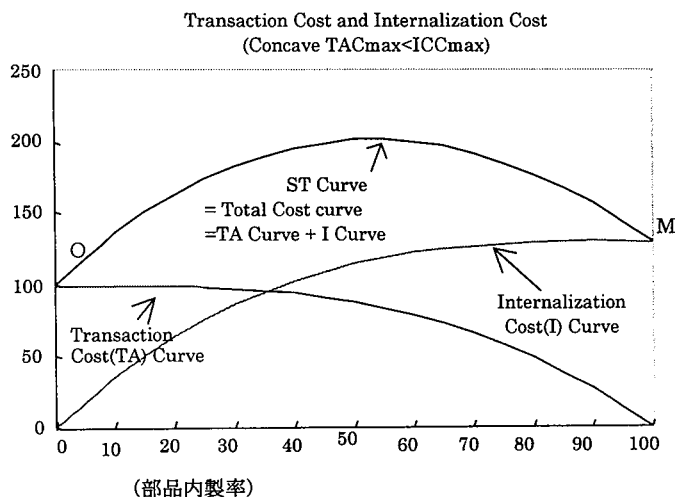


図 2 取引費用曲線、内部化費用曲線、戦略曲線(短期志向)



に、日本の電機・電子産業および自動車産業の競争優位の一つの淵源があると考え

られる。

### (3.3) TAC 曲線の凸性の根拠

このような優位を産み出す淵源となったのは、TAC 曲線、IC 曲線(したがって、ST 曲線)が横軸に対して凸であることである。反対に、図 2 にみるように、両曲線が横軸に対し凹になる場合には、ST 曲線もまた横軸に対し凹となり、このような中間的な最適点 J は存在しない。その場合には、O 点または、M 点のいずれか小さいほうが最適点となるが、いずれにせよ、J 点よりは、両費用の和は大きくなる。

TAC 曲線が横軸(部品内製率)に凸となる根拠は、中間財市場において、供給者(部品メーカー)および需要者(組立メーカー)の双方が長期取引を志向しているためであり、また、IC 曲線が、横軸に凸となる根拠は、人的資本市場において、供給者(社員)および需要者(雇用主)の双方が長期取引を志向しているためであると考えられる。

まず中間財市場では、(3.2)で論じたように、O 点において平均取引費用が最大となることは、図 1 および図 2 の双方に共通している。O 点では、当該組立企業は、まったく部品の内製を行っていないので、当該部品に対する知識を保有していない上に、市場で調達する以外の代替調達手段を持たない。組立企業が、部品の内製化を進めれば進めるほど、当該部品に対する知識は増加するし、市場での部品調達の代替手段として、部品内製を行う能力が増大するので、当該組立企業の、部品市場での交渉力は増加する。しかし、部品市場での取引のあり方は、部品企業側が長期取引を志向するか、短期取引を志向するかによって異なる。部品企業が長期取引を志向する場合には(図 1 のケース)、組立企業による部品内製の開始は、重大な意味を持つ。部品企業は、これまでの部品取引を維持したいがために、組立企業が内製を開始した直後には、この新たな行動に敏感に反応して、平均取引費用を大幅に削減する。しかし、組立企業の内製率が継続的に上昇するにつれて、組立企業の交渉力は増加するのに加えて、部品企業との市場取引の機会も減少する。更に、組立企業が部品の内製化を推進することは、組立企業が「部品企業との取引の範囲を一層狭めたい」とのシグナルを出し続けることを意味する。これら 3 つの理由から、部品企業の長期取引継続の意欲は逡減する。すなわち、組立企業の内製率上昇につれて、平均取引費用の削減率は逡減する。これが、部品企業が組立企業との長期取引を志向する場合、TAC 曲線が横軸に対して凸となる理由である。

これに対して、逆に、部品企業が組立企業との取引に短期志向をもっている場合(図 2 のケース)には、組立企業が部品内製化を開始しても、部品企業はこれにはほとんど関心を示さず、したがって、平均取引費用の削減効果はわずかである。しかし、組立企業が内製化を高め、部品市場での交渉力を高めることは、言い換えれば、部品市場に対する、組立企業の買手としての影響力を増大することでもある。部品企業側には、長期取引継続のために平均取引費用を削減する意図はなくても、組立企業の中間財市場における買手としての影響力が累積的に増加する結果、平均取引費用は加速度的に(逡増的に)減少する。すなわち、TAC 曲線は、横軸に対して凹となる。このような組立企業による部品市場での影響力は、常に働くので、部品企業が長期取引志向する場合(図 1 のケース)にも働いているが、部品企業自身の自主的な、取引維持のための平均取引費用削減効果のほうが大きいので、組立企業の市場

への影響力増大による第2の効果は図1では、顕在化しない。なお、(3.1)で述べたように、図1の長期取引志向型部品市場のケースでも、部品企業側に機会主義的な行動は存在する。但し、一般的に、図1の0点の値は、図2の0点の値よりも小さいと考えられる。

以上が、(1)部品企業による長期取引志向および短期取引志向という2つの類型と、(2)組立企業の部品内製の増大に伴う部品市場における交渉力増大という二つの要素に基づく横軸(部品内製率)に対するTAC曲線の凸性または凹性の決定メカニズムである。

#### (3.4) IC曲線の凸性の根拠

次に、IC曲線の横軸への凸性について検討する。部品内製率の上昇に伴う内部化費用の増大に直接関係するのは、人的資本市場である。人的資本市場でも部品市場と同様の状況がある。すなわち、組織の拡大に必要な人材を企業内で確保する際に人的資源の供給側(社員)が、短期的取引を志向するか長期志向をするかでIC曲線の形状は異なる。社員が長期取引志向の場合(図1のケース)、すなわち、終身雇用制度の下での企業内での段階的昇進を志向する場合、企業規模が増加しても、当初は、企業内取引に当たっての機会主義的な行動、すなわち、社員個人の利益を所属する企業の利益よりも優先する行動は少なく、従って平均内部化費用は微少である。しかし、組織が拡大すれば、このような社員のモラルに依拠した機会主義抑制効果は逡減していくため、平均内部化費用は逡増する。これは、部品の内製という新事業に着手するに当たり、企業規模の拡大に対応した厳格な企業内管理システム(社員の職務範囲・行動規準と強制規定(違反の際の罰則規定)を明確に定め、これを効果的に実施する)構築のための固定投資(一種の設備投資)を行わず、むしろ、従業員の長期取引志向に依拠した高いモラルの維持による管理を行おうとするためである。厳密な管理システムに基づく管理を行わないのは、単に当初の固定投資費用の節約ということだけではなく、このような規則主義が、「社内取引における社員の機会主義の排除を社員のモラルに依拠して回避する」政策と矛盾した面を持つためである。管理システムに基づく管理が「企業内に普遍的な強制力ある明示的ルール」という一種の公共財を提供するのに対し、「モラルに依拠した機会主義の回避」の有効性は、企業規模が大きくなれば逡減する(いわゆる「大企業病」)ために、平均内部化費用は逡増する。すなわち、IC曲線は、横軸に対して凸となる。

一方、社員が短期志向の場合(図2のケース)には、社員は社内取引において常に機会主義的に行動するために、モラルではなく、厳密な企業内管理システムに基づいた管理が必要とされる。このようなシステムの確立および実施に伴う初期投資は、企業規模が小さいときには過大にならざるを得ないが、企業組織が拡大するにつれて、次第に薄められる。企業組織の拡大に伴い、短期取引志向の社員の機会主義の可能性は強まるが、企業内管理システムの効果が出てくるために、平均内部化費用の増加のペースは企業規模の拡大と共に逡減する。すなわち、IC曲線は、横軸に対して凹となる(ここでは、「企業内管理システム」建設にかかる初期投資費用については当面考慮していない)。

### (3.5) 基本モデルの拡張(組立企業の部品総需要量の変化)

(3.1)-(3.4)では、組立企業の部品総需要量(内製プラス外注)は、一定との前提でモデルを検討した。この前提を緩和しても上記モデルの基本的考え方は変わらない。より一般化したモデル、図 3-1 および 3-2 で、横軸は、当該部品市場全体に占める当該組立企業の部品総需要量の割合(%)であると考えられる。すなわち、当該企業の部品内製率が增加するとき、組立企業の部品総需要量は、今や一定ではなく、増加する。その場合であっても、上記モデルの考え方は基本的に妥当する。唯一の相違は、今回は、部品内製率が増加して組立企業の交渉力が強化されるときに、部品総需要量も増加するので、当該組立企業の部品市場におけるプレゼンスは一層高まることである。このため、組立企業の部品市場における交渉力は、基本モデルの場合よりも一層強化され、部品企業が長期取引志向の場合、横軸に対して凸型の TAC 曲線は一層下方に曲率を高める。短期取引志向の場合、横軸に対して凹型の TAC 曲線は下方に曲率を低めることになる。一方、IC 曲線の形状は、企業規模と社員の長期取引志向あるいは短期取引志向という市場特性で決まるので、拡張モデルでもその凸性・凹性の特性は変わらないが、企業規模の拡大は一層急激であることを意味するので、基本モデルに比して上方にシフトする。TAC 曲線、IC 曲線とも各々、凸型および凹型の特性は変わらないので、ST 曲線の特性も変わらない。

なお、平均費用曲線との関係で、上記の議論はすべて、組立企業と部品企業が部品生産に対する規模の経済を達成していることを前提としているので、平均製造費用曲線は、図 3-1 および 3-2 で、PQ'P 曲線のような形状をとる。PQ の部分は、横軸に対して平行である。

図 3 拡張モデル

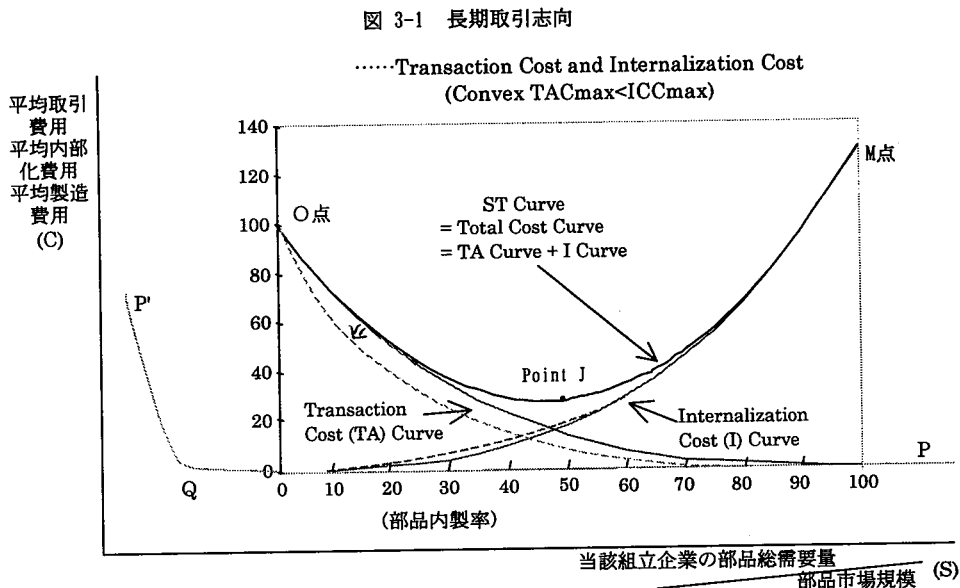
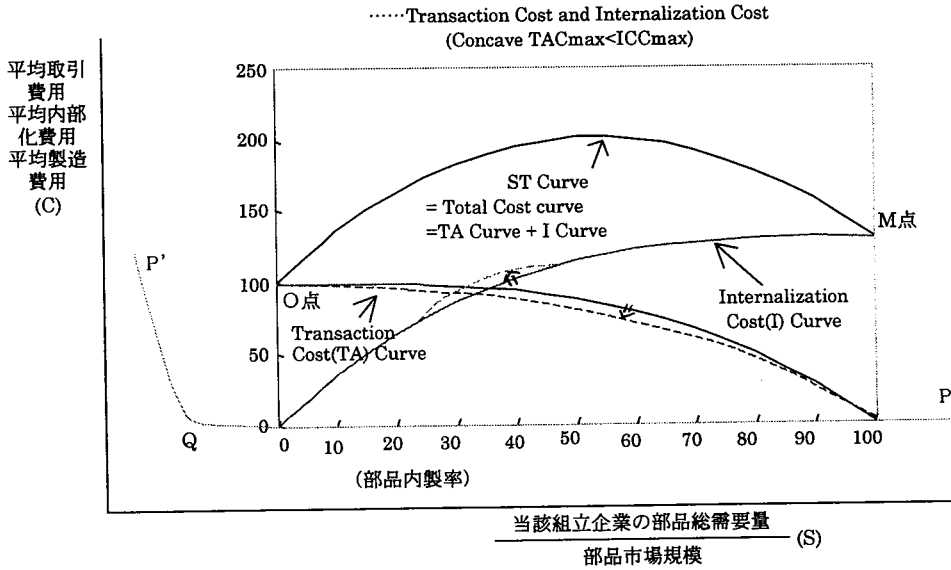




図 3-2 短期取引志向



### (3.6) 対外直接投資モデル

上記(3.1)-(3.5)の議論に基づき、電子・電気産業および自動車産業の対外直接投資について検討する。最も重要なポイントは、これまで論じた日本企業の競争優位が、対外直接投資の過程で、どのような影響を受けるかである。図 4 は、日本企業の国内生産拠点と海外生産拠点を比較したものである。縦軸は費用を表わし、横軸は、海外生産拠点にとっての部品内製率を表わす。ST(0)=J は、これら産業の最終製品についての国内生産拠点を、ST(m)=F は、同じく海外生産拠点を表わす。いずれの生産拠点でも、これまで同様、最終製品および中間財についての規模の経済は達成されていると考える。このとき国内生産拠点 J では、上記(3.1)-(3.5)で論じた、中間財市場および人的資本市場での長期取引志向に基づく競争優位を生かすことができるが、海外生産拠点 F では、海外の市場が短期取引志向であるため、競争優位を生かすことができない。したがって、 $ST(0) < ST(m)$ となる。このときもしも輸出にかかる取引コスト  $ETAC (= \text{Export Transaction Cost})$ が無視できるほど小さければ、外国市場へのアクセスのための平均取引費用曲線を  $ETAC=0$ と考えることができる。図 4 は、外国市場にアクセスする際に、国内生産に基づいて輸出したほうが、海外生産するよりも有利であることを表わしている。これは、1970年代までの、日本の電気・電子産業や自動車産業が、外国市場にアプローチする際の状況を表わしている。すなわち、海外投資・海外生産よりも輸出が主要な戦略として選択された。しかし、もしも、円高や米国・カナダ、EU諸国との貿易摩擦によって、輸出にかかる取引費用が大幅に増加し、 $ETAC_2 > 0$ にシフトした場合には、今や国内の輸出拠点のコストは、 $J_2 = ST(0) + ETAC_2$ となり、 $J_2 > F > J$ である。このため、企業は、円高や貿易摩擦に直面して、「国内生産プラス輸出」戦略よりは、海外生産拠点 F にシフトする。外国市場確保のためにセカンド・ベストの戦略が選択されたわけである。これが、1980年代以降におきた、対米国・カナダ・E

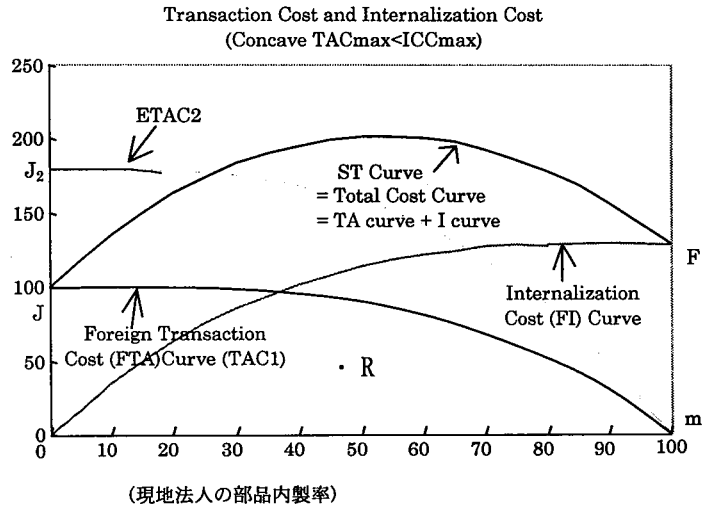
U向けの大規模な製造業投資の理由であると考えられる。1980年代に米欧向けの製造業大規模投資があつたにもかかわらずこれら地域の収益性が振るわなかつた理由は、海外生産では、十分に日本企業の競争優位を生かせなかつたためであると考えられる。

しかし、当然のことながら、現地生産を開始した組立企業は、コスト・パフォーマンスの改善に努める。図4では、海外生産拠点Fでは、部品をすべて内製すると想定されているが、これは、海外の中間財市場および人的資本市場の供給者が短期取引志向であり、100%部品内製のほうがコストが低いためである。しかし、このま

までは、海外生産においては、日本企業の競争優位は生かせない。そこで現地の日系企業が現実にとる戦略は、(1)現地の部品メーカーに働きかけて長期取引志向への転換を図ること、(2)日本の部品メーカーの直接投資を促進して、現地生産を開始させること、および(3)現地の社員教育を行って長期志向への転換を図ることである。こうすることによって、現地日系企業にとっての部品取引にかかる平均取引費用曲線(FTAC=Foreign Transaction Cost 曲線)および平均内部化費用曲線(FIC=Foreign Internalization Cost 曲線)を、横軸に凹から凸にシフトさせることができる。この結果、戦略曲線(FST=Foreign Strategic 曲線)も凹から凸に変わる。部品内製率は、100%から、海外生産での最適点Rを達成するまで低下する。このプロセスを円滑に進めるために、第2節で述べた近年の日本の部品メーカーによる対外投資拡大は重要な役割を担う。但し、海外事業で成功を収めることができるのは、ある程度の経営資源を持った部品メーカーに限定されるので、組立企業の海外生産拠点が取引対象とする部品企業には、かなりの現地部品メーカーも含まれることとなろう。その意味で、組立企業と部品企業との関係は、日本国内におけるものとはかなり異なつたものになる。欧米では、海外現地生産10年以上を経過し、このようないわば、ハイブリッド型の競争優位再構築に成功し始めていると考えられ、これが、欧米における日系製造業企業の収益性改善の背景にある事情であると考えられる。このような競争優位再建にある程度成功しつつあることが、日本の製造業企業の、米欧に対する新たな積極的投資態度につながっている。

本節におけるこれまでの議論を、J.Dunningの、所有の優位性(O=ownership Advantage)、内部化の優位性(I=internalization Advantage)、立地の優位性(L=location Advantage)のコンセプトを用いて整理すると、日本企業は、企業固有の競争優

図4 対外直接投資モデル



位すなわち、所有の優位性を保有していることは明らかである。この所有の優位性は、部品市場や人的資源の内部化の優位性と密接に結びついている。留意すべきは、立地の優位性であり、部品市場および人的資源市場の供給者が長期取引志向であることが、所有の優位性の重要な淵源になっていることから、このような特性を持つ日本にこそ立地の優位性があり、外国市場にはなかった。その意味で、自動車や電子・電気の大規模な海外直接投資の起爆薬となったのは、円高や貿易摩擦であり、I, L, O advantage を国内よりも、海外現地生産の方がより享受できたためではないと考えられる。しかし一度、セカンド・ベストの戦略として海外直接投資が選ばれば、海外生産拠点で、I, L, O advantage を再建するために、本節で述べたプロセスが生じたものと考えられる。

#### 4. 今後の課題および展望

これまでの検討を踏まえて、今後の直接投資についての課題を地域別に考えたときに、これまで順調であったアジア向け投資が一つの重大な分岐点にきていることが指摘できる。従来、アジアでの生産事業の収益性が一貫して順調であったのは、(1)生産コストが低い、(2)労働力の質が比較的高い、(3)1980年代の後半以降、発展途上国のなかでは最も積極的に、ユニラテラルな貿易および投資の自由化政策をとってきた、(4)実質的にドルとリンクした現地通貨政策をとってきた、(5)日本よりも欧米との貿易摩擦が少ない、と言った事情による。こういった要素は1980年代後半以降、日本企業がアジアに欧米等第3国向けの輸出拠点を建設する強いインセンティブとなった。その意味で1980年代後半以降のアジア向け投資の拡大もまた、円高と欧米との貿易摩擦とを大きな引金としている。その後は、アジア現地市場を目指した投資および日本への投資を目指した投資も活発になり、アジア向け投資の内容は多様化した。なかでも良質・低コストのアジア製部品の日本への供給は、特に円高期には、日本国内の製造業のコスト競争力を維持するための重要な手段の一つとなっている。

しかし、アジア向け投資も今や重大な岐路に立たされている。それは、第3節で述べた海外生産拠点における競争優位の再建のプロセスに即して考えたとき、投資先としてのアジアはいくつかの競争劣位を持つためである。その第1は、サポート・インダストリーや人的資源といった生産要素の質・量の面で、アジアは米欧に比して依然として劣位にあることである。すなわち、米欧での日本企業の課題は、既存の部品メーカーや人材の行動を如何に長期取引志向に改変させるかということであるが、アジアでは、こういった部品メーカーや人材の育成から始めなければならない。言い換えれば、日本の部品メーカーの進出や日本人社員の派遣がアジアでは大きな役割を果たす必要がある。これは、日本企業にとって追加的なコストを意味する。

第2は、第2節で述べたように、アジアに限らず米国・カナダ・EU諸国、更に、中南米でも、輸出基地強化のための投資が増えつつある。これは、米欧における日系企業の競争力再建に加えて、北米、欧州、および中南米における地域統合の進展による地域市場拡大の効果も大きいものと考えられる。すなわち、地域内市場には

地域内の拠点国からの輸出で対応するという意味でのリージョナリゼーションが増強されつつあり、世界市場への供給基地としてのアジアの地位は相対的に低下しよう。

第3は、アジアに展開したネットワークと(国内生産部門と)の一体化が進みつつある日本経済が1990年代にほぼ一貫して長期低迷状態にあり、最終需要家としてアジア地域経済全体の成長の拠り所となるべき日本の牽引力が弱いことである。

加えて、今一つ懸念されるのは、昨年のアジア金融通貨危機の結果、国際ネットワークの競争優位再構築に重大な役割を果たすべき部品メーカーの現地法人が、組立メーカー以上に大きな影響を受けていると見られることである。特に、最終製品および部品の両面で、電気・電子に比べて、輸送コストの負担割合が大きい自動車産業については、当面を如何に乗り切るかは、重大な課題であろう。

国際(地域)的貿易・投資自由化の枠組み、経済・社会インフラストラクチャ、高度な人材の教育といった面で(国際)公共財の整備が遅れているアジアでは、これら分野での公的セクターの補完的役割を強化することが、民間直接投資活動促進に重要なインパクトを与えるものと考えられる。

#### 【参考文献】

- 青木昌彦『日本経済の制度分析』筑摩書房、1992年。
- 青木昌彦『経済システムの進化と多様性』東洋経済新報社、1995年。
- 伊藤秀史編『日本の企業システム』東京大学出版会、1996年。
- 関満博『空洞化を超えて』日本経済新聞社、1996年。
- 手島茂樹「日本企業の対外直接投資戦略の現実と将来像」、関口・田中編『海外直接投資と日本経済』第9章、東洋経済新報社、1996年。
- 手島茂樹「日本企業の海外直接投資、対アジア、一層活発に」日本経済新聞経済教室、1992年2月8日付。
- 手島茂樹「一つの変革期から新たな変革期へ」1996年。日本輸出入銀行『海外投資研究所報』第23巻第1号、1997年1月。
- 手島茂樹「NAFTAをめぐる直接投資動向」、NAFTA研究会編『新生するメキシコ産業』第2章(41-71ページ)、日本貿易振興会、1998年。
- 原正行『海外直接投資と日本経済 投資摩擦を超えて』1992年。
- Buckley, P.J. and Casson, M., *The Future of the Multinational Enterprise*, Macmillan, 1976.
- Buckley, P.J., "Government policy responses to strategic rent-seeking transnational corporations," *Transnational Corporations*, Vol.5, No.2, 1996, p.1-17.
- Caves, R.E., *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, Cambridge University Press, 1982.
- Coase, Ronald H., *The Firm, the market and the Law*, The University of Chicago, 1988.
- Dunning, John H., *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Wokingham, England: Addison-Wesley Publishing, 1993.
- Ethier, W.J., "The Multinational Firm", *Quarterly Journal of Economics*, 1986.

- Gray, H. Peter, "The eclectic paradigm: the next generation," *Transnational Corporations*, Vol.5, No.2, 1996, p.51-65.
- Graham, M. Edward and Paul R. Krugman, *Foreign Direct Investment in the United States* second edition (Washington, DC: Institute for International Economics), 1991.
- Hymer, Stephen H., *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment*, Doctoral Dissertation (MIT), 1960: Published by MIT Press, 1976.
- Jacquemin, A., *The New Industrial Organization*, 1985.
- Oman, Charles, "Globalization and regionalization: the challenge for developing countries," OECD Development Centre, 1994.
- Porter, M.E., "The competitive advantages of Nations," The Free Press, N.Y., U.S.A, 1990.
- Tejima, Shigeki, "Future trends in Japanese FDI," *Transnational Corporations*, Vol. 4, No.1, April 1995, p.84-96.
- Tejima, Shigeki, "Japanese's Foreign Direct Investment at the new stage of Globalization and its contribution to the Asian Pacific Region," p.369-389 in *Research in Asian Economic Studies*, Vol.7, Part B, 1996(1), JAI Press Inc., Greenwich, Connecticut, U.S.A.
- Tejima, Shigeki, "Foreign Direct Investment by Japanese Firms in the Asian Pacific Region," p.122-156 in *Emerging Growth Pole*, 1996(2), Prentice Hall.
- Tejima, Shigeki, "Trends Toward More Open Corporate Strategies: Will Japanese Firms Take those Strategies to the Asian Mainland?" p.131-155 in *Globalization and Capital Diversity: Experiences on the Asian Mainland*, European University Institute, 1997.
- Vernon, Raymond, "International Investment and International Trade in the Product Cycle," *Quarterly Journal of Economics*, vol.80, 1966.
- Williamson, O.E., "Economic organization: firms, markets and policy control," Wheatsheaf Books Ltd., London, U.K, 1986.

[1998年9月14日受理]

# Culture's Consequences in Japanese Multinationals and Lifetime Commitment

Nobuo Takahashi (University of Tokyo)  
Toshio Goto (Kokumin Keizai Research Institute)  
Hideki Fujita (Graduate School, University of Tokyo)

## Abstract

Hofstede's *Culture's Consequences* (1980) found out four dimensions of culture from the survey of IBM. To inquire into the cultural features of Japanese companies (three leading companies of the computer industry) and 13 subsidiaries of nine countries, we adopted the uncertainty avoidance index (UAI) and the power distance index (PDI) out of Hofstede's four dimensions of culture in order to conduct two surveys; IT96 and IMS96.

Including IBM Japan, UAIs of Japanese companies are high and these results correspond to lifetime commitment that has been pointed out in the argument of Japanese management. Within Japanese multinationals' environment, however, it should be noted that such a high UAI is observed only in Japan and not in their subsidiaries located outside of Japan. Based on Takahashi's (1996) perspective index, the differences of the mobility among overseas subsidiaries can be explained while the existence of lifetime commitment in Japan can be identified.

## 1. Multinational Comparison of Corporate Culture

Hofstede's *Culture's Consequences* (1980) is a result of an extensive research on the international comparison of the corporate culture in forty countries through 1967 to 1973. The survey was composed of two phases. Phase One was conducted during 1967 to 1973 to obtain 31,218 workers' data. As its result, the questionnaire was modified, which was reportedly composed of 60 core questions (A1-A60) and 66 optional ones (B1-B66). The former questions were used through the entire process of Phase Two, while the latter were recommended for the optional usage. Phase Two was conducted during 1971 to 1973 to obtain 40,997 workers' data.

In total, 72,215 workers' data were selected for the analysis. Finally, the sample was limited to cover employees at sales and administration departments deleting production and product development departments.

According to Hofstede, four dimensions of culture were identified as a result of extensive surveys, i.e., UAI (uncertainty avoidance index), PDI (power distance index), IDV (individualism index) and MAS (masculinity index). As for the latter two indexes, fourteen questions were employed for factor analysis, but Hofstede (1980) did not explicitly present the exact computation formula (Takahashi, 1995, ch.5). Therefore, UAI and PDI alone were adopted in our surveys to be introduced in the next section. The detail of the computation formula is reviewed hereafter.

### (a) PDI (Power Distance Index)

Power Distance is a measure of the interpersonal power distance between B (boss) and S (subordinate), which is defined as "the difference between the extent to which B can determine the behavior of S and the extent to which S can determine the behavior of

B" (Hofstede, 1984, p.72). In the actual analysis, PDI is employed so that it becomes higher when the followings become high:

- (1) Frequency of employees' perception that they are afraid to disagree with their managers.
- (2) The ratio of those subordinates who prefer not to work for superiors with a consultative style of decision making.
- (3) The ratio of those subordinates who perceive their boss as autocratic or persuasive.

By definition, the higher PDI is, the higher Power Distance becomes. The formula used is as follows:

$$PDI = 135 - 25 \times B46 (\text{mean}) - A54 (3: \%) + A55 (1+2: \%)$$

Employee afraid to Disagree with managers	Preferred managers managers consultative	Perceived managers as autocratic or persuasive
---	--	--

The constant 135 has been added to give the index value a certain range. The actual range of PDI is  $11 \leq PDI \leq 94$ , while theoretical range is  $-90 \leq PDI \leq 210$ . The full questions of B46, A54, and A55, which composite the formula, are shown in Appendix 1.

(b) UAI (Uncertainty Avoidance Index)

As for Avoidance of Uncertainty, UAI is employed which is designed to become higher when the followings become higher:

- (1) The degree the employees considering that company rules should not be broken even if they think it is in the company's best interests.
- (2) The ratio of those who think to continue working with the present company more than another five years.
- (3) Frequency they feel nervous or tense at work.

"Stress" question is introduced in (3), since following relations are observed in which (3) relates to (1) and (2), two means to avoid uncertainties, via the anxiety level and the desire for safety:

$$(3) \leftarrow \text{anxiety level} \rightarrow \text{desire for safety} \rightarrow (1) \text{ and } (2)$$

The used formula is as follows:

$$UAI = 300 - 30 \times B60 (\text{mean}) - A43 (1+2: \%) - 40 \times A37 (\text{mean})$$

Rule orientation	Continue working less than five years	Nervous/ tense at work
------------------	--	------------------------

The actual range of UAI is  $8 \leq UAI \leq 112$ , while its theoretical range is  $-150 \leq UAI \leq 230$ . UAI was correlated to the average age of the respondents. UAI has been compiled on the basis of the country mean scores for three questions, i.e., B60 (rule orientation) and A43 (continue working less than five years) as well as A37 (nervous/ tense at work) which is relative to the former two variables.

## 2. Survey of Japanese Multinationals

If indexes such as four dimensions addressed by Hofstede (1980) are relevant to

evaluate cultural aspects, the strength of corporate culture as pointed out by Deal & Kennedy (1982) may be measured by focusing on the variance of such indexes over forty countries within a multinational. Or on the contrary, the strength of a national culture may be measured by focusing on the variance of such indexes of multiple companies within a given country. With the latter in our perspective, two surveys on Japanese companies are presented hereafter.

In order to compare with Hofstede's survey of IBM, IT96 (Information Technology 1996) survey was first conducted to cover three major Japanese computer manufacturers (Companies F, N, and T) from January to March of 1996 (Takahashi, 1997a, ch.1). In the beginning, this survey was designed as a part of the international comparative study jointly working with Professor Erling S. Andersen of Norwegian School of Management. The original questionnaire is written in Japanese (see Appendix in detail). The questionnaires were sent to information technology engineers working either in the information processing divisions or in the affiliated subsidiaries in the relative arena. Information technology engineers include those engineers as following:

- 1) Project managers as well as other managers
- 2) Application engineers and production engineers
- 3) System analysts and system auditing engineers
- 4) Network specialists and data specialists
- 5) Programmers

Several other types of employees, mostly instructors, also responded but they were excluded from the analysis.

The questionnaires were sent to 1,314 employees in total (Company F, 285; Company N, 630; Company T, 399). We obtained 1,022 respondents' data from the questionnaires in total (Company F, 215; Company N, 438; Company T, 369). The response rate was 77.8%.

Both PDI and UAI were computed by using the same formula and the same questions as Hofstede's. As for questions A54 and A55, 1970-1973 version was employed. We compare the averages of indexes for three Japanese companies, Companies F, N and T. From the one-way analysis of variance, there exist significant differential effects for each index:  $F=3.19$  ( $p=0.0415$ ) for PDI and  $F=6.22$  ( $p=0.0021$ ) for UAI. But these Japanese companies are almost identical in IBM's data of forty countries. In order to compare with IBM's averages, the averages of PDI's and UAI's of three Japanese companies are plotted in Figure 1. This figure shows that the location of three Japanese companies (Companies F, N and T) are almost identical in comparison with other forty countries. The averages of the three companies are high: 95 for PDI and 79 for UAI. Hence we obtain the following finding:

*Finding 1.* Three Japanese companies are high both in PDI and UAI in common. Among the three companies, however, there exist significant differential effects for each index.



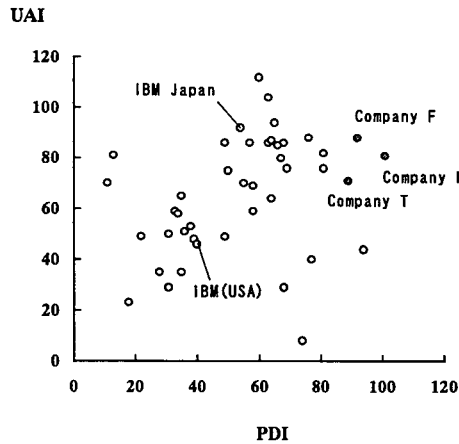


Figure 1. UAI (Uncertainty Avoidance Index) and PDI (Power Distance Index) (IT96)  
 Source: Results of IT96 plotted on Hofstede's (1980) Figure 7.2 simplified by authors.

Independently of IT96, we conducted IMS96 (International Morale Survey 1996) from December 1996 to January 1997. This survey focused on the engineers working with Company N's 13 subsidiaries in nine overseas countries. We selected the subsidiaries in which English is used extensively. The questionnaire includes same questions as IT96 but in English. We obtained 699 respondents' data from the questionnaires (48.5% response rate) as follows: USA, 122; Canada, 22; England, 271; Ireland, 27; Thailand, 48; Singapore, 50; Hong Kong, 44; Malaysia, 48; Philippines, 67.

In order to compare with IBM's averages, Company N's averages of PDI's and UAI's of nine countries are plotted in Figure 2. From this figure, we obtain the following finding:

*Finding 2.* For each country, the difference between IBM and Company N lacks consistency.

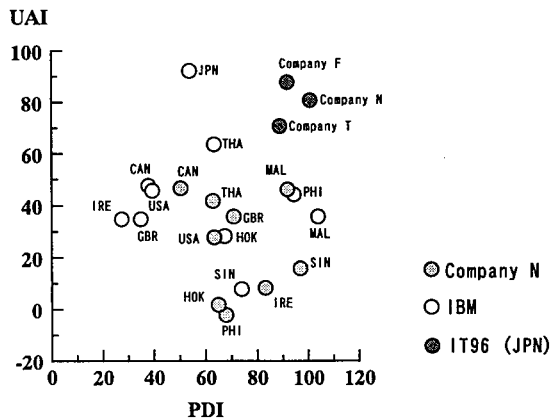


Figure 2. Comparison of IBM and IMS96 Survey Results.

Source: Results of IMS96 and IT96 plotted on Hofstede's (1980) Figure 7.2 simplified by authors.

Country code:

- |               |                               |                  |                |
|---------------|-------------------------------|------------------|----------------|
| CAN: Canada   | GBR: Great Britain            | HOK: Hong Kong   | IRE: Ireland   |
| PN: Japan     | MAL: Malaysia                 | PHI: Philippines | SIN: Singapore |
| THA: Thailand | USA: United States of America |                  |                |

Skeptics will naturally raise the question whether corporate culture and national culture exist or not. It may have to be noted that nearly three decades have passed since IBM survey was conducted. IMS96 may be limited due to its small size. Remarks should also be made, however, to the relatively small size of Hofstede's survey as far as some countries are concerned. He had only 88, 58 and 80 respondents from Hong Kong, Singapore and Thailand respectively.

In IMS96, the averages of PDI and UAI were 71 and 28 respectively. These are different from IT96 results in Japan: The averages of PDI and UAI were 95 and 79. Particularly for UAI, the average of companies residing in Japan is considerably high, which is also the case with IBM Japan (UAI=92). Hence comes:

*Finding 3.* UAI is high for companies residing in Japan including IBM Japan.

This may reflect the strength of Japan's national culture. UAI, in particular, stays almost same as IBM Japan a quarter century ago, which may prove the perpetuality among the firms in Japan.

The naming of UAI as well as its definition gives impression as if rules are highly obeyed and uncertainties are avoided as much as possible in Japan since UAI is high there. Does this properly reflect the reality? The real cause of the high UAI of Japan was searched and detailed analysis of the UAI formula singled out the significance of question A43 ("How long will you continue working with the present company?"). The ratio of respondents who will continue working with the present company for less than five years to total respondents of question A43 is called "WW5 ratio" in this paper. WW5 ratio takes only 21% in total IT96, which certainly reminds the existence of "lifetime commitment" as identified by Abegglen (1958). As for the overseas subsidiaries of Company N in IMS96, the average of WW5 ratio was 57%. Since UAI was 79 for IMS and 28 for IT96, the difference was 51(=79-28), out of which this WW5 ratio alone explains almost 70% (=36/51) of the difference of the scores between the two surveys.

Hofstede (1980) revealed in its Appendix 2 (pp.411-413) the WW5 ratio for each country, while this was omitted in the abridged edition published in 1984 on which Japanese version was based. The average of eight countries, i.e., USA, Canada, England, Ireland, Thailand, Singapore, Hong Kong and Philippines, were 29%, while IBM Japan was 15%. Same computation for eight countries (excluding Malaysia because it was not included in Hofstede (1980) but included in Hofstede (1991)) based upon IMS96 is 62%, which more than doubles IBM survey data of 1970 timeframe, while the figures for Japan stays almost the same.

The fact that 70% of the UAI difference is explained by WW5 ratio reminds us of the existence of lifetime commitment in Japan or at least in the major Japanese firms. This seems to be a cultural characteristic with firms in Japan rather than with multinationals headquartered in Japan.

### **3. Lifetime Commitment**

Visiting 19 large and 34 small factories in Japan between 1955 and 1956, Abegglen (1958) identified lifetime commitment as the fundamental difference between Japanese

factories and American ones. Lifetime commitment means that the employer do not intend to discharge the employees either temporally or permanently, while the employees commit themselves on the entrance to the company for the remainder of the working career. Lifetime commitment is a more accurate description of the actual practice than often-used lifetime employment. In USA, on the contrary, high mobility was considered desirable, according to Abegglen.

The evaluation of the Japanese management swung from the negative to the positive just like a pendulum. During 1980s, Japanese management gained international attention. Ouchi (1981) advocated Type J for Japanese firm model compared to Type A for American firm model. Type J is characterized by lifetime employment, slow evaluation and promotion, non-specialized career paths, implicit control mechanisms, collective decision making, collective responsibility and holistic concern. In contrast, Type A is characterized by short-time employment, rapid evaluation and promotion, specialized career paths, explicit control mechanisms, individual decision making, individual responsibility and segmented concern. He pointed out that in the United States high turnover was common even among the managers, who felt that three years without a significant promotion meant they failed and explored for promotion outside of the company. Such a hysterical attitude necessitated short employment and quick promotion. Furthermore, huge influx of MBAs from 4,000 in 1960 into 45,000 in 1980 also fueled the hysteria according to him.

Such characteristics still remain in USA. A study group headed by Michael Bond (Chinese Culture Connection, 1987) also identified the short-period orientation in USA, when the group analyzed the national culture by introducing Asian value index. American employees demand for explicit objectives and measurement (measurement scales and measurement results), and they tend to feel unsecured unless those are qualitatively available even for a short time period.

Identifying some American firms which are rather similar to Japanese counterparts even though they developed independently, Ouchi (1981) named those as Type Z and proposed that Type Z firms may contribute to improve productivity in USA. Without being explicitly defined by himself, Type Z can be positioned between Type A and Type J, since Type J is identical in its characteristics to Type Z except for collective responsibility, which was transformed from individual responsibility of Type Z.

It should be noted that IBM was categorized as Type Z together with Hewlett Packard and Intel. As a matter of fact, WW5 was 15% both in IBM (USA) and IBM Japan in Hofstede (1980). Hofstede (1980, Figure 1) shows UAI of IBM (USA) as 46 which is considerably lower than 92 for IBM Japan and 79 for Japanese firms in IT96. This UAI of IBM (USA), however, may be miscalculated since re-calculation based upon the original data in Hofstede (1980, Appendix) results in 61. For other countries, re-calculation in the same manner proved to be identical as originally presented in Hofstede (1980, Figure 1). If this re-calculation is correct, UAI of IBM (USA) becomes much closer to Japanese firms' data.

Negative argument against lifetime commitment has been often observed after the crash of the bubble economy in Japan. Such an argument, however, is almost identical to Abegglen (1958) of forty years ago. In his Chapter 7 entitled "Productivity in the Japanese factories," his negative view was expressed on lifetime commitment and sen-

iority wages. Productivity of Japanese factories were about 20%, or 50% at best, of that in a comparable American factories because large labor force must be maintained as fixed in size and cost because of lifetime commitment in Japan. Furthermore, a major incentive to steady and effective production was taken away. Such quality control problems, as unimaginable in USA, occurred since it was avoided by custom to attribute production failures to specific individuals.

Such a negative view was entirely deleted in his new version (Abegglen 1973). Deleting Chapter 7 in its entirety, he addressed in a newly added "Part 1: Japanese Employment System in the 1970s" that "Japanese employment system has considerable strengths, yet is commonly seen in the West as inefficient and virtually unworkable" (p.23) so that westerners tend to think self-centered. In addition, fast-growing companies can take advantage of seniority wages because recruiting young workers directly from school lower the average cost of labor while assuring most recent technological training. The choice of company was a career choice, therefore a man was likely to be thoughtful in deciding which company to join. Furthermore, lifetime commitment and "enterprise union" enabled Japan to rapidly introduce technological innovations via transferring workers internally without destructively damaging labor relationship.

This was just an era when the view on the Japanese management was turning from negative to positive. Drucker (1971) pointed out three major issues confronting American executives, to which Japanese counterparts were addressing differently from the westerners to substantiate their economic growth. Those issues included:

- (1) Effective decision making: Decision by consensus was practiced in Japanese companies. It may be slowly made but quickly implemented. "Ringi" system was acclaimed.
- (2) Balance between job security and productivity: Job security through lifetime commitment and seniority compensation allowed psychological security of the employees and lifetime training, which was superior than jobless compensation and seniority system in USA.
- (3) Care and feeding of the young: Training and personnel evaluation functioned through informal group of university alumni groups so that communication was well established and top management could be effectively selected with multi viewpoints for a long time period.

Both (2) and (3) addressed the positive aspects of lifetime commitment. Published in 1972, *Review of Manpower Policies: Manpower Policy in Japan* of OECD pointed out lifetime commitment, seniority wages and enterprise unionism as the three principle elements of Japanese employment system. Putting aside the argument if those deserve the expression as the miracle elements, there is certainly a good reason to positively evaluate lifetime commitment. As shown above, evaluation on lifetime commitment have observed extreme swings.

#### **4. Leaning on Future**

The very core of high UAI in Japan was identified as its lifetime commitment, which was proved to be a typical characteristic of Japanese firms in Japan not of Japanese-

se multinationals overseas. Lifetime commitment continued its existence to positively contribute to Japanese firms (Takahashi 1996; 1997b). As described by Abegglen (1958) and Pascale & Athos (1981), lifetime commitment remained effective in Japanese firms, especially in major firms, for the last four decades. This important fact should be deemed rather seriously. Such a positive role should also be able to function similarly in the overseas business management context.

As for the management of the multinationals, problem resides not in lifetime commitment but rather in the high mobility. As already shown, WW5 of Japanese subsidiaries in eight countries was 62% in IMS96, which more than doubles IBM's 29% of Hofstede (1980). This difference, of course, should not be interpreted as the worldwide tendency for short-period orientation. It would be natural to feel that Company N is still less attractive and less popular than IBM and that turnover there has much room for improvement.

As a matter of fact, Japanese subsidiaries in USA show higher mobility than domestic American firms. Pascale (1978) conducted a series of questionnaire, interview as well as document surveys of both American- and Japanese-managed firms in the United States (11 firms respectively) after matching the type of industry, unionization, plant age as well as technological variables. Consequently, several characteristic differences were typified with Japanese-managed firms in communication arena. They expended on social and recreation programs more than twice than American-managed firms. Average number of workers per first line supervisor was 14.8 there in comparison to 29.1 of American-managed firms did. 66% of workers interacted with peers in Japanese-managed firms during 20 minutes observation period, while the figure was 44% for American-managed ones. Despite of all the figures to support better communication in Japanese firms, employee satisfaction showed no significant differences. On the contrary, absenteeism, tardiness and voluntary turnover was higher in Japanese-managed firms than in American-managed ones.

Addressing the importance of the "leaning on future principle" as a weight factor relative to the relationship between the self and the firm, Takahashi (1997b) created PI (perspective index), which is presented by an integer between 0 and 5 (see Appendix in detail). PI effectively explains the employee's intention to exit, which was verified examining the data of 4,500 white-collar employees of Japanese firms. The higher PI is, the lower the "intention to exit" ratio is. This is a clear, almost straight linear relation with  $R^2=0.9975$ .

Data of IT96 and IMS96 was classified by the value of PI into six groups such as  $PI=0, PI=1, \dots, PI=5$  in order to calculate WW5 ratio for each group. Hence we obtain Table 1 and Figure 3. Despite of the limited size of sample, a clear linear relationship is identified between PI and WW5 ratio with  $R^2=0.9603$  (IT96) and  $0.9757$  (IMS96) respectively. Those employees consider to keep working less than five years when their perspective on the future is low.

Table 1. PI (perspective index) and WW5 ratio (IT96, IMS96)

(A) WW5 ratio for each PI (perspective index).

	PI (perspective index)						Total
	0	1	2	3	4	5	
IT96 (Japan)	35.75 (207)	26.38 (235)	21.46 (205)	10.71 (140)	11.46 (96)	0.00 (45)	22.20 (928)
IMS96 (9 countries)	81.54 (65)	70.37 (135)	60.11 (183)	43.08 (130)	41.84 (98)	28.57 (35)	56.50 (646)

The numbers of respondents are within parentheses.

(B) Regression analysis of WW5 ratio on PI (perspective index).

	Variables	Coefficient	S.E.	t	Significance	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	F(1,4)
IT96 (Japan)	PI	-6.693	0.680	-9.843	0.0006	0.9603	0.9504	96.876
	Constant	34.360	2.059	31.882	0.0001			
IMS96 (9countries)	PI	-10.499	0.829	-12.663	0.0002	0.9757	0.9696	160.363
	Constant	80.500	2.510	7.768	0.0015			

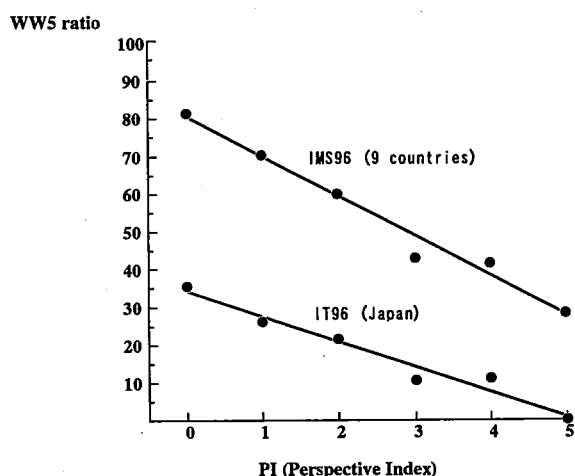


Figure 3. PI (perspective index) and WW5 ratio (IT96, IMS96).

This correlation between PI and WW5 ratio is also observed in countries other than Japan. Each country is located by PI average and WW5 ratio in Figure 4. From the one-way analysis of variance, there exist significant differential effects for each index:  $F=7.83$  ( $p=0.0001$ ) for PI and  $F=5.58$  ( $p=0.0001$ ) for WW5 ratio. As for nine countries except Japan, there is weak negative correlation ( $r = -0.49$ ,  $p=0.1783$ ), which proves the fact that the lower PI is, the higher WW5 ratio is. As for the three Japanese firms (Companies F, N and T), there exist significant differential effects for each index:  $F=16.53$  ( $p=0.0001$ ) for PI and  $F=7.52$  ( $p=0.0006$ ) for WW5 ratio. But all three are out of the range compared with the overseas nine countries.

Figure 3 clearly shows the fact that the regression line for Japanese firms (IT96) is

shifted downward, compared to overseas countries (IMS96), for nearly forty points. Even though there may be subtle nuance differences due to the translation of the questions that may need further examination, this constant portion can be said to represent the characteristics of Japanese national culture just as described in our Finding 3. As shown in Figure 4, Japan shows higher WW5 ratio even though PI is not higher than in overseas subsidiaries. This again may represent the unique nature of the Japanese national culture, or more specifically its lifetime commitment.

Based upon the above analysis, the differences of the mobility among overseas subsidiaries can be explained in a multinational firm (Company N), while the existence of lifetime commitment in Japan can be identified.

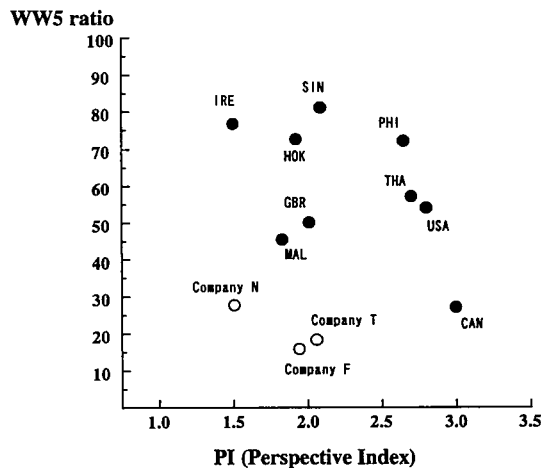


Figure 4. PI (perspective index) and WW5 ratio (IT96○, IMS96●).

### 【References】

- Abegglen, James C., *The Japanese Factory: Aspects of Its Social Organization*. Free Press, Glencoe, Ill, 1958.
- Abegglen, James C., *Management and Worker: The Japanese Solution*. Sophia University in cooperation with Kodansha International, Tokyo, 1973.
- Chinese Culture Connection, "Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture," *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 18 (2), 143-164, 1987.
- Deal, Terrence E. & Allen A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley, Reading, Mass, 1982.
- Drucker, Peter F., "What we can learn from Japanese management," *Harvard Business Review*, March-April, 110-122, 1971.
- Hall, Edward T., *Beyond Culture*. Doubleday, New York, 1976.
- Hofstede, Geert H., *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage, Newbury Park, Calif. Abridged ed. Sage, Beverly Hills, 1980; 1984.
- Hofstede, Geert H., *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill, London. Revised ed. McGraw-Hill, New York, 1991; 1997.
- Ouchi, William G., *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Chal-*

- lenge. Addison-Wesley, Reading, Mass, 1981.
- Ouchi, William G. & Jerry B. Johnson, "Types of organizational control and their relationship to emotional well being," *Administrative Science Quarterly*, 23, 293-317, 1978.
- Pascale, Richard Tanner, "Personnel practices and employee attitudes: A study of Japanese- and American-managed firms in the United States," *Human Relations*, 31, 597-615, 1978.
- Pascale, Richard Tanner & Anthony G. Athos, *The Art of Japanese Management*. Simon & Schuster, New York, 1981.
- Takahashi, Nobuo, *Managerial Renaissance: Strategy Days and Organization Days*. Yuhikaku, Tokyo (in Japanese), 1995.
- Takahashi, Nobuo, "Perspective and organizational equilibrium," *Organizational Science*, 29 (3), 57-68 (in Japanese), 1996.
- Takahashi, Nobuo (ed.), *Management Theory of Organizational Culture*. Chuo Keizai-sha, Tokyo (in Japanese), 1997a.
- Takahashi, Nobuo, *Principles of Decision-Making in Japanese Firms*. University of Tokyo Press, Tokyo, (in Japanese), 1997b.

#### Appendix. PI (Perspective Index)

In IT96, we employed the following questions in Japanese developed by Takahashi (1996):

- P1. 21世紀の自分の会社のあるべき姿を認識している。
- P2. 日々の仕事を消化するだけになっている。
- P3. 上司から仕事上の目標をはっきり示されている。
- P4. 長期的展望に立った仕事というより、短期的な数字合わせになりがちである。
- P5. この会社において、自分の10年後の未来の姿にある程度期待がもてる。

The respondents were requested to answer by choosing either "yes" or "no". As for questions P1, P3 and P5, answer "yes" is considered to have clearer perspectives on the future, while for P2, P4, answer "no" is considered to have clearer ones. For questions P1, P3 and P5, one point is given for each answer "yes" and zero point for each "no." For questions P2 and P4, zero point is given for each answer "yes" and one point for each "no." PI is defined as the total points for the five questions.

As for IMS96, each respondent answered the following English version of the above questions.

- P1. Do you have a clear vision of what your present company will be doing in the next century?
- P2. Are most of your work hours spent on routine tasks?
- P3. Do you always get a clear-cut sense of the objectives of your assignment from your superior?
- P4. Do you feel that you are required to concentrate on attaining immediate results at the expense of longer range benefits?
- P5. Can you visualize a positive future for yourself ten years from now staying at this company?

[1998年8月12日受理]



## アセアン・スタンダードとグローバル・スタンダード －日系輸入代替型企業の場合－

田中 宏(防衛大学校)

### 要 旨

アセアンに進出した日本企業は大きく 2 つのタイプ－輸入代替型企業と輸出型企業に分けられる。前者は、アセアン諸国の輸入代替工業化政策に対応して、各国市場の確保を目的として進出した企業であり、後者は、低廉、豊富な労働力を活用して主に先進国市場への輸出を目指す企業である。輸入代替型企業は、市場が進出先国の国内市場に限定され、さらに、輸入代替工業化政策に沿った企業行動が要請された。市場と政策の両面からローカル・スタンダードに従うことを強制されたのである。アセアン域内の経済統合を図る A F T A の創設は、アセアン市場を誕生させ、新たにアセアン・スタンダードをもたらした。日系輸入代替型企業の多くは、A F T A の進展に伴い、アセアン・スタンダードに適応する企業行動を採りつつある。一方、アセアン市場に新規参入を図る欧米企業は、グローバル・スタンダードに基づく企業行動を持ち込もうとしている。アセアン市場においてアセアン・スタンダードに適応しようとする日本企業とグローバル・スタンダードを持ち込もうとする欧米企業のいずれが優位性を確保するかは、アセアンの市場と政治の成熟スピードに依存している。

### はじめに

アセアンに進出した日本企業は大きく 2 つのタイプ－輸入代替型企業と輸出型企業に分けられる。前者は、1960 年代はじめに開始されたアセアン諸国の輸入代替工業化政策に対応して、各国市場の確保を目的として進出した企業であり、現地パートナーとの合弁が原則とされた。後者は、アセアン各国の低廉、豊富な労働力を利用して主に先進国市場への輸出拠点として設立されたものであり、70 年代中頃から進出が行われ、85 年のプラザ合意後の円高以降、本格化する。輸出型企業は外資がマジョリティーを握り(100%外資の例が多い)、親会社の世界戦略の一環を担っていた。また、保税工場としての性格を有し、エンクレーブ(飛び地)を形成した。飛び地の中ではグローバル・スタンダードに基づく商品が生産された。一方、輸入代替型企業では政府の保護育成策に基づき国産化が進められた。対象市場が国内であるというだけでなく、生産方式等も各国の政策に対応しており、その意味では、ローカル・スタンダードに沿った企業行動が採られたといえよう。こうした状況に大きな変化をもたらしたのが、アセアン域内の経済統合－A F T A(ASEAN Free Trade Area)－である。域内経済統合への対応を通じて日系輸入代替型企業のグローバル・スタンダードへの姿勢を探ってみたい。

本稿では、第 1 章で A F T A の概要を説明した上で、本稿の分析枠組みを示し、第 2 章で枠組みに沿って日系輸入代替型企業の A F T A への対応を分析する。そして、第 3 章でアセアン・スタンダードに沿った企業行動とグローバル・スタンダードに基づく企業行動を対比し、今後の日系企業の動向を占う。

## 第1章 AFTAの創設

### 1-1 ローカル・スタンダードとグローバル・スタンダード

輸入代替型企業は、2つの点でその国固有のスタンダード(=ローカル・スタンダード)に従うことを強制された。1つは、市場を進出先国の国内市場に限定されたことである。アセアン各国の市場は小規模であり、かつ、各国の生活慣行や嗜好が異なることから当該市場への適応を余儀なくされたのである。もう1つは、当該国市場への参入の代償として、国産化義務等の生産面での規制や地場資本マジョリティーでの合併形態やフェード・アウト等の外資規制といった政府の政策に従う必要があった。

これに対し、輸出型企業は製品を輸出することを条件に、ローカル・スタンダードに従うことを免れた。世界市場での競争力を確保するために、グローバル・スタンダードに基づいた生産体制を敷き、事業形態も親会社の輸出戦略との整合性が求められるため親会社がマジョリティーを確保した。輸出型企業は、設備、部品の関税免除をはじめとする各種優遇措置を受け、進出先国にエンクレーブ(飛び地)を形成すると同時に、グローバル・スタンダードに基づく企業行動を持ち込んだのである。

### 1-2 AFTAの創設

AFTAの創設は、アセアンでの事業活動に新たな基準をもたらした。域内の経済統合によりアセアン・スタンダードへの対応が求められることとなったのである。

AFTAは、1992年1月に開催された第4回アセアン首脳会議でその創設が合意された。それまで各国の利害対立から域内経済協力の実質的な成果を挙げてこなかったアセアンが、AFTA設立合意に至ったのは、①自由経済に移行し、新たな投資機会を提供した移行国経済に直接投資が向かい、アセアンへの流入が減少するのではないかと、②低廉、豊富な労働力を有し、追い上げを図る中国、ベトナム、インド等に対抗するために域内経済の効率化を図る必要があるのではないかとという危機感によるものであった。

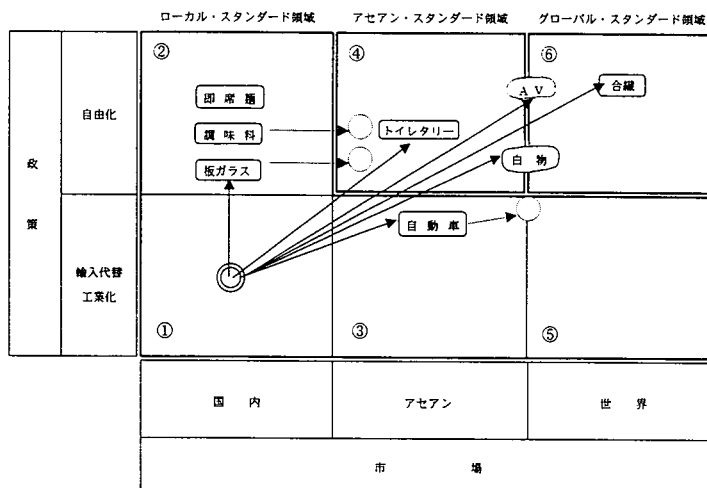
AFTAはその名のとおり自由貿易地域であり、域内関税を0~5%に引き下げるもので、域外関税はAFTA加盟国の裁量に委ねられている。関税引き下げ対象品目は44,752品目で、関税分類品目総数の88.3%に相当する。関税の引き下げ期限は、原則として2003年1月1日であるが(ノーマル・トラック)、ファスト・トラック品目については2000年1月1日となっている。AFTAが予定どおり形成されれば、アセアン域内の貿易は自由化され、新たにアセアン市場が誕生することとなる。アセアン市場を対象とする商品は、従来の各国国内市場と異なるアセアン・スタンダードが要請されよう。

こうしたAFTA創設後の状況を図1により確認しておこう。縦軸に各国政府の採用する政策を代表するものとして輸入代替工業化政策と自由化政策を取る。横軸には製品の販売対象市場として国内市場、アセアン市場、世界市場を取る。政策と市場の組み合わせで6つの領域に区分されるが、このうち領域①では、市場と政策の両面から当該国固有の基準(ローカル・スタンダード)に従うことが要請される。仮に自由化がなされ政策面でのローカル・スタンダードへの対応が不要となっても、対象市場が国内市場に留まる限り、市場からは引き続き、ローカル・スタンダードの要請がな

されよう。また、対象市場がアセアンないし世界に拡大したとしても、輸入代替工業化政策が継続されれば、政府規制というローカル・スタンダードに従う必要がある。以上の4つの領域①②③⑤をローカル・スタンダードに従うことを要請される領域という意味で、ローカル・スタンダード領域と呼ぼう。領域④は、自由化政策の下にはあるが、市場がアセアン域内に限定されるため、アセアン・スタンダードへの準拠が求められるアセアン・スタンダード領域である。自由化政策が採用され、世界市場を対象としている領域⑥は、グローバル・スタンダードに従わない限り競争に勝ち抜くことが出来ないグローバル・スタンダード領域といえよう。

もちろん、企業は各国の政策ないし市場の要請に常に従う必要はない。輸出型企業が「輸出」を錦の御旗に現地政府の国産化要請を退け、各国内に飛び地を形成してグローバル・スタンダードに基づく企業行動を貫徹したのがその典型であろう。では、日系輸入代替型企業は、アセアン・スタンダード領域の登場にどのように対応したのであろうか。産業別に見てみよう。

図1 日系輸入代替型企業のAFTAへの対応



## 第2章 日系輸入代替型企業のAFTAへの対応

### 2-1 産業別動向 1)

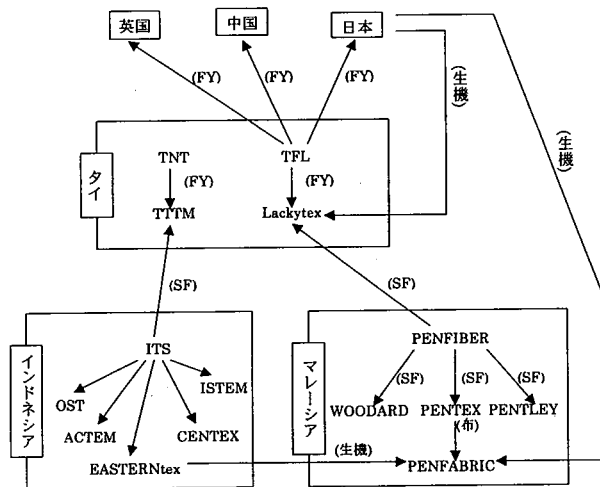
#### 2-1-1 合繊産業

アセアンで生産されている合繊の主体はポリエステル繊維であるので、ここでは、ポリエステル繊維製造産業を取り上げる。アセアンでポリエステル繊維を生産している日本企業は、東レと帝人の2社である。両社はアセアン各国の輸入代替工業化政策に対応して1960年代中頃にタイに、70年前後にフィリピン、インドネシアに進出している。当初の進出パターンは、両社でほぼ共通しており、先ず川中の紡織、染色部門に進出し、川中企業が育成され、市場環境が整った段階で川上の原綿・糸への進出

がなされた。その結果、各国に素材から染色に至る一貫体制が敷かれた。領域①でのローカル・スタンダードに従った企業行動が採られたのである。その後、アセアン各国の繊維産業は輸出産業化し、川中、川下では地場企業の発展が見られ、日系の川中・川下企業の多くは、現地化ないし撤退を余儀なくされる。また、川上の合繊産業では、市場の拡大に伴い地場資本とアジアNIEs企業の参入が相次ぎ、両社による独占体制は崩壊して行く。

こうした状況変化のなかで、両社のアセアンでの事業は異なる展開を示した。東レは70年代初期に香港資本の国際的繊維トレーダーであったTextile Alliance Ltd.との提携関係を活用して、日本から合繊原料を供給し、アセアン域内および香港、台湾の川上、川中、川下の子会社間で原材料を相互供給する体制の構築を図る。アセアンではマレーシアのPenfiberを原糸の供給拠点とする計画であったが、アセアン各国の輸入代替工業化政策により意図通りの成果を挙げ得なかった。アセアンへのグローバル・スタンダードの持ち込みは、当初は、必ずしもうまく行かなかったのである。しかし、東レは川中部門を維持、強化して一貫体制を堅持し、90年代に入るとアセアンを主体とするアジアでの供給体制を確立する。例えば、タイにおいては、東レ独自の最新OPSを有するTFLを稼働させ、また、帝人の子会社から購入していた原綿をマレーシアのPenfiber(東レ子会社)からの購入に切り替えている。拠点間の原材料供給体制は図2のとおりであり、原材料の相互供給はアセアン域内だけでなく、日・中・英に及んでいる。こうした供給体制は、最終製品が域外に輸出されることから各国の関税の影響を受けずに運営されている。また、一貫体制を敷いていることから、アセアンにおいては自社内で使用する所謂キャプティブ・ユースが原糸のかかなりの部分、原綿の半分程度を占めている。今後中国でのポリエステル繊維製造設備の生産が本格化すれば、拠点間の供給体制はさらに強化されることとなる。

図2 東レのポリエステル拠点間取引



(注) FY=原糸、FS=原綿  
出所：筆者作成

一方、帝人は、上流部門への後方垂直統合を試みる。70年代にアセアン各国でポリエステル繊維原料のDMTの生産を企図するが、参加を予定した石油化学コンビナートの建設がいずれも中止されたため、計画は実現されなかった。80年代前半には川中、川下部門から撤退し、ポリエステル繊維の生産に特化し、各生産拠点がそれぞれの国内市場への供給に専念し、規模の利益を追求する体制を採った。しかし、アセアン各国市場での日系企業による独占体制が崩れ、規模の優位性が失われつつあることから、近年、川中企業との結びつきを強めている。また、現在は、東レのような拠点間供給体制は確立されていないものの、帝人の有する生産拠点(アセアンでの3工場と日本国内の3工場)の間でアイテム別の最適生産を目指す方向にある。

このように両社の戦略は、国際的な競争が激化するなかで、類似性が見られるようになってきている。60年代にローカル・スタンダードに従う形で出発した両社のアセアンにおける合繊事業は、紆余曲折はあったものの、90年代には需要家である川中・川下企業の輸出産業化に伴いグローバル・スタンダードに従うものになっていったのである。

### 2-1-2 家電産業

家電メーカーのアセアンへの企業進出は、60年代初めに輸入代替工業化政策に対応して、アセアン各国の国内市場確保を目的として開始される。70年代前半までの進出は、こうした輸入代替型が主体であった。70年代前半からは、日本から輸出した部品の組立をアセアンで行い、欧米に輸出する所謂、「再輸出」を目的とした進出がなされる。さらに、80年代後半には、85年のプラザ合意以降の円高を契機としてアセアンを世界市場への製品供給基地として位置付け、最終組立工程だけでなく部品も含めて現地生産する全工程型の輸出拠点が設置される。こうしてアセアンには、ローカル・スタンダードに従う輸入代替型企業とグローバル・スタンダードに基づく輸出型企業が、並存することとなる。

AFTAの創設は、両者の並存状況に変化をもたらすこととなる。AFTAでは家電製品の多くはファスト・トラックとされており、2000年には域内関税が0~5%に引き下げられる。関税引き下げにより輸入代替型企業は、域内に並存している世界的な競争力を有する輸出型企業との競争に直面することとなるのである。こうした事態に対し、タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピンの4カ国に輸入代替型企業を有し、アセアン市場でのプレゼンスが大きい家電専門メーカー(松下、三洋、シャープ)と現存の輸入代替型企業がほぼタイに限られる総合電機メーカー(日立、東芝、三菱)では、AFTAへの対応が異なる。松下の輸入代替型企業(複品会社ないしミニ松下と称されている)の再編計画に典型的に見られるように、家電産業メーカーは、アセアン市場を確保すると同時に輸入代替型企業の各事業部の世界戦略への組み込みを目指している。これに対し、総合電機メーカーの場合は、限られた輸入代替型企業の生き残り策としての側面が強い。また、製品によっても対応は異なる。世界的に製品の標準化が進んでいるAV製品の場合は、輸入代替型企業の立地国の需要をベースとして、これに輸出を加えることにより競争力の維持を図っている。松下のタイの輸入代替型企業の場合、カラー・テレビの国内販売を40万台/年規模で行っているため、これをベースとして小ロットの生産に特化し、大ロット生産に特化したマレー

シアの輸出型企業との相互補完を行うことで、輸出拠点化が可能となった。輸出拠点化に際し、カラー・テレビ工場は分社化され、松下がマジョリティ(60%)を有する事業形態となる。図1に従えば、領域①での生産からグローバル・スタンダード領域(領域⑥)の生産に移行したと見ることができよう。ただ、市場のベースはアセアン域内にあることからAV製品のグローバル・スタンダード領域での位置はアセアン・スタンダード領域に近い右寄りとなっている。製品の地域性の高い白物製品の場合は、特色ある地場商品を開発することにより競争力を維持しようとしている。例えば、日立のタイにある輸入代替型企業は、「赤道±20度商品」の開発を標榜しており、マレーシアのミニ松下では国内向けに開発した「電化製品」を輸出している。こうした製品の競争力はその製品特性と内製化された基幹部品にあり、他のアセアン諸国で組み立て段階の輸入代替工業化政策が維持された場合の対応策も講じられている。白物製品は、図1でいえば、領域①からアセアン・スタンダード領域での生産への移行を図っているといえよう。白物製品は他のアセアン諸国の輸入代替工業化政策に備える一方で、日本への逆輸出を行っている例も多く、そうした意味でアセアン・スタンダード領域の右下に位置しているといえよう。

### 2-1-3 自動車産業

アセアンでは自動車産業は工業化を進める上での基幹産業と目され、シンガポールを除く各国で保護育成政策が採られているため、各国の市場が分断され、小規模な市場が並存する状況が続いている。したがって、日本からの企業進出は、いずれも典型的な輸入代替型企業であり、現在でも基本的な構図は変わっていない。

アセアン各国の自動車産業政策は1960年代初めから輸入規制と国産化政策を柱として実施されてきており、日系企業はそれらへの対応に追われてきた。国産化の強化はコスト・ペナルティーとみなされ、国産化の見返りとして高関税による保護が消費者負担の下で行われてきたのである。しかし、近年、アセアン各国に新規需要者として中間層が登場し、彼らの需要を取り込むためには低コストの製品の提供が必要とされた。また、アセアン全域の中間層需要を取り込むことにより、同時に、規模の利益が得られ、低コスト製品の提供が可能となるのである。乗用車におけるアジア戦略車の開発は、こうした必要から生まれたものであり、現地調達率の引き上げはコスト削減の有力手段となった。

現地調達率の引き上げは、域内自動車部品の関税率の半減と国産化率への加算を認めるBBC (Brand-to-Brand Complementation)スキームを利用した域内分業の進展により可能となった。BBCスキームは、自動車部品についての域内分業の促進を目的とした三菱自工の提案をベースとして1988年に発足した。同一車種(Brand)内に限られてはいたが、自動車部品の域内分業を促進する画期的なスキームであった。しかし、各国政府が各国間の部品の輸出入のバランスを車種(Brand)毎に要求したため、自動車メーカーは、貿易バランスを保つ範囲にBBCスキームに乗せる部品の流通量を抑えるか、立地として不適切な国の部品生産を増やして拡大した形でバランスを図るかのいずれかの選択を迫られることとなった。分業の効率性が貿易バランスのために犠牲にされたのである。しかも、BBCスキームの適用を受けるにあたって、各社は既存工場の統廃合を原則として行わず、「生産を深める」、すなわち、加工度

を高めるか、従来、日本から輸入していた部品をアセアンでの生産に切り替えることで対応している。例えば、本田はBBCスキームの活用を図るため、マレーシアにプラスチック射出成形工場を新設し、インドネシアのエンジン工場ではエンジン部品のアルミ鋳造と機械加工、フィリピンの組立工場ではマニホール用のアルミ鋳造と機械加工を行うこととした。また、BBCスキームに代わるAICO(=ASEAN Industrial Complementation)スキームを活用して、自動車部品の域内分業体制の構築を図るデンソーは、加工度を挙げることでメリットの出る製品がなかったマレーシアでは必ずしもコスト削減には繋がらない電子部品の組み立てを行い、従来、工場を有していなかったフィリピンでは新たに、コンビネーション・メーターの生産拠点を新設している。日系輸入代替企業の企業行動は、アセアン・スタンダードに基づくものにしてしようという意図を有しながら、アセアン各国政府の要請を考慮し、ローカル・スタンダードに沿うものにならざるを得なかったのである。

WTOのTRIM条項により国産化義務等の貿易関連措置は2000年までには撤廃され、域内関税もAFTAにより2003年には0~5%に引き下げられるとされているが、日系企業の多くは、基幹産業である自動車産業においては何らかの形で保護育成策が継続されると見ており、そうした各国政府の意向に沿う形での事業展開を継続しようとしている。領域①から出発した日系輸入代替型企業は対象市場をアセアン全域に拡大しようとしているものの、各国政府の政策面からの制約から領域③に留まり、ローカル・スタンダードに基づく企業行動を余儀なくされているといえよう。

#### 2-1-4 その他製造業

トイレットリー産業においては、アセアン各国に輸入代替型企業を展開しているのは花王(タイ、マレーシア、フィリピン、インドネシア)とライオン(タイ、マレーシア、インドネシア、シンガポール)の2社である。近年のアセアンにおける中間層の拡大に伴い、各国の習慣、嗜好に共通性が見られるようになってきたことから、両社は、域内統一ブランドの確立とヘア・ケア用品、ボディ・ケア用品、口腔衛生用品等の高付加価値品の集中生産に取り組んでいる。トイレットリー産業では、領域①からアセアン・スタンダード領域への移行が進んでいるのである。

即席面産業、うまみ調味料産業および板ガラス産業は、いずれも、域内自由化が達成された後も国内市場を対象とし、輸入代替型企業による事業展開を続けている。即ち、領域①から領域②に移行するだけで、ローカル・スタンダードに基づく企業行動に、当面、変化はないとしているのである。しかし、産業により状況は異なる。即席麺産業でアセアン全域に展開しているのは明星食品(タイ、マレーシア、フィリピン、インドネシア、シンガポール)と日清食品(タイ、フィリピン、インドネシア、シンガポール)の2社である。アセアン諸国のなかでは、インドネシアの即席麺生産コストが格段に低く、賞味期限や輸送国途上の制約も大きくないので、コスト的にはインドネシアでの生産集中のメリットは大きい。しかし、両社とも域内関税が引き下げられても、集中生産を行う考えはない。即席麺は各国固有の嗜好が存在し、現地嗜好に合った製品を生産するには消費国での生産が最適であるためである。うまみ調味料産業でアセアン各国に輸入代替型の企業進出をしているのは味の素(タイ、マレーシア、フィリピン、インドネシア)のみである。うまみ調味料産業では、グルタ

ミン酸ソーダを生産するまでの工程は装置産業であり、集中生産のメリットは大きい。現に、味の素が日本への逆輸入を行う輸出型企業を設けているインドネシアでは、原料と燃料が低廉であるため他のアセアン諸国より2~3割生産コストが低いといわれている。にもかかわらず、域内自由化後も輸入代替型企業による生産体制を継続する理由は、生産分散による原料調達上のメリット、現地政府および合弁パートナーへの配慮、拠点統廃合コスト等にある。しかし、域内需要が拡大し、新規投資が必要となってくれば、域内分業も視野に入ってくる。板ガラス産業では、旭硝子(タイ、フィリピン、インドネシア)と日本板硝子(マレーシア)がアセアンに輸入代替型企業を展開している。板ガラス産業は製品の輸送コストが大きいことから内需型の産業としての性格を有する一方で、装置産業であるため域内分業により生産集中をするメリットがある。アセアン3カ国に進出している旭硝子は、合弁パートナーとの関係、輸送コスト、各国拠点でのコスト削減余地等を理由に、域内分業は時期尚早としている。しかし、アセアン各国の板ガラス市場が拡大・多様化した段階では域内分業が進展する可能性が高い。即席麺産業は今後とも領域②に留まることとなるだろうが、うまみ調味料産業と板ガラス産業は、アセアン市場の成熟に伴い、アセアン・スタンダード領域への移行が十分考えられるのである。

### 第3章 アセアン・スタンダードとグローバル・スタンダード

日系輸入代替型企業のAFTAへの対応から明らかになったことは、まず、日系輸入代替型企業は、その対象とする市場ないし立地国政府の政策が要請するスタンダードへの適応を図ってきたことである。合繊産業や自動車産業でグローバル・スタンダードないしアセアン・スタンダードをローカル・スタンダード領域に持ち込もうとした動きがなかったわけではないが、結局、図1に示すそれぞれの領域に適応する企業行動が採られている。そして、その結果として第2に、今後も領域②に留まるとみられる即席麺産業や既にグローバル・スタンダード領域にある合繊産業とAV製品のような例外はあるものの、他の多くの産業に属する日系輸入代替型企業は、ローカル・スタンダードに従った企業行動から出発して、AFTAの進展と需要の変化に対応してアセアン・スタンダード領域に移行する方向にある。では、(1)アセアン・スタンダードに適応した日系輸入代替型企業は、自由化がさらに進展し、域外に対する保護が撤廃された場合、グローバル・スタンダードに基づく企業行動を採りうるのだろうか。そして、(2)アセアン市場においては、アセアン・スタンダードに従う日系輸入代替型企業とグローバル・スタンダードに従う欧米企業とどちらが競争力を持ち得るのだろうか。

前者については、既述した家電産業の事例やタイをピック・アップ・トラックの輸出基地として位置付けている三菱自工の事例等から判断して、グローバル・スタンダードに基づく企業行動への移行はそれなりの企業努力がなされ、親会社の世界戦略が確立している限り可能と思われる。アセアン諸国の輸入代替工業化政策は、グローバル・スタンダードに対応しうる輸入代替型企業を育てたという意味で、成果を挙げたといえよう。

後者については、判断が難しい。既に輸入代替型企業を有する日本企業は、履歴



効果が働くためローカル・スタンダード領域からアセアン・スタンダード領域への移行という選択肢しかないのが現実であろう。逆に、アセアンに輸入代替型企業という足掛かりを持たない欧米企業は、グローバル・スタンダードに基づく企業行動をアセアン市場に持ち込めざるを得ない。例えば、GMは、タイで2000年からオペル・アストラを年産10万台規模で生産し、その80%を輸出すると伝えられている。GMは、アジア専用車ではなく、ドイツでの生産車をそのまま投入し、また、タイ国政府にはGMの進出に合わせて国産化規制の撤廃をWTOの定める期限より1年半繰り上げさせる等、グローバル・スタンダードをアセアンに持ち込む行動を採っている。こうした欧米企業の行動と比較すると、輸入代替型企業の存在は、日本企業にとりアセアン市場への足掛かりとなる反面で、重荷となる両面性を有している。アセアン市場の成熟化が急進展したり、各国のナショナリズムに基づく産業政策が急速に自由化に向かう場合には、既存の輸入代替型企業の存在は、重荷となるであろう。アセアン・スタンダードとグローバル・スタンダードのいずれに基づいた企業行動が有利かは、アセアンの市場と政治の成熟のスピードに掛かっているといえよう。

#### 【注】

1) 詳細は、田中宏(1998)参照。

#### 【参考文献】

- 青木健、馬田啓一編著『日本企業と直接投資 対アジア投資の新たな課題』劉草書房、1997年。
- 池田勝彦『東南アジアの繊維産業組織と貿易』三嶺書房、1986年。
- 糸賀滋『動き出すASEAN 経済圏』アジア経済研究所、1994年
- 谷浦妙子編『産業発展と産業組織の変化－自動車産業と電機電子産業－』アジア経済研究所、1994年。
- 谷浦孝雄編『アジア工業化の軌跡』アジア経済研究所、1991年。
- 大川一司編『日本と発展途上国』劉草書房、1986年。
- 兼光秀郎『国際経済政策 サミット・保護主義・ガットの世界』東洋経済新報社、1991年。
- 北村かよ子『ASEAN 機械産業の現状と部品調達』アジア経済研究所、1992年。
- 笹木伴子「新貿易理論とアグロメレーション－地域経済統合理論のサーベイ－」『ESP』95年5月号、1995年。
- 末広昭・安田靖編『タイの工業化 NAIC への挑戦』アジア経済研究所、1987年。
- 関口末夫、大野昭彦編著『アジア経済研究 貿易・投資・技術政策の展開』成蹊大学アジア太平洋研究センター、1991年。
- 高安健一、石崎由希子、森美奈子「競争時代を迎える東南アジア地域の自動車産業」『RIM』1996 Vol.3、さくら総合研究所環太平洋研究センター、1996年。
- 高柳『調査月報』1996年7月 No.4、東京三菱銀行、1996年。
- 田中明彦『新しい中世－21世紀の世界システム－』日本経済新聞社、1996年。
- 田中宏「アセアン経済統合の行方－アセアンの経済統合と直接投資－」『防衛大学紀要』第77集、1998年。

長銀総合研究所『総研調査 12 アジアの繊維産業の発展と域内分業の深化』1991年。  
通産省『わが国企業の海外事業活動』各年版。  
東洋経済新報社『海外進出企業総覧 97(国別編)』1997年。  
トラン・ヴァン・トウ『産業発展と多国籍企業』東洋経済新報社, 1992年。  
日本電子機械工業会『海外法人リスト』各年版。  
日本輸出入銀行海外投資研究所『海外投資研究所報』各号。  
堀井健三編『マレーシアの工業化－多民族国家と工業化の展開』アジア経済研究所,  
1990年。  
林俊昭編『アジアの工業化 高度化への展望』アジア経済研究所, 1987年。  
山影進『ASEANシンボルからシステムへ』東京大学出版会, 1991年。

[1998年9月24日受理]

# China's Special Economic Zones at the Crossroads

Tatsuyuki Ota (Toyo University)

## Abstract

As a result of enhanced economic growth in China after the reform and open policy was launched in the late 1970s, China's special economic zones (SEZs henceforth) in china which have played a leading role in achieving a high rate of economic growth in the country stand at the crossroads and face to a challenge of pursuing further development in an entirely new environment.

Despite a rapid growth rate made possible largely by an increased inflow of FDI, the SEZs, initially established after the model of export processing zones (EPZs), were intended to serve as a window for introducing advanced know-hows and technology, and also as a place for testing new economic reforms. However, the performance of the SEZs was not satisfactory with its huge deficits in the balance of trade, an overall low level of introduced technology, increased regional income differentials, inflation, corruption, industrial relations issues, environmental contamination, etc.. The role of the SEZs has experienced several transformations and its importance has gradually declined as the stage of economic development advanced.

For SEZs operating on market mechanism with various constraints in fundamentally socialist China, the lessons of EPZs seem to have limited applicability. Economic and political considerations make it all the more complicated to pursue economic efficiency through operation and management of her so called 'socialist market economy'. Confronted with an increasing discontentment, the SEZs have approached the critical point to take appropriate measures to alleviate problems while seeking to achieve efficiency. Although China's SEZs were in a better position to attract FDI from overseas with her absolute advantage of her low labor cost and with various schemes of incentives, the scope of freedom was still limited compared with EPZs in many East Asian countries.

While East Asian EPZs were natural outcome of import-substitution industrialization (ISI) strategy, the SEZs seemed to have come about without experiencing the ISI stage. However, not a few lessons of the EPZs could SEZs learn from. As Warr once said, EPZs will run into troubles when a developing country reaches a certain stage of industrial development and pushes up wage level (Warr 1988). Development of high-value added, hi-tech industry is the only alternative measure to be taken. As the experiences of Asian EPZs suggest, unless China shifts to production of higher value-added products, China's economic development will be slowed down sooner or later as her comparative advantage of low wage diminishes.

## Introduction

The establishment of China's special economic zones (SEZs henceforth) together with various growth-oriented schemes has been a leading factor in achieving a high rate of economic growth. Enhanced economic growth in China after the reform and open policy was launched in the late 1970s, has brought forth at the same time, considerable regional disparities, economic and social problems.

Different problems arose at each stage of development of the SEZs, leading to a hot

discussion concerning the Government policy against the SEZs. Today, the SEZs stand at the crossroads and face a challenge of pursuing further development in an entirely new environment.

The SEZs, initially established after the model of Asian EPZs, were intended to serve as a place for testing new reforms of enterprise management, finance and labor issues which, if found successful, could be applied throughout the country.

However, in view of its characteristic background of her socialist economy, huge size of spread-over land and enormous regional diversity, China's industrial development may not be able to follow a similar growth pattern known as the East Asian model, admitting that China's Special Economic Zones shares some common features with Asian Export Processing Zones (EPZs) which were an integral component of export-oriented industrialization (EOI) policy package for the NIES countries.

Here in this paper an investigation is made into the changing role of SEZs in the context of China's economic development, and some of the emerging problems SEZs confront at the new stage of development will be taken up for analysis. An emphasis is laid here on study of policy and performance of the SEZs in comparison with Asian EPZs which had managed to shift their industrialization strategy from import-substitution to export-oriented industrialization at a critical stage of development. The SEZs are in a better position to elicit lessons from the experiences of Asian EPZs, despite various conditions and limitations prevailing in her 'socialist' market economy.

## I. Economic Reform / Open policy and the Changing Role of SEZs

### 1. The role of the SEZs as compared with the EPZs

China's SEZs represented a unique approach to foreign capital, technology transfer and economic development for a country that had advocated inward-looking self-containment policy under her socialist regime. They are also unique because Chinese policymakers sought, for the first time, to actively link foreign investment with trade within these specific areas. By providing preferential treatment and broader facilities for foreign investment and trade, the SEZs marked the turning point to break with the self-reliant, inward-looking strategy of the Maoist period to switch to the open policy or moderate outward-looking strategy. The four SEZs and Hainan Island together with other 14 open coastal cities constitute multi-functional and multifarious front for open door policy and are integral pillars to support the outward-looking strategy. The expected role of the SEZs could be spelled out as follows (Osborne.1986, UNCTC. 1991, Wall.1991, Park.1996).

- (i) Transfer of hi-tech industries into the SEZs;
- (ii) Experiment and acquisition of modern technology and management expertise;
- (iii) Creation of employment;
- (iv) Earning of foreign exchange through promotion of exports;
- (v) Promotion of economic development and regional development;
- (vi) Creation of economic links to the domestic economy with Hong Kong (Shenzhen), Macao (Zhuhai), Taiwan (Xiamen) and overseas Chinese communities (Shantou), with a view to the reunification of the country;
- (vii) Experiment of new economic reform with market forces;

(viii) Setting-up of a link between the economic hinterland and overseas.

The roles of SEZs are shared by EPZs in many ways, but the roles of SEZs are generally more extensive than those of EPZs. Among above mentioned eight roles, EPZs differ from the SEZs in (i) and (vii). Major differences between the two may be attributed to the fact that Chinese government had expected the SEZs to serve not only as laboratories for economic reform but also as a window and a bridge to link with the developed countries.

But the fundamental difference between the two is that the former operate in a market economy environment, while the latter are set in a centrally planned environment. In EPZs the governments simply remove or ease constraints which limit the operation of market forces elsewhere in the economy. For SEZs in China, the aim is to create a market environment in the zones, while maintaining intensive control mechanisms in the rest of the economy (Wall 1991).

In EPZs, all firms are of foreign origin and established by foreign capital (in most cases jointly ventured) and they are only engaged in export production of manufactured goods, while operating firms and capital invested in SEZs are of both domestic and foreign origin, and their manufactured products are sold in China as well as in overseas market, though their emphasis is laid on export.

## 2. A dual character of the SEZs

An EPZ is one of export-oriented industrialization (hereafter EOI) policy packages devised for a developing country (hereafter DC) to promote export of relatively labor-intensive manufactured goods produced with cheap unskilled labor from a designated enclave favored with incentives to attract foreign capital. This EPZ appeared at the time when Asian countries intensified their efforts to produce light industry manufactured goods for export after they had abandoned their import-substitution industrialization (ISI hereafter) strategy to switch to the EOI strategy.

This ISI strategy was commonly adopted at the initial stage of development to foster fledging industries provided with various protective measures. Important measures, above all, include limitation of import of foreign competitive goods except capital goods with imposition of prohibitive tariffs. At this stage, strenuous efforts were made by the government as well as by firms to introduce advanced technology and know-hows to upgrade quality of their products.

This inward-looking ISI strategy only holds good until DCs' manufactured goods become fully competitive at international markets.

This protective ISI strategy will have to undergo change to EOI sooner or later as the production capacity of DCs expands, fulfilling its limited market with her domestic products, and as her balance of trade runs into deep deficits, which is in due course inevitable as development stage advances under this ISI strategy. At this stage, an outward-looking EOI strategy will be pursued. DCs started producing predominantly for export by introducing various measures especially in the EPZs to enhance inflow of foreign capital and technology through which DCs could proceed industrialization.

In contrast with this typical development pattern in Asia and other DCs operating within a market mechanism, China's inward-looking development strategy differed sub-

stantially from the so-called import-substitution industrialization policy. China's development policy during Maoist period was fundamentally self-reliant and self-sufficient with limited dependence on foreign capital and technology. Unlike Asian EPZ, China's SEZs were not therefore generated as a natural outcome of economic development under an ISI strategy. In this way, China, skipping the development stage of ISI, has entered EOI stage with the experiment of economic reform. China's SEZs is certainly outward-oriented strategy but at the same time many of foreign-funded firms operating in the SEZs are engaged in import-substituting production. In this sense, Crane said that the role of the SEZ in China's economic development strategy reflects dual character, i.e., EOI and ISI (Crane 1991). The SEZ and EPZ are both variations of a free trade zone, but SEZ is a more comprehensive economic zone of considerable size than EPZ—not small enclaves within a city engaged in modern export processing of manufacturing production. On the other hand, in comparison with free port cities such as Hong Kong and Singapore, the scope of the SEZ is much more limited. Although it evolved from the free zone concept, China's SEZ has developed into a unique model of its own, particularly in light of its socialist setting (Wong, Cai & Chen 1992).

### 3. Asian EPZ and its transformation

The modern EPZ idea was initially an Irish invention. After the first EPZ began operation at Shannon Airport in Ireland in 1959, the zones began to appear in the developing world in the mid-1960s. EPZs were starting up in increasing numbers by the 1970s throughout Asia, Latin America, Africa and the Middle East. This swift diffusion can be partly explained by the initial success of the Irish Shannon Export Free Zone and partly by several attractive features connected with the enclave structure of the zones (Johansson 1994) in addition to the disappointment with the ISI strategy commonly adopted in many of DCs.

The EPZ has been the central tactic of the broader EOI strategy which stressed the basic elements as follows (Shoosmith 1986):

- 1) Emphasis on the rapid expansion of exports;
- 2) Free international trade;
- 3) A free, 'open door' environment for foreign companies in the less developed countries.

This EOI strategy followed closely on the coming of age of multinational corporations (MNCs) which have from the 1950s rapidly expanded from their earlier involvement in the extractive and infrastructure sectors into manufacturing in the developing countries.

The MNCs, many of which are operating in the EPZs, have played an important role of expanding exports of manufactured goods from DCs, in raising the DCs' share of world exports of manufactures almost three times between 1965 and 1984 (from 4.6% in 1965 to 13.1% in 1984) (ILO 1989).

It turned out that the EPZs have not only attracted the large and well-established MNCs from Europe and the US as was intended : they have also formed a breeding ground for inexperienced MNCs and even MNCs from DCs. This was especially the case in Asia, where the rapid industrialization and accumulated experience primarily in the NIES countries had enabled them to engage in foreign production (Johansson 1994).

The establishment of the EPZs or FTZs (Free Trade Zones) was instrumental in pursuing this EOI strategy undertaken by the Asian NIES countries during the 1960s and 70s.

In the early 70s when the EPZs were gaining popularity, the governments mentioned three objectives for the zones: foreign exchange earnings, employment creation and technology transfer. Competition among host countries for "footloose" processing activities meant that individual countries generally found it more difficult to attract foreign investment.

While the first two objectives were somehow met to the extent that firms were attracted, as for the last objective, the substantial gains from "technology transfer" have not occurred, since the EPZs are generally isolated from the domestic economy (Warr 1988). Major industries in the EPZs are confined to the following two footloose industries in the earlier stage; textile/clothes industry and electronics industry. The products in these industries are low skilled and labor-intensive. The MNCs have invested in the EPZs in many cases to exploit cheap labor and generous incentives offered which were, in the main, the sources of international competitiveness. The success of the EPZs made possible by an increase in exports has led to a rapid economic growth together with an increase in income level. Many of the successful Third World exporters faced increasingly strong protectionist pressures after penetrating Western markets and expanding their market share, and rising wages due to improving living standards further contributed to erode their competitive edges, which stemmed from low-cost labor. An impending option for Hong Kong and South Korea, for example, was to relocate existing production based on low-cost labor to countries with cheaper labor and non-binding quotas. As economic development advances, an emphasis will be gradually shifted from labor-intensive, low value-added to hi-tech, higher value-added technology and knowledge-intensive industry in the selection of FDI. In NIES countries the importance of FDI in hi-tech industry has been increasingly stressed rather than the creation of employment by FDI.

## II. Economic performance of the SEZs

### 1. Macro economic performance in Guangdong and Fujian Province

Economic development which has been achieved since the start of reform and open policy in 1979 is really phenomenal. Above all, economic development in Guangdong Province where three SEZs are installed is quite dramatic with the average growth rate of GDP of 14.2% between 1978 and 1995, which is by far greater than the national average of 9.9%. Before the reform (1978), Guangdong Province ranked 6th in the country in terms of size of GDP, accounting for only 5% of China's total GDP, but a rapid growth raised the Province to rank no.1 in 1995 with its share of 9.3% of national GDP during 17 years<sup>1)</sup> (Table 1). External trade of Guangdong increased at a faster rate resulting in no.1 among all the provinces in terms of the volume of exports. In mid-1990s Guangdong accounted for 38-40% of China's total exports (Table 2). Guangdong's economic performance as shown in the Table 1 reveals much better record by all than the national average figures of China.

Fujian province, a hometown of hundreds of thousands of overseas Chinese, was one of most underdeveloped areas in the country before the reform. Economic devel-

opment in this province is apparently spurred also by the establishment of SEZ in Amoy area. Reform and open policy were responsible for accelerated growth in the region, increasing the average annual growth rate from 7.5% during 1965-80 to 10.4% in the last decade (1980-90) with a resultant rise of GDP from one of the lowest rank in the country before the reform to 11th in 1995. Growth rate of GDP in Fujian province was enhanced drastically to 19% (annual average) in the first half of 1990s, almost twice as high as the rate recorded during the previous decade (1980s). A significant increase in industrial production (annual average growth rate of 30.2%) during 1990-95 made possible by a large inflow of FDI contributed to a great jump in economic growth (Table 3). Fujian province, as a result, has become one of major centers of international trade in the country, ranking 4th in 1994 (Table 2). Fujian thus successfully achieved the target goal as early as in 1992 to increase its regional GDP four times by year 2000. Of all economic reform measures and open policies implemented since late 1970s, the most important contribution to remarkable economic growth was the establishment of the SEZ which provided a focus to investment activity, both domestic and foreign. China, the largest recipient of foreign direct investment (FDI) in the developing world, actually received a cumulative amount of 128.1 billion dollars of FDI during 1978-95, which accounted for over 40% of FDI directed to all DCs<sup>2</sup>. The pattern of FDI in China is highly geographically concentrated. Of the total amount of FDI China has received since 1989, the coastal areas' share has been over 90%. Guangdong took the lion's share. During the first 10 year period (1979-87) after the reform, about 60 % of total FDI flowed into Guangdong, and 10% into Fujian province<sup>3</sup> (Pomfret 1989). In terms of cumulative FDI up to 1992, Guangdong comes first on regional basis, accounting for 40% (US\$12.1 billion) of total (US\$30.3 billion), followed by Fujian with the share of 10% (US\$ 2.9 billion)(Table 4). Among coastal regions, Guangdong, Fujian, Shanghai and Jiangsu have been hosts to significant amounts of FDI. Towards the late 1980s and onwards, the gap between FDI flows into Guangdong and all other provinces enlarged but with a continued decline in the share of Guangdong in total FDI from 60% (1979-87) to 40% (1979-92), which was caused by an increasing trend in regional dispersion of FDI since mid-1980s. A majority of FDI that have flowed into Guangdong was concentrated in the three SEZs, above all, in Shenzhen SEZ. As much as about 50% of the total FDI in China was injected in Shenzhen in 1981 (Wong, Cai & Chen 1992). This unbalanced, regional concentration of FDI was gradually diluted as more cities and regions are opened up to foreign investment (Table 5, Table 6).

## 2. The Role of FDI

Since the adoption of the open policy in 1978, economic growth in four SEZs located in Guangdong and Fujian province is overwhelming. Industrial output of four SEZs at Shenzhen, Zhuhai, Shantou, and Xiamen increased at a rapid rate, amounting in 1988 to 22.57 billion Rmb (6 billion US dollars), or 10.7 times the corresponding value in 1980 (Yeung=Hu 1992), which is quite striking, considering that the SEZ localities before 1979 were sleepy towns of negligible economic significance. Of the four, Shenzhen's growth, especially industrial expansion is extraordinary: the value of industrial output has reached 7.73 billion Rmb in 1988, or 151.5 times the value in 1980.

International trade in the SEZs has been rather sluggish and limited until toward the



late 1980s (Table 7), even though the SEZs were conceived primarily as a means of promoting exports through FDI and technology transfer. Only Shenzhen's export has started to increase from mid-80s, which was made possible by the urgent measures taken in 1985 by the Government to promote export<sup>4</sup>. These measures have taken effect in raising an annual average growth rate of export from four zones to 83% in 1985-87 (Wang 1993).

After a decade of investment and growth, the four SEZs generated in 1989 a total of US\$ 3.5 billion in export value, which quadrupled the value in 1985 (Yeung=Hu 1992). This exceptionally rapid economic development has been propelled by foreign as well as domestic investment. A cumulative total of roughly US\$ 4.1 billion in actual foreign investment has flowed into the five SEZs (including Hainan) in ten years after the reform (Crane 1991). By 1986 about 21% of total amount of agreed FDI in China was already accounted for by four SEZs (Pearson, 1991). Among the four SEZs, Shenzhen which had attracted the lion's share of foreign capital in early stage (up to 1983) because of its largest size as a SEZ and the powers it possessed to offer concessionary terms to FDI, still continued to enjoy a dominant position as a major absorber of FDI among the four SEZs<sup>5</sup>. Leading the country in the amount of FDI actually realized, even surpassing Beijing and Shanghai, Shenzhen has accounted for approximately 20 % and 40% of the national and Guangdong provincial total foreign capital respectively in late 1980s, contributing significantly to the attraction of foreign capital to the country<sup>6</sup> (Wong, Cai & Chen 1992) (Table 4, Table 8).

In the case of and Xiamen SEZs, by contrast, an inflow of FDI remained nominal at the early stage, but it began to increase in mid-1980s until toward the late 80s when it started to grow phenomenally (Table 3, Table 5, Table 9). Still Xiamen lagged far behind Shenzhen in terms of absorbed FDI. A drastic increase in FDI into Xiamen SEZ was made possible in the latter half of 1980s by an increased inflow of Taiwanese capital with the gradual relaxation of tension between the mainland and Taiwan. As a result, in 1988, Taiwan finally replaced Hong Kong as the most important source of 'foreign' capital in Xiamen (Li=Zhao 1992).

When we break down of FDI inflows into the SEZs by country origin, a predominant position of Hong Kong and Macao is apparent in the 1980s. For example, more than 80% of equity joint ventures (EJVs) into the SEZs originated from these two 'foreign' regions in the latter half of 1980s (Table 9). In Shenzhen SEZ, more than 90% of investment cases and two-thirds of actually invested FDI implemented during the first 10 years (1979-89) came from Hong Kong. Second largest investing country is Japan during the same period (2% and 16% respectively) (Mituida 1996). Macao's FDI was directed mainly to neighboring Zhuhai. Hong Kong still remains no.1 investor for Shenzhen for the long-term period (1979-95) with her total FDI of US\$ 6.1 billion. Taiwan came second due to an abrupt increase in FDI since the late 1980s.

### Inflow of FDI into Shenzhen (1979-95)

	No. of Agreements	Actual Investment (US\$ 10 thousand)
1. Hong Kong	15,348	613,723
2. Taiwan	579	245,551
3. U.S.A	441	55,068
4. Japan	276	170,289

Source: Jetro Hong Kong (ed.), 1997.

These foreign investments in the SEZs were primarily undertaken jointly by foreign investors and local partners, but towards the late 1980s Chinese firms have increasingly invested in the SEZs with a view to taking advantage of various preferential measures<sup>7)</sup>.

Predominantly Chinese manufacturers in the SEZs were engaged in the production of consumer products in the light industry such as electrical/electronics goods, toys, watches, shoes, garments, etc. Most of firms were generally simple labor-intensive assembly and processing plants operating on a small scale. Many of those firms from Hong Kong have been producing under subsidiary contracts with their parent companies for re-export from Hong Kong. The Hong Kong's re-export share of her total exports increased from 20 % in the mid-70s to 75% in 1992.

In the initial stage of SEZ, however, a significant portion of investment had been directed to tourist, property and commerce sectors, and industry still had played a very minor role. Thus export of industrial products was quite limited, being unable to earn an expected amount of foreign exchange.

### III. Evaluation and Implications of SEZs

China's SEZs, an integral component of the reform and open policy initiated in 1978, was a major driving force in pushing economic development in the Guangdong and Fujian provinces. An overall performance of the SEZs has been quite satisfactory when we look at regional growth figures and development of physical facilities in these two provinces. The economic impacts generated by the establishment of the SEZs were extensive, covering not only above mentioned two provinces but also the rest of the country. However, the relative importance of the SEZs has gradually dwindled with a transformation of government development strategy, and the role of the SEZs has undergone some changes as the stage of development advanced.

The economic performance of the SEZs and types of problems inherent to the SEZs varied substantially at each stage of development. Evaluation of their performance is made here for each stage of the SEZ. Three stages are distinctly divided from the start of reform and open policy until 1995; first stage is from 1978 to the mid 1980s, second stage from the mid 1980s to the early 1990s, and the third stage from the early 1990s to the mid 1990s.

#### 1. First stage of the SEZ (1978-mid 1980s)

The performance of the SEZs in this stage revealed some disappointment among Chinese policymakers and has created much criticism. Even the SEZ policy itself was attacked. Shenzhen is said to have failed in its role as a SEZ as it was not able to suffi-

ciently achieve targets originally intended such as technology transfer, earnings of foreign exchange, creation of employment, etc..

External capital invested in Shenzhen was at first channeled mainly toward the tourist and property development sectors. In 1980, for example, only 10% of total FDI was in manufacturing (Sit 1985). During this period, a majority of FDI which had flowed into the manufacturing sector took the form of small scale sub-contracting or intermediate processing of light industrial products or assembly for the purpose of producing labor-intensive, low value-added goods such as textiles, food and beverages, household items and electronics, etc..

In this stage, it is estimated that about 90% of FDI in Shenzhen originated from Hong Kong (Wong 1987). Moreover, a significant amount of investment in the SEZs involved domestic capitals which had flowed in the SEZs to take advantage of preferential status accorded to the firms within the SEZ (Tou Ton 1995). Transfer of high technology was therefore hardly possible.

The SEZs having failed to establish an export-oriented, foreign-financed industrial base, "entrepot" economy has thus developed with unsatisfactory achievements in foreign exchange earnings and technology transfer (Wong, Cai & Chen 1992). Disappointingly, majority (up to 80% in 1984) of products which consisted largely of traditional goods were sold domestically, leaving only 20% for exports (Wang 1993).

With a high rate of inflation and cost ineffectiveness in attracting FDI in addition to economic crimes and related social problems coupled with a huge volume of infrastructural investment and mounting deficits in the balance of trade due to staggering exports and a rapid increase in imports, the controversy surrounding Shenzhen SEZ was triggered. The debate has called into question the acceptability and long-term viability of the SEZs. The central government has thus reoriented its reform policy in 1984 by designating fourteen coastal cities as open cities and extended its SEZ experiment to inner provinces.

## 2. Second stage of the SEZ (mid 1980s-early 1990s)

A unique role of SEZs began to decline since the mid 1980s. Judging from the geographical distribution of equity joint ventures (EJVs), the dominant position of the SEZs has been reduced (Pomfret 1989). Three SEZs were no longer enjoying the special privileges they were once accorded as more and more newly opened coastal cities were granted similar preferential incentives. The following reasons could possibly be quoted. First, other coastal cities and economic zones were opened, making the SEZs increasingly less 'special', and a larger part of FDI tended to shift to other regions such as Zhuhai Delta and Jiangsu area partly because of a wage increase<sup>8)</sup>. In 1985, three other large coastal regions were declared open Economic Zones (OEZs); Zhuhai Delta, South Fujian Delta, and Yangze River Delta OEZs. Open cities were extended along the coast from the south to the north.

Second, the government tried new ways of attracting FDI as the demand for an increasing amount of foreign capital grew, and as the problems in the SEZs became evident (Pearson 1991). Third, because of a failure of the SEZs to achieve intended objects at its first stage, Deng Xiaoping stressed that the SEZs should serve as a "window for hi-tech" through which advanced technology and management know-hows might be

introduced.

The SEZs have thus undergone noticeable changes in the main types of manufacturing. Above all, the electronics industry which was almost negligible in 1978, has witnessed dramatic growth, accounting for, in 1987, 45% of total value of manufacturing production in Shenzhen. This growth has substantially contributed to the increase in export of electronics products from Guangdong province (Wong, Cai & Chen 1992)<sup>9</sup>. Still backward and forward linkages of the operating firms in the SEZs with her domestic economy remained weak and needed to be established.

Employment creation effect in the SEZs are said to be quite substantial, which was made possible by a rapid economic growth and was also accompanied by inflation problems; a skyrocketing hike in land, rents, price of commodities and wage levels as well. A remarkable development in the SEZs has thus generated a serious regional disparity in comparison with inner provinces (Table 10).

An increasing number of social and economic crimes such as corruption, illegitimate trading, smuggling, environmental contamination, labor strikes, etc. have taken place, leading to a controversy concerning the justifiable role of the SEZs. Hard-lined opponents have strongly repudiated the SEZs policy.

### 3. Third stage of the SEZs (early 1990s-mid 1990s)

Reviewing the overall performance of the SEZs in the framework of reform policy, some policy change was made in this stage by the government. Despite the fact that the open policy was extended in 1992 to the inner part of the country to promote development in the backward areas, regional disparities have not much reduced, rather worsened in this period. Quite a rapid economic development was achieved in open coastal cities such as Shanghai while a majority of inland areas still remained underdeveloped. Shenzhen was criticized for its corrupted practices, inferior working conditions and frequent labor strikes (Far Eastern Economic Review 1995). It was no longer possible to continue the same development strategy as before. The SEZs were losing many of advantages and competitive edges once they had enjoyed. Their relative position in terms of inflow of FDI and industrial output began to decline. The SEZs stood at the crossroads in the face of inherent contradictions.

A major target set for regional development policy projected for the current national 9th Five Year Plan (1996-2000) is to reduce regional income disparity. It was announced that the tax incentives accorded to foreign investment in the SEZs were partially lifted to promote balanced growth among regions. Several inland cities were granted the same open status as the SEZs. According to a development plan prepared by Shenzhen, a further emphasis will be laid on hi-technology industry in the selection of incoming FDI with a view to gradually modernizing industrial structure by shifting labor-intensive to technology and knowledge-intensive industry (Kojima 1990). In June 1997, an ambitious construction plan called 'Hong Kong-Shenzhen Hi-tech Corridor' was announced to promote hi-tech industry. This was exactly the challenge what the EPZs in East Asian countries such as Taiwan and Korea encountered in the 1980s.

## IV. Conclusion

Despite all the surrounding and inherent problems, the role of the SEZs since the

start of reform and open policy was quite substantial in economic development in the region as well as in the country. Its role has undergone several transformations and its importance has gradually declined as the stage of economic development advanced.

For SEZs operating on market mechanism with various constraints in fundamentally socialist China, the lessons of EPZs seem to have a limited applicability. Economic and political considerations make it all the more complicated to pursue economic efficiency through operation and management of her socialist market economy. A rapid development in the SEZs largely made possible by introduction of capitalist elements has brought forth all sorts of economic and social problems that have invited scrutiny and criticisms as well as resentment. Many of these problems may be attributable to the fact that China is now at the period of transition, i.e., transition from low income to middle income developing country, and transition from centrally planned economy to market economy.

Confronted with an increasing discontentment, the SEZs have approached the critical point to take appropriate measures to alleviate problems such as inequity and regional disparity, while seeking to achieve efficiency.

Establishment of the SEZ after the successful model of EPZ in Asia was, in fact, a new experiment and challenge. Major attractive points of EPZ, in general, can be summed up as low cost labor and freedom of action accorded to the enterprises in the zone. Although China's SEZs were in a better position to attract FDI from overseas with her absolute advantage of her low labor cost and with various schemes of incentives, the scope of freedom was still limited compared with EPZs in many countries.

Both EPZs and SEZs were instruments designed to promote exports. While East Asian EPZs were natural outcome of import-substitution industrialization (ISI) strategy, the SEZs seemed to have come about without experiencing the ISI stage. However, not a few lessons of the EPZs could SEZs learn from. As Warr once said, EPZs ran into troubles when a developing country reached a certain stage of industrial development and pushed up wage level (Warr 1988). Development of high-value added, hi-tech industry is the only alternative measure to be taken. As the experiences of Asian EPZs suggests, unless China shifts to production of higher value-added products, China's economic development will be slowed down sooner or later as her comparative advantage of low wage diminishes.

Krugman pointed out that China's economic development which is typically based on increasing inputs will have to meet decreasing returns, i.e., deceleration in economic development as long as China is dependent on the inflow of foreign capital and technology (Krugman 1994). The SEZs will have no choice in future but to upgrade productivity by shifting to hi-tech, high-valued technology-intensive industries. One of the most serious constraints that should be urgently resolved in economic sphere may be infrastructural development not only in the SEZs but also throughout the rest of the country. The overall performance of China's SEZ will depend to a considerable degree upon the improvement of their physical and social infrastructure. The pace of infrastructural development seems to be picking up if not smoothly since the mid-80s. Budget constraints will remain a major problem.

### [Notes]

- 1) In 1996 Guangdong's GDP recorded 6,519 million Rmb which ranked 1st in the country followed by Jiangsu (6,004 million Rmb) and Shandong (5,960). Fujian's GDP was 2,606 million Rmb (China Statistical Yearbook 1997).
- 2) Out of this total value of inflow of FDI, it is estimated that about one fourth is so called 'round-tripping' FDI which actually originated from domestic sources but returning as foreign, simply to take advantage of the tax incentives provided to foreign-invested firms. (Broadman=Sun 1997)
- 3) This figure for 1979-87 is only contract base. (Pomfret 1989)
- 4) In view of sluggish export growth in the SEZs, plus the rise in the importation of consumer goods, which led to a substantial deficits in China's balance of trade, in addition to the failure to develop export-oriented industrial bases, the government adopted in 1985 a number of measures to promote exports. (Wang, 1993)
- 5) Even on a national basis, Shenzhen SEZ's share of total FDI in China is substantial. By the end of 1986, US\$ 1.1 billion of cumulative FDI flowed into Shenzhen on a contract base. (Pearson 1991).  
In 1987, for example, Shenzhen SEZ alone accounted for 17% (Actual FDI was US\$ 393.8 million). Utilized FDI inflows to China in that year was US\$ 2.31 billion.  
China Statistical Yearbook, 1996, Shenzhen SEZ Yearbook.
- 6) Actual foreign investment in Shenzhen has exceeded US\$400 million annually since 1986 when it reached its peak at US\$ 498 million by 1990, whereas pledged foreign investment is much higher, climbing to a reported US\$ 1.02 billion in 1985 (Crane 1991).
- 7) Toward the end of 1980s many Chinese manufacturers established their plants in the zones, partly because of higher foreign exchange retention quotas\* 80% of the value of goods manufactured in SEZs can be retained, versus about 30% for goods manufactured elsewhere in China. (UNCTC 1991)
- 8) Regional priority on FDI shifted in 1985-86 from Shenzhen and Zhuhai to Pearl River Delta. The share of FDI inflow to Jiangsu area rose from 2% (1984) to 10% in 1988. (Pomfret 1989)
- 9) The export of electronics products from Shenzhen accounted for 67% of Guangdong province's export and about 15% of the national export of electronics products in 1987. (Wong, Cai & Chen 1992)

### [Reference]

- Alter, Rolf, "Lessons from the Export Processing Zone in the Mauritius", *Finance & Development*, December, 1991.
- Asian Productivity Organization, *Economic and Social Impacts of Export Processing Zones in Asia*, APO, Tokyo, 1983.
- Balasubramanyam, V.N., Export Processing Zones in Developing Countries: Theory and Empirical Evidence, in David Greenaway(ed.), *Economic Development and International Trade*, St. Martin's Press, 1988.
- Bheenick, Rundheersing & Morton Own Schapiro, "The Mauritian Export Processing

- Zone", *Public Administration and Development*, Vol.11, No.11, 1991.
- Broadman, Harry G. & Xiaolun Sun, "The Distribution of Foreign Direct Investment in China", *The World Economy*, Vol.20, No.3, May, 1997.
- Crane, George T., 'Reform and Retrenchment in China's Special Economic Zones', in US Congress, Joint Economic Committee, 1991.
- The Economist Intelligence Unit, *Export Processing Zones in the 1980s*, London, 1985.
- Far Eastern Economic Review*, July 6, 1995.
- ILO, *Export Processing Zones in Developing Countries---Results of a New Survey*, Geneva, 1989.
- ILO & UN Centre on Transnational Corporations, Economic and Social Effects on Multinational Enterprises in Export Processing Zones, ILO, Geneva, 1988.
- Johansson, Helena, "The Economics of Export Processing Zones Revisited", *Development Policy Review*, Vol. 2, 1994.
- Kojima, Reiitsu (ed.), *China's Economic Reform* (in Japanese), Keiso Pub. Co., 1990.
- Krugman, Paul, "The Myths of Asian Miracle", *Foreign Affairs*, Oct / Nov. 1994.
- JETRO Hong Kong (ed.), *Hong Kong and Southern China at the Turning Point-----Based on Survey and Case Study* (in Japanese) Jetro Hong Kong 1997.
- Li, K.T., "The Export Processing Zone—A Tool for Promoting Exports", *Industry of Free China*, Vol. LXXIV, No.1, July, 1990.
- Li, Si-Ming & Ling-Xun Zhao, 'Xiamen: Regional Center and Hometown of Overseas Chinese', in Yeung, Yue-man & Xu-wei Hu(eds.) *China's Coastal Cities--Catalysts for Modernization*, Univ. of Hawaii Press, 1992.
- Mituida, Keisuke, *Shenzhen SEZ in China*, Taimeidou Pub. Co. 1996 (in Japanese).
- Oborne, Michael, *China's Special Economic Zones*, OECD Development Centre, 1986.
- Panagariya, Arvind "Unravelling the Mysteries of China's Foreign Trade Regime", *The World Economy*, Vol.16, No.1, 1993.
- Park, Chong Dong, *A Survey of the China's SEZs*, (In Japanese), Shin-Hyoron Pub. Co. 1996.
- Pearson, Margaret M., *Joint Ventures in the People's Republic of China--The Control of Foreign Direct Investment Under Socialism*, Princeton University Press, 1991.
- Pomfret, Richard, "Ten Years of Direct Foreign Investment in China", *Asian Perspective*, Vol.13, No.2, Fall-Winter 1989.
- Rondinelli, Dennis A., "Export Processing Zones and Economic Development in Asia: A Review and Reassessment of a Means of Promoting Growth and Jobs", *The American Journal of Economics and Sociology*, Vol.46, No.1, Jan. 1987.
- Shoosmith, Dennis ed., *Export Processing Zones in Five Countries---The Economic and Human Consequences*, Asia Partnership for Human Development, Hong Kong, 1986.
- Sit, Victor F.S., "The Special Economic Zones of China: A New Type of Export Processing Zone ? *The Developing Economies*, XXIII-1, Mar. 1985.
- Tou Ton, 'China's SEZs: Better Abolish Them', *Nihon Keizai Shimbun*, Oct.17, 1995 (in Japanese).
- UNCTC (UN Centre on Transnational Corporation), *The Challenge of Free Economic Zones in Central and Eastern Europe--International Perspectives*, UN, New York, 1991.

- UN ESCAP, *An Evaluation of Export Processing Zones in Selected Asian Countries*, Publication Series B, No.8, Bangkok, 1985.
- Vittal, N. ed., *Export Processing Zones in Asia; Some Dimensions*, Asian Productivity Organization, 1977.
- Wang, Hong, *China's Exports Since 1979*, St. Martin's Press, 1993.
- Wall, David, *Special Economic Zones in China---The Administrative and Regulatory Framework*, Research School of Pacific Studies, The Australian National University, 1991.
- Warr, Peter, *Export Processing Zones---The Economics of Enclave Manufacturing*, Australian National University, Mar. 1988.
- Wong, Kwan-Yiu, Ren-Qun Cai, & Han-Xin Chen, 'Shenzhen: Special Experience in Development and Innovation', in Yeung, Yue-man & Xu-wei Hu (eds.) *China's Coastal Cities---Catalysts for Modernization*, Univ. of Hawaii Press, 1992.
- Wong, Edy L. "Recent Developments in China's Special Economic Zones; Problems and Prognosis", *The Developing Economies*, XXV-1, Mar. 1987.
- Wong, John, 'Hong Kong Economy Engulfing Guangdong' (in Japanese), *Nihon Keizai Shimbun*, Dec. 4, 1991.
- Yeung, Yue-man & David K.Y. Chu, *Development Corridor in Fujian---Fuzhou to Zhangzhou*, The Chinese University of Hong Kong, Hong Kong, 1995.
- Yeung, Yue-man & Xu-Wei Hu, 'Conclusion and Synthesis', in Yeung, Yue-man & Xu-wei Hu (eds.), *China's Coastal Cities---Catalysts for Modernization*, Univ. of Hawaii Press, 1992.

[1998年8月14日受理]



**Table-1 Macro economic indicators of Guangdong compared with the national average**  
(annual average rate of growth) (%)

	Guangdong		China		Share of Guangdong	
	1991-95	1978-95	1991-95	1978-95	1978	1995
Population	1.7	1.7	1.2	1.4	5.3	5.6
GDP (per capita)(Yuan)	19.1 (365)	14.2 (7,927)	12.0 (373)	9.9 (4,810)	5.1 (0.98)	9.3 (1.65)
Agriculture production	5.7	6.7	6.7	6.7*	6.1	7.1
Industrial production	32.4	21.9	22.2	15.7*	4.7	9.9
Investment in fixed asset	43.6	29.0	34.7	22.9*	4.2	12.0
Exports	31.9	22.2	19.1	17.4	14.2	37.2
Utilization of foreign capital	43.0	30.9*	36.1	26.3*	19.8	25.1
Budget revenue	37.1	17.7	16.3	10.6	3.5	6.2

Notes:

1. GDP, agricultural and industrial production is real terms, but the rest is nominal.
2. Figures with \* are of 1980-1995, Figures with \* for utilization of foreign capital are of 1985-95.
3. Per capita GDP figures are nominal value of 1978 and 1995.

Source: Derived from China Statistical Yearbook 1996, Guangdong Statistical Yearbook 1996.

**Table-2 Import and Export by location of China's foreign trade**  
(US\$Billion)

Region	1994		1995		1996	
	Exports	Imports	Exports	Imports	Exports	Imports
National Ranking	121.0 (100%)	115.6	148.8	132.1	151.1	138.8
1. Guangdong Share (%)	50.2 (41.4)	46.5 (40.2)	56.6 (38.0)	47.3 (35.8)	59.3 (39.2)	50.6 (36.5)
2. Beijing	8.3	20.9	10.2	26.8	8.1	22.0
3. Shanghai	9.2	8.9	12.9	11.4	13.0	14.1
4. Fujian Share (%)	6.4 (5.2)	5.8 (5.0)	7.9 (5.3)	6.5 (4.9)	8.4 (5.6)	7.1 (5.1)

Source: Derived and calculated from the figures in China Statistical Yearbook 1997.

**Table-3 Macro economic indicators of Fujian Province**  
(annual average rate of growth) (%)

	1980-1990	1990-1995	9th 5-year plan (1996-2000)
GDP	11	19.3	11
Industrial production	17.3	30.2	13
Agriculture production	7	10.1	5
Budget revenue	13.8	26.3	11
External trade	19.9	35.9	14
Inflow of foreign investment (100 Million US\$)	16.79	131.00	150.00
Rate of price increase	7.8	14.4	8

Source: JETRO Hong Kong (ed.), Hong Kong and Southern China at the Turning Point ----- Based on Survey and Case Study

(Tenkanki no Hong Kong to Kanan ---Jittai chousa to keesu sutadei wo motoni)  
Jetro Hong Kong (1997)

Table-4 Chinese FDI Inflows by Region

(\$US Million)

Cumulative FDI in China  
by Region, Year-end 1992

	1985	1987	1989	1990	1991	1992	Total	Per Capita
Coastal	1,181.42	1,578.44	3,107.03	3,201.33	4,092.21	10,046.50	27,455.99	54.35
Guangdong	651.31	736.87	1,252.06	1,582.31	1,942.88	3,701.11	12,051.49	184.70
Fujian	118.60	55.35	348.03	348.89	471.16	1,423.64	2,944.64	75.25
Jiangsu	33.47	86.35	126.93	133.97	219.22	1,463.24	2,222.45	32.16
Beijing	88.82	105.79	320.16	278.95	244.95	349.85	2,041.41	185.25
Shanghai	107.54	214.01	422.12	174.01	145.19	493.61	1,938.55	144.13
Shandong	35.63	64.97	163.33	185.70	216.39	1,003.42	1,824.82	21.19
Liaoning	24.58	90.84	126.14	257.31	362.39	516.42	1,556.41	38.76
Hainan	—	—	94.97	103.02	176.72	425.55	944.70	137.71
Tianjin	55.87	133.13	31.42	36.93	132.61	107.78	610.24	66.33
Zhejiang	26.63	35.76	53.96	49.14	92.29	239.78	566.12	9.70
Guangxi	30.73	45.05	53.00	35.63	31.85	182.01	448.38	10.24
Hebei	8.24	10.32	43.73	44.47	56.56	113.09	306.78	4.89
Inland	136.09	203.75	330.30	234.82	333.71	957.52	2,838.51	4.30
Total	1,317.51	1,782.19	3,437.33	3,436.15	4,425.92	11,004.02	30,294.50	25.99

Source: China Statistical Yearbook. various issues.

Table-5 Direct Foreign Investment in China's SEZs (Cultivate)

(Unit: \$ million)

SEZ	Up to December 1981			Up to June 1983			Up to June 1985		
	N	CP	CR	N	CP	CR	N	CP	CR
Shenzhen	1,010	1,463	n.a.	2,266	1,485	286	4,700	2,800	830*
of which: Shekou	(29)	(88)	n.a.	(70)	n.a.	n.a.	(167)	(200)	(140)
Zhuhai	9	84	n.a.	n.a.	n.a.	29	n.a.	1,680	240
Shantou	n.a.	106	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	198
Xiamen	5	74	n.a.	n.a.	161*	n.a.	153	545	n.a.
Total	1,024	1,727	-	-	-	-	-	-	-

Notes:

\* Figures for Shenzhen are up to end, October, 1985.

N =Number of contracts.

CP =Capital pledged.

CR =Capital engaged.

a: November 1983.

Source: Osborne(1986)

Table-6 EJVs Established by Location, 1979-1988 (Sample)

(%)

Province or Municipality	Special Open Region*	1979-					
		1984	1985	1986	1987	1988	1988
Guangdong	Guangzhou, Beihai Zhanjiang, Shantou* Zhuhai*, Shenzhen*	40.3	26.6	35.7	28.1	16.4	31.1
Fujian	Fuzhou, Xiamen*	24.5	16.0	10.2	9.5	8.5	15.5
Beijing		4.6	6.8	3.3	7.8	5.0	5.3
Tianjin		3.4	6.6	5.0	5.0	4.8	4.7
Shanghai		3.5	5.7	4.8	6.1	8.7	5.4
Jiangsu	Lianyungang, Nantong	2.1	4.2	6.8	6.5	11.8	5.7
Liaoning	Dalian	3.1	3.3	3.9	4.3	6.6	4.1
Zhejiang	Ningbo, Wenzhou	2.8	1.8	4.1	6.3	6.4	4.0
Shandong	Yantai, Qingdao	1.4	3.5	3.7	4.5	7.0	3.6
Hebei	Qinhuangdao	1.3	3.3	2.2	3.2	5.8	2.9
Guangxi		2.4	2.6	1.7	1.3	0.6	1.8
Hunan		2.6	2.2	0.9	1.9	0.2	1.7
Jiangxi		1.4	2.9	1.3	1.9	2.5	1.9
All other provinces		6.4	14.5	16.3	13.6	15.7	12.2
Total		99.8%	100%	99.9%	100%	100%	99.9%
(Number of EJVs)		(930)	(455)	(460)	(463)	(483)	(2791)

Note:

EJVs=Equity Joint Ventures. Over 25% of foreign capital owned by foreign investors.

\* Localities noted in this column (plus Shanghai and Tianjin) are "open" cities, unless followed by (\*), indicating an SEZ. Not all EJVs in a province (or municipality) with open coastal cities may be located in these cities or the SEZs in that region.

Source: Pearson (1991)

Table-7 Export value from China's SEZs, 1979-87

(million US\$)

	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987
Shantou	-	-	-	n.a.	n.a.	4	35	74	n.a.
Shenzhen	9	11	n.a.	16	21	265	563	726	1413
Xiamen	-	-	-	-	-	1	25	21	n.a.
Zhuhai	-	9	n.a.	n.a.	n.a.	18	57	69	274
Total	9	20	n.a.	n.a.	n.a.	289	680	890	1952

Sources: Wang (1993)

Table-8 Foreign investment in Shenzhen SEZ, 1979-95

(million US\$)

	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1991年	1992年	1993年	1994年	1995年
No. of agreements signed	170	303	578	583	878	550	605	414	323	734	1,077	2,231	1,503	1,638
Pledged investment	47	416	1198	219	339	556	975	496	645	1,152	2,518	4,977	2,986	3,597
Actual investment	24	49	104	135	145	207	324	484	404	580	715	1,432	1,730	1,735

Source: JETRO Hong kong (ed.) (1997)

Wang (1993)

Table-9 Origin of Investors of EJV in the SEZs, 1985-1988 (Sample)

Location of Investment	Origin of Investor					Total
	Hong Kong/Macao	United States	Japan	Other Asia	W. Europe and Canada	
Shenzen <sup>a</sup>	164	14	3	11	4	196 (62.0%)
Shantou	16	0	0	2	0	18 (5.7%)
Zhuhai	30	1	2	3	1	37 (11.7%)
Xiamen	40	5	3	14	3	65 (20.6%)
TOTAL ALL SEZs	250 (79.1%)	20 (6.3%)	8 (2.5%)	30 (9.5%)	8 (2.5%)	316 <sup>b</sup>

Note:

<sup>a</sup> Shenzhen figures exclude cases listed in the *Almanac* as located in Baoan County, which surrounds Shenzhen SEZ, and cases for which the origin of the investor was not identified.

<sup>b</sup> Of these, 56 were established in 1985, 129 in 1986, 98 in 1987, and 33 in 1988.

Source: Pearson (1991)

Table-10 Income and Wage Differentials between Provinces with SEZs and China

	China	Guangdong	Fujian
GNP per capita (RMB)			
1978	375.00	367.00	273.00
1984	671.00	774.00	568.00
1988	1,277.00	1,864.00	1,254.00
1993	2,663.00	4,938.00	3,364.00
National income per capita (RMB)			
1978	315.00	319.00	236.00
1985	668.00	830.00	612.00
1988	1,066.00	1,518.00	1,090.00
1992	1,703.00	2,795.00	1,923.00
1993	2,111.00	3,939.00	-
Average annual wage (RMB)			
1978	615.00	615.00	567.00
1984	974.00	1,153.00	921.00
1988	1,747.00	2,232.00	1,644.00
1993	3,371.00	5,327.00	3,480.00

Notes: Cities and towns defined differently.

Sources: Yeung=Chu (1995)

## アジア企業の対日本市場進出

神田 良(明治学院大学)

高井 透(桜美林大学)

岩崎尚人(成城大学)

### 要 旨

これまで、日本で外資系企業と言えば、欧米企業を指すのが一般的であった。しかし、近年、アジア系の外資企業の存在が、日本においても徐々に大きくなってきている。アジア市場の急速な成長を背景にして、彼らはグローバルな事業展開を進展させているのである。

本稿は、こうしたアジア企業の、日本市場への進出の実態とその特徴を明らかにすることを目的としている。郵送法による質問票調査をアジア系外資企業 522 社に対して実施し、114 社(回収率 21.8%)からの回答を得た。回答を統計分析した結果、いくつかのアジア型グローバル戦略の特徴が浮かび上がった。例えば、彼らの企業行動と業績との関係を分析した結果、彼らは規模ではなく、むしろ成長スピードに焦点を当てた戦略を展開していることが明らかになった。また、完全子会社化や社長を同国人で押さえるといった形で、本社からの強いコントロールに基づいた事業展開を進めていることも見えてきた。

さらに、国籍による相違も浮かび上がってきた。とりわけ、韓国企業と台湾企業は、参入時の資本金規模や、所有形態、参入時期、日本支社の主要機能などといった点で相違をみせている。

### 1. 研究の背景と狙い

世界経済の中で徐々にプレゼンスを高めつつあるアジア企業。彼らのグローバル戦略は、日本市場にも及んでいる。現時点で言えば、確かに、数や規模などにおいて日本での存在感は欧米企業に見劣りする。通産省が 96 年 9 月にまとめた外資系企業動向調査でも、国内の外資系企業の 85%が母国籍は欧米であり、アジアは 12%強にとどまる。とはいっても、時系列的に見ていくと、アジア企業の日本市場への参入度は年々高まっている。日本に参入してきているアジア企業は多国籍企業であり、特に自国では伝統もブランド力も持っている。しかも、最近では、安価な労働コストを背景にした低価格戦略だけでなく、製品差別化も競争の武器に加え、グローバル市場で欧米日企業と互して戦うまでの実力を持ち始めているアジア企業も少なくない。

このように成長著しいアジア企業が、どのような戦略に基づいて日本市場へ参入を図ろうとしているのか。そしてまた、こうした戦略行動にはどのような特質があるのだろうか。残念ながらこうした問いに対して、今のところ、我々は明解な答えを持ち合わせていない。われわれは、日本市場でのアジア企業の戦略行動を分析するための理論的枠組みとそれに基づいた理論的仮説をもっていないのである。というのも、今での研究は、欧米企業の日本市場参入戦略を中心に議論が展開されて

きたからである。

例えば、既存の卓越した研究としては、吉原を中心に進められた外資系企業へのアンケート調査と事例研究がある。彼らは、親会社、環境、経営戦略、現地経営、経営成果の5つに変数を絞りこんで分析を展開し、外資系企業の多くが日本市場で成功を収めていると報告している。しかし、その中に占めるアジア企業のサンプル数はごくわずかであり、統計的に有意と言えるものではなかったし、アジアの国別での戦略行動の違いも説明されてはいなかった。また、彼らは、日本市場へ参入するための成功要因として、1)優れた製品やサービスをもつ、2)日本人トップを置く、3)日本的経営手法の導入、4)日本子会社への権限委譲である、5)日本市場でのイノベーションの創発、6)イノベーションの逆移転という、6項目を挙げている<sup>3)</sup>。

このような成功要因は、多国籍化が進んだ欧米企業にとっては、日本市場への参入方法として非常に有益なインプリケーションになることは間違いない。しかし、グローバル化の度合いや、歴史、経営資源などの点から、他の国の企業、特に90年代に入り急成長しているアジア企業へのインプリケーションとしては、必ずしも普遍性をもちうるわけではない。

日本市場で成功した欧米企業は、既存研究の成功要因の中に示されているように、強い製品及び企業イメージ、そして豊富な経営資源をもっていた。その意味で、ある程度の学習期間をつんだり、また日本企業の提携パートナーをうまく活用すれば、日本市場で成功する確率が高くなるのは当然である。事実、日本市場の商慣行から、日本市場の参入障壁を分析した研究によると、世界的にもすでに企業名や製品名で知名度がある企業は、比較的簡単に日本の市場参入障壁を越えることができるが、その両方をもっていない外国の中堅企業にとっては、参入が非常に困難であると指摘されている<sup>3)</sup>。

このようなインプリケーションからも、アジア企業にとって日本市場は、参入障壁がきわめて高い市場なのである<sup>4)</sup>。にもかかわらず、アジア企業は日本市場への参入を少しずつ高め、成長してきている。例えば、韓国の財閥、LGグループ系のLG電子部品は、売上高を前年の3倍以上に伸ばしているし、台湾の大手パソコンメーカーの日本法人、日本エフ・アイ・シーも95年度に前年比二倍以上に売上を伸ばしている。

確かに、数字的には、欧米企業に比較すると、日本市場におけるアジア企業のプレゼンスはまだ低いのは事実である。しかし、少ないとはいえ、先にあげた事例企業のように短期間に市場参入に成功している企業もある。少なくともそこには、いままでの欧米企業の調査から導き出されたのとは異なる戦略ロジックが適応されていることは間違いないであろう。例えば、日本エイサーの戦略を見ると、現地適応はマーケティングなどのごく一部の機能に押さえ、できるかぎり日本市場においても、自社で確立したグローバル・スタンダードな経営を展開しようとしている。そして参入の狙いも、欧米企業のように日本市場の規模というよりは、世界でも有数な競争市場である日本で、いかにブランド力を構築するかということを狙っている<sup>5)</sup>。

本研究では、市場の参入が難しいと言われてきた日本市場に、アジア企業がどのような戦略によって参入しているのか。そしてその戦略行動特性は、欧米企業のそ

れとはどのように異なるのであろうか、ということを知明することを主要な課題としている。

われわれが日本市場でのアジア企業の戦略行動に注目する理由は、既存研究の対象外に置かれてきたということだけではない。世界的にも競争・市場環境が厳しいと言われている日本市場において、アジア企業の戦略行動を分析することは、アジア企業の戦略的なエッセンスに近づきうると考えているからである。

## 2. 研究のフレームワーク

日本市場での、アジア企業の戦略的行動特性を解明するために、本研究では本社の戦略、日本市場への参入行動、日本法人の行動に分析の焦点を当てて経営戦略、マーケティング、財務的成果の視点から考察する。日経産業消費研究所が実施したアンケート調査<sup>6)</sup>をベースにして、仮説的にアジア企業のグローバル戦略のエッセンスを探ってみる。

分析のフレームワークは、次に示すとおりである。親会社の戦略が、日本市場の位置づけに影響を及ぼすとともに、日本法人の経営行動にも影響を与える。そして、こうした日本法人の経営行動が、経営成果となって現れるのである。以下の分析では、この経営成果に基づいて、アジア企業の日本進出戦略の特質を明らかにしていく。

ところで、アジア企業と一口に言っても、それにはさまざまなものがある。とりわけ、国籍が異なるアジア企業は、場合によっては、異なった経営行動をとる可能性もある。そこで、国籍の違いに関して分析を試みる。われわれの調査データでは、親会社の国籍の違いも測定している。ただし、調査標本が少ないことから、回答が多かった中国、台湾、韓国の3つの国についてのみ、国籍の違いが行動の相違に影響を与えているかどうかをみる。

## 3. 経営成果

アジア企業の日本での経営成果は、売上高、対前年比売上高伸率、3年後の売上高予測の3指標で測定された。こうした成果を測定した結果が、表1である。

アジア企業の半数は、日本市場で販売実績がないか、あっても10億円未満であり、比較的小規模なものが多い。しかし、100億円を上回る実績を上げている企業も1割程度あり、業績にばらつきがある。同様に、成長性にもばらつきがある。調査時点(1995年度業績)での対前年比成長をみるとマイナス成長を示す企業が2割あるのに対して、4分の1の企業が1.5倍以上の成

図1 分析フレームワーク

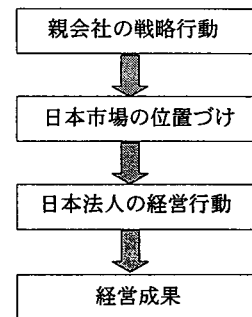


表1 日本法人の経営成果

経営成果項目	分布
売上高	(%)
販売なし	22.6
10億円未満	37.7
10億円以上100億円未満	29.2
100億円以上	10.4
対前年比伸率(現在の成長)	
マイナス成長	21.5
100%以上110%未満	24.1
110%以上150%未満	30.4
150%以上	24.1
売上高予測(成長予測)	
マイナス成長	3.9
100%以上130%未満	34.2
130%以上200%未満	39.5
200%以上	22.4

長を遂げている。また、3年後の成長予測でも、2倍以上の成長を予測している企業が2割超みられた。こうしてみると、経済的な経営成果でみると、アジア企業には優劣の差があることが理解できる。

では、日本市場で高い経済成果をあげている企業とは、どのようなものなのだろうか。アジア企業の日本市場での成功条件を探ってみよう。ただし、以下の分析では、標本数の制約から、経営成果に基づく分類を、すべて2類型に分類し直して、それとの対応で成功条件を明らかにしている。

#### 4. 親会社の経営行動

親会社の経営行動は、競争優位性、経営戦略、財務的経営目標の3指標で測定される。

#### 競争優位性

まず、競争優位性についてみると、コスト競争力に競争優位性のあるアジア企業が、多く日本に進出していることが理解できる。ただし、国籍別にみると、韓国企業は製品・サービスの品質に優位性のあるものが、台湾企業は伝統・知名度・ブランド力、経営陣の経営能力、製品・サービスの開発力に優位性があるものが、相対的に多く進出してきた(付録・表1参照)<sup>8)</sup>。

表2 競争優位性と経営成果 (%)

強み	売上高への影響		成長への影響		成長予測への影響		全体
	小規模	大規模	低成長	高成長	低予測	高予測	
伝統・知名度・ ブランド力	いいえ 60.9	はい 39.1	いいえ 51.5	はい 48.5	いいえ 41.3	はい 58.7	
経営陣の経営能 力	いいえ 63.1	はい 36.9	いいえ 51.7	はい 48.3	いいえ 41.8	はい 58.2	12.3
従業員の質と量	いいえ 62.5	はい 37.5	いいえ 47.7	はい 52.3	いいえ 38.7	はい 61.3	17.5
製品・サービス の品質	いいえ 52.1	はい 47.9	いいえ 48.1	はい 51.9	いいえ 40.4	はい 59.6	33.3
製品・サービス の開発力	いいえ 62.2	はい 37.8	いいえ 50.8	はい 49.2	いいえ 43.3	はい 56.7	37.7
コスト競争力	いいえ 56.9	はい 43.1	いいえ 58.3	はい 41.7	いいえ 40.9	はい 59.1	37.7
顧客ニーズへの 対応力	いいえ 54.8	はい 45.2	いいえ 46.9	はい 53.1	いいえ 38.1	はい 61.9	20.2
情報システム構 築・活用	いいえ 63.0	はい 37.0	いいえ 45.2	はい 54.8	いいえ 36.6	はい 63.4	6.1
資産・財務の健 全性	いいえ 59.2	はい 40.8	いいえ 47.4	はい 52.6	いいえ 37.0	はい 63.0	28.9

注) 下線は、カイ2乗分析で10%未満で有意であることを示す。

全体の欄は、見やすくするために、はいと答えた企業のパーセンテージのみを示している。

経営成果との関連でみると、伝統・知名度・ブランド力、経営陣の経営能力、製品・サービスの開発力、コスト競争力に競争優位性をもつ企業は高い成長を実現し



ているし、製品・サービスの開発力をもつ企業は将来の成長にも自信をもっている。これに対して、製品・サービスの品質、顧客ニーズへの対応力に競争優位性をもつ企業は、売上高にマイナスの影響を及ぼしている。かろうじて、情報システムの構築・活用に優位性をもつ企業だけが高い売上高を実現できている。こうしてみると、アジア企業は、その競争優位性を現在の売上高に結びつけるのにはそれほど長けてはおらず、むしろ、競争優位性を成長に結びつけることに長けていることが理解できる。売上高でみて、いまのところそれほど大きくはないものの、成長のスピードにおいては成果をあげているといえよう。

## 経営戦略

親会社の経営戦略は、7つの指標で測定された。戦略と経営成果との関係を分析した結果が表3である。一般的に言われているように、アジア企業は市場シェア拡大とコスト削減を重要な戦略と位置付けており、価格競争力を武器に、市場シェアの拡大を図っていることが確認された。ただし、多角化戦略と製品・サービス開発戦略では、国籍による相違が出ています。台湾企業が後者を重視するのに対して、中国企業は前者を重視している。他方、韓国企業はどちらかに偏ることはなかった(付録・表1参照)。国によって、異なる経営戦略を追求する企業が日本市場を目指してくるのかもしれない。

経営成果との関連をみると、売上高拡大戦略を採る企業が高い成長を実現しているし、3年後の成長にも自信をもっている。また、製品・サービス開発戦略を採る企業も、高い成長を実現している。これに対して、売上高で好業績を出している戦略は一つもなかった。ここでも競争優位性と同様に、アジア企業は、自らの戦略を日本市場での高い成長率へと結びつけていることが理解できる。

表3 経営戦略と経営成果 (%)

経営戦略		売上高への影響		成長への影響		成長予測への影響		全体
		小規模	大規模	低成長	高成長	低予測	高予測	
コスト削減	いいえ	61.1	38.9	42.1	57.9	34.3	65.7	47.4
	はい	59.6	40.4	48.8	51.2	41.5	58.5	
製品・サービスの差別化	いいえ	55.7	44.3	43.4	56.6	39.2	60.8	34.2
	はい	69.4	30.0	50.0	50.0	36.0	64.0	
市場シェア拡大	いいえ	60.0	40.0	50.0	50.0	46.7	53.3	57.0
	はい	60.7	39.3	42.6	57.4	32.6	67.4	
売上高拡大	いいえ	60.3	39.7	55.6	44.4	47.7	52.3	37.7
	はい	60.5	39.5	32.4	67.6	25.0	75.0	
多角化	いいえ	64.5	35.5	43.1	56.9	35.7	64.3	33.3
	はい	50.0	50.0	52.4	47.6	45.0	55.0	
製品・サービス開発	いいえ	63.2	36.8	56.4	43.6	43.4	56.6	36.0
	はい	55.3	44.7	20.8	79.2	26.1	73.9	
ブランド力強化	いいえ	60.2	39.8	43.7	56.3	37.3	62.7	12.3
	はい	61.5	38.5	62.5	37.5	44.4	55.6	

注) 下線は、カイ2乗分析で10%未満で有意であることを示す。

全体の欄は、見やすくするために、はいと答えた企業のパーセンテージのみを示している。

## 財務的経営目標

親会社の財務目標は、6 指標で測定された。財務目標と経営成果との関係を分析した結果が、表 4 である。アジア企業は、全体としてみれば、売上高を上げることには努力を傾注していることが理解できる。国籍による相違は、総資本利益率と株主資本利益率に現れている(付録・表 1 参照)。中国と韓国の企業が前者を重視するのに対して、台湾企業は後者のほうを重視する傾向がある。

経営成果との関連でみると、売上高、売上高営業利益率、および配当率を重視している企業は、売上高に好影響を与えているが、その他の財務目標は成果に対しては影響を及ぼしていない。また、成長に影響を及ぼしている財務目標はなかった。

こうしてみると、アジア企業は財務目標を設定して、これに基づいて売上高の規模を高めるとともに、競争優位性と経営戦略を通して日本市場での急速な成長を達成していることが推測される。アジア企業の日本市場への進出は、比較的最近のことであることを考慮すると、いまだに売上高規模はそれほど大きくはないのが現状であろう。しかし、彼らは成長のスピードを上げることで、日本市場でのプレゼンスを高める行動に打って出ているのであろう。

表 4 財務目標と経営成果 (%)

財務目標	売上高への影響		成長への影響		成長予測への影響		全体	
	小規模	大規模	低成長	高成長	低予測	高予測		
総資本利 益率	いいえ はい	57.7 42.3	43.6 50.0	56.4 50.0	41.2 32.0	58.8 68.0	33.3	
株主総資 本利益率	いいえ はい	60.9 57.1	39.1 42.9	48.6 22.2	51.4 77.8	38.5 36.4	61.5 63.6	12.3
売上高	いいえ はい	73.0 53.6	27.0 46.4	50.0 43.4	50.0 56.6	37.5 38.5	62.5 61.5	65.8
売上高経 常利益率	いいえ はい	52.6 64.7	47.4 35.3	44.8 46.0	55.2 54.0	44.0 35.3	56.0 64.7	64.0
売上高営 業利益率	いいえ はい	67.9 52.0	32.1 48.0	40.0 51.3	60.0 48.7	30.6 45.0	69.4 55.0	46.5
配当金 (配当率)	いいえ はい	64.8 38.9	35.2 61.1	45.3 46.7	54.7 53.3	35.5 50.0	64.5 50.0	15.8

注) 下線は、カイ2乗分析で10%未満で有意であることを示す。

全体の欄は、見やすくするために、はいと答えた企業のパーセンテージのみを示している。

## 5. 日本市場の位置づけ

日本市場の位置づけは、日本市場への接近と日本市場の認知という、2 つの変数で測定された。

### 日本市場への接近

日本市場への接近は、親会社の全売上の中で日本での売上がどのくらい占めているのかを示す対日売上高比率と、日本への輸出を示す対日輸出比率の 2 つの指標で測定された。対日売上高比率に関しては、国籍による相違がなかったが、対日輸出比率には差があらわれた。台湾企業と中国企業が日本に輸出依存している企業ほど

日本に進出しているのに対して、韓国企業はむしろ、輸出依存の低い企業のほうが参入を果たしている(付録・表2参照)。

これらの指標と経営成果との関係を分析したが、成果との間には有意な関係が見いだせなかった。日本市場への接近の違いが日本法人の経営成果の相違をもたらしているわけではないのである。

表5 市場認知と経営成果 (%)

魅力要因		売上高への影響		成長への影響		成長予測への影響		全体
		小規模	大規模	低成長	高成長	低予測	高予測	
市場規模	いいえ	74.5	25.5	58.8	41.2	48.3	51.7	54.4
	はい	49.2	50.8	35.6	64.4	31.9	68.1	
市場の安定	いいえ	63.8	36.2	42.3	57.7	37.5	62.5	35.1
	はい	54.1	45.9	51.9	48.1	39.3	60.7	
購買力のある消費者	いいえ	63.5	36.5	45.5	54.5	39.6	60.4	29.8
	はい	53.1	46.9	45.8	54.2	34.8	65.2	
インフラの充実	いいえ	65.2	34.8	45.6	54.4	37.5	62.5	14.9
	はい	28.6	71.4	45.5	54.5	41.7	58.3	
豊富な人材	いいえ	60.8	39.2	43.8	56.2	37.1	62.9	7.9
	はい	55.6	44.4	66.7	33.3	50.0	50.0	
取引実績がイメージアップに	いいえ	61.2	38.8	44.9	55.1	42.2	57.8	35.1
	はい	59.0	41.0	46.7	53.3	32.3	67.7	
消費者の肥えた目	いいえ	61.6	38.4	46.6	53.4	39.4	60.6	6.1
	はい	42.9	57.1	33.3	66.7	20.0	80.0	
障害要因								
地価	いいえ	66.7	33.3	44.2	55.8	34.0	66.0	36.0
	はい	48.6	51.4	48.1	51.9	46.2	53.8	
人件費	いいえ	61.0	39.0	45.5	54.5	34.9	65.1	45.6
	はい	59.6	40.4	45.7	54.3	42.4	57.6	
商慣行	いいえ	68.9	31.1	52.1	47.9	41.3	58.7	43.0
	はい	48.9	51.1	35.5	64.5	33.3	66.7	
取引先の要求	いいえ	53.2	46.8	54.1	45.9	50.0	50.0	54.4
	はい	66.1	33.9	38.1	61.9	28.6	71.4	
消費者の要求	いいえ	59.7	40.3	45.6	54.4	44.4	55.6	30.7
	はい	61.8	38.2	45.5	54.5	22.7	77.3	
人材確保	いいえ	62.6	37.4	51.5	48.5	42.4	57.6	14.9
	はい	46.7	53.3	9.1	90.9	10.0	90.0	
行政手続き	いいえ	66.3	33.7	47.5	52.5	39.7	60.3	21.9
	はい	39.1	60.9	40.0	60.0	33.3	66.7	
市場情報不足	いいえ	60.0	40.0	44.7	55.3	38.9	61.1	6.1
	はい	66.7	33.3	66.7	33.3	25.0	75.0	
為替変動	いいえ	64.9	35.1	49.1	50.9	44.0	56.0	27.2
	はい	48.3	51.7	37.5	62.5	26.9	73.1	
政府規制	いいえ	62.5	37.5	44.6	55.4	38.1	61.9	16.7
	はい	50.0	50.0	50.0	50.0	38.5	61.5	
言語	いいえ	62.4	37.6	46.4	53.6	42.6	57.4	13.2
	はい	46.2	53.8	40.0	60.0	0.0	100.0	

注) 下線は、カイ2乗分析で10%未満で有意であることを示す。

全体の欄は、見やすくするために、はいと答えた企業のパーセンテージのみを示している。

## 日本市場の認知

日本市場の認知は、日本市場の魅力と障害の、2つの指標で測定された。魅力要因としては、市場規模の大きさが一番大きなものとして考えられている。また、障害要因としては取引先の要求と人件費が最も大きなものとして考えられている。国籍による認知の相違はほとんどなかった(付録・表2参照)。こうした要因と経営成果との間の関係を分析したのが、表5である。

魅力要因で経営成果に影響を与えているのは7要因中2つで、市場規模とインフラの充実だけであった。これに対して、障害要因については、11要因中7つで、売上高だけでなく、成長にも好影響を及ぼしている。こうしてみると、アジア企業は、日本市場での障害要因をむしろはね除けて、自社の業績を上げていることが理解できる。アジア企業は欧米企業とは違って声高に市場開放を叫ぶのではなく、着実に障害を自らの手で克服しているように思われる。

## 6. 日本法人の経営行動

日本法人の経営行動は、参入行動、トップの現地化、担当機能、そして今後の売上拡大戦略によって測定される。

### 参入行動

参入時期、資本金の規模、出資構成の3つの変数で、参入行動は測定される。

アジア企業の日本市場への参入は、70年代頃に本格的にはじまり、80年代、90年代と着実に増加してきている。

表6 参入行動と経営成果 (%)

進出時期	売上高への影響		成長への影響		成長予測への影響		全体
	小規模	大規模	低成長	高成長	低予測	高予測	
70年代以前	37.5	62.5	53.8	46.2	70.0	30.0	15.7
80年代	51.4	48.6	50.0	50.0	31.3	68.8	43.1
90年代	80.5	19.5	33.3	66.7	31.8	68.2	41.2
参入からの期間							
短期：5年未満	81.3	18.8	23.5	76.5	26.7	73.3	32.4
中期：10年未満	58.6	41.4	56.0	44.0	34.6	65.4	32.4
長期：10年以上	45.5	54.5	46.7	52.0	47.8	52.5	35.3
資本金							
小規模：5千万円未満	70.0	30.0	54.3	45.7	25.0	75.0	50.0
中規模：10億円未満	42.9	57.1	43.5	56.5	58.3	41.7	34.1
大規模：10億円以上	33.3	66.7	30.0	70.0	33.3	66.7	15.9
資本金構成							
100%子会社	53.2	46.8	44.2	55.8	35.3	64.7	78.0
50%以上の合弁	58.3	41.7	33.3	66.7	55.6	44.4	14.6
50%未満の合弁	66.7	33.3	66.7	33.3	40.0	60.0	7.3

注) 下線は、カイ2乗分析で10%未満で有意であることを示す。

また、日本法人の資本金は小規模なものが大半を占めているが、10億円を超える投資規模で参入してきている企業も7分の1程度ある。さらに、アジア企業は、

ほとんどが 100%子会社によって、日本に参入してきている。全体像で見れば、欧米企業に比べると、比較的最近になって、小規模で、しかも完全子会社の形態によって参入してきていることが理解できる。国籍による相違も現れている。台湾企業と中国企業が小規模・中規模の資本で、比較的最近になって参入したのに対して、韓国企業は比較的早くから大規模な資金で参入を果たしている。しかし、資本構成に関しては国籍による相違はなかった(付録・表 3 参照)。

経営成果との関連で見ると、早くから参入してきている企業は売上高規模を大きくしている。売上高の伸び率については、現在の伸び率で見ると参入時期が早い企業の伸びが一番大きく、これに参入時期の早い企業が次いでいる。成長予測では、70年代に参入した企業はすでに伸びが鈍化しているが、80年代、90年代に参入した企業の伸びはまだ高い。

資本金との関連では、大規模で参入した企業のほうが売上高を上げている。また、大規模で参入した企業は、将来の売上の伸びを高く予測している。他方、小規模で参入した企業は現在の売上高は少ないものの、将来の高い成長を予測している。日本市場に大きく入ってきて、大きく成長しようとしている企業と、小さく入ってきて早く成長しようとしている企業に分かれているのかもしれない。

### トップの現地化と担当機能

日本法人の社長の国籍は、本社と日本法人の関係を推測する上で大きな手掛かりとなる。アジア企業は、7割近くが同国人を社長に据えている。既述の完全子会社による参入と合わせて考えると、彼らは本社集権型でグローバル戦略を展開していることが推測される。ただし、国籍による相違も現れている。韓国企業と中国企業は自国の者を社長に就ける傾向が高いのに対して、台湾企業は日本人をトップに据える傾向が高くなっている(付録・表 3 参照)。

経営成果との関係を見ると、自国の者を社長に就けている企業のほうが、売上高においてよい結果を生みだしている。やはりアジア企業は、本社からの強いコントロールの下で業績を上げているのである。

日本法人が担当している機能を、現在と3年後について聞いた。やはり販売と情報収集が基本的な担当機能である。生産や研究開発といった機能は、日本ではほとんど行われていない。アジア企業にとっての日本市場の位置づけが、こうしたことから理解できる。

表 7 社長の現地化と経営成果 (%)

トップの 国籍	売上高への影響		成長への影響		成長予測への影響		全体
	小規模	大規模	低成長	高成長	低予測	高予測	
異国人	77.1	22.9	48.0	52.0	38.5	61.5	30.4
同国人	52.1	47.9	44.4	55.6	38.0	62.0	69.6

注) 下線は、カイ2乗分析で10%未満で有意であることを示す。

ところで、国籍による相違を見ると、台湾企業が日本での販売機能を相対的に重く見ているのに対し、韓国企業は、情報収集と研究開発の機能を相対的に重視して

いる。また、将来の機能に関しては、韓国企業は引き続き情報収集と研究開発を重視しているのに対して、台湾企業は生産機能までも視野に入れはじめていることが理解された(付録・表 3 参照)。ここでも、韓国企業と台湾企業の相違が顕著であった。

担当機能と経営成果との間を分析した結果が、表 8 である。

現在の担当機能をみると、販売と資金調達の機能が、成果により影響を与えている。販売だけでなく、日本での資金調達とをセットで展開している企業が売上高を上げ、高い成長を実現しているのであろう。

3年後の機能についてみると、現在売上高で好成績を示している企業は、引き続き、販売、情報収集、資金調達、投資活動を積極的に展開していこうとしているが、研究開発機能に対しては消極的である。これに対して、将来高い成長を予測している企業は、むしろ積極的に研究開発機能を日本で充実させようとしている。こうしてみると、日本市場の位置づけに基づいて、販売機能をいっそう充実させようとするアジア企業と、むしろ研究開発機能を充実させようとするものが分離していく可能性があるのかもしれない。

表 8 担当機能と経営成果 (%)

機能 (現在)		売上高への影響		成長への影響		成長予測への影響		全体
		小規模	大規模	低成長	高成長	低予測	高予測	
販売	いいえ	96.4	3.6	84.6	15.4	45.5	54.9	71.1
	はい	47.4	52.6	37.9	62.1	36.9	63.1	
生産	いいえ	61.0	39.0	45.6	54.4	38.7	61.3	0.9
	はい	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	100.0	
情報収集	いいえ	61.8	38.2	40.7	59.3	37.5	62.5	68.4
	はい	59.7	40.3	48.1	51.9	38.5	61.5	
資金調達	いいえ	63.3	36.7	47.2	52.8	37.7	62.3	7.0
	はい	25.0	75.0	28.6	71.4	42.9	57.1	
投資活動	いいえ	61.7	38.3	45.1	54.9	37.3	62.7	11.4
	はい	50.0	50.0	50.0	50.0	44.4	55.6	
研究開発	いいえ	58.2	41.8	46.5	53.5	40.6	59.4	14.0
	はい	73.3	26.7	37.5	62.5	14.3	85.7	
機能 (将来)								
販売	いいえ	84.6	15.4	64.3	35.7	41.7	58.3	73.7
	はい	52.5	47.5	41.5	58.5	37.5	62.5	
生産	いいえ	59.2	40.8	46.2	53.8	38.7	61.3	2.6
	はい	100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	100.0	
情報収集	いいえ	66.7	33.3	44.8	55.2	44.0	56.0	57.9
	はい	56.3	43.8	46.0	54.0	35.3	64.7	
資金調達	いいえ	65.2	34.8	48.5	51.5	38.5	61.5	14.0
	はい	28.6	71.4	27.3	72.7	36.4	63.6	
投資活動	いいえ	65.4	34.6	48.3	51.7	38.6	61.4	22.8
	はい	44.0	56.0	36.8	63.2	36.8	63.2	
研究開発	いいえ	56.5	43.5	47.1	52.9	41.8	58.2	19.3
	はい	76.2	23.8	33.3	66.7	11.1	88.9	

注) 下線は、カイ2乗分析で10%未満で有意であることを示す。

全体の欄は、見やすくするために、はいと答えた企業のパーセンテージのみを示している。

## 売上高拡大戦略

アジア企業は、今後、日本で売上高を拡大するためにどのような戦略をとるのであろうか。6項目について、尋ねている。やはり、品質向上をあげる企業が、最も多かった。価格を低減させたり、広告宣伝に打って出たりしようとする企業は比較的少なかった。また、企業買収による事業展開を射程距離に入れている企業は、ほぼなかった。こうした売上高拡大戦略については、国籍による有意な違いは現れなかった(付録・表3参照)。

売上高拡大戦略と経営成果の間を分析した結果が、表9である。この結果から、将来高い成長を予測している企業が品質向上を積極的に進めるが、その他の点では、売上高拡大戦略に関してアジア企業間で大きな違いが生じてくることがないであろうことが理解できる。

表9 売上高拡大戦略と経営成果 (%)

売上拡大戦略		売上高への影響		成長への影響		成長予測への影響		全体
		小規模	大規模	低成長	高成長	低予測	高予測	
品質向上	いいえ	58.0	42.0	52.6	47.4	50.0	50.0	53.5
	はい	62.5	37.5	39.0	61.0	27.5	72.5	
サービス向上	いいえ	60.9	39.1	44.0	56.0	37.5	62.5	35.1
	はい	59.5	40.5	48.3	51.7	39.3	60.7	
価格低減	いいえ	57.0	43.0	43.3	56.7	37.5	62.5	18.4
	はい	75.0	25.0	58.3	41.7	41.7	58.3	
販売網拡大	いいえ	61.9	38.1	41.3	58.7	44.2	55.8	39.3
	はい	58.1	41.9	51.5	48.5	30.3	69.7	
広告宣伝	いいえ	63.2	36.8	49.3	50.7	36.5	63.5	17.5
	はい	47.4	52.6	25.0	75.0	46.2	53.8	
企業買収	いいえ	0.0	0.0	0.0	0.0	36.1	63.9	4.4
	はい	0.0	0.0	0.0	0.0	75.0	25.0	

注) 下線は、カイ2乗分析で10%未満で有意であることを示す。

全体の欄は、見やすくするために、はいと答えた企業のパーセンテージのみを示している。

## 7. アジア企業のグローバル戦略の理論化に向けて

以上、日本市場へ進出してきたアジア企業が、どのような経営行動を展開しているのか、また、そうした経営行動の中で、どのようなものが売上という尺度で見ても好業績をもたらしているのかを、限られたデータに基づいて明らかにしてきた。こうした分析結果は、アジア企業のグローバル戦略の展開に関する理論化のための示唆を提供してくれた。

アジア企業の経営戦略は、成長のスピードを上げることで、グローバル市場への後発参入としてのデメリットを克服しようとしているように思われる。しかも、こうしたスピード・アップのための戦略として、欧米企業のように買収といった手段に出るのではなく、自己増殖に拠ろうとしている。

さらに、完全子会社化による参入と、同国人社長を通しての親会社からの強いコントロールに基づいて、業績を上げている。この意味では、グローバル化とローカル化のバランスをとりながらグローバル戦略を推し進めている欧米企業とは、違っ

た戦略を展開している。もちろん、こうした戦略展開はアジア企業の後進性を示すものかもしれない。しかし、アジア企業は日本や欧米の企業が歩んだ道を検討し、これに追いつき、追い越そうとしていることも否定できない事実である。同じ道を歩む限り、アジア企業の逆転はあり得ない。アジア企業は、こうしたことから、先進欧米・日本企業とは差別化された道を模索していることと思われる。むしろ、こうした視点からの分析が求められるのである。

今回の分析結果に基づいて、より詳細な事例研究や日本以外での事業展開の分析をも加えた、アジア企業のグローバル戦略の理論化が、次に課された研究課題である。

#### 【注】

- 1) 「アジア企業日本に足場着々」『日経産業新聞』1997年2月24日。
- 2) 吉原英樹『外資系企業』同文館、1994年。
- 3) 田村正紀「第5章日本型取引と参入障壁」『日本型流通システム』1986年、千倉書房。
- 4) カントリー・オブ・オリジンの研究からも、品質的に低く見られているアジア企業の製品が、世界的に見ても品質に敏感な日本の消費者に受け入れられるのは困難であり、その意味でも日本市場は彼らにとってきわめて参入障壁が高い市場である。カントリー・オブ・オリジンの研究については、次の論文を参照のこと。S. Samiee, 'Customer Evaluation of Products in a Global Market,' *Journal of International Business Studies*, Third Quarter, 1994. M.S. Roth and J.B. Romeo, 'Matching Product Category and Country Image Perception: A Framework for Managing Country of Origin Effects,' *Journal of International Business Studies*, Third Quarter, 1992.
- 5) 高井透, 岩崎尚人, 神田良「国際戦略のニューパラダイムを求めてーアジア企業の戦略行動から学ぶ」『国際ビジネス研究学会年報1997年』1997年11月1日。
- 6) この調査は、日本経済新聞社と日経消費行動研究所が、1996年11月から12月にかけて、日本国内の主な東アジア企業の日本法人および事務所に調査票を送付して実施した「東アジア企業の日本市場への対応に関する調査」である。対象企業は522社で、回答企業は114社(韓国52社, 台湾26社, 中国18社, 香港5社, シンガポール5社, タイ2社, インドネシア2社, その他4社), 回収率21.8%であった。

この分析にあたっては、日経産業消費研究所主任研究員永家一孝氏、および同研究員進藤英樹氏に協力と貴重なコメントを頂いた。記して感謝したい。

なお、このデータに基づいた分析には、次のものがある。

神田良・鳥居宏史・清水聰「日本市場でのアジア企業の戦略的行動の特質」日経産業消費研究所『アジア企業の対日進出の実態』1997年、33-38ページ。

清水聰「東アジア企業が日本で成功する条件」『FORUM』No.156, 1997年、26-29ページ。

高松正昭・神田良・鳥居宏史「アジア企業の日本での成功条件」『研究所年



報』(明治学院大学産業経済研究所), 第 14 号, 1997 年, 131-147 ページ。

神田良「日本への進出から見たアジア企業：国籍，戦略，そして産業の影響」  
『ワイストメーション』1998, Vol.18, No.5, 6-16 ページ。

- 7) サンプル数をほぼ等しくするために，売上高は販売なしと 10 億円未満を「小規模」に，また 10 億円以上を「大規模」にした。対前年比伸率もマイナス成長と 110%未満までの企業を「低成長」，110%以上のものを「高成長」に，さらに売上高予測がマイナス成長と 130%未満の企業を「低予測」，130%以上のものを「高予測」と分類し直した。
- 8) ここでは，煩雑さを避けるために，国籍の相違に関するデータは，付録に添付した。この点に関する議論は，神田(1998)を参照のこと。

[1998 年 8 月 14 日受理]

付録

表1 親会社の国籍・経営行動・業種

(%)

経営行動	全体 (N=96)	韓国 (N=52)	台湾 (N=26)	中国 (N=18)	カイ2乗 有意水準
<b>競争優位性</b>					
伝統・知名度・ブランド力	13.5	9.6	26.9	5.6	0.060
経営陣の経営能力	19.8	15.4	34.6	11.1	0.078
従業員の量と質	17.7	17.3	15.4	22.2	0.838
製品・サービスの品質	32.3	38.5	34.6	11.1	0.097
製品・サービスの開発力	25.0	21.2	50.0	0.0	0.001
コスト競争力	39.6	36.5	53.8	27.8	0.177
顧客ニーズへの対応力	19.8	21.2	23.1	11.1	0.579
情報システムの構築・活用	7.3	7.7	3.8	11.1	0.651
資産・財務の健全性	32.3	32.7	30.8	33.3	0.980
<b>経営戦略</b>					
コスト削減	45.8	50.0	46.2	33.3	0.473
製品・サービスの差別化	32.3	32.7	38.5	22.2	0.574
市場シェアの拡大	57.3	55.8	61.5	55.6	0.877
売上高の拡大	38.5	40.4	34.6	38.9	0.885
多角化	37.5	46.2	11.5	50.0	0.006
製品・サービスの開発	39.6	36.5	69.2	5.6	0.000
<b>財務目標</b>					
総資本利益率	33.3	30.8	23.1	55.6	0.068
株主総資本利益率	13.5	11.5	26.9	0.0	0.031
売上高	69.8	65.4	80.8	66.7	0.359
売上高経常利益率	65.6	67.3	73.1	50.0	0.265
売上高営業利益率	45.8	53.8	30.8	44.4	0.154
配当金(配当率)	12.5	9.6	23.1	5.6	0.146

表2 親会社の国籍と日本市場のポジショニング

(%)

項目	全体	韓国	台湾	中国	有意水準
<b>日本市場への接近</b>					
対日売上高比率					
小(1%未満)	31.1	37.9	20.0	33.3	
中(1以上10%未満)	44.3	44.8	40.0	50.0	
大(10%以上)	24.6	17.2	40.0	16.7	0.368
対日輸出比率					
ゼロ	14.6	18.2	12.5	7.1	
小(10%未満)	53.7	70.5	37.5	28.6	
大(10%以上)	31.7	11.4	50.0	64.3	0.001
<b>魅力要因</b>					
市場規模	57.3	55.8	73.1	38.9	0.075
市場の安定性	33.3	32.7	30.8	38.9	0.845
購買力	28.1	21.2	38.5	33.3	0.239
インフラの整備	13.5	15.4	3.8	22.2	0.183
人材	5.2	5.8	3.8	5.6	0.935
イメージアップにつながる	34.4	32.7	46.2	22.2	0.241
消費者の目	6.3	5.8	11.5	0.0	0.292
<b>障害要因</b>					
地価	35.4	36.5	34.6	33.3	0.966
人件費	45.8	30.8	65.4	61.1	0.005
商慣行	47.9	53.8	50.0	27.8	0.157
取引先の要求	54.2	55.8	50.0	55.6	0.883
消費者の要求	30.2	26.9	34.6	33.3	0.745
人材確保	15.6	17.3	23.1	0.0	0.103
行政手続き	22.9	23.1	15.4	33.3	0.379
市場情報の不足	6.3	9.6	3.8	0.0	0.292
為替の変動	26.0	23.1	30.8	27.8	0.753
政府の規制	17.7	13.5	19.2	27.8	0.380
言語	13.5	7.7	19.2	22.2	0.183

表3 親企業の国籍と日本法人の経営行動

(%)

項目	全体	韓国	台湾	中国	有意水準
<b>参入行動</b>					
資本金					
小規模(5000万円未満)	48.5	40.7	45.8	64.7	
中規模(5000万以上10億円未満)	35.3	25.9	50.0	29.4	
大規模(10億円以上)	16.2	33.3	4.2	5.9	0.019
<b>資本構成</b>					
100%子会社	77.9	80.8	72.0	82.4	
50%以上の合併	16.2	19.2	16.0	11.8	
50%未満の合併	5.9	0.0	12.0	5.9	0.454
<b>期間</b>					
短期(5年未満)	34.9	23.4	52.2	43.8	
中期(5年以上10年未満)	33.7	38.3	34.8	18.8	
長期(10年以上)	31.4	38.3	13.0	37.5	0.065
<b>社長の国籍</b>					
同国人	74.0	80.8	42.3	100.0	0.000
<b>経営目標</b>					
総資本利益率	19.8	17.3	19.2	27.5	0.628
株主総資本利益率	4.2	3.8	7.7	0.0	0.448
売上高	65.6	55.8	84.6	66.7	0.041
売上高経常利益率	55.2	48.1	65.4	61.1	0.299
売上高営業利益率	54.2	50.0	61.5	55.6	0.623
配当金(配当率)	6.3	3.8	7.7	11.1	0.514
<b>機能(現在)</b>					
販売	69.8	65.4	88.5	55.6	0.039
生産	1.0	1.9	0.0	0.0	0.652
情報収集	66.7	76.9	61.5	44.4	0.034
資金調達	7.3	3.8	11.5	11.1	0.369
投資活動	12.5	9.6	7.7	27.8	0.091
研究開発	15.6	25.0	7.7	0.0	0.018
<b>機能(将来)</b>					
販売	72.9	73.1	80.8	61.1	0.353
生産	2.1	0.0	7.7	0.0	0.064
情報収集	55.2	65.4	53.8	27.8	0.022
資金調達	15.6	13.5	15.4	22.2	0.677
投資活動	25.0	28.8	19.2	22.2	0.623
研究開発	21.9	32.7	15.4	0.0	0.010
<b>売上拡大戦略(将来)</b>					
製品の品質向上	55.2	55.8	53.8	55.6	0.987
サービス水準の向上	30.2	28.8	34.6	27.8	0.845
価格の低減	18.8	19.2	23.1	11.1	0.601
販売網の拡大	40.6	36.5	38.5	55.6	0.355
広告宣伝・販促の強化	18.8	21.2	19.2	11.1	0.641
日本企業の買収	5.2	7.7	3.8	0.0	0.420

注)表中の数値は、上記の経営行動の項目に対して「はい」と答えた企業の百分率を示している。

有意検定は、各経営行動項目に企業を「はい」と「いいえ」と答えたグループに分け、国籍とのクロス表を作成して、カイ2乗分析を行った。

## 自治体職員の国際関連研修－事例研究を中心として

持丸邦子(城西大学)

### 要 旨

本研究は地方経済の国際化を大きなテーマとする研究の一環である。地方経済の国際化に伴う問題の研究に着手するようになった背景には、グローバル化を経営戦略とする内外の企業と、地方の経済的自立を意味する地方分権化の実施段階に入りつつある日本の地方自治体のニーズとの結びつきがある。本研究では、事例研究によって、これまでの包括的研究から見いだされた課題として、各地域の国際経済交流の特徴を踏まえた、地方自治体と国際経済交流関連団体との人事交流、国際関連研修の中の概念学習の詳細を論議して、職員の国際関連研修のあるべき姿を見いだすことを目的にしている。事例研究の対象としたのは、包括的研究によって先進的な国際経済交流が行われていると判断された北海道、横浜市、大阪府、大阪市、広島県、広島市、福岡県、福岡市、北九州市、沖縄県、という10の自治体である。

まず、各地域の国際経済交流の特徴は実に多様である。結びついている地域に特徴を持っている(カッコ内が相手の国あるいは地域)のは北海道(ロシア)や九州(アジア)である。国際経済交流のしぐみに特徴が見られるのは、お互いが競い合っている大阪府と大阪市、逆に、県と市に加えて商工会議所の三者で協力している広島県と広島市である。また横浜市は海外企業の誘致に力を入れている。沖縄は第2の香港を目指して、将来、国際経済交流を主軸として生き残ろうとしている。

地方自治体から国際経済交流関連団体への派遣職員数はその団体の自治体からの自立度を表していると言える。大阪輸出入協会のように便宜上自治体と別組織としている場合もある。また図らずも、こうした公的機関に支えられている沖縄の雇用実態も明らかになった。

自治体の国際関連研修の内容を詳しく見ると、いくつかの自治体では概念学習を取り入れてきていることが分かる。真のグローバル化を図るならば、地元地域を知ることが必要であるが、それをこれらの自治体では実践している。しかし、国際経済交流団体では研修は自己啓発とされており、自治体からの派遣職員と知識面で開きができる恐れがある。

今回の研究によっても、地方経済の国際化の構図をすべて描き出すことは出来なかった。

今後さらに、この問題を日本貿易振興会ジェトロや地域の商工会議所の視点からも捉えることによって、全体の構図を描き出すことが必要である。

### I 研究背景

自治体経済の国際化と職員の国際関連研修の研究に着手するようになった背景には、グローバル化を経営戦略とする内外の企業と地方の経済的自立を意味する地方分権化の実施段階を迎えている日本の地方自治体のニーズとの結びつきがある。こ

の実態を総括的に研究した結果は 1997 年 6 月にマレーシアのクアラルンプールで開かれた第 14 回環太平洋学術会議で"International Education/Training for Central/Local Government Officials in Japan"と題した報告の中で発表した(Mochimaru 1997)。

今回はこの研究をさらに深く掘り下げるために、包括的研究によって地域の事情に根ざした経済交流あるいは研修を行っていることが明らかになったいくつかの自治体の事例を見る。これらの事例の相互比較によって、自治体職員の国際関連研修のあるべき姿を探る。

以下に包括的研究での結論、研究方法、事例研究、事例研究のまとめ、そして結論として自治体職員の国際関連研修のあるべき姿を示す。

## II 包括的研究での結論

包括的研究は自治体における国際経済交流の実態と今後の方針、および職員の国際関連研修プログラムの実施項目を知るのが目的であった。研究方法としては、海外へ職員を派遣している 33 自治体への郵送アンケートあるいは電話によるヒアリング調査の形式をとり、1997 年 2 月から 3 月にかけて行った。

1997 年 3 月 11 日までに回答のあったのは 24 都道府県および 4 市であった。

これらの回答を分析した結論のうち、今回の事例研究の動機となったものは以下の通りである。

- 1 研修プログラムにグローバル化、文化、各地方自治体の地域や関心のある地域に関する事情についての概念学習が含まれていないのは企業の傾向に類似する。講義形式のみの研修は有効ではないだろうが、国際交流を促進するためには、実体験に加えて、概念的学習をすることも必要である。
- 2 研究の信頼性を高めるためには、自治体の国際経済交流関連団体の役割および自治体との結びつき、また国際関連研修の詳しい内容を知ることが必要である。

## III 研究方法

事例研究は、研究背景(I)で述べた基準に適する 10 の地方自治体(北海道、横浜市、大阪府、大阪市、広島県、広島市、福岡県、福岡市、北九州市、沖縄県)の担当部署(包括的研究の場合は主に国際部や国際課/事例研究の場合は経済局や経済部)および国際経済交流関連の団体への電話によるヒアリング調査によって 1997 年 7 月から 8 月にかけて行った。今回の調査で特に重点を置いたのは自治体と国際経済交流関連団体との人事交流および概念学習の詳しい内容である。

## IV 事例研究

ここでは、まず、10 自治体における事例を紹介し、そのうち、それらに関して得られた情報の内、各地域の国際経済交流の特徴、地方自治体と国際経済交流関連

団体との人事交流、国際関連研修の中の概念学習の詳しい内容に関してまとめる。

## 1 北海道

北海道はロシアとの結びつきが顕著である。釧路の街にはロシア漁船の船員の買い物に便利のように、ロシア語の看板を掲げる店もある。また、旧樺太住民のためにビザなし渡航も実現された。現在、そのサハリン州のウジノサハリンスクには「北海道とロシア極東地域との経済交流を促進すること」を目的として、社団法人北海道貿易物産振興会の事務所があり、2名の日本人と2名の現地採用者が勤務している。そのうち所長は道庁経済部貿易経済交流課からの派遣者であり、同課からは振興会の本部にも1名派遣されている。副所長は銀行からの派遣者である。従って道庁は振興会にこの2名の人件費として補助金を拠出している。同会の運営はこの他に会員企業の会費で賄われている。この事務所は経済交流は勿論のこと、文化など他の交流の拠点ともなっている。時には日口の外交拠点となることもある。

表1は職員の国際感覚の要請を図るために設けられた講座の日程である。内容的には、「アジアの経済と日本」、「欧米人と日本人の文化比較」、「これからの日口関係」、「国際化時代と日本の展望」のように日本の国全体からの視点と「北海道の国際化」、「国際交流と地域づくり」、「あすの北海道を考える」のように北海道独自の

表1 国際交流研修の例

時限	1	2	3	4	5	6	7
日時	9:10-10:00	10:10-11:00	11:10-12:00	13:10-14:00	14:10-15:00	15:10-16:00	16:10-17:00
月	開 講	アジアの経済と日本		欧米人と日本人の文化比較		北海道の国際化	
日	オリエンテーション	大学教授		大学教授等		国際企画課または国際交流課員	
月日( )	国際交流と地域づくり 団体職員	これからの日口関係 在札総領事	国際協力の現状と課題 (北海道国際センター札幌見学を含む) 国際協力事業団職員				
月日( )	職員の海外体験に学ぶ 外国派遣職員	あすの北海道を考える 在住外国人	国際化時代と日本の展望 大学教授	事後調査 閉講			

視点とを組み合わせており、いわゆるグローカリゼーションをめざそうとする意図が見られる。また、それぞれのテーマにふさわしい講師を選択していることも見て取れる。例えば、理論・概念的なことに関しては、大学教授に、また、実践的なことに関しては、実際に携

わっている関係の課の職員、ロシア総領事、国際協力事業団の職員に依頼している。外国派遣職員や在住外国人による講座が組まれていることは、生の声を聞く、という点で必要であり、有意義である。この講座の受講は必ずしも職務に直結するとは限らないが、講座自体は大変好評であり、講座終了後もグループを作って、自主学習を続ける場合もある、ということだ。

このほかにロシア語および中国語の講座がそれぞれ単独で用意されている。それでも、短時間ではあるが、ロシア情勢および中国情勢を講座に組み込んでいる。水産部ではこのロシア語講座に毎年職員を参加させている。また、1年間の派遣研修

をロシアおよび中国で行っており、北海道の地域事情を的確に捉えた研修を行っていることは大変評価できる。

北海道ではシンガポールの直営事務所に、またロサンゼルスジェトロ事務所にも各1名の職員を派遣している。

#### [横浜市]

横浜市は外国企業の誘致をかなり積極的に進めている。この事業は横浜市経済局誘致調整担当が行っている。1997年に入ってから新聞報道された誘致関連事項は以下の通りである。

- 2.24 英国大使館と共同で英国企業の日本進出拠点として、保土ヶ谷区の横浜ビジネスパークに「ブリティッシュ・インダストリー・センター(BIC)」を開設して3月中旬から英国の中堅ハイテク企業が順次入居する予定であると発表(日本経済新聞, 1997.2.25)。
- 5.27 横浜市の外郭団体である横浜産業振興公社は横浜を中心として首都圏中小企業の米国進出や米企業との合併、提携を後押しする。手始めとして、中小企業20~30社で「日米ビジネスリンク研究会」を設立し、対米ビジネスの基礎を研究する。そして、11月にはボストン市貿易・経済開発室の呼びかけに応じた現地ハイテク関連企業と研究会メンバー企業との間で商談会を開催する(日本経済新聞, 1997.5.27)。ちなみにボストンは横浜市の姉妹都市ではなく、この事業はいわゆる姉妹都市交流の一環ではない。
- 5.28 横浜市は世界市場を目指す市内・県内企業の英文データベースをつくり、インターネットでの発信を開始した(日本経済新聞, 1997.5.28)。
- 7.25 横浜市は台湾、香港の企業、投資家による市内への企業進出や投資を促す。台湾からはエレクトロニクス関連企業の進出、香港からは不動産投資に照準を合わせ、戸別訪問や現地での投資セミナーなどでアプローチする。これは伸び悩む欧米企業の進出を補うものである(日本経済新聞, 1997.7.25)。

横浜市には総務局に国際室があるが、ここでは経済交流に関する事業は行っていない。経済局の国際経済担当と誘致調整担当および横浜市の外郭団体である横浜産業振興公社が行っている。ただし、企業への海外研修生の受入に関しては、友好都市の上海から横浜・上海友好交流項目合意書に基づいて国際室で行っており、また、企業訪問団の受入も行っている。国際室は各部局との連絡・調整を主な仕事としており、一部は国際室が直接担当する。国際室の創設は1963年の秘書課外事係に始まり、1986年に現在の総務局国際室になっている。

市職員の国際関連研修は在住外国人に対応するための窓口担当者対象の語学研修が、英語、中国語、スペイン語に関して行われているほか、国際的な視野を広めるための全職員対象の短期海外派遣研修(30日間)、係長級職員対象に自治省の外郭団体である自治体国際化協会および外務省への派遣研修が、また国際室職員担当者を対象に滋賀県大津市にある、やはり自治省管轄の全国市町村国際文化研修所の国際協力コースに毎年1名派遣して研修させている。

横浜産業振興公社は横浜市の外郭団体であり、4名の役員を含む57名の職員から構成されている。中心の事業は地元中小企業の総合支援であり、国際関連の仕事

はその一部である。職員向けの研修は特にないものの、企業向けの研修を担当している仕事柄、自然と身に付いていくようである。

会社からはハンブルク、上海、ニューヨークに駐在員を派遣している。一方、横浜市はフランクフルト、上海、ニューヨーク、クアラルンプールに海外事務所を持ち、2~3年の任期で各1~2名の職員を派遣しており、これらの都市との経済交流の窓口となっている。

ちなみに横浜市のある神奈川県でも経済交流に関してはいくつかの外郭団体が以下のように事業を分担している。

国内企業からの海外投資などに関する直接的な相談：社団法人 神奈川県産業貿易振興協会

国外自治体からの経済訪問団の対応：神奈川県商工部工業貿易課，社団法人 神奈川県産業貿易振興協会，神奈川県国際経済交流促進協議会

このうち神奈川県産業貿易振興協会は中国の大連市に経済貿易事務所を1990年に開設して、中国との様々な経済活動の足がかりとしての利用や経済貿易情報収集、提供、各種調査、引き合い斡旋をしている。また、ロスアンゼルス、シンガポール、ロンドンに海外駐在員を派遣して、計ない中小企業製品の海外紹介、経済貿易情報収集、引き合い斡旋を行っている。

#### [大阪市]

大阪市は海外事務所を早くも1958年にシカゴに開設したのを始め、デュッセルドルフ(1965)、シンガポール(1989)、パリ(1992)、上海(1996)と増やしている。大阪市は市職員の国際関連研修に関しても古くから取り組んでいる。昭和35(1960)年には英会話研修を開始している。また昭和48(1973)年には中国語研修を開始している。また、地域の国際化に関しては、在日韓国・朝鮮人の比率が高いことが特徴としてあげられる。最近では地域の公立の学校においても、その民族文化の継承を始めた。

平成7年度の研修では新採用者研修で「在日外国人問題を考える」、「大阪の国際化」がそれぞれ90分、研修科目として含まれている。また、大学、短大、高専卒新採用者に対してはやはり90分の「国際交流員(外国人職員)と語る」が研修に組まれている。

採用後数年たった(2, 3, 4級)職員に対しては、「在日外国人問題を考える」(事務および技術職員)、「最近の国際情勢について」(事務職員のみ)が各々3時間組まれている。また、事務職員の場合、修了講演のテーマは「国際交流のあり方」であった。さらに課長研修で「国際化した社会における人権意識」(90分)、課長・係長級対象の同和問題研修の中に「国際化と在日外国人の人権意識」、「在日韓国・朝鮮人と共に生きる」、「日本社会の国際化と在日外国人問題」が各々3時間組まれている。また、在住外国人との接触の機会が多い保母、医療職員に対しても「国際化と人権」の科目が90分組まれており、地域の国際化の問題に対する意識はかなり進むとみられる。

経済交流に関しては、横浜市同様に、大阪市の外郭団体である社団法人大阪輸出



入協会が行っており、大阪市役所の国際交流課においては海外からの研修生の受入のみを担当している。

大阪輸出入協会の歴史は大変古く、昭和5年に設立され、会員企業は220社である。その事業は会員企業への1. 大阪市貿易手形金融、2. 海外事務所の運営(シカゴ：1958 開設、デュッセルドルフ：1965、シンガポール：1989、パリ：1992、上海：1996)、3. 貿易実務・語学など各種講習会の開催、4. 会報、「大阪市通商レポート」の配布、5. 貿易関係資料の収集・配布、6. 大阪市貿易業者名簿の発行となっている。

事務所は大阪市経済局中小企業部国際経済課内にあり、2名の課員で事務を担っている。従って、研修に関しては、職員は市役所のプログラムに参加するか、あるいは協会事業の講習会の準備や同席、また、その他の事業を行っていく過程のOJTによっている。

#### [大阪府]

大阪市を抱える大阪府職員の国際関連研修は他の都道府県と比べて、特に目立った特徴は見られない。

専門研修の中に国際コースがある。英語あるいは中国語の学習を通じて、国際感覚を身に付けてそれを行政にいかせる職員の養成を目的としている。大阪市の場合と異なり、多くの職員を対象として地域の国際化の問題を学習するカリキュラムはない。但し国際交流専門課程を受講することはできる(定員1名)。また海外派遣研修は充実しており、10~14日間の短期コースは職員の中堅(15名)、若手(5名)、1カ月程度の中期(5名)、2カ年に渡る長期(1名)に分かれている。

大阪府でも経済交流は府と府下企業が共同で1990年に設立した社団法人大阪国際ビジネス振興協会が担当している。財政的には企業からの会費と府の補助金から成り立っている。事業の内容は1. 海外情報の収集・提供、2. 国際的人材の育成(振興協会で行っている研修は海外からの研修生向けのものであり、企業向けのものはない)、3. 取引相手(国)の分析、4. 海外活動拠点の開設である。大阪国際ビジネス振興協会の海外事務所はロッテルダム、ニューヨーク、シンガポール、オーストラリア、上海、香港、ベトナムにあるが、このうちロッテルダム、シンガポール、上海はメンバー企業が共同で利用できるレンタル・オフィス形式をとっている。

協会の事務運営を担っているのは10名の職員であり、内2名は大阪府経済局からの出向者である。従って、これら2名は大阪府の研修を受けることができる。他の職員の研修はOJTである。

#### {広島地方}

##### [広島市]

広島市には自動車メーカーのマツダの本社工場があり、その出資者であるフォードの事業所もあるが、市として、これらの企業を介しての経済交流は行っていない。経済交流は、ホノルル(米国)、ボルゴグラード(ロシア)、ハノーバー(独)、テグ(韓国)、重慶(中国)の姉妹都市との間で行われている。交流の内容としては、物産の展示・即売、自動車の展示会、経済使節団の派遣および受入、産業調査団の派遣、広島市

への外国企業の投資呼びかけ、広島市の企業の姉妹都市への誘致があり、商工会議所やジェットロとの相互協力によって行っている。

友好都市中国重慶市から広島市が受入主体となって自動車整備技術研修生を1991年から1996年の5年の間受け入れた。研修先は広島市自動車整備団地協同組合の所属企業である。1996年度には約11ヶ月の予定で10名の男性研修生を受け入れた。

職員の国際関連研修に関して、地域の経済特性を反映したものは見られないが、国際関連全般の事情に関する「国際事情講座」は全職員を対象に開設されており、広い視野から国際問題を考える素地は作りやすいだろう。また、中国語、ドイツ語、ハンガールと英語に偏らない語学学習の機会を提供していることは評価できる。

#### [広島県]

県商工労働部商政課によると、国内企業からの海外投資、外国人労働者、研修生の受入に関しての相談を受けたことがあり、今後も積極的に取り組む姿勢が見られる。また国外企業から進出の相談があり、それに対しても今後も積極的に取り組む姿勢が見られる。担当課の職員は企業視察、日本企業の経営管理に関する研修が役に立ったという感想を持っている。広島県においてもフォードの存在は独立したものではなく、マツダの関連企業として捉えているにすぎないようだ。

広島県地方公務員研修所では新採用職員に対して90分の「国際理解」の講座を初任研修に組み入れているほか、採用5年目の初級・中級採用職員には、中級課程研修の中に3時間の「留学生と語る」を、また上級課程研修の中に90分の「異文化理解」を、監督者研修の中には各90分の「アジアの中の日本」、「広島県の国際化」が組み込まれている。一方、独立した「国際理解講座」もあり、4日間、22.5時間の講座が組まれている。主としてアジア地域への理解を深めることを目的としている。1996年度よりの新規の「広島講座」の中でも「国際化」を2時間組んでいる。

#### [広島県国際経済交流協会]

広島県、広島市、商工会議所が中心となって広島県国際経済交流協会を結成している。同協会の事業は1. 海外事業所の設置運営(ロスアンゼルス：所長、シンガポール：所長、ソウル：業務依頼、香港：業務依頼)、2. 企業等の相互交流の支援(地域交流サロン開催、海外ネットワーク、経済交流団派遣：タイ、上海・大連、ベトナム・ミャンマー、経済交流クラブの運営、経済交流団対等受入)、3. 国際的な人材育成の支援(国際ビジネスマン研修：北米、東南アジア、貿易実務研修)、4. 海外経済情報の収集および提供(国際化アドバイザー設置運営、海外情報収集・提供、セミナー開催)、5. 経済協力および技術交流の推進(国際技術者バンク運営、一般研修・技術研修支援、海外技術研修員研修)、6. 広報の推進(広報紙等発行、ダイレクトリ一発行、海外取引バンクPR)、および7. 広島県からの受託による企業国際人材研修、である。基本的には海外との経済交流の糸口を作ることを目的にしている。

同協会自身の職員の人員構成は県、市、および企業からの出向者各2名、商工会議所から1名、そして専属職員1名の計8名が国内事務局、また、県、市、および

商工会議所からローテーションでロスアンゼルスとシンガポールの事務所に所長が派遣されている。

職員の研修は日常業務やセミナー開催による OJT である。

#### {九州地方}

韓国に近い福岡県と台湾に近い沖縄県を擁する九州は海外、とくにアジアとの経済交流が注目を集めている。

#### [福岡県]

関係する課は通商観光課と国際交流課である。

国内企業からの海外投資・外国人労働者や外国人研修生の受入に関する相談を受けたことがあり、今後「積極的に取り組む」との答えである。海外技術研修員受入事業というものがあり、国際交流課が推薦団体と調整して受け入れている。また国外企業からは進出や従業員の派遣に関して、これまで実績はないが今後は「積極的にとりくむ」との回答であった。

国際関連研修に関しては国際交流課課員による「国際化」の講義が主任昇任対象者および教養課程に組まれている。短期・長期の海外派遣先は JETRO の海外事務所も含まれる。

#### [福岡市]

これまでに国内企業からの外国人労働者や外国人研修生の受入に関して、また国外自治体からは研修生の派遣に関して相談を受けたことがあり、今後も「積極的に取り組む」との答えである。

福岡市が取り入れている研修は英語、文化、短期海外研修・長期海外留学である。短期海外研修の場合は研修を受ける国を研修生が選ぶ。長期海外留学の場合は中国の広州市内の大学である。

海外からの経済団体や企業関係の訪問団との交流の上で役に立ったのは語学研修であった、との答えである。

#### [北九州市]

北九州市には財団法人北九州国際交流協会がある。主な事業は文化交流であるが、中国の大連市に駐大連経済・文化交流事務所を設置して経済交流事業も行っている。交流の内容は、両市の経済関連イベントへの相互参加の連絡調整、日本企業に対する貿易、観光事業、企業進出、中国事情に関する情報提供および現地調査への協力、大連市政府等に対する北九州および日本の情勢調査への協力・情報交換を行っている。一方、1996 年には大連市企業による大連餐館「あかしあ」が、また大連駐日本経済貿易事務所西日本代表処が北九州市に開設された。

同協会の職員は 17 名であり、内 9 名が市役所企画局国際部から派遣されてきている。また大連の事務所へは市から職員が派遣されている。

市からの出向者は市の指定する外部機関(自治体国際化協会など)での研修を受けて、他の自治体との情報交換を行っている。この協会は文化面と経済面での交流を

掌握しており、経済面では経済局国際経済部とのつながりがある。

#### [沖縄県]

沖縄県は現在 47 都道府県の中で海外との経済交流に関して最も注目されている県である。

県の「産業・経済の振興と規制緩和等検討委員会」は県知事へ 2001 年を目標に沖縄全県を関税のかからない自由貿易地域にすること、企業進出を促す投資税額控除の導入などを国に求めること、入国手続きを簡素化することなどの提言を行った。法人税や消費税の減免や、ノービザ制も検討課題になっていたが、(振興策の)早い時期の実現を目指して、これらは見送られた(日本経済新聞, 1997.7.21)。香港の中国への返還に伴って、第 2 の香港を目指している沖縄県であるが、その第 1 歩を踏み出し始めている。

沖縄では 1996 年に、観光と各種大会・イベントの誘致を強化・一元化するために財団法人沖縄観光コンベンション・ビューローを発足させた。同ビューローは国内では東京と福岡に、国外では韓国と台北に事務所を設置して宣伝・誘致活動を行っている。

株式会社沖縄県物産公社は 96 名の職員で構成されており、内 4 名が県からの出向者である。また台北支店には県から職員が派遣されている。職員の募集は欠員補充の形で行われている。また、語学など、国際業務を行うためにある程度素地のある人材を雇用しているので、研修は新任者に業務説明の研修を行うに程度である。コンベンション・ビューローとは業務面でのつながりはあるが、人事面での交流はない。

財団法人沖縄観光コンベンション・ビューローは 108 名の職員で構成されており、内 4 名が県の観光振興課からの出向者である。韓国と台北の事務所には各 1 名がビューローから派遣されてる。職員は同じビル内にある沖縄国際交流財団の語学講座を自己啓発として受けている。

県からの出向者は県の研修を受けることができる。県の研修は語学研修と国際化研修に分けられる。語学研修は英語、韓国語、中国語、スペイン語がある。国際化研修は、「国際化と地方行政」、「国際社会におけるマナー」、「外国人が見た沖縄」、「本県企業の海外戦略」、「国際情報」、「異文化間のコミュニケーション」、「グループ討議」を大学教授と企業人や現場に働く人々を講師に招く、という北海道と同じような方式をとっている。

#### V まとめ

ここで研究対象とした事例は先にも述べたように、包括的研究によって、先進的な国際経済交流が行われていると著者が判断した、10 の自治体；北海道、横浜市、大阪府・市、広島県・市、福岡県・市、北九州市、沖縄県の事例である。各地域の国際経済交流の特徴、地方自治体と国際経済交流関連団体との人事交流、国際関連研修の中の概念学習の詳しい内容に関してまとめる。

[各地域の国際経済交流の特徴]

北海道は地理的な面からロシアとの結びつきが顕著である。現在、そのサハリン州のユジノサハリンスクには「北海道とロシア極東地域との経済交流を促進すること」を目的として、社団法人北海道貿易物産振興会の事務所がある。

横浜市は海外からの企業誘致に力を入れており、すでに英国企業誘致の実績がある。現在、台湾・香港企業の誘致を始めている。また中小企業の米国への進出の後押しを始めている。市や産業振興公社の海外事務所を通しての経済交流も進められている。

大阪府と大阪市は地域の国際化に関して、在日韓国・朝鮮人の比率の高いことが特徴として挙げられる。両自治体は競い合って、それぞれの国際経済関連団体(大阪国際ビジネス振興協会および大阪輸出入協会)を持ち、そこがそれぞれに多くの海外拠点を持っている。

広島県・市の特徴は、両者が協力する国際経済交流関連団体の存在である。大阪の場合と全く逆である。広島を本拠とするマツダはフォードの資本傘下にあるが、フォードの存在はマツダの関連企業以上のものはない。

中国や韓国に近い福岡県と台湾に近い沖縄県を擁する九州は海外、特にアジアとの経済交流が注目を集めている。北九州市は中国・大連市に海外事務所を設置する一方、中国・大連市からも北九州市に出先機関が2カ所に開設されている。

沖縄県は現在 47 都道府県の中で最も海外との経済交流に関して注目されている県である。県の「産業・経済の振興と規制緩和等検討委員会」は県知事に対して 2001 年を目標に沖縄全県を関税のかからない自由貿易地域にすること、企業進出を促す投資税額控除の導入などを国に求めること、入国手続きを簡素化することなどの提言を行った。香港の中国への返還にともなって、第 2 の香港を目指している沖縄県であるが、その第 1 歩を踏み出し始めている。

[地方自治体と国際経済交流関連団体との人事交流]

第 2 表は、国際経済交流関連団体の職員数と地方自治体からの派遣職員の派遣元および人数を示している。

表 2 地方自治体と国際経済交流関連団体との人事交流

国際経済交流関連団体名	全職員数	地方自治体からの派遣職員数	派遣元
北海道貿易物産振興会	34	2	経済部貿易経済交流課
横浜産業振興公社	57	6	経済局3/経済局産業開発担当2/経済局国際経済担当1
大阪輸出入協会	2	2	経済局中小企業部国際経済課
大阪国際ビジネス振興協会	10	2	経済局
広島県国際経済交流協会	8	各3	広島県商工労働部/広島市人事課
北九州国際交流協会	18	9	国際部
沖縄慣行コンベンション・ビューロー	108	4	沖縄県観光振興課
沖縄県物産公社	96	5	沖縄県商工労働部

経済関連団体の規模は地方自治体によって様々である。横浜市や沖縄県の場合はかなり規模が大きく、地方自治体からの職員派遣があるものの、自立性を保つに足る規模である。一方、大阪輸出入協会は便宜上別組織にしているとも

言える。広島県国際経済交流協会は、広島県、広島市、商工会議所の3者が共同運営しているという特徴がある。北九州国際交流協会は文化交流が主な事業である。沖縄の場合は、他と比べて職員数が多く、大きな産業を有しない沖縄の雇用はこうした公的機関に支えられていることが分かる。

#### [自治体職員の国際関連研修]

概念学習に優れているのは北海道、大阪市、広島県である。いずれの場合も、国からと地方自治体からの視点との組み合わせで経済交流を考える講座である。

北海道では、国全体としての視点と、北海道独自の視点を組み合わせている。また、ロシア語や中国語の研修の際にも、各々の経済事情の講義を入れている。

大阪市では、古くから同和問題や在日韓国・朝鮮人問題のようなマイノリティの問題に取り組んできた経験を生かした概念学習が各階層の研修に組み込まれている。

広島県では、アジアと広島を意識させる概念学習が多岐に渡って企画されている。

北九州市では、外部機関を利用して研修を行っている。

沖縄では大きな組織である関連団体の職員の研修は自己啓発で行われており、研修制度の整った県からの派遣職員と知識の上でギャップの生じる危険性がある。県職員の研修には企業の海外戦略に関するものもあり、かなり企業を意識したものとなっている。

## VI 自治体職員の国際関連研修のあるべき姿と今後の研究

これまでの自治体職員の国際関連研修は語学が主体であった。今回の調査によって、いくつかの自治体では概念学習を研修に組み入れ始めていることが分かった。地方分権化が現実となると、自治体職員の力量がさらに問われるようになるだろう。世界を知ると同時に地元地域を知ることが企業のグローバル化においても「グローバルイゼーション」と言われるように重要である。今回モデルとして挙げた北海道、大阪市、広島県、沖縄県のような講座を組み、職員同士が討議、討論する場があることが望ましい。さらに自治体国際化協会など外部機関での研修によって、他の自治体職員との交流の場を持つ形態も必要だ。但し、個々の自治体によって国際経済交流事情が異なることを忘れてはならない。また、内外の経済情勢の変化は非常に速く、職員個人の日々の情報入手努力も必要である。

地方自治体と国際経済交流関連団体との結びつきは多くの自治体でかなり深いことが分かった。そこに派遣されている自治体の職員は所属する自治体の開設する国際関連研修を受けることが出来るが、国際経済交流関連団体の職員の研修はOJT主体であり、両者に知識面でのギャップができる恐れがある。

今回の研究には古くから海外との経済交流を担っているJETROの地方事務所や地域の商工会議所の視点が入っていない。地方自治体の国際経済交流のあり方を検討するには、これらの組織の取り組みについても研究する必要がある。

#### 【謝辞】

自治体経済の国際化に関する研究に取り組み始めたのは、一昨年、1996年から

であるが、この間、ここに事例研究として取り上げた自治体の担当者の方々を始め、多くの自治体およびその国際経済関連の外郭団体、自治省、自治体国際化協会、全国市町村国際文化研修所、人事院の担当者の方々に資料提供および聞き取り調査のためにご協力いただいた。この紙面を借りて、深く感謝申し上げる。また、千葉大学法経学部の村山元英教授の学際的研究の輪に入れていただいていること、また、NHK 学園において「コミュニティ論」を担当させていただいていることが、この新しい研究テーマの醸成に大いにプラスになっていることをここに記し、感謝の意を表したい。

#### 【参考文献】

日本経済新聞 1997. 2.25, 5.27, 5.28, 7.21, 7.25。

各県・市・経済交流団体提供の各種資料。

Mochimaru, Kuniko, "International Education/Trading for Central/Local Government Officials in Japan," *Restrategising the Asia-Pacific Region towards a New Millennium* (Proceeding for 14th Pan Pacific Conference '97), 1997, pp. 76-78.

[1998年7月31日受理]

# 海外流通チャネル選択に関する実証的研究 —国際経営の取引コストアプローチ—

牛丸 元(北海学園大学)

## 要 旨

我が国における取引コスト理論を使った実証研究の多くは、その対象を企業の国内活動に絞ったものが主であった。当研究はこれを海外活動にまで広げ、取引コスト理論が製造業の海外流通チャネルの選択問題に対しどの程度有効であるかを検討した。

国内輸出型製造業 202 社から得られたアンケート調査が分析された。その結果、取引資産の特殊性(なかでも物的・立地的資産の特殊性)が高まるほど強い組織コントロールが選好されること、取引相手が少数になるほど強い組織コントロールが選好されること、組織の不確実性が高まるほど弱い組織コントロールが選好されることがわかった。これらは、取引コスト理論の中心的命題であることから、取引コスト理論が企業の海外活動の説明モデルとしても有効であることが確認された。しかし、市場の不確実性については、市場の不安定性次元が組織コントロールと有意な関係になく、市場の複雑性次元が組織コントロールの強さに有意にマイナスの影響を与えていることが分かった。このことから、日本企業は異質的で細分化された環境に直面すると、それらを組織に内部化するというよりも、むしろ市場にまかせる、外部化するといった意思決定をする傾向にある事が指摘された。

さらに発展的研究として企業規模やカントリーリスクといった、取引コスト理論に関連する諸要因の影響も分析され、それらの影響力が確認された。

最後に、今後の課題として、生産コストや販売コストの概念を導入する必要があること、パワー獲得動機といった要因を加味する必要があることなどが指摘された。

## 1 問 題

現在、数多くの企業および産業が地球的規模の競争にさらされている。企業はその生き残りをかけ、従来の硬直的な組織運営からその諸活動を世界的に分散させつつもそれらを強く調整した統合ネットワーク組織であるトランス・ナショナル組織(Bartlett and Ghoshal 1989)への転換を図っている。我が国製造業も積極的に海外生産を推し進めてきてはいるものの、こうした傾向はもっぱらアSEMBラーといわれる大企業であり、中小・中堅企業の海外生産はアSEMBラーの海外進出に対応した消極的な形でのものが多い(日興リサーチセンター 1990 p.60)。実態としては、多くの日本企業にとっては、輸出が国際展開の中心となっている。したがって、海外販売拠点をどのようにコントロールすべきかといったチャネル選択問題は、依然として大きな問題であるといえる。

取引コスト理論は、こうした組織と市場の選択についての有力な理論として数多くの理論的・実証的研究がなされてきた。国際経営においては、国際流通チャネルの統合問題も含めた海外進出の説明モデルとして有力視され、我が国においてもか



なりの理論的蓄積がなされてきた。しかし、実証研究については、海外において数多くの蓄積があるものの、我が国においては少なく、その対象ももっぱら国内企業であり、海外活動を意識したものではない。すなわち、我が国では、取引コスト理論を使って製造業の海外流通チャネルの選択問題を明らかにした実証的研究はほとんどないのである。そこで、当論文では、取引コスト理論が海外流通チャネル選択の説明モデルとしてどの程度有効なのかを実証的に検討し、取引コスト理論からみた日本企業の販売チャネル選択の特徴を明らかにする。

## 2 取引コスト理論とその命題

取引コスト理論はその起源を Coase(1937)にまで溯ることができる。それによると、市場という「大海」から企業という「意識的な権限の島」が出現する理由として、市場における不完全情報と不完全競争の存在が指摘されている。すなわち、不完全な市場状況では、適切な価格を発見するためのコストや契約締結のための交渉コストといった交換取引のためのコストが発生するため、これを節約するメカニズムとして組織が形成されるのである。こうした、Coase の理論を体系化し取引コスト概念によって市場と組織の選択問題や組織構造との関係について精緻化したのが Williamson(1975, 1981, 1985, 1986)である。

Williamson によると、取引が発生するのは、「技術的に分離不可能なインターフェイス間で財やサービスが移転するとき(Williamson 1985 邦訳 p.1)」である。分離不可能なインターフェイスとは、組織体としての最小単位のことを意味する。これらの各活動単位間の取引は、取引状況によって、市場でなされたり組織でなされたりする。その選択基準は、市場での取引コストと組織での取引コストとの比較によってなされる。すなわち、組織が形成されるのは当該取引を市場で行った場合の取引コストが組織で行った場合の取引コストを上回るときである。逆に、当該取引を組織で行ったときの取引コストが市場で行った場合の取引コストを上回るようであれば、組織が市場にとって代替されることになる。このように、取引コストが最小になるような取引形態が選択されるというのが取引コスト理論の中心的概念である。

### 2-1 不確実性

Leblebici and Salancik(1981)は、不確実性を、不安定性と複雑性に分けている。これは、Thompson(1967)のいう安定性—変動性、同質性—異質性および細分化に対応する概念である。不安定であるとは、ある事象が生起する確立分布がわかっていないことをいい、予測不可能な状況をいう。複雑であるとは、ある事象の生起パターンがわかっていても複雑であり、最適解をみつけるには時間とコストが非常にかかる状態をいう。直面する環境が異質で細分化しているほど複雑であるといえる。

市場における不確実性が高い場合、1 回ごとの市場取引において予想される全ての事象を想定した完全に複雑な契約(条件付請求権付契約)を締結することは多大な取引コストをとともなうことから、それを節約するため市場が組織化されることにな

る。組織は、主体的努力によって市場よりも取引コストが低くなるように U 型組織や M 型組織を構築する。

以上から、取引コスト理論では、「市場環境の不確実性(不安定性、複雑性)が高まるほど、強い組織コントロールが選好される」といった命題が導かれる(命題 1)。

## 2-2 取引の少数性

取引の少数性とは、取引関係が多数であるのか少数であるのかということに関係している。少数であるとは、代替的な取引相手が限られていることを示し、多数であるとは代替的な取引相手が多数いることを示す。

取引の双方が多数である場合は、代替者が多数存在することから、一方が機会主義的行動をとろうとしても、他方が別の取引相手をすぐ見つけるため無効となる。この場合、相手の機会主義的行動を統制するための緻密な契約を結ぶ必要はないし、行動をモニターする必要もないので市場での取引コストは低くなる。

双方とも少数である場合は、取引相手が限られているので、双方が機会主義的行動をとった場合のリスクは多大なものとなる。したがって、市場取引ではこうした双方の機会主義的行動を押さえるのに必要な交渉コストやモニタリングコストの負担は大きくなり、組織化の力が働く。

一方が少数で一方が多数の場合、取引当初は相手が多数であったとしても、その後取引がロックインされてしまい事後的には少数になってしまうといった基本的転換が起こるためあまり問題とはならないとされる。したがって、どちらか一方が少数であるならば、組織化される可能性が高いことがいえる。

以上のことから、取引コスト理論では「取引少数性が高まるほど、強い組織コントロールが選好される」といった命題が導かれる(命題 2)。

## 2-3 取引資産の特殊性

取引資産の特殊性とは、ある特定の取引に対して使用される資産が取引主体にとって特殊なものであるのかもしくは汎用的なものであるのかということに関連している。取引には、少なくとも「立地資産」、「物的資産」、「人的資産」の3つの資産が使用される(Williamson, 1981)。

こうした取引資産はそれが特殊であるほど多額の投資を必要とするために競争者の数が限定され少数性の性質が強くなる。したがって、取引当事者双方にとって特殊性が高い場合は、双方とも取引コストが上昇することから、強い組織コントロールが望まれることになる。双方にとって特殊性が低い場合は、市場取引の方が効率的であるとさえいえる。一方の当事者にとっては特殊性が高いがもう一方にとっては低い場合は、取引相手がロックインされて結局少数になるとされる。

以上のことから、取引コスト理論では、「取引資産の特殊性が高まるほど、強い組織コントロールが選好される」といった命題が導かれる(命題 3)。

## 2-4 組織の不確実性

以上検討してきた諸命題において、命題 2 における取引相手の少数性の概念と命題 3 における取引資産の特殊性についての命題は、取引が市場から組織に移行され

でも組織内部において存在し続けるものである。しかし、命題 1 における市場の不確実性については、取引が一旦組織化されてしまうと組織内部には存在しなくなってしまう。その代わりに、組織内部には独自の不確実性が発生することになる。Anderson and Gatignon(1986)は、この点に注目し内部不確実性といった概念を組織内取引コストの上昇要因として導入し検討している。

ここでは、「組織内不確実性が高くなるほど、弱い組織コントロールが選好される」といった命題が導かれる(命題 4)。

### 3 分析方法と概念の操作化

データの対象、調査期間、手順は次のとおりである。

■対象：国内輸出型製造業 202 社。

■調査期間：1995 年 8 月から 1996 年 3 月。

■手順：国内輸出型製造業(海外生産を行っている企業も重複する)701 社に対しアンケートを配布し、そのうち回答のあった企業(海外展開の主力が輸出である企業)202 社(回収率 28.8%)のうち、分析に有効足りうる 196 社(有効回収率 28.0%)のデータを分析した。

■測定スケールの作成と評価

#### A 組織コントロールの強さ

「貴社の主要輸出相手国への製品販売方法として最も多いパターンのもものは次のうちどれですか」という質問に対し、次の 5 つの選択肢を設けた。「現地に完全所有販売子会社(出資比率 95%以上)を設けて販売する」(5 点)、「出資比率 51%以上の販売子会社を設けて販売する」(4 点)、「出資比率 50%以下の販売子会社を設けて販売する」(3 点)、「現地企業と代理店契約を結びそれを通じて販売する」(2 点)、「子会社や代理店を設けることなく注文に応じて直接輸出する」(1 点)。

#### B 不確実性

Klein, Frazier and Roth(1990)の開発したスケールを参考にして次のような質問を設定した。

市場の不確実性(不安定性、複雑性)については、主力輸出国の市場環境について質問をした。Q1 から Q3 までは、不安定性(volatility)を問うもので、Q4 から Q6 までは複雑性(complexity)を問うものである。

Q1 現地競合他社の行動は予測しやすいですかしにくいですか。

Q2 現地流通業者の行動は予測しやすいですかしにくいですか。

Q3 ユーザーのニーズや行動は予測しやすいですかしにくいですか。

「予想しやすい」を 1 点、「予想しにくい」を 4 点とする 4 ポイントスケールで測定。得点が高いほど市場の不安定性が高いことを示す。

Q4 輸出先の海外市場には数多くの多様なニーズをもったユーザーがいる。

Q5 輸出先の海外市場には数多くの様々なパターンの競合他社がいる。

Q6 輸出先の海外市場には流通業者が非常に多くいて把握できないほどである。

「そんなことはない」を 1 点、「そのとおり」を 4 点とする 4 ポイントスケール

にて測定。得点が高いほど、市場の複雑性が高いことを示す。

組織の不確実性については、現地販売を完全所有の子会社にて経営したことを想定してもらい、次の事柄がどの程度問題になるかを質問した。

Q7 現地従業員がいったい何を考えどのように仕事を遂行するのか良く把握できないこと。

Q8 いかにして現地従業員の報酬体系をつくりあげていいかわからないこと。

「問題ではない」を1点、「問題である」を4点とする4ポイントスケールにて測定。得点が高いほど組織の不確実性が高いことを示す。

次に、各質問内容が被験者の認知パターンと一致しているか否かを調べるために因子分析をおこなった。表1はその結果である。これをみると、第一因子には、市場の不確実性項目が因子負荷量の高い項目としてあげられた。第二因子には市場の複雑性項目が因子負荷量の高い項目としてあげられた。第三因子には組織の不確実性・複雑性項目が因子負荷量の高い項目としてあげられた。この結果は、設定した質問項目が被験者の認知パターンに合致することを意味している。測定尺度の合計値をもって各測定変数の代表値とする。

表1 測定尺度(環境の不確実性関連)の因子分析結果

	因子1	因子2	因子3
<b>A. 市場の不安定性 (市場の不確実性)</b>			
1. 競合他社の行動は予測しやすいですか、しにくいですか	.80	.05	.39
2. 現地流通業者の行動は予測しやすいですか、しにくいですか	.80	.08	.33
3. ユーザーの行動は予測しやすいですかしにくいですか	.73	.00	.37
<b>B. 市場の複雑性 (市場の不確実性)</b>			
1. 海外市場には数多くの多様なニーズをもったユーザーがいる	.15	-.68	-.12
2. 海外市場には数多くの多様な競合他社がいる	.28	-.67	-.32
3. 海外市場にはユーザーがたくさんいて把握できない	.27	-.70	.02
<b>C. 組織の不確実性</b>			
1. 現地従業員がいったい何を考えどのように行動するのかわからない	.62	.24	-.64
2. いかにして現地従業員の報酬体系をつくりあげていいかわからない	.65	.34	-.52
固有値	2.79	1.58	1.20
寄与率(%)	34.9	19.7	15.0

(注)因子負荷量は基準化バリマクス回転後の数値

### C 取引資産の特殊性

Anderson and Coughlan(1987)および Erramilli and Rao(1983)を参考に次の尺度を開発した。

Q1 製品の海外販売において高度な専門知識や能力が必要である。

Q2 製品の海外販売には長い販売経験が必要である。

Q3 製品の海外販売にはかなりの設備投資が必要である。

Q4 取引開始後あまりに早く取引が停止された場合販売設備やスタッフなどがかなりの余剰となる。

Q5 製品の海外販売において販売部門とユーザーとが時間的・距離的に近い方が有利である。

Q6 海外における販売部門の立地条件は非常に重要である。

「そんなことはない」を1点、「そのとおり」を4点とする4ポイントスケールにて測定、得点が高いほど特殊性が高いことを示す。

次に質問内容が被験者の認知パターンと一致しているかどうかを調べるために因子分析を行った。表2はその結果である。これによると、固有値が1以上の因子は2つあった。第1因子には、人的特殊性に関する質問項目の因子負荷量が大きく、第2因子には、物的特殊性と立地特殊性に関する質問項目の因子負荷量が大きかった。すなわち、被験者は人的特殊性と物的特殊性と立地特殊性の3つを明確に認識しているのではなく、物的特殊性と立地特殊性とを一緒に認識していると考えられる。そこで、測定スケールを「人的特殊性」と「物的・立地的特殊性」の2つに再編成し測定する。測定尺度の合計値をもって各測定変数の代表値とする。

表2 測定尺度(取引の資産特殊性)の因子分析結果

	因子1	因子2
<b>A. 人的特殊性</b>		
1. 製品の販売には高度な製品知識や専門知識が必要である	.16	.93
2. 製品の販売には、長い販売経験が必要である	.25	.91
<b>B. 物的・立地的特殊性</b>		
1. 製品販売のための設備投資は負担である	.65	.20
2. 取引開始後、早くに取引が停止されると過剰能力がかなり残る	.62	.17
3. 製品販売には販売部門とユーザーとが時間的・距離的に近い方が有利である	.71	.23
4. 販売部門の立地条件は重要である	.81	.04
固有値	2.76	1.13
寄与率(%)	45.9	18.8

(注)因子負荷量は基準化バリマックス回転後の数値

#### D 取引少数性

次のような独自のスケールを開発した。

Q1 貴社の輸出製品を販売することができる業者の数はごく限られている。

Q2 貴社の輸出製品を販売することができる業者をみつけるのは難しい。

「そんなことはない」を1点、「そのとおり」を4点とする4ポイントスケールにて測定した。2つの質問の合計点(Q1+Q2)をもって代表値とした。得点が高いほど少数性が高いことを示す。

#### 4 結果

組織コントロールの強さに影響を与える取引コスト要因についての諸命題は、海外進出形態(組織コントロールの強さ)を従属変数、取引コスト要因を独立変数とするリッジ重回帰分析によってテストされた。

リッジ重回帰分析にしたのは、表3の全サンプルを対象とした独立変数間の相関マトリクスにみられるように、「人的資産の特殊性」と「物的・立地資産の特殊性」との間の相関が $r=0.41$ 、「市場の不安定性」と「組織の不確実性」との相関が $r=0.36$ 、「物的・立地的資産」と「取引少数性」との相関が $r=0.33$ とやや高く、推定値に多重共線性(multicollinearity)の問題が発生する可能性がみられたので、これをあ

る程度排除するのに有効なためである。交互効果(人的資産の特殊性×物的・立地資産の特殊性, 市場の不安定性×組織の不確実性)をモデルに投入する方法もあるが, モデルを単純化するためこうしたアプローチはとらなかった。

表 4 は全サンプルを対象としたリッジ重回帰分析の結果である。まず, 組織コントロールの強さにプラスの有意な影響を与えていた要因をみると, 「物的・立地的資産の特殊性」(偏回帰係数  $B=0.121$ ,  $p<0.01$ ), 「取引少数性」( $B=0.159$ )の 2 つであった。一方, マイナスの有意な影響を与えていた要因をみると「組織の不確実性」( $B=-0.174$ ,  $p<0.01$ )であった。「人的資産の特殊性」, 「市場の不安定性」, 「市場の複雑性」は有意な影響を示さなかった。

また, 影響力の強さを標準偏回帰係数からみてみると, 「取引少数性」( $\beta=0.211$ ), 「物的・立地的資産の特殊性」( $\beta=0.210$ ), 「組織の不確実性」( $\beta=-0.165$ )の順に大きかった。

以上の結果から, 命題 2 と命題 4 が支持され, 命題 3 が一部支持された。

表 3 独立変数間の相関分析表(全サンプル)

	A	B	C	D	E	F
A. 人的資産の特殊性	1.00					
B. 物的・立地的資産の特殊性	.41	1.00				
C. 取引少数性	.13	.33	1.00			
D. 市場の不安定性	-.04	-.09	-.31	1.00		
E. 市場の複雑性	-.02	.19	.09	.12	1.00	
F. 組織の不確実性	.17	.01	-.29	.36	.10	1.00

(注)  $n=162$

表 4 リッジ重回帰分析の結果(全サンプル)

	標準偏回帰 係数	偏回帰 係数	標準誤差	t 値
人的資産	.005	.005	.085	.06
物的・立地的資産	.210	.121	.046	2.62***
取引少数性	.211	.159	.059	2.69***
市場の不安定性	.115	.090	.060	1.50
市場の複雑性	-.101	-.084	.061	1.39
組織の不確実性	-.165	-.174	.082	2.12***
定数項		1.645	.903	1.82***
R= .397				
$R^2= .156$				
調整済 $R^2= .125$				
$F(6,155)=4.836$ $p<.0001$				

(注) \* $p<.1$ , \*\* $p<.05$ , \*\*\* $p<.01$ , t 値は絶対値

ここで注意しなければならないのはサンプルには, 輸出相手国における海外企業への出資規制や所有形態についての何らかの規制がある場合も含まれるという点である。こうなると, 理論上は完全所有が望ましい形態であると推定されても, 規制が存在するために実際のところは完全所有形態を選択できないという結果になってしまう。そこで次にモデルの有効性を高めるために, 出資規制等所有形態に対する

規制が「ない」と答えたサンプルに対する分析を行うことにした。

まず、多重共線性の存在を確認するために、独立変数間の相関をみてみた。表 5 はその結果である。これをみると、「人的資産」と「物的・立地資産」との間に  $r=0.42$ 、「物的・立地資産」と「取引少数性」との間に  $r=0.32$ 、「取引少数性」と「市場の不確実性」との間に  $r=-0.37$ 、「市場の不安定性」と「組織の不確実性」との間に  $r=0.37$  のやや高い相関がみられた。そこで、全サンプル同様、リッジ重回帰分析により推定を行うことにした。

表 6 はその結果である。調整済重相関係数からモデルの説明力をみると、14.7%であった。これは、全サンプルを対象とした前モデルの 12.5%よりも 2.2%改善されており、出資規制のあるサンプルを除去したことによりモデルの有効性が上昇したことがわかる。

まず、組織コントロールの強さに有意なプラスの影響を与えていた要因として、「物的・立地的資産の特殊性」( $B=0.103$ ,  $p<0.05$ )、「取引少数性」( $B=0.145$ ,  $p<0.05$ )の 2 つが確認された。一方、有意なマイナスの影響を与えていた要因として「市場の複雑性」( $B=-0.199$ ,  $p<0.01$ )、「組織の不確実性」( $B=-0.178$ ,  $p<0.05$ )の 2 つが確認された。このうち、市場の複雑性は、全サンプルモデルでは確認できなかった新たな影響要因である。

また、標準偏回帰係数により影響力の大きさを比較してみると、「市場の複雑性」( $\beta=-0.223$ )、「取引少数性」( $\beta=0.193$ )、「物的・立地的資産の特殊性」( $\beta=0.179$ )、「組織の不確実性」( $\beta=-0.170$ )の順に大きかった。

以上の結果は、命題 2 と命題 4 が支持され、命題 3 が一部支持されたことを示している。しかし、命題 1 については、市場の不確実性が有意な影響力をもたなかったばかりか、市場の複雑性については命題とは逆に有意なマイナスの影響を示す結果となった。

表 5 測定変数間の相関分析表(規制なしサンプル)

	A	B	C	D	E	F
A. 人的資産の特殊性	1.00					
B. 物的・立地資産の特殊性	.42	1.00				
C. 取引少数性	.15	.32	1.00			
D. 市場の不安定性	-.04	-.13	-.37	1.00		
E. 市場の複雑性	-.05	.11	.04	-.01	1.00	
F. 組織の不確実性	.20	.00	-.28	.37	.06	1.00

(注)  $n=137$

表6 リッジ重回帰分析の結果(規制なしサンプル)

	標準偏回 帰係数	偏回帰 係数	標準誤差	t 値
人的資産	.005	.005	.090	.06
物的・立地的資産	.179	.103	.049	2.09**
取引少数性	.193	.145	.064	2.27**
市場の不安定性	.048	.037	.064	.59
市場の複雑性	-.223	-.199	.068	2.91***
組織の不確実性	-.170	-.178	.087	2.03**
定数項		3.489	1.058	3.30***
R= .429				
R <sup>2</sup> = .184				
調整済 R <sup>2</sup> = .146				
F(6,130)=4.885 p<.00016				
(注) *p<. 1, **p<. 05, ***p<0. 01, t 値は絶対値				

## 5 発展的研究

以上の分析は、取引コスト理論の中心的構成概念についての検討であった。ここでは、取引コスト理論に関連する諸要因と、最も中心的役割を果たす取引資産の特殊性が組織コントロールの強さに与える影響力について比較検討を加える。

### A 企業規模と取引資産の影響比較

企業規模は選択された組織コントロール方法を実現させる能力の大きさを意味すると考えられる。一般的見解の多くは、強いコントロール方式の方が弱いコントロール方式よりも自律性が高い分より大きなリスクとより高い資源コミットメントとそれによるベネフィットを招くとする(Erramilli and Rao 1993)。つまり、より大規模な企業ほどリスクを吸収したり資源に資金を投入できリターンも大きいのである。したがって、企業規模が大きいほど強い組織コントロールがとられやすいように思われる。しかし、取引資産の特殊性が低い場合は、弱いコントロールが選択されるかもしれない。なぜならば、特殊性が低い場合とは、標準化製品の取引にみられるように取引にともなうリスクも低く、資源コミットメントの程度もそれほど高くなくても十分に取引をコントロールすることが可能だからである。

ここでは、取引資産の特殊性(高、低)と、企業規模(大、小)の組織コントロールへの影響力の差をみてみた。企業規模に関しては、従業員数が下位 3 分の 1 にあたる企業を小規模企業群(500 人以下)とし、上位 3 分の 1 にあたる企業を大規模企業群(2,000 人以上)とした。

図 1 および表 7 はその結果である。これをみると、資産の特殊性も企業規模とも組織コントロールに有意な影響を与えていることがわかった。すなわち、取引資産の特殊性が高いほど、企業規模が大きくなるほど強い組織コントロールが選好される傾向にあることがわかった。



図1 組織コントロールの強さに対する取引資産の特殊性と企業規模の影響

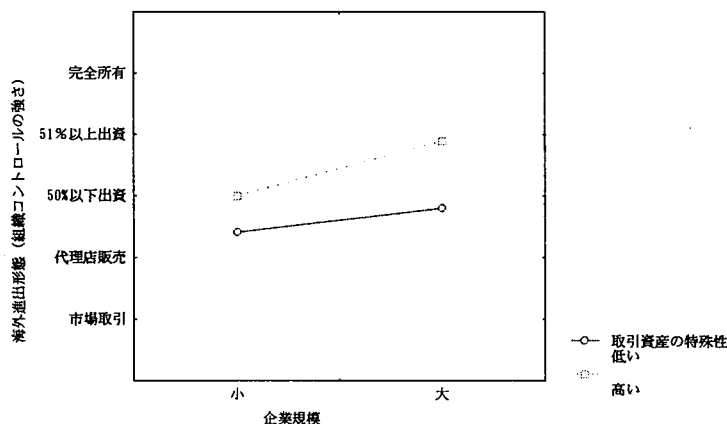


表7 図1に関する二元配置分散分析表

要因	自由度	平均平方	F 値
資産の特殊性 (A)	1	13.14	5.82**
企業規模 (B)	1	7.62	3.37*
交互効果(A×B)	1	1.17	0.52
誤差	79	2.26	

(注) \*p<. 10, \*\*p<. 05, \*\*\*p<. 01

## B カントリー・リスクと取引資産の影響

カントリーリスクの影響力に関して、取引コスト理論における過去の研究成果には相違がみられる。すなわち、リスクが高くなるほど市場環境が不確実になるため組織は強い組織コントロールを選好すると報告する研究がある一方で(Gatignon and Anderson 1988; Goodnow and Hanz 1972), ハイ・リスク国では企業はオペレーションの異なる多様な形態に対応するために柔軟性を必要としているので、共有化された組織形態すなわち弱い組織コントロールを選好する(Erramilli and Rao 1993)といった全く逆の結果がみられる。

こうした違いは、リスクが市場の取引コストに影響を与えるのか、組織の取引コストに影響を与えるのかに関係している。ここでは、日本企業の判断基準としてリスクをどのようにとらえているのかを検討する。

図2および表8は、資産の特殊性(高, 低)とカントリー・リスク(高, 低)が組織コントロールの強さにどのような影響を及ぼしているのかをみたものである。カントリー・リスクについては、「主要輸出相手国のカントリー・リスクはどの程度ですか」という質問に対し、低い(1点), やや低い(2点), やや高い(3点), 高い(4点)とする4ポイント・スケールにて回答してもらった。上位3分の1を高カントリーリスク群(3点以上), 下位3分の1を低カントリーリスク群(1点以下)とした。

結果をみると、資産の特殊性もカントリー・リスクも有意な影響を与えていることが分かった。すなわち、資産の特殊性が高まるほど、強い組織コントロールが選

好されること、カントリー・リスクが高い国に進出している企業ほど弱い組織コントロールを選好する傾向にあることなどがみてとれ、これにより、日本企業は、カントリーリスクが組織内の取引コストを上昇させるように作用すると判断していることがわかった。

図 2 組織コントロールの強さに対する取引資産の特殊性とカントリー・リスクの影響

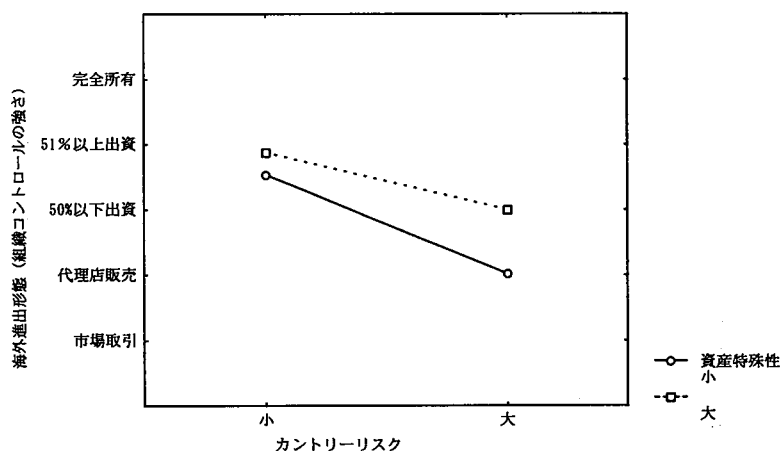


表 8 図 2 に関する二元配置分散分析表

要因	自由度	平均平方	F 値
資産の特殊性(A)	1	8.40	5.46**
カントリーリスク(B)	1	27.66	17.99***
交互効果(A×B)	1	1.93	1.26
誤差	91	1.54	

(注) \*p<. 10, \*\*p<. 05, \*\*\*p<. 01

## 6 むすびにかえて

我が国における取引コスト理論を使った組織のコントロール問題に関する研究の多くは、その対象を企業の国内活動に絞ったものが主であった。当研究はこれを海外活動にまで広げ、取引コスト・アプローチが製造業の海外流通チャネルの選択問題に対しどの程度有効であるかを実証的に検討した。

分析の結果、「取引資産の特殊性」なかでも「物的・立地的資産の特殊性」が高くなるほど強い組織コントロールが選好されること(命題 3 の支持)、取引相手が少数になるほど強い組織コントロールが選好されること(命題 2 の支持)、「組織の不確実性」が高まるほど弱い組織コントロールが選好されること(命題 4 の支持)がわかった。これらは、取引コスト理論の中心的命題であることから、取引コスト理論が企業の海外活動の説明モデルとしても有効であることが確認された。

しかし、「市場の不確実性」については、「市場の不安定性」が、組織コントロールと有意な関係になく、「市場の複雑性」が組織コントロールの強さに有意にマイナスの影響を与えていることが分かった。これは、本来の予想と全く逆の結果であった(命題 1 の不支持)。市場の複雑性と組織コントロールの強さがプラスではなくマイナスの関係にあるということは、日本企業は異質的で細分化された環境に直面すると、それらを組織に内部化するというよりも、むしろ市場にまかせる、外部化するといった選択決定をする傾向にあること、言い換えると、同質的な環境に直面するとそれらを組織に内部化させる傾向にあることを意味している。この点については、さらなる研究が必要であろう。

さらに本研究では、発展的研究として企業規模やカントリーリスクといった、取引コスト理論に関連する諸要因の影響も分析され、それらの影響力が確認された。

以上、我が国製造業の海外マーケティング・チャネル選択における取引コスト理論の応用可能性と、我が国製造業の選択基準特徴について探ってきた。その結果、上記のとおり、理論の有効性と選択基準の特徴をいくつか指摘することができた。しかし、本研究には、次のようないくつかの限界がある。

まず、生産コストや販売コストの概念を導入しなかった点があげられる。本研究は、あくまでも取引コストによってどこまで海外マーケティング・チャネルを説明できるかに焦点をあてた。しかし、チャネル選択基準には、生産コストや販売コストの影響力も加味する必要がある。Williamson(1981)の研究においても、生産コストと取引コストとのバランスによって、組織が選択されるというモデルが展開されている。また、本研究では組織のパワー獲得動機を無視していた点もあげられる。すなわち、市場パワーへの防衛策として、または市場パワーの創造と利用のために組織が市場を組織化し、取引コスト理論では逆にコストが上昇してしまうような範囲までも組織化してしまうといった現象が実際に存在することを考慮しなかった点である(Stuckey and White, 1993)。今後はこれらを踏まえた上で、グローバル化の要因について検討を進めていきたい。

### 【謝辞】

本論文執筆にあたり、学会において司会ならびにコメンテーターをお引き受けくださった早稲田大学の長谷川信次先生をはじめ、学会長の岡本康雄先生、高柳暁先生(故、筑波大学名誉教授)、明治大学の石芳裕先生から貴重なコメントをいただきました。諸先生のご指導に答えるべく努力したつもりではありますが、力不足によりそれに答える内容には至っておりませんが、この場をかりて厚くお礼を申し上げます。

### 【参考文献】

今井賢一『情報ネットワーク社会』岩波新書, 1984年。

日興リサーチセンター『日本企業海外進出地図の読み方』PHP 研究所, 1990年

Anderson, E. and Coughlan, A., "International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, 51, 1987.

- Anderson, E. and Gatignon, H., "Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions," *Journal of International Business Studies*, 17, 1986.
- Coase, R.H., "The Nature of the Firm," *Economica*, November, 1937.
- Dahlman, C.J. "The Problem of Externality," *Journal of Law and Economics*, 1979, 22.
- Douma, S., and Schreuder, H., *Economic Approaches to Organizations*, Prentice Hall, 1991. (岡田・渡部・丹沢・菊沢共訳『組織の経済学入門』文眞堂, 1994年)
- Erramilli, M.K., and Rao, C., "Service Firms' International Entry Mode Choice: A Modified Transaction Cost Analysis Approach," *Journal of Marketing*, 57, 1993.
- Gatignon, H., and Anderson, E., "The Multinational Corporation's Degree of Control over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of A Transaction Cost Explanation," *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4, 1988.
- Goodnow, J.D., and Hanz, J.E., "Environmental Determinants of Overseas Market Entry Strategies," *Journal of International Business Studies*, 3, 1972.
- Klein, S., Frazier, G.L., and Roth, V.J., "A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets," *Journal of Marketing Research*, 27, 1990.
- Kougt, B., and Sigh, H., "The Effect of National Culture on the Choice of National Culture," *Journal of International Business Studies*, 15, 1988.
- Leblebici, H., and Salancik, G., "Effects of Environmental Uncertainty on Information and Decision Process in Bank," *Administrative Science Quarterly*, 26 (December), 1981.
- Stuckey, J., and White, D., "When and When not to Vertically Integrate," *Sloan Management Review*, spring, 1993.
- Thompson, J.D., *Organizations in Action*, McGraw Hill, 1967. (高宮晋監訳, 鎌田・新田・二宮訳『オーガニゼーション イン アクション』同文館, 1987年)
- Williamson, O.E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, NY: Free Press, 1975. (浅沼・岩崎訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980年)
- Williamson, O.E., "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach," *American Journal of Sociology*, 87, 1981.
- Williamson, O.E., *Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets Relational Contracting*, NY: Free Press, 1985.
- Williamson, O.E., *Economic Organization: Firms, Markets and Policy Control*, Wheatsheaf Books, 1986. (井上薫・中田善啓訳『エコノミック・オーガニゼーション』晃洋書房, 1989年)

[1998年8月31日]

## 国際マーケティング複合化の一考察

大石芳裕(明治大学)

### 要 旨

本稿は、国際マーケティング複合化（以下、複合化）の重要性を主張する。まず複合化前史である標準化論争史を簡潔に整理し（第2節）、次に複合化の定義と世界的標準化・現地適合理化双方のメリットに触れ（第3節）、複合化要請の背景を明らかにし（第4節）、さらに複合化の対象と方策（第5節）、複合化の促進要因・阻害要因（第6節）などについて述べる。最後に、アンケート調査から得られた若干の知見を示す（第7節）。

複合化とは、世界的標準化と現地適合理化という一見二律背反的な国際マーケティング戦略を同時に達成することである。世界的標準化にはコスト節約、世界的イメージの形成、組織の簡素化／統制の改善などのメリットがあり、現地適合理化には顧客満足の向上、特定市場での売上増、戦略の柔軟性／変化への迅速な対応などのメリットがある。従来、どちらか一方だけが推奨されてきたが、90年代に入り双方のメリットを生かす複合化が要請されるようになった。その背景には多国籍企業間競争の激化、市場の同質化と多様化の同時進行、情報通信機器の発達、柔軟な生産システムの誕生などがある。

複合化の対象はプログラムだけでなく、プロセスもある。プロセス複合化にはプロセス標準化／プログラム適合理化、双方向コミュニケーション、柔軟な統制、適切なフィードバックなどがあり、プログラム複合化にはハイブリッド方策、共通要素方策、複数ライン方策、共通分母方策などがある。複合化の促進要因・阻害要因としては環境要因を強調する意見が多いが、企業要因、製品／産業要因にも十分配慮する必要がある。しかも3要因の関連に関しては、企業要因→製品／産業要因→環境要因という階梯を考えることが正しい。

13社のアンケート結果によれば、複合化プログラムではハイブリッド方策＞共通要素方策＞複数ライン方策＞共通分母方策の順で採用率が高い。プロセスでは製品政策が価格政策や販売促進政策、流通政策よりも親会社よりで意思決定される割合が高いものの、平均点は7段階評価で4.5にすぎない。また、子会社で意思決定される場合、日本企業においては日本人が主として行い、欧米企業においては現地人が行っている。複合化の促進要因としては企業要因が多く、阻害要因としては環境要因が多い。ただし、いずれも圧倒的多数を占めるわけではない。

### 1. はじめに

本稿は、国際マーケティング複合化の重要性を主張する。まず複合化前史である標準化論争史を簡潔に整理し（第2節）、次に複合化の定義と世界的標準化・現地適合理化双方のメリットに触れ（第3節）、複合化要請の背景を明らかにし（第4節）、さらに複合化の対象と方策（第5節）、複合化の促進要因・阻害要因（第6節）などについて述べる。最後に、アンケート調査から得られた若干の知見を示す（第7節）。

## 2. 国際マーケティング標準化論争史

国際マーケティングの標準化問題については、過去 40 年間、論争が行われている(図 1 参照)。1960 年代にはヨーロッパにおける広告標準化を巡る論争が、Elinder, E.(1961, 1965)の主張に誘発されて沸騰した。60 年代末には Keegan, W. (1969)が製品政策-広告政策について標準化-適合化の組み合わせを提唱し、Buzzell, R.D. (1968)は標準化への障害を指摘しつつも、標準化の持つメリットを主張した。70 年代には標準化主張はやや下火になり、Douglas, S.P. (1971), Wind, Y./S. P.Douglas (1971), Douglas, S.P./Y. Wind(1973/74)などが各国市場の特殊性分析に基づいて現地適合化戦略の優位性を唱導した。70 年代には Sorenson, R.Z./U.E. Wiechmann (1975), Boddewyn, J.J./D.M. Hansen(1977)などによる標準化/適合化の実証研究が行われたことも特筆に値する。80 年代には Levitt, T. (1983)論文「市場のグローバル化」に端を発した新たな標準化論争が生じる。Kotler, P.(1986)等を交えて激しい賛否両論が展開されたが、Quelch, J.A. / E.J. Hoff (1986)や Takeuchi, H./M.E. Porter (1986)などは実証的にも標準化が一義的ではないことを明らかにした。90 年代に入ると、Hisatomi, T. (1991), Sriram, V. / P. Gopalakrishna (1991), Sandler, D.M./D. Shani (1992) などのような世界的標準化と現地適合化の中間領域を模索する動きや、Samiee, S/K. Roth (1992), Szymanski, D.M/S.G. Bharadwaj/P.R. Varadarajan (1993a,b)に見られるような標準化と経営成果との関係を追求する研究、さらには Boddewyn, J.J./R. Grosse (1995)や Beechler, S., et al. (1995)などに代表される、標準化/適合化の決定要因を追求する研究も現れてくる。

しかしながら、これらの研究のほとんどは世界的標準化と現地適合化とを相反するものと捉えている。このような把握は、現在の状況から見て不十分であると言わざるをえない。とりわけ 90 年代に入り、競争条件の変化、市場の同質化・多様化、通信・運輸技術の発達、経営資源の蓄積、などを背景に多国籍企業は世界的標準化と現地適合化とを同時に追求せざるをえないようになってきている。Agrawal, M.(1996)は国際広告分野における過去 40 年間の標準化論争を回顧し、80 年代後半以降、単純な標準化でなく単純な適合化でもない状況対応戦略(contingency)が主流になったと述べているし、向山(1996)もグローバル小売業に関し、世界的標準化と現地適合化との併存実現こそが競争優位獲得に不可欠であると述べている。

国際経営の分野では、グローバルな統合戦略が国際マーケティング分野よりやや早くから問題にされてきた。1970 年代末から 80 年代初頭にかけて、Doz, Y.(1979)や Doz, Y./C.K. Praharad(1981)は親子間の「パワー・バランス・モード」としての混合形態を提唱している。1980 年代になると Porter, M.E.(1986)の「グローバル戦略」が注目され、根本/諸上(1986, 1988)は「統合戦略」をいち早く明確な形で提示した。Bartlett, C.A./S. Ghoshal(1989)の「トランスナショナル組織戦略」、伊丹(1991)の「グローバル・マネジメント」、Yip, G.S.(1992)の「トータル・グローバル戦略」なども単純な集権化・分権化ではないグローバル統合をより強く意識した戦略を提唱している。国際経営ではないが Hammer, M./J. Champy(1993)の「リエンジニアリング革命」も Pine, J.(1993)の「マス・カスタマイゼーション」も、情報武装を楯に標準化と個別対応の同時的達成を指摘していると考えられる。

# 国際マーケティング標準化論争

—国際マーケティング複合化の視点から—

## ポイント

国際マーケティング複合化の定義：世界的標準化と現地適合理化との同時的達成

背景：競争の激化（過剰生産能力），市場の同質化，メディア・通信・運輸技術の発達，経営資源の蓄積  
 伝統的理論の限界：環境論アプローチの意義と限界、「標準化vs適合理化」枠組みの限界

## 1960年代の論争

広告のヨーロッパ域内標準化問題

背景：米国企業のヨーロッパ進出, Ethnocentric Mind

### 賛成派

E. Elinder…スウェーデンの広告会社社長  
 A. C. Fatt…米グレイ広告会社社長  
 E. Dichter…「ワールド・カスタマー」

### 反対派

Y. FournisやJ. M. Lenormand…「ヨーロッパ消費者」批判  
 J. Roostal…広告標準化への4つの障壁\*  
 G. E. Miracle…8つの意思決定要因\*\*  
 J. H. Donnelly/J. K. Ryans Jr. …実証的に批判

## 60年代末

### 広告問題からの脱却

W. Keegan…製品政策と広告政策の5つの組み合わせ  
 R. D. Buzzell…4 P 標準化の利益と阻害要因

- \*①不十分な予算
- ②言語の相違
- ③メディアの相違
- ④規制

- \*\*①製品タイプ
- ②市場の同質性
- ③メディアの特性と入手可能性
- ④広告代理店のタイプ
- ⑤広告に対する政府規制
- ⑥広告物に対する関税
- ⑦貿易規定など
- ⑧広告主の企業組織

## 1970年代の論争

標準化主張が後退し，各国市場特性分析と実証研究の始まり

背景：米欧間競争=Local Competition, 米欧市場比較, Multidomestic Mind

### 広告やブランドなどの一部では標準化主張あり

J. Killough, J. M. Peebles/J. K. Ryans/I. R. Vernon  
 実証研究=標準化肯定  
 R. Z. Sorenson/U. E. Wiechmann…標準化こそ核戦略

### 市場特性分析中心

S. P. Douglas, Y. Wind, C. D. Urban, S. H. Britt  
 実証研究=標準化批判  
 J. J. Boddewyn/D. M. Hansen, M. P. Kacker, R. T. Green

## 1980年代の論争

世界的標準化の主張，高品質・低価格製品の提供

背景：日本企業の台頭=米欧日間競争，市場の同質化, Developed Countries Mind

### レビットの問題提起

T. Levitt…圧倒的世界的標準化の必然を説く  
 その背景には市場の同質化と日本企業の台頭  
 S. Huszagh/R. J. Fox/E. Day, G. M. Hampton/E. Buske  
 など多数の支持

### レビット批判

P. KotlerやA. B. Fisher…各国市場の超え難い異質性  
 DouglasやWind…多くの選択肢の中の1政策  
 G. Hamel/C. K. Prahalad…低価格政策は脆弱  
 Boddewyn, J. A. Quelch/E. J. Hoff, H. Takeuchi  
 /M. E. Porter…実証的にも標準化一辺倒ではない

日本企業の  
 マーケティング  
 (比較研究)

P. Kotler/L. Fahey/S. Jatusripitak…日本製品の米国市場開拓  
 P. Doyle/J. Saunders/V. Wong…英国市場における英米日企業比較  
 J. R. Darling/D. R. Arnold…フィンランド市場における5ヶ国製品比較

## 1990年代の論争

単純な標準化/適合理化の排斥，新たな問題提起

背景：米欧日NIEs間競争=Mega Competition, 過剰生産能力, Geocentric Mind

### ①世界的標準化と現地適合理化の中間領域模索

T. Hisatomi, M. C. Particelli, S. M. Sandler/D. Shani, R. A. Kustin, V. Sriram/P. Gopalakrishana,  
 I. B. Baalbali/N. K. Malhortra, J. Wills

### ②標準化/適合理化と経営成果の実証研究

S. Samiee/K. Roth, D. M. Szymanski, F. M. Manu, S. O' Donnell/I. Jeong(draft)

### ③決定要因の研究

1980年代の研究を踏まえてJ. J. Boddewyn/R. Grosse, S. Beechler/J. Stephan/V. Pucik/N. Campbell(draft)

出典：拙稿「国際マーケティング複合化の実感」明治大学『経営論集』第44巻第3・4合併号、1997年3月に加筆修正

### 3. 世界的標準化のメリット、現地適合理化のメリット

#### (1)国際マーケティング複合化の定義

国際マーケティング複合化(International Marketing Duplication)とは、世界的標準化(Worldwide Standardization)と現地適合理化(Local Adaptation)という二律背反的な国際マーケティング戦略を同時に達成することである。

世界的標準化のメリットについては、30年前に Buzzell, R.D. (1968)がコスト節約、顧客認識の一致、計画策定と統制の改善、優れたアイデアの活用を掲げている。Buzzell の見解を敷衍して世界的標準化のメリットを整理し、他方に現地適合理化のメリットを掲げれば、表1のようになる。

表1 世界的標準化のメリットと現地適合理化のメリット

世界的標準化のメリット	現地適合理化のメリット
1. コスト節約	1. 顧客満足の上昇
2. 世界的イメージの形成	2. 特定市場での売上増
3. 組織の簡素化/統制の改善	3. 戦略の柔軟性/変化への迅速な対応
4. 優れたアイデアの活用	4. 全ての市場で対応可能
5. 迅速な投資回収	5. NIH (Not Invented Here) 症の回避
6. 規格統一化	6. 子会社の自主性尊重
7. 需要創造	7. 子会社人材の確保・育成

#### (2)世界的標準化のメリット

①コスト節約：マーケティング・ミックス(4P)を世界的標準化することによって、規模の経済と学習効果が働き、単位当たりコストを低減することができる。コスト節約は世界的標準化最大のメリットである。

②世界的イメージの形成：製品、ブランド、トレードマークなどを世界的標準化することによって、統一した世界的イメージを形成し、ブランド・ロイヤリティを高めることができる。ナイキのスウォッシュ、マクドナルドのゴールデン・アーチがその例である。

③組織の簡素化/統制の改善：世界的標準化によって組織や人材の重複を最小限に抑制し、組織の簡素化を達成できる。また計画立案・実行手順・評価方法などを標準化することによって複雑な意思決定を簡略化し、従業員評価に対する不公平感を払拭できる。

④優れたアイデアの活用：優れたアイデアやそれを生み出す能力のある人材には限りがある。それらを集中的に活用し世界的規模での製品・サービスの向上を図ることができる。マイクロソフトやインテルは、シリコンバレーで誕生したアイデアを世界中に普及させている。

⑤迅速な投資の回収：開発・生産コストの増大とPLCの短縮化は早期の投入資金回収を要請する。それは標準化製品を世界中に販売することによって可能となる。世界初の自動焦点一眼レフカメラ・ミノルタα7000は、投入資金早期回収のため世界同時発売された。

⑥規格統一化：デファクト・スタンダードであれデジュレ・スタンダードであ



れ、その背景にあるのは個別企業製品の世界的標準化を前提にした企業間競争である。世界的スタンダードを握った者だけが生き残れる。VTRやCD、DVDなどがその例である。

⑦**需要創造**：ある特定国における特定企業の世界的標準化製品・サービスは、別な市場では革新的製品・サービスを意味する場合がある。その場合、世界的標準化製品・サービスが新しい需要創造をすることになる。コークやポラロイド・カメラがその例である。

### (3) 現地適合化のメリット

①**顧客満足の上昇**：現地適合化は現地ニーズに適合する戦略であるから、現地における顧客満足を高める。日本市場でのパンパース(P & G)10年間の失敗(角田, 1991)に見られるような世界的標準化の欠点を回避できることが、現地適合化戦略の最大の強みである。

②**特定市場での売上増**：顧客満足を向上させるので当該市場での売上高は増大する。日本コカコーラ社は日本市場向けにジョージアやリアルゴールド、アクエリアス等を発売し、売上高を増大させた。問題は個別に対応するためのコスト増大である<sup>1)</sup>。

③**戦略の柔軟性/変化への迅速な対応**：市場は目まぐるしく変化する。戦略の柔軟性、変化への迅速な対応という点において現地適合化は世界的標準化よりも優れている。アジリティ＝俊敏性は現代企業にとって不可欠な要素である(Goldman, S.L.et, al. 1995)。

④**全ての市場で対応可能**：世界的標準化戦略はそれに合わない市場を切り捨てる戦略である。現地適合化戦略はどのような市場にも対応可能であり、一定の採算規模を確保できる限り全ての市場に参入できる。

⑤**N I H症の回避**：N I H症<sup>2)</sup>は根強い(Bartlett, C.A./Ghoshal, S. 1989)。N I H症そのものは好ましいものではないが、海外子会社が、親会社から世界的標準化製品等を一方的に押しつけられるだけでは満足しないことも事実である。

⑥**子会社の自主性尊重**：現地適合化戦略は子会社の自主性を最大限尊重しないと成り立たない。「現地のことは現地に聞け」、「郷に入れば郷に従え」というのが現地適合化戦略の合い言葉である。

⑦**子会社人材の確保・育成**：外資系子会社は、優秀な現地人材の確保に悩むことが多い。現地人材が外資系企業に躊躇する理由の一つは昇進機会の制限だが、現地適合化戦略によって子会社が自主性を確保できれば現地社員の昇進機会も増大する。

## 4. 国際マーケティング複合化要請の背景

世界的標準化と現地適合化双方のメリットを同時に獲得できればこれに勝るものはない、と古今東西、誰しも考えるだろう。しかし、実際に複合化が要請され実現化するためには、それなりの背景が必要である。1990年代に国際マーケティング複合化が強く要請され、企業がそれに応じたのには大きく4つの理由がある。

第1に、世界市場を巡る多国籍企業間競争の激化である。1970年代から80年代にかけて、日本企業が輸出と海外直接投資によって世界市場へ参入したことがLevitt, T.をして「市場のグローバル化」なる論文を書かせたのであるが、90年代に入り、アジア途上国企業が新たに世界市場へ参入した。東アジア途上国(アジアN

アジア途上国企業が新たに世界市場へ参入した。東アジア途上国(アジアNIEs・ASEAN4・中国)が世界総輸出に占める構成比は、1988-96年、12.2%から17.2%に拡大した<sup>3)</sup>。また、アジア5カ国(韓国、台湾、シンガポール、タイ、中国)の海外直接投資(フロー)全体に占める構成比は、1990-96年、3.9%から4.9%になっている<sup>4)</sup>。

また、競争の激化は競争参加者数の増大によるばかりでなく、競争の質の変化によってもたらされた。そのことは1960年代以降のM&Aブームの質的变化に端的に表れている。60年代後半の第3次ブームでは、中規模企業間のコングロマリット型M&Aが主流であった。80年代の第4次ブームでは多国籍企業による国際M&Aが激増したが、買収相手が超巨大企業であることは少なかった<sup>5)</sup>。しかるに90年代の第5次ブームにおいては超巨大企業間同士のM&Aが中心となっており、世界市場を巡る競争は正に多国籍企業同士の生き残りを賭けた熾烈な戦いに転化している(執筆中に独・ベンツ社による米・クライスラー社および日・日産ディーゼル社の買収交渉話が飛び込んできた)。

第2に、市場そのものの変化である。Levitt, T.(1983)は、通信技術や運輸技術の発達によって世界市場の同質化が進展していることを強調し、それに対応して多国籍企業は世界的標準化を余儀なくされていると述べている。一方、Kotler, P.(1986), Wind, Y.(1986), Douglas, S.P./Wind, Y.(1987)などは、各国市場の異質性は根強く残っており、そればかりかますますニーズの多様性が進展していることを指摘した。だが実際は、同質化と多様化が同時に進行していると考えべきである。一人の消費者の中に同質化しつつある部分と多様化しつつある部分とが共存している。Hisatomi, T.(1991)は米欧日の乗用車ニーズが大きき・スタイル・デザイン等で同質化傾向にあることを実証すると同時に、依然としてそれぞれの市場に残るニーズの多様性にも十分配慮するよう注意を促している。1997年9月、本田技研工業はフルモデルチェンジした主力車種アコードを発表したが、プラットフォームは世界共通にしながら大きさやデザインは日米欧アジアの4極で独自仕様になっている<sup>6)</sup>。

第3に、市場の変化を素速く読みとり、伝達し、記憶し、分析する情報通信機器の発達である。1980年代にはパーソナルコンピュータが急速に発達し、それまで高額で図体の大きい汎用コンピュータが行っていた仕事を安価で簡単にこなすようになった。さらに90年代にはインターネットが一般に供用されるようになり、ビジネスのやり方を根本から変革する。インターネットは国際マーケティング複合化を実施する基本インフラとなった。たとえば、従来の専用回線では送れなかった大量のCADデータがインターネットを通して瞬時に転送できるようになり、親会社・子会社双方の技術者が濃密なコミュニケーションを達成できるようになった<sup>7)</sup>。情報通信技術の発達は市場の同質化をもたらしただけでなく、国際マーケティング複合化戦略の基盤となったのである。

第4に、市場の変化に柔軟に対応できる生産システムの誕生である。Alderson, W.(1957, 1965)やBucklin, L.P.(1966)の「延期=投機モデル」によれば、見込み生産による投機型流通では規模の経済によって生産コストは下げられるものの在庫費用が嵩み売れ残りリスクも増大する。一方、受注生産による延期型流通では市場情報入力に延期されるので在庫が少なく済み売れ残りリスクも低減されるが、小口

ロットの変動変量生産で生産コストが嵩み小ロット多頻度配送で流通コストも増大する。ところがCIMやFMSなどのコンピュータ制御生産システムは、混流生産を可能にし生産の平準化を成し遂げた。すなわち、延期型流通の要である多品種少量生産を、大幅なコスト高を伴わずに達成したのである(安室 1993)。ピッキングシステムや仕分けなどにおけるコンピュータ管理も物流コストを低減させ、共同配送やEDIなどととも延期型流通の流通コスト全体を引き下げる役割を果たしている(矢作 1996)。

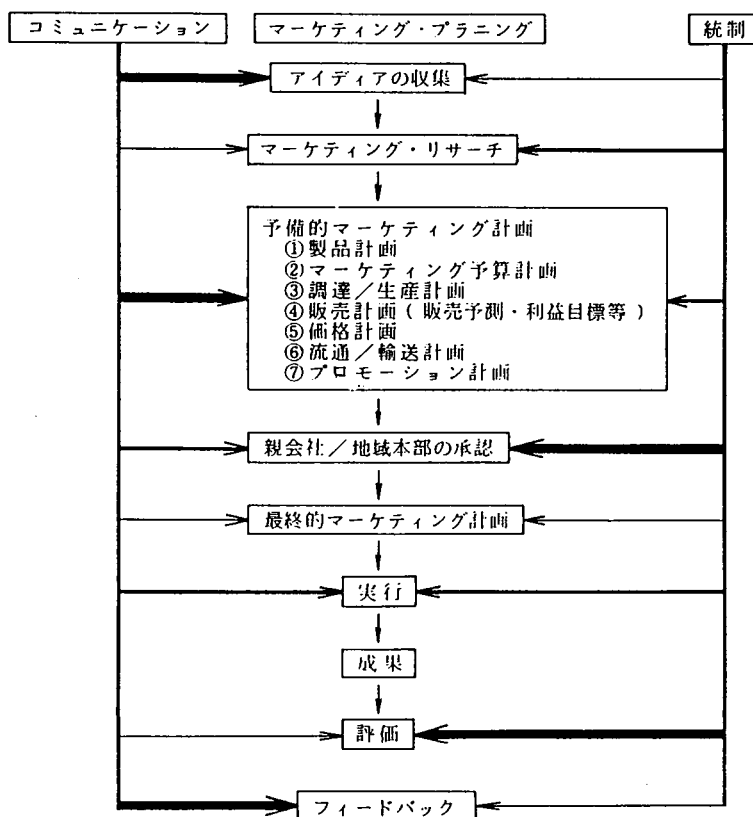
### 5. 国際マーケティング複合化の対象と方策

国際マーケティング複合化が対象とするのは、国際マーケティングのプロセスとプログラム双方である(大石 1993b, 1993c)。

#### (1) プロセス複合化

国際マーケティング・プロセスは、図2に見られるように、アイデアの収集→マーケティング・リサーチ、予備的マーケティング計画→親会社/地域本部の承認→最終的マーケティング計画→実行→成果→評価→フィードバックという一連のPDCサイクルと、それらの各段階に影響を及ぼす統制およびコミュニケーションから成り立っている。

図2 国際マーケティング・プロセス



①プロセス標準化／プログラム適合化：このプロセスについては、プログラムよりも標準化しやすく(Sorenson, R.Z./U.E., Wiechmann 1975), プログラム標準化の前提になると言われてきた(Walters, P.G.P. 1985)。プロセスが標準化されずにプログラムだけが標準化されている, ということは一般に考えにくい。むしろ, プロセスは標準化されているものの, プログラムはかなりの部分, 現地適合化されているというケースが考えられる。

②双方向コミュニケーション：プロセス標準化／プログラム適合化はプロセス複合化そのものではない。プロセス複合化を行うためには親会社・子会社間の双方向コミュニケーションが必要である。いや, 双方向コミュニケーションそのものがプロセス複合化なのである。90年代に入り, 稠密なコミュニケーションを実施する技術的基盤はできた。問題はそれを利用して双方向コミュニケーションを図ろうする親会社経営者の意志である。Perlmutter, H.V. (1969)が言う Geocentric な経営視野が, 今, 正に必要とされている。

③柔軟な統制：海外子会社の自主性・創造性・鋭敏性・機動性を発揮させるためには, 親会社の柔軟な統制が不可欠である。柔軟な統制を実施するためには親会社経営陣の国際事業遂行能力が高くなければならない(Hulbert, J.M./Brandt, W./Richers, R. 1980)。親会社経営陣の国際事業遂行能力を高めるためには, 親会社経営陣への参加条件に複数海外事業経験を必須とするようなキャリアパスの制度化が必要である(安室 1992)。それだけではなく企業理念の浸透や人材交流の活発化など, 「社会化」による調整メカニズムが重要な役割を果たす(諸上・根本 1996)<sup>8)</sup>。

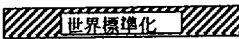

④適切なフィードバック：フィードバックはマーケティング・プロセスの最後のコミュニケーション課業であると同時に, 次のマーケティング・プロセスの最初のコミュニケーション課業でもある。一般に, 成功事例のフィードバックは容易であるが, 失敗事例のフィードバックは困難である。子会社経営陣ができるだけ自分の失敗を隠そうとするからである。しかし, Hartley, R.F.(1981), Ricks, D.A.(1983), Hendon, D.W.(1989)等も言うように, 成功例から学ぶことよりも失敗から学ぶことの方がはるかに多い。親会社経営陣は, 海外子会社からの失敗事例フィードバックを義務づけ, 促進・鼓舞し, それらからの教訓を全世界で共有するようし向け, その解決策立案を指導・調整していかねばならない。

## (2)プログラム複合化

プログラムとはマーケティング・ミックス(4P; Product 製品政策, Price 価格政策, Promotion プロモーション政策, Place 流通政策)のことである。プログラム複合化には, 図 3~6 に見られるように, ハイブリッド方策, 共通要素方策, 複数ライン方策, 共通分母方策の4つが考えられる。

①ハイブリッド方策: 古くは Keegan, W.(1969)が製品政策と広告政策について, それぞれ延長(≒標準化)と修正(≒現地適合化)で5つの組み合わせを提示している。これをプログラム全体に拡張する。図3の例では, ブランドを世界的標準化し, 製品機能については7~8割を標準化する。広告表現や小売価格についてはかなり現地適合

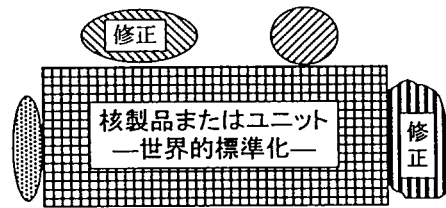
図3 ハイブリッド方策

ブランド	
製品機能	
広告表現	
小売価格	
人的販売	

化し、人的販売については全て現地適合理化している。

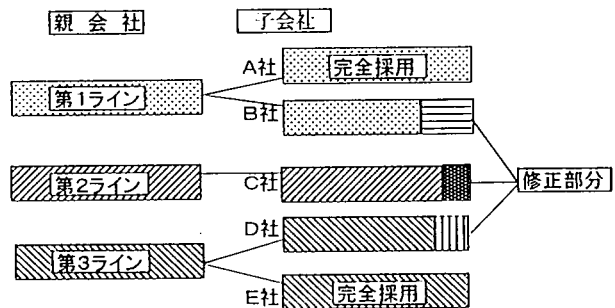
②共通要素方策：これは従来、広告政策ではパターン標準化と呼ばれ、製品政策ではモジュラー製品アプローチ、核製品アプローチ、あるいは共通部品アプローチと呼ばれてきたものである。核部分を世界的標準化し周辺部分を現地適合理化しようという方策である。図4では中央部にある四角部分を世界的標準化し、周辺の楕円形部分を現地適合理化するという製品政策を例示している。

図4 共通要素方策



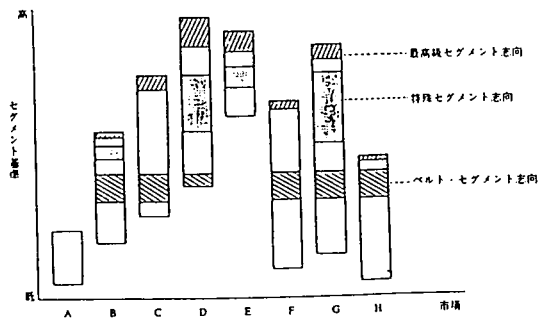
③複数ライン方策：これは世界的に標準化した複数ラインを(製品でも広告でもよい)子会社に提示し、そのなかから選択させる方策である。新しいアイデアが親会社や海外子会社から提案された場合、選択権をそれぞれの子会社に委ねながらそのアイデアを普及させることは合理的な方策である。図5の例では、親会社が3つのラインを提示し、A社は第1ラインを完全採用し、B社は第1ラインを部分採用し、E社は第3ラインを完全採用している。

図5 複数ライン方策



④共通分母方策：この方策は、まず各国の市場を細分化し、ついで類似セグメント(細分化された市場)をクラスター化し、最後にどのクラスターに自社の製品・サービス等をポジショニングする。この方策については、既に Majaro, S. (1977) や Takeuchi, H./M.E. Porter(1986) が言及しているところであり、図6ではこれを、最高級セグメント志向、特殊セグメント志向、ベルト・セグメント志向の3つに分類している。たとえばベルト・セグメント志向では、同一製品に各国市場で異なったポジションが与えられ、H市場では上位ポジションが、B・F・G市場では中位ポジションが、そしてD市場では最下位ポジションが与えられている。

図6 共通分母方策



## 6. 国際マーケティング複合化の促進要因・阻害要因

### (1) 企業要因, 製品/産業要因, 環境要因

国際マーケティング複合化を促進する要因あるいは阻害する要因は何か。従来の標準化論争においては、国際マーケティング標準化の促進要因・阻害要因として環境要因を挙げる者が多かった(Fayerweather, J. 1965, 1969, Cateora, P.R./Hess, J.M. 1966; 環境論アプローチ)。現在でも、圧倒的多数の研究者が標準化阻害要因としては環境要因を挙げている(Fisher, A.B. 1984, Kotler, P. 1986, Douglas, S.P./Wind, Y. 1987, Wills, J./Samli, A.C./Jacobs, L. 1991, Perry, A.C. 1994, 小坂 1997, Whitelock, J./Pimblett, C. 1997)。国際マーケティング世界的標準化の不可避的選択を唱道する Levitt, T.(1983)にしても、「各国市場の同質化」をその前提条件として強調する点では環境論アプローチ論者と同類である。

確かに、環境要因は国際マーケティング複合化の主要な促進要因・阻害要因となることは疑いない。ただ、筆者は企業要因, 製品/産業要因, 環境要因という 3 つの次元で捉える必要があると考える。

この視角から、企業要因, 製品/産業要因, 環境要因に言及した諸研究を纏めると表 2 のようになる。表 2 によれば、Shuptrine, F.K./B.Toyne (1981)以降、かなりの研究者が 2 つないし 3 つの要因に触れるようになる。これは 1980 年代に入り、伝統的な環境論アプローチでは現実を分析することが困難になったことを示唆している。たとえば、なぜ食品産業と家電産業の国際マーケティング・プログラムは異なるのか(角松 1995)、なぜ同じ食品産業の中でもコカコーラとネスレ

表 2 国際マーケティング標準化決定要因に関する諸研究

研究者名	企業要因	製品/産業要因	環境要因
Buzzell (1968)		IPLC 競争	発展段階 文化的要素 流通機構 法的制限 市場特性
Keegan (1969)	適合コスト Mミックス 国際化度	製品特性	
Aylmer (1970)	子会社の地位		
Shuptrine/Toyne (1981)	国内/国際事業規模 国内/国際事業経験 活動の地理的範囲 利用技術 製品多様化程度 人的資源	競争 技術	社会的要因 文化的ライフスタイル 社会システム 役割 相互作用 国家的要因 経済 技術 政治・法律 教育
McDonald (1982)	企業の目的・戦略 マーケティングの目的・戦略 SWOT		経済・政治環境 市場の構造・規模
Walters (1985)	企業戦略 経営資源	製品特性	環境特性
Quelch/Hoff (1986)	経営の各機能 Mミックス	製品	国
Takeuchi/Porter (1986)	価値連鎖の配置/調整/ 連結	産業/製品 ポジショニング	市場特性
Douglas/Wind (1987)	既存国際事業 親子関係		政府規制/貿易障壁 Mインフラ 資源 競争構造 市場規模 他市場との関係
Rau/Preble (1987)	組織構造 統制度態度 母国市場規模	上流付加価値 ブランド IPLC ポジショニング	MNC 規制 インフラ 市場要素 環境要素 経済要素 競争要素
Yip/Loewe/Yoshino (1988)	親子関係 組織構造 管理プロセス 人間		対象市場 (範囲/経済) 市場ポジショニング (発展/条件/競争) 環境要素 (物理/法/政治/インフラ)
Jain (1989)	企業文化 企業志向 親子関係 権限委譲	製品タイプ ポジショニング	学習 関与 普及
Wills/Samli/Jacobs (1991)		製品特性	

(注) IPLC = International Product Life Cycle; M = Marketing; SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats; インフラ = インフラストラクチャ

コーラとネスレでは国際マーケティング・プログラムが異なり(Quelch, J.A./E.J. Hoff 1986), 同じ日本の家電産業の中でも三洋電機とソニーでは国際マーケティング・プログラムが異なるのか(近藤 1995, 1996)。環境論アプローチだけでは説明できない。

表 3 は、国際マーケティング複合化の主要促進要因・主要阻害要因を一覧したものである。企業要因には競争優位の所在, 戦略志向, 国際化度, 親子関係などがあり, それぞれの項目はさらに細かく小分類されている。たとえば, 競争優位の所在の中には企業文化, 研究開発, 製造, 財務, 人的資源, その他がある。同様に, 製

表 3 複合化の主要促進要因・主要阻害要因

X 企業要因	
1 競争優位の所在	a. 企業文化, b. 研究開発, c. 製造, d. 財務, e. 人的資源, x. その他
2 戦略志向	a. ROI, b. キャッシュフロー, c. 長期的成長, d. 市場シェア, x. その他
3 国際化度	a. 経験年数, b. 海外売上高, c. 取締役会における外国人比率, x. その他
4 親子関係	a. 組織構造, b. 親会社の統制力, c. 親子間のコミュニケーション, d. 子会社の地位, x. その他
Y 製品/産業要因	
1 産業特性	a. 産業寿命における段階, b. 競争の程度, c. 産業上の競争優位の所在, x. その他
2 製品タイプ	a. 産業財, b. 耐久消費財, c. 非耐久消費財
3 製品寿命段階	a. 導入期, b. 成長期, c. 成熟期, d. 衰退期
4 技術レベル	a. 高度, b. 中程度, c. 低度
5 関与レベル	a. 高度, b. 中程度, c. 低度
6 代替性	a. 困難, b. 中位, c. 安易
※関与とは製品に対して消費者がもつ「こだわり」。	
Z 環境要因	
1 法制度	a. 法律, b. 条例, c. 規格, d. 条約, e. 協定, x. その他
2 社会構造	a. 階級制度, b. 都市化率, c. 教育レベル, d. 家族システム, x. その他
3 金融制度	a. 為替相場, b. 利子率, c. 金融システム, x. その他
4 経済規模	a. 人口, b. 市場規模, c. 購買力, x. その他
5 経済発展	a. 経済発展レベル, b. 経済発展速度, c. 経済発展方向, x. その他
6 インフラストラクチャ	a. 道路/橋/港/空港など, b. 通信, c. 流通, d. 支援産業, x. その他
7 地理要因	a. 気温, b. 湿度, c. 風, d. 地形, x. その他
8 文化要因	a. 宗教, b. 言語, c. 伝統, d. 慣習, x. その他
9 消費者行動	a. 国民性, b. ライフスタイル, c. 価値観, d. 識字率, x. その他

品/産業要因は産業特性, 製品タイプ, 製品寿命段階, 技術レベル, 関与レベル<sup>9)</sup>, 代替性に中分類され, それぞれ, さらに細かく小分類されている。最後に環境要因

は法制度、社会構造、金融制度、経済規模、経済発展、インフラストラクチャ、地理要因、文化要因、消費者行動の9つに中分類されている。環境要因には、企業が絶対に従わなくてはならない強制的要因(例：法律、規格、利子率、気温、宗教的タブー)、強い拘束力は持つものの強制力はない半強制的要因(例：教育レベル、人口、購買力、インフラストラクチャ、伝統、慣習)、企業が戦略的選択肢を留保する任意的要因(例：家族システム、経済発展レベル、経済発展速度、国民性、ライフスタイル)がある(大石 1993a)。このような分類は Sorenson, R.Z./U.E. Wiechmann(1975)や Walters, P.G.P.(1985), Friedmann, R.(1986)等が、世界的標準化の制約要因として義務的・強制的(obligatory/mandatory/compulsory)要因と任意的・自発的(discretionary/voluntary)要因に区別したものをより詳細にしたものである。ただし、表3では煩雑を避けるため、このような区別はしていない。ちなみに、表3で記載されているアルファベットや数値は、次の表4の下段に記入されているアルファベット・数値を説明している。たとえば、X3aとは、X企業要因の3国際化度、その中のa経験年数、を意味する。

## (2)企業要因、製品/産業要因、環境要因の階梯

企業要因、製品/産業要因、環境要因が国際マーケティング複合化の促進要因・阻害要因となることが認められたとして、つぎに問題となるのは3要因の関連である。

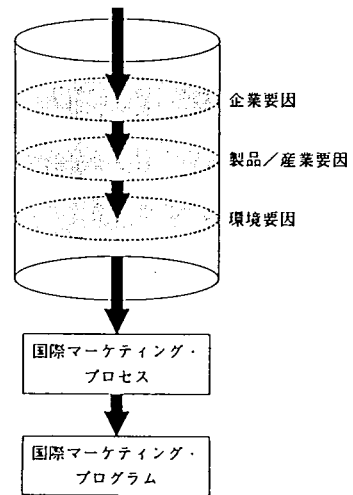
国際マーケティング標準化に影響を及ぼす3要因を初めて総合的に把握しようとした Rau, P.A./J.F. Preble(1987)は、環境要因と製品/産業要因が「達成可能な」標準化程度を決定し、企業要因(彼らの場合、企業戦略)が「達成される」標準化程度を決定すると考えた。Yip, G.S./Loewe, P.M./Yoshino, M.Y.(1988)も「グローバル戦略(=標準化)の可能性」に影響を及ぼすものを外部要因(=環境要因)、「グローバル戦略を開発し実行する能力」に影響を及ぼすものを内部要因(=企業要因)と分類する。双方とも、先に環境要因(加えて製品/産業要因)が「標準化の達成可能な水準」を決定し、その後、企業要因が「標準化の実行可能な水準」を決定する、という階梯を考えている。これに対し Jain, S.C.(1989)は、標準化決定要因として①対象市場(地理、経済的要因)、②市場ポジション(市場発展程度、市場条件、競争)、③製品特性(製品タイプ、製品ポジショニング)、④環境要因(物理的環境、法的環境、政治的環境、マーケティング・インフラストラクチャ)、⑤組織要因(企業志向、親子関係、権限委譲)を掲げ、これら5つの要因が同時に国際マーケティング標準化に影響を及ぼすとしている。①②④は環境要因、③は製品/産業要因、⑤は企業要因である。彼の分析枠組みは網羅的ではあるが、3要因の関連について考察を省略した点に不満がある。むしろ、英国産業財企業の国際マーケティング計画過程を分析した McDonald, M.H.B.(1982a, b)が、最初に企業目的と戦略、ならびにマーケティング目的と戦略を配置し、ついで環境要因分析を並べていることを筆者は高く評価したい。

筆者は、図7に見られるような企業要因から始まる階梯を考えている。企業要因→製品/産業要因→環境要因という順序である。国際メーカーが国際マーケティングのプロセス・プログラムを企画するとき、まず企業要因を考慮する。自社の競争優位の所在、戦略志向、国際化度、親子関係などである。これらの企業要因次第



で国際マーケティングのプロセスやプログラムの策定内容が異なる。ついで、当該企業(より正確には当該部門)が取り扱う製品、属する産業の特徴を考慮する。最後に、政治・経済・競争・文化・消費者行動などの環境要因を考慮する。これは同じ環境でも企業要因や製品/産業要因によって理解が異なることを意味している(環境要因の相対的存在性)。ただ、この考え方を国際マーケティング実態分析のためにどのように操作化するかにについては今後の課題としたい。

図7 3要因の階梯



## 7. 若干の実証

表4は、上記のような国際マーケティング複合化についての考え方を実証する目的で実施した調査結果一覧である。さまざまな理由で回答企業数がきわめて少なくなった<sup>10)</sup>。したがって統計的有意性はまったくない。「参考資料にとどまる」という前提を置いた上で、表4から以下のことが言えるだろう。

第1に、国際マーケティング複合化プログラムでは、ハイブリッド方策>共通要素方策>複数ライン方策>共通分母方策の順で採用率が高い。ハイブリッド方策と共通分母方策については日本企業の方が欧米企業よりもより多く実施している。逆に、複数ライン方策と共通要素方策については欧米企業の方が日本企業よりも多く実施している。

第2に、国際マーケティング複合化プロセスでは「意思決定の所在」のみ尋ねているが、予想通り、製品政策が価格政策や販売促進政策、流通政策よりも親会社で決定される割合が高かった。製品政策の中で、ブランド、研究開発、商標、デザインなどが5点以上で他と比べて親会社関与が高いことも従来の研究成果と一致している。ただ、親会社関与がもっとも高い製品政策においても、平均値は4.5にすぎず、中央値の4よりわずかに親会社寄りであるにすぎない。

第3に、子会社が意思決定に関与する割合が高い項目において、日本企業の場合、日本人(≡日本からの派遣社員)が意思決定を行っている割合が高い。一方、欧米企業の場合、例外なく現地人が意思決定を行っている。これはBeechler, S., et al. (1995)が指摘する「分権化」と「現地化」の相違である。つまり日本企業では、「分権化」しているマーケティング・プログラムにおいても必ずしも「現地化」しているわけではない。それに反し、わずか3社の例であるが、欧米企業の場合、「分権化」しか「現地化」している。

第4に、国際マーケティング複合化の主要促進要因には企業要因が多い。促進要因第1位に挙げられたものは回答12のうち10個が企業要因であり、研究開発、製造、人的資源などに競争優位をもつという企業が多い。しかしながら、主要促進要因の上位3つを合計し3要因の構成比を単純に算出すると、企業要因は58.8%にすぎない。製品/産業要因が23.5%で、環境要因も17.6%ある。質問状の環境要因の中に「市場の同質化」という項目を入れていたら、環境要因の構成比はもっと高く

表4 いくつかの企業の国際マーケティング複合化

国際マーケティング・プログラム

国名	FOUNTUNE										日本平均	PORTUNE合計	PORTUNE平均	全合計					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					11	12	13		
ハイブリッド方策	7	5	5	5	6	6	3	6	5	6	4	4	4	35	5.8	14	4.7	64	4.9
複合ライオン方策	5	3	3	4	4	6	6	6	6	6	1	4	2	27	4.5	18	6.0	58	4.5
共進東洋方策	5	5	5	5	4	6	6	6	6	6	1	4	2	31	5.2	18	6.0	62	4.8
共進分母方策	5	3	3	5	2	6	2	6	2	6	3	4	2	28	4.7	10	3.3	53	4.1
合計 / 平均	4.0	3.5	4.0	4.8	4.0	4.0	4.3	4.0	4.8	4.0	1.5	4.0	2.5	121	5.0	60	5.0	237	4.6

国際マーケティング・プロセス (重要決定の所在)

国名	THAILAND										日本平均	PORTUNE合計	PORTUNE平均	全合計					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					11	12	13		
市販	5	4	3	4	5	4	2	3	4	3	1	6	6	24	4.0	9	3.0	47	3.6
研究所	4	4	6	7	6	6	7	5	6	4	1	6	6	34	5.7	18	6.0	69	5.3
メーカー	5	4	5	7	4	7	7	3	5	3	1	4	4	32	5.3	16	5.3	60	4.6
ディザイン	4	4	5	5	4	6	7	3	5	5	7	4	7	28	4.7	15	5.0	68	5.1
ブランド	5	4	7	5	4	6	7	1	7	6	7	5	7	31	5.2	15	5.0	71	5.5
販売	4	4	4	5	4	7	7	1	7	6	7	5	7	28	4.7	15	5.0	68	5.2
製品がジョイント	4	4	4	6	3	4	6	5	3	5	1	3	6	24	4.0	15	5.0	52	4.0
アフターサービス	4	4	3	4	6	1b	1a	1a	1a	3	1	3	4	27	4.5	11	3.7	50	3.8
製品保証	5	4	5	4	6	1b	1a	1a	1a	2	1	3	6	22	3.7	3	1.0	38	2.0
合計 / 平均	4.4	4.6	5.2	4.8	4.8	4.3	5.4	3.7	4.3	3.9	2.8	4	5.9	276	4.6	119	4.0	581	4.5

＜販売＞

国名	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	日本平均	PORTUNE合計	PORTUNE平均	全合計		
即売	4	3	4b	4	1b	1a	1a	2a	3	4	1	4	6	20	3.3	6	2.0	41	3.2
小売	4	2	4b	4	1b	1a	1a	3	1a	3	1	4	6	17	2.8	5	1.7	36	2.8
委託	3	4	5	4b	4	2b	5	4	1a	4	1	4	6	22	3.7	10	3.3	46	3.5
合計 / 平均	3.0	4.0	3.3	4.0	4.0	1.3	3.3	3.0	1.7	3.3	1.0	4.0	6.0	59	3.3	21	2.3	123	3.2

＜販売促進＞

国名	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	日本平均	PORTUNE合計	PORTUNE平均	全合計		
広告	4	3	4b	4	4	5	5	1a	1a	4	1	4	6	22	3.7	7	2.3	44	3.4
広告	4	2	4b	4	4	4	4	1a	1a	2	1	4	6	19	3.2	2	1.0	34	2.6
広告	4	2	4b	4	4	4	4	1a	1a	2	1	4	6	19	3.2	6	2.0	38	2.9
メディア	4	2	3b	1a	1b	1a	1a	1a	1a	2	1	4	6	12	2.0	3	1.0	28	2.2
P	4	2	4b	1a	1a	1a	1a	1a	1a	2	1	4	6	18	3.0	3	1.0	34	2.6
P	4	2	4b	1a	1a	1a	1a	1a	1a	2	1	4	6	15	2.5	3	1.0	34	2.4
販	4	2	1a	1a	1a	1a	1a	1a	1a	2	1	4	6	10	1.7	2	1.0	23	1.9
合計 / 平均	2.0	4.0	2.1	3.4	2.3	2.6	2.4	1.0	1.0	2.3	1.0	4.0	6.0	115	2.7	26	1.3	234	2.6

＜流通＞

国名	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	日本平均	PORTUNE合計	PORTUNE平均	全合計		
即売	3	4	3	2a	1a	6	1a	1a	1a	3	1	4	6	19	3.2	3	1.0	36	2.8
小売	4	2	2a	1a	6	6	1a	1a	1a	2	1	4	6	17	2.8	3	1.0	33	2.5
物販	3	4	2	4b	1a	2b	1a	1a	1a	2	1	4	4	18	3.0	3	1.0	30	2.3
インストア	2ab	4	2	4b	1a	2b	1a	1a	1a	3	1	4	3	15	2.5	2	1.0	28	2.2
店頭	3	4	5	4b	3	2b	1a	1a	1a	3	1	4	3	21	3.5	2	1.0	28	2.2
合計 / 平均	2.6	4.0	2.8	3.2	1.4	3.6	1.0	1.0	1.0	2.6	1.0	4.0	4.4	90	3.0	13	1.0	161	2.5

複合化の促進要因・阻害要因

国名	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	日本平均	PORTUNE合計	PORTUNE平均	全合計		
主要促進要因	X3a	X1b	X2	X3c	X1b	X2a	X4c	X	X4c	X1c	X1e	X1c	X1c	12X	66.7X	6X	66.7X	20X	58.8X
	X2d	Z1a	X3	X4a	X2b	X3a	X2c	Y	X2d	Y4a	Y4c	1a	1a	37	16.7X	2Y	22.2X	8Y	23.5X
	Y1b	Z1d	X1	X4b	Z2b	X2d	X1a	Z	Y5a	Z6d	n.n.	3a	Z5a	37	16.7X	1Z	11.1X	6Z	17.8X
主要阻害要因	Z2a	Z2d	Z4	X1a	X41	Z3b	X3	Z	Z1a	Y1	n.n.	X2	Z3b	3X	16.7X	1X	11.1X	19Z	55.3X
	Z3d	Y1c	Z8	X5c	Z1c	Z3b	Z9b	Y	Y1b	Z1a	n.n.	4a	X3c	5Y	27.8X	3Y	33.3X	10Y	29.4X
	Y1a	Z9a	Z3	X6c	Z9b	X3c	Z4	X	Z9a	Z9a	n.n.	2a	Z6d	10Z	56.6X	5Z	55.6X	5X	14.7X

注: (1) プログラムの1〜7は、各方を1「全く採用していない」から7「大いに採用している」まで7段階で評価したものを、  
 (2) 国際マーケティング・プロセスの各要素は重要決定の所在 (1が自社、7が他社) を示す。  
 (3) 同じ、プロセスとプログラムの各要素は重要決定の所在 (aが現地人、bが日本人、cが第三国人) を示す。  
 (4) n.n. は数値不明、空白も同じ。  
 (5) 複合化の促進要因・阻害要因の文字は企業要因、Yは製品/産業要因、Zは销售渠道を示す。  
 数値とアルファベットの各要素については表3参照。

なっていたかも知れない。

第5に、国際マーケティング複合化の主要阻害要因には環境要因が多い。主要阻害要因としての環境要因には、法律・為替相場などの強制的環境要因や経済規模・言語などの半強制的環境要因が挙げられており、任意的環境要因はない。しかしながら、環境要因が主要阻害要因の圧倒的多数を占めているわけではない。主要阻害要因の第1位だけ見ても、回答12のうち環境要因は6個にすぎず、製品/産業要因が4個、企業要因が2個である。主要阻害要因の上位3つを合計し3要因の構成比を単純に算出しても、環境要因は55.9%にすぎない。製品/産業要因が29.4%で、企業要因も14.7%ある。「環境要因と製品/産業要因が『達成可能な』標準化程度を決定し、企業要因が『達成される』標準化程度を決定する」とは必ずしも言えないのである。

#### 8. 残された課題

残された課題は多い。とりわけ、国際マーケティング複合化実態解明のための操作化やそれに基づく実証研究は国内外とも皆無である。複合化と経営成果との関係についても、さらに十分な議論が必要である。さらに筆者が関心を寄せている地球環境問題と国際マーケティング複合化との関連も、別な機会に発表したいと考えている。

#### 【注】

- 1) Kotler, P./G. Armstrong(1989)は、市場細分化とマーケティング戦略との間の関係には①無差別マーケティング、②差別化マーケティング、③集中マーケティングの3つがあるという。そして②差別化マーケティング(≡国際マーケティングという市場別現地適合化)は製品改良コスト、生産コスト、管理コスト、在庫コスト、プロモーション・コストなどのコスト上昇を招く、と指摘している(Kotler, P., 1995, 邦訳 237 ページ)。
- 2) N I H(Not Invented Here)症とは、自己開発した以外のものを拒否する態度である。
- 3) 『1997 ジェトロ白書貿易編』5 ページ。東アジア途上国からの輸出増大においては、先進国多国籍企業子会社による輸出が大きな割合を占めていることは言うまでもない。ただし、途上国企業の成長を看過すると現代競争の特徴を見失うであろう。
- 4) 1998 ジェトロ白書投資編』2 ページ。なお、同アジア5カ国の対内直接投資(フロー)の世界に占める構成比は、1990-96年、7.5%から20.6%に急拡大している。
- 5) 第4次M&Aブームまでの特徴については大石(1990)参照。
- 6) 『朝日新聞』1997年9月5日付け朝刊。
- 7) 1995年12月20日のSANYO Electronics Singapore PTE LTDでのヒヤリング。
- 8) 諸上・根本(1996)については、拙稿書評、明治大学『社会科学研究所紀要』第36巻第2号(通巻48集)、1998年3月、243-249ページも参照されたい。

- 9) 関与レベルというのはマーケティング・ミックスに対する「消費者のこだわり」を意味する。一般に専門品・買回品は関与レベルが高く、最寄品は関与レベルが低い。
- 10) 発送質問状 1,000 部に対して有効回答数 13 社になったのにはさまざまな理由があった。最大の理由は、返信をファックスで依頼したのであるが回答期に大学のファックス番号が変更になり、回答そのものを受け付けられなかったことである。筆者の大学移動時期と重なりチェックが遅れた。また、質問状は国内外とも全て英文のみとしたことも国内企業の回答を遅らせ、ファックス番号変更間に間に合わなかった。なお、13 社のうち数社については、実地調査、面接インタビュー、電話インタビューなどを追加的に実施している。

### 【参考文献】

\* 紙幅の都合で図 1、表 1 に記載された文献を除き、本文に引用されたものだけに限定。図 1 の文献については大石(1997)、表 1 の文献については大石(1996)を参照されたい。

- 伊丹敬之『グローバル・マネジメント—地球時代の日本企業—』NHKブックス、1991年。
- 角松正雄編『日本企業のマーケティング』大月書店、1995年。
- 近藤文男「家電産業のマーケティング」、角松正雄編『日本企業のマーケティング』大月書店、1995年、第4章。
- 近藤文男「電子産業における国際マーケティング」、角松正雄・大石芳裕編著『国際マーケティング体系』ミネルヴァ書房、1996年、第9章。
- 小坂恕『グローバル・マーケティング』国元書房、1997年。
- 諸上茂登・根本孝編著『グローバル経営の調整メカニズム』文眞堂、1996年。
- 向山雅夫『ピュア・グローバルへの着地』千倉書房、1996年。
- 根本孝／諸上茂登『国際経営論—国際化へのいざない—』学文社、1986年。
- 根本孝／諸上茂登編著『国際経営の進化』学文社、1988年。
- 大石芳裕「第4次M&Aブームの特徴—国際寡占間競争視角—」『佐賀大学経済論集』第23巻第4号、1990年。
- 大石芳裕(1993a)「標準化論争の教訓」『佐賀大学経済論集』第26巻第1号。
- 大石芳裕(1993b)「グローバル・マーケティングの分析枠組」『佐賀大学経済論集』第26巻第2号。
- 大石芳裕(1993c)「グローバル・マーケティングの具体的方策」『佐賀大学経済論集』第26巻第3号。
- 大石芳裕「国際マーケティング複合化戦略」角松正雄・大石芳裕編著『国際マーケティング体系』ミネルヴァ書房、1996年、第6章。
- 大石芳裕「国際マーケティング複合化の実態」明治大学『経営論集』第43巻第3・4合併号、1997年、157-198ページ。
- 角田隆太郎「多国籍企業の環境認識と環境適応——プロクター・アンド・ギャンブル社の日本市場適応戦略(上・下)——」『広島経済大学経済研究論集』第14巻第2号・第3号、1991年。

- 矢作敏行『現代流通』有斐閣アルマ, 1996年。
- 安室憲一『グローバル経営論』千倉書房, 1992年。
- 安室憲一「適応的マーケティングシステム」神戸商科大学『商大論集』第45巻第3号, 1993年。
- Agrawal, M.(1996), Review of a 40-year Debate in International Advertising; Practitioner and Academician Perspectives to the Standardization/Adaptation Issue, *International Marketing Review*, Vol.12, No.1.
- Alderson, W.(1957), *Marketing Behavior and Executive Action*, Richard D. Irwin.(石原武政/風呂勉/光澤滋朗/田村正紀訳『マーケティング行動と経営者行為』千倉書房, 1984年)
- Alderson, W.(1965), *Dynamic Marketing Behavior*, Richard D. Irwin.(田村正紀/堀田善/小島健司/池尾恭一訳『動態的マーケティング行動』千倉書房, 1981年)
- Beechler, Schon, Stephan, J., Pucik, V., and Campbell, N.(1995), Decision Making Localization And Decentralization In Japanese MNCs: Are There Costs Of Leaving Local Managers Out Of The Loop?, *draft*.
- Bartlett, C.A. and Ghoshal, S.(1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press.(吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社, 1990年)
- Boddewyn, J.J. and Hansen, D.M.(1977), American Marketing in the European Common Market, 1963-1973, *European Journal of Marketing*, 11, 7.
- Boddewyn, J.J. and Grosse, R.(1995), American Marketing in the European Union: Standardization's Uneven Progress, *European Journal of Marketing*, Vol.29 No.12, Nov.
- Bucklin, L.P.(1966), *A Theory of Distribution Channel Structure*, IBER.(田村正紀訳『流通経路構造論』千倉書房, 1977年)
- Buzzell, Robert D..(1968), Can You Standardize Multinational Marketing?, *Harvard Business Review*, Nov.-Dec.
- Cateora, P.R., Hess, J.M., *International Marketing*, Richard D.Irwin,1966.(第3版(1975)角松/江夏/竹田監訳『国際マーケティング管理』ミネルヴァ書房, 1979年)
- Douglas, S.P.(1971), Patterns and Parallels of Marketing Structures in Seven Countries, *MSU Business Topics*, Vol.19, No.2, pp.38-48.
- Douglas, S. P. and Wind, Y.(1973/74), Environmental Factors and Marketing Practices, *European Journal of Marketing*, Winter.
- Douglas, S. P. and Wind, Y.(1987), The Myth of Globalization, *Columbia Journal of World Business*, Winter.
- Doz, Y.(1979), *Government Control and Multinational Corporation*, Pergamon Press.
- Doz, Y. and Praharad, C.K.(1981), Headquarters Influence and Strategic Control in MNCs, *Sloan Management Review*, Fall.

- Elinder, E.(1961), How international can advertising be?, *The International Advertiser*, Dec., pp.12-16.
- Elinder, E.(1965), How International Can European Advertising Be?, *Journal of Marketing*, April.
- Fayerweather, J.(1965), *International Marketing*, Prentice-Hall Inc.(村田昭治・川嶋行彦訳『インターナショナル・マーケティング』ダイヤモンド社, 1977年)
- Fayerweather, J. (1969), *International Business Management: A Conceptual Framework*, McGraw Hill.
- Fisher, A.B.(1984), The Ad Viz. Gloms Onto Capital, *Fortune*, Nov.12.
- Fournis, Y.(1962), The Markets of Europe or the European Market?, *Business Horizons*, 5, Winter.
- Friedmann, Roberto(1986), Psychological Meaning of Products: A Simplification of the Standardization vs. Adaptation Debate, *Columbia Journal of World Business*, Summer.
- Goldman, S.L., R.N. Nagel and K. Preiss(1995), *Agile Competitors and Virtual Organizations Strategies for Enriching the Customer*, Van Nostrand Reinhold.(野中郁次郎監訳／紺野登訳『アジル・コンペティション』日本経済新聞社)
- Hammer, M. and Champy, J.(1993), *Reengineering The Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Linda Michaels Agency.(野中郁次郎監訳『リエンジニアリング革命』日本経済新聞社, 1993年)
- Hartley, R.F.(1981), *Marketing Mistakes*, Grid Publishing.(熊沢孝(第2版1981)訳『マーケティング・ミステイクス』ダイヤモンド社, 1983年)
- Hendon, D.W.(1989), *Classic Failures in Product Marketing: Marketing Principles Violations & How to Avoid Them*, Greenwood Publishing Group. 宮澤永光訳『失敗からのマーケティング—その教訓と諸策—』同文館, 1993年
- Hisatomi, Takashi(1991), Global Marketing by the Nissan Motor Company Limited--A simultaneous market study of user's opinions and attitudes in Europe, USA, and Japan, *Marketing and Research Today*, (February).
- Hulbert, J.M., Brandt, W. and Richers, R.(1980), Marketing Planning in the Multinational Subsidiary: Practices and Problems, *Journal of Marketing*, 44, Summer.
- Huszagh, Sandra, Richard J. Fox and Ellen Day(1985), Global Marketing: An Empirical Investigation, *Columbia Journal of World Business*, Twentieth Anniversary Issue
- Jain, S.C.(1989), Standerdization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses, *Journal of Marketing*, Jan.
- Keegan, W. J.(1969), Multinational Product Planning: Strategic Alternatives, *Journal of Marketing*, 33, Jan.
- Kotler, P.(1986),Global Standardization--Courting Danger, *The Journal of Con-*

- sumer Marketing*, 3, 2, Spring.
- Kotler, P. and G. Armstrong(1989), *Principles of Marketing*, 4th ed., Prentice-Hall.(和田充夫／青井倫一訳『<新版>マーケティング原理』ダイヤモンド社, 1995年)
- Kotler, P.(1995), *Marketing Management*, 7th ed., Prentice-Hall.(村田昭治監修訳『マーケティング・マネジメント<第7版>』プレジデント社, 1996年)
- Levitt, T.(1983), The Globalization of Markets, *Harvard Business Review*, May-June.
- Majaro, Simon(1977), *International Marketing; A Strategic Approach to World Markets*, NY: John Wiley & Sons.
- McDonald, M.H.B.(1982a), International Marketing Planning: Some New Insights, *Journal of International Marketing: Strategy & Planning*, Vol.1, No. 2, pp90-103.
- McDonald, M.H.B. (1982b), same title(part 2), same periodical, Vol.1, No. 3, pp134-143.
- Perlmutter, Howard V.(1969), The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation, *Columbia Journal of World Business*, Jan.-Feb.
- Perry, A.C.(1994), International versus Domestic Marketing: Four Conceptual Perspectives, *European Journal of Marketing*, Vol.24, No.6.
- Pine II, B.J.(1993), *Mass Customization*, Harvard Business School Press.(江夏健一／坂野友昭監訳『マス・カスタマイゼーション革命』日本能率協会マネジメントセンター, 1994年)
- Porter. M.E.(1986), *Competition in Global Industries*, Boston: Harvard Business School Press.(土岐／中辻／小野寺訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社, 1989年)
- Quelch, Joan A. and Edward J. Hoff(1986), Customizing Global Marketing, *Harvard Business Review*, May/June.
- Rau, P.A. and J.F. Preble(1987), Standardisation of Marketing Strategy by Multinationals, *International Marketing Review*, Autumn.
- Ricks, D. A.(1983), *Big Business Blunders: Mistakes in Multinational Marketing*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.(佐々木尚人訳『海外ビジネス大失敗の研究』日本経済新聞社, 1985年)
- Samiee, S. and Roth, K.(1992), the Influence of Global Marketing Standardization on Performance, *Journal of Marketing*, 56, April.
- Sandler, Dennis M. and David Shani(1992), Brand Globally but Advertise Locally?: An Empirical Investigation, *International Marketing Review*, Vol.9 No.4, pp.18-31.
- Shuptrine, F. K. and B. Toyne(1981), International Marketing Planning: A Standardized Process, *Journal of International Marketing : Strategy & Planning*, Vol. 1, No. 1, pp16-28.
- Sorenson, R. Z. and U. E. Wiechmann(1975), How Multinationals View Market-

- ing Standardization, *Harvard Business Review*, Vol.53, May-June.
- Sriram, V. and Gopalakrishna, P.(1991), Can Advertising be Standardized Among Similar Countries?: A Cluster-Based Analysis, *International Journal of Advertising*, 10, 2.
- Szymanski, D.M, S.G. Bharadwaj and P.R. Varadarajan(1993a), An Analysis of the Market Share-Profitability Relationship, *Journal of Marketing*, Vol.57, July, pp.1-18.
- Szymanski, D.M, S.G.Bharadwaj and P.R. Varadarajan(1993b), Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Empirical Investigation, *Journal of Marketing*, Vol.57, October, pp.1-17.
- Takeuchi, H. and M.E. Porter(1986), Three Roles of International Marketing in Global Strategy, in Porter, M. E.(1986), *Competition in Global Industries*.
- Walters, P.G.P.(1985), International Marketing Policy: A Discussion of the Standardization Construct and Its Relevence for Corporate Policy, *Journal of International Business Studies*, Summer.
- Whitelock, J. and Pimblett, C.(1997), The Standardisation Debate in International Marketing, *Journal of Global Marketing*, Vol.10(3).
- Wills, J., Samli, A. C. and Jacobs, L.(1991), Developing Global Products and Marketing Strategies: A Construct and a Research Agenda, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19, 1.
- Wind, Y. and S.P.Douglas(1971), On the Meaning of Comparison: A Methodology for Cross-Cultural Studies, *Quarterly Journal of Management Development*, July, pp.106-121.
- Wind, Y.(1986), The Myth of Globalization, *The Journal of Consumer Marketing*, 3, 2, Spring.
- Yip, G. S., Loewe, P. M. and Yoshino, M. Y.(1988), How to Take Your Company to the Global Market, *Columbia Journal of World Business*, Winter.
- Yip, G.S.(1992), *Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage*, Prentice Hall, Inc.(浅野徹訳『グローバル・マネジメント』ジャパン・タイムズ, 1995年)

[1998年7月27日受理]



## Forfaiting in Japanese Trade: Non-recourse Financing

Byron D. Syler  
(The Sanwa Bank Limited)

### Abstract

**Forfaiting**, and its **non-recourse** characteristic, makes the possibility of conducting business with emerging economies a reality for many Japanese small and medium enterprises.

This paper examines forfaiting and its applications in the trade between Japanese exporters and emerging economy importers. The analysis begins with an introduction of the origins of non-recourse financing, before offering a definition of its meaning. The discussion stresses the importance of the 'aval' in secondary market *securitization*, while continually referring to required documentation. Though forfait documentation is simple, it is important in defining transaction structure, identifying participant function and obligation, confirming applicable discount and interest rates, non-recourse, and ensuring the proper payment of assigned funds. The conditions and environments influencing the manager's transaction decision, in a buyer's market, is also an important consideration of Japanese forfaiting. A comparison of forfaiting, *factoring*, bonds, and documentary credits, in the context of an exporter's trade finance requirements helps in identifying appropriate choices. Some trade financing options may satisfy the exporter's minimum profit and cost margin requirements, but forfaiting has shown that the risk associated to transactions with emerging economies can be reduced or even eliminated. There are three major characteristics of forfaiting's relationship to risk:

- ① Credit risk reduction;
- ② Country risk elimination;
- ③ Full risk hedging.

'*One touch*' forfaiting and '*bought deal*' forfaiting are the non-recourse financing schemes currently used in Japan. The main difference in these two types of forfaiting lies in the position (commitment) taken by the Japanese bank. The bank can either take a position and forfait (primary) the avaled draft, by buying low and selling high, or not take a position and act as an arranger under a mandate.

To better understand Japan's current non-recourse finance market, case studies of sixty-one forfait transactions were analyzed. The findings identified definite trends in forfeited currencies, importing country risk, primary (secondary) forfaiting market investors, and profit potentials for Japanese banks (primary forfaiter).

### 1. Introduction

Though discounting future cash flows is not a recent financial innovation, **forfaiting** is relatively new with origins in the cold war era<sup>1)</sup>. Economic events during the late Fifties and early Sixties encouraged a resurgence in world trade and gradually changed the existing *seller's market* for capital goods into a *buyer's market*. In view of these market changes, eastern-bloc importers were able to dictate favorable trade terms well beyond the traditional deferred payment periods of 90 or 180 days. As a result, western

European manufactures of capital goods were forced to take on heavy investment commitments and extend export credit. In order to compete in new markets and extend medium-term export credit, as demanded, exporters desperately sought to acquire cash assets in exchange for term receivables. Forfaiting was created to meet these special trade finance needs. The forfait *primary* and *secondary* markets grew and gained momentum when central European financiers and investors, respectively, realized that sufficient profits could be made by purchasing discounted trade-paper-assets (without recourse) from manufacturers in need of liquidity.

### 1.1. Forfaiting Defined

In its simplest form forfaiting can be defined as non-recourse trade financing in which an **avaled** future trade debt or receivable is discounted with no *contingent liability* to the exporter and/or any previous holder(s). Fundamentally, a forfaiting transaction is composed of documentation designed to abstract the underlying purchase agreement. The seller's liability to the buyer for defective goods remains, but recourse of the debt liability represented in the bill/promissory note (except for fraud) is waived if the purchaser's payment obligation is not settled at maturity. In forfaiting transactions, the obligation to honor a settlement claim is transferred to the **avalizor** or guarantor. The following documents, which may not always correspond with their use in other transactions, are representative of non-recourse trade financing.

**Trade contract** (sales contract and/or purchase agreement): A **forfaiter** will usually require a contract containing the following information about the product/item being sold: the name and country of the importer and avalizor, the currency, the amount, the repayment schedule, the estimated date of shipment or delivery, and an indication of the interest rate the exporter is willing to accept for extending credit to the importer. This information is important to the forfaiter in deciding whether or not the risk and other terms and conditions attached to the debt receivable can be securitized in the secondary forfaiting market.

**Documentary credit** (letter of credit): It is important to the forfaiting transaction to have an irrevocable and unconditional credit issued by a bank, under the importer's instructions, in favor of the exporter in accordance to UCP 500 (1993) Article 6. Another important feature of a documentary credit is the beneficiary's entitlement to assign proceeds in accordance to UCP 500 (1993) Article 49, which makes forfaiting a possibility.

**Drafts** (bills of exchange and/or promissory note): These instruments, which are either drawn on and accepted by the importer as a payment obligation or drawn/issued by the importer and accepted by the exporter as the importer's payment obligation, are transferable by endorsement. The payment obligation of the endorser, along with the exporter's liability as drawer, is waived by attaching "non-recourse" to the negotiable instrument.

**Aval** (guarantee): Both the **aval** (an inseparable form of guarantee, that can be written on a negotiable instrument or on an "**allonge**," which is abstracted from the performance of the underlying agreement) and the guarantee (in the form of a document which is abstracted from the underlying agreement) commits the avalizor/guarantor to honor claims for payment on due dates<sup>2</sup>. Unlike a guarantee in the form of a separate document, an **aval**, usually worded on a negotiable instrument as "**per aval for Messrs.**

(importer name)” along with the name and signature of the **avalising** party, is preferred because of its simplicity and transferability.

**Commitment:** This document, issued by the forfaiter (primary), details the terms and conditions agreed to by the exporter and the forfaiter. The purpose of the commitment is to confirm the waiver of “recourse” on the exporter and confirm the obligation of the forfaiter to discount a negotiable debt instrument<sup>3</sup>). As long as satisfactorily complying documentation is presented within set time limits, the commitment is enforceable.

**Confirmation:** This document acts to confirm the exporters intentions, obligations and warrantees in regard to the forfaiting transaction. The importance of the document lies in its risk reducing characteristics. Secondary market forfaiters (investors) are protected from risks associated to documentation errors, fraudulent acts of the exporter, assignment obligation defaults of early and/or “balloon” payments, and unexpected deductions.

**Letter of assignment:** This document ensures that settlements are routed to the proper recipient and reinforces the securitized feature of the forfeited transaction. A letter of assignment confirms to the assignee that the assignor has not assigned, charged, pledged or otherwise encumbered any of its rights to receive payment under any debt instrument negotiated under a documentary credit issued in accordance to an underlying purchase agreement. Another important feature of the letter of assignment is that it confirms that rights are fully assignable by the assignee without restriction.

## **2. The Manager’s Decision**

The decision whether to enter into a forfaiting transaction or not is based on several factors. The manager, in executing his duties, must always take into consideration any factor that affects a transaction’s outcome. To avoid depleting precious cash reserves, a company generally prefers to use liquid assets when unexpected investment expenditures are required for expansion into new markets. For the Japanese manager the conditions and environments in which decisions must be made also dictate how he performs his duties to optimize profits, finalize deals with acceptable payment schedules, establish client relationships, and increase market share. However, the slow pace of recovery and the continuing aftershocks of the ‘bubble economy’ have driven many businesses to seek other markets to compensate losses from poor domestic demand, high costs, weak yen/dollar exchange rates, increased competition in foreign markets, and unfriendly trade regimes<sup>4</sup>). To pursue an expansive market strategy, Japanese companies have had to concede to the pressures of the buyer’s market and extend export credit, and thus deplete valuable cash asset reserves. Yet, no matter how much the importer may demand, there are limits to what an exporter (manager) can and is willing to give in order to finalize a transaction. One option available to the manager for making a decision on whether or not to enter into an agreement in a buyer’s market, is his choice of trade finance. By properly negotiating a transaction, which matches the requirements of an appropriate trade finance scheme, it may be possible to come to an agreement that satisfies important buyer demands while remaining within seller liquidity and cost margins. Table 1 shows a comparison of the major considerations to be taken for different types of trade finance available to the exporter.

Table 1 Major Consideration

	Forfaiting	Factoring	Bonds	Letters of Credit
Corporate Risk	Little	Much	Much	For issuer
Bank (Investor) Risk	Much	Little	Much	Much
Electronic Trading	No	No	No	No
Recourse	No	Yes	Yes	Yes to issuer
Rated	No	No	No	No
Documentation	Yes	Yes	Yes	Yes
Interest Rate	Fixed & Variable	Fixed & Variable	Fixed & Variable	Fixed & Variable
Liquidity	Low	None	Optional	Optional
Term (Tenor)	Medium	Short	Full range	Short

In a buyer's market situation the exporter's requirements, in most cases, are to: take on as little risk as possible, be protected against recourse, prepare little or no documentation, have access to a full range of interest rate options, maintain liquidity, and have a full range of term options. Though no instrument can offer all these benefits, the trade finance options in Table 1 do give the exporter access to the following instruments:

**Letters of credit:** which are popular and widely accepted, may be tailored to the terms and conditions of the underlying transaction, gives the importer the right to refuse payment for discrepant trade documents, and may be used in combination with any other Table 1 trade finance scheme.

**Factoring:** which is a popular method for discounting domestic term receivables, gives the exporter easy and prompt access to partial discounting of transaction invoices (enough to avoid liquidity pinches), and economizes labor and administrative costs. Factoring may also be designed to be an 'undisclosed' or 'disclosed' transaction, whereby the latter allows the *factor* to collect proceeds and disclose existence. However, if an exporter wishes to avoid giving the impression of a cash flow shortage the factor's participation can be undisclosed. The benefit of disclosure lies in the value-added credit worthiness the factor's rating gives the exporter. This credit worthiness is a powerful tool in conducting transaction negotiations.

**Bonds:** which are usually issued by banks to cover transaction security requirements for performance, tender, maintenance, refunds, warranty, and retention moneys. Since there is only an intrinsic relationship to an underlying transaction, bonds are usually a direct payment obligation of the issuer against an exercise of the beneficiary. In other words, banks will effect payment irrespective of the transaction and/or exporter's counter-claim, as long as a right for payment is exercised in accordance to the terms and conditions of the bond in question.

**Forfaiting:** which transfers risk (including: credit risk, document risk, country risk, and payment default risk) to the forfaiter or subsequent investor, while indemnifying the exporter and previous holders against recourse. The exporter maintains responsibility for performance, warranty and maintenance, and product liability.

## 2.1. Forfaiting Merits

By addressing the current environment Japanese exporter's face in regards to strategies and objectives in the context of forfaiting, as examined above, the following benefits are clear.

**Credit risk:** with competition increasing and the pressure to establish new markets in emerging economies growing, forfaiting offers the exporter reduced credit risk and an opportunity to expand transaction volume.

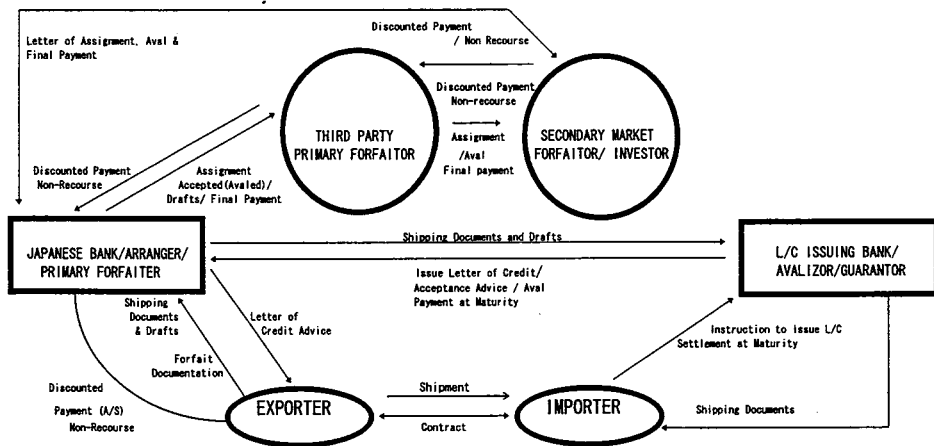
**Country risk:** notwithstanding the associated country risk, forfaiting allows for transactions to be conducted with emerging economy importers. Country risk is transferred to investors at a cost, which is usually absorbed by the importer.

**Risk hedging:** unlike most export guarantee schemes, forfaiting does not have any risk sharing and is therefore a risk hedged at one hundred percent<sup>5)</sup>.

### 3. Japanese Style Forfaiting

Figure 1 shows the Japanese style forfaiting scheme<sup>6)</sup>. Unlike classic forfaiting, the style utilized by the Japanese (primary) forfaiter can be defined into two types<sup>7)</sup>. 'One touch' forfaiting and 'bought deal' forfaiting. Both types of forfaiting require drafts and complying documents to be presented under a documentary credit for processing on a documentary collection basis. Documents and drafts are not negotiated as per the credit's terms and conditions, but are instead sent on a collection basis for acceptance by the issuing bank<sup>8)</sup>. The acceptance of the issuing bank to honor and pay the drafts at maturity acts as an aval or a *default barometer* for the forfaiter/investor. Once the issuing bank has accepted the drafts, the primary forfaiter discounts the term receivables and pays the proceeds to the exporter. The only difference in the two types of forfaiting lies in the role of the primary forfaiter. In 'one touch' forfaiting, the Japanese bank acts as a middleman and arranges the transaction. Aveled drafts are passed along to a primary forfaiter without taking any risk whatsoever. Profits are earned by charging commissions and fees for arranging and administering the transaction, respectively, until maturity. Contract contents, required documentation, and interest rates are usually set beforehand by a primary forfaiter, but no option on a commitment is given to the exporter. Funds are paid to the exporter after the forfaiter purchases the aveled drafts via the Japanese bank, which in turn deducts additional charges and commissions. A 'bought deal' forfaiting scheme, on the other hand, involves the Japanese bank acting as a primary forfaiter. Aveled drafts are discounted, by the bank, with no recourse to the exporter. Since a Japanese bank depends on prices quoted by other forfaiting houses, aveled drafts can be easily resold on the secondary forfaiting market. The Japanese bank, knowing that the risk will only remain on its books temporarily, is reluctant but prepared to keep the aveled trade instrument until maturity if no investor can be found. Thus the role of the Japanese bank in forfaiting can be summarized as either a forfaiter, who buys low and sells high, or an arranger, who charges a fee for its services.

Figure 1 Scheme of Japanese style forfaiting



### 3.1. Documentation

One advantage of forfaiting is the simplicity in required documentation. Whether or not associated risk is reduced by streamlining forfait documentation remains to be debated. However, one point is definitely clear, simplicity has enhanced secondary market investor appeal and made forfaiting a practical solution for exporters suffering from anxiety due to risks. The following documents are the standard documentation requirements of Japanese forfaiting.

**Documentary Credit:** issued by a bank designated by the Japanese bank as low risk. The credit is required to call for drafts to be drawn on and accepted by the issuing bank. If these minimum requirements are not fulfilled by the contracting parties, the transaction will not be forfeited by the bank. Attempts to arrange a third party primary forfaiter to discount the term receivables will also be refused.

**Confirmed Acceptance:** issued by the issuing bank or confirming bank in the form of a letter (with authenticated signature), tested telex or authenticated SWIFT message. Without a confirmed acceptance, the status of the drafts will not be considered as aval and the forfaiter will not discount the term receivables.

**Confirmation Letter:** from the exporter to the Japanese bank/primary forfaiter, confirming the exporter's intent, representations, warrants and obligations regarding the forfaiting transaction. The letter is neither a classic forfaiting option nor a commitment for the exporter. It simply defines the exporter's relationship with the bank/primary forfaiter and the market, and the terms under which forfaiting and non-recourse will be achieved.

**Letter of Assignment:** from the exporter to the Japanese bank/primary forfaiter, confirming an irrevocable and unconditional assignment and transfer of all rights, titles and interest in respect of the transaction's letter of credit and draft. This document is important to ensure that final settlement proceeds do get paid to the rightful receiver. This is abstracted to the confirmation letter above.

**Secondary Market Letter of Assignment:** similar to the letter of assignment is-

sued by the exporter to the Japanese bank/primary forfaiter, except that the secondary market requires the Japanese bank to act on its behalf in the event of non-payment, even though recourse has been waived by the current bona-fide holder as notified in writing. The following statement is added to the Japanese bank's/primary forfaiter's letter of assignment to the secondary forfaiting market investor.

*“In the event of non-payment, then at your request we shall claim from the issuing bank, you shall be responsible for any reasonable out-of-pocket and/or legal costs incurred by us in claiming non-payment of the draft amount and any associated interest payment claim. You shall upon our request, promptly pay to reimburse us for hereunder shall be governed by and construed according to the English Law without conflict of law principles, to the jurisdiction of whose courts the parties hereby submit”*

### 3.2. Classic Forfaiting vs. Japanese Forfaiting

Table 2 shows a comparison of the main characteristics of classic forfaiting and Japanese forfaiting. While the classic forfaiting scheme was born during the cold war era, with characteristics reminiscent of the scale and magnitude of trade and investments of the time, Japanese forfaiting schemes contain unique innovations that identify with the exporter needs and market trends of today<sup>9)</sup>. In the same way as documentation has been simplified, the minimum transaction requirements have also changed<sup>10)</sup>. One explanation for the changes in the two forfaiting schemes may lie in market forces affecting forfaiting marketability. For example during the late Fifties and early Sixties the size of all markets combined and the number of active investors were much smaller than they are today. Market structure made access to investment opportunities difficult and limited flexibility of investment amounts. This made the classic forfait scheme well adapted to investor tastes of the period. Looking at the market today immediately gives a picture of many small investors competing with many large investors. The investment products available today are more catered to the small investor and thus have smaller amounts and shorter life cycles<sup>11)</sup>. As for products that compete with the classic forfaiting scheme, today's investment market offers products with features linked to swaps, options, stock and other economic indexes. Overall, today's markets are more sophisticated in ways to increase profit margins that coincide with associated risks. The Japanese forfaiting scheme is smaller in amount, shorter in term and easier to sell<sup>12)</sup>. Developments in communication technology have also contributed greatly to an increase in the number of buyers and sellers participating in the global forfait market.

Table 2 Classic Forfaiting vs. Japanese Forfaiting

	CLASSIC FORFAITING	JAPANESE FORFAITING
AMOUNT	Equivalent to 1 million dollars - 10 million dollars	Equivalent to sixty thousand dollars - 8 million dollars
NUMBER OF DRAFTS	Average of ten	one
TERMS	2 years to 5 years	90 days to 1 year
INTEREST RATE	Fixed & Variable	Fixed
OPTION	Yes	No

#### 4. Case Studies

Table 3 summarizes the data compiled from sixty-one forfait transactions<sup>13)</sup>. The case studies were forfait transactions conducted by Japanese small and medium enterprises in need of liquidity. In all of the transactions, the bank was the initial instigator for the exporter's decision to select forfait financing. Prior to being introduced to non-recourse financing, most exporters conducted trade under documentary credits, documentary collections, and/or demand guarantees. Though these trade settlement methods were effective in the eventual payment of trade receivables, they failed to resolve the problem of liquidity without recourse.

Bank officers, on the other hand, were careful in their selection of exporters. Even though forfaiting offers the exporter and any previous holders of a negotiable trade instrument protection against recourse, the bank did not want to incur excess administrative costs due payment defaults. Forfait finance marketing was restricted to clients having a 'good' internal bank credit rating, transactions with countries rated 'low risk' by the bank, transactions in currencies traded on major foreign exchange markets, and transactions utilizing a letter of credit issued by an overseas bank acceptable to the Japanese bank.

Notwithstanding the letter of credit instructions for negotiation and reimbursement, the Japanese bank presented all trade documentation to the overseas issuing bank for acceptance. Issuing banks were required to issue an acceptance either by tested telex, authenticated SWIFT message, or letter affixed with an authorized signature. Reconfirmation of the documentary credit's reimbursing instructions was also included in the acceptance advice. Having received the required issuing bank acceptance and the exporter's forfait financing documentation (confirmation and Letter of Assignment), the Japanese bank would either discount the accepted (avaled) negotiable instrument without recourse or sell the avaled draft to a forfaiter as agreed beforehand.

The data in Table 3 shows that out of sixty-one transactions 56% were in Japanese yen, while 46% were in US dollars. As for forfaiting type, 48% of the transactions were of the 'one touch' type and 52% were of the 'bought deal' type. Forfaiter and secondary market investors were composed of Europeans, Asians, and North Americans with each purchasing 43%, 52%, and 5%, respectively. 98% of the trade was conducted with Asian countries (China, Taiwan and Hong Kong) and 2% of the trade was with Oceania (New Zealand). Even though Japan trades with many emerging economies, the data in Table 3 clearly indicates that the current market for forfait financing is restrictive in terms of risk and secondary market demand. To effectively offer exporters non-recourse benefits, reevaluation of liability management and credit control procedures are necessary. By non-recourse financing other emerging economy transactions the exporter will not only increase liquidity, but also encourage forfait market growth.



Table 3 Case Study Data

Total number of forfait transactions analyzed	61 Transactions					
Number of forfait transactions per identified forfait finance technique	One touch			Bought deal		
	29			32		
Number of transactions per currency traded on major exchanges	Japanese Yen		U. S. Dollar		Other	
	34		27		0	
Range of forfeited draft amounts per currency	Japanese Yen		U. S. Dollar		Other	
	JPY6,500,000 to		USD421,575.00 to		N/A	
	JPY850,000,000		USD4,152,027.00			
Number of transactions purchased/forfeited by investors in each major geographical region	Europe	North America	South America	Asia	Oceania	Africa
	26	3	0	31	0	0
Number of L/C issuing banks/importers per each major geographical region	Europe	North America	South America	Asia	Oceania	Africa
	0	0	0	60	1	0

#### 4.1 Discount Rates and Commissions<sup>14)</sup>

To get an idea of how profitable forfait financing is to the bank and to the forfaiter/investor, it is valuable to compare applied rates with other key base rates. At the time of this writing the US Dollar Federal Funds Rate and Bank of Japan Discount Rate was 5.5625% and 0.5%, respectively. The rates charged for a 360-day, US dollar, 'one touch' forfait were 2.5% for Bank commissions and 6% per annum for discounting of avaled drafts. The same 'one touch' forfait in Japanese yen earned 1.6% in bank commissions and 1.6% per annum for discounting avaled drafts. Limited to Japanese yen information only, 'bought deal' forfeited drafts at 90 days sight were discounted by the primary forfaiter at 1.2% on the average. The primary forfaiter earned a simple annual return of 10.6% (which included administration fees). When resold on the secondary market, the same negotiable instrument earned the purchaser (investor) 3.7% net simple annual return. By comparing these figures with the above base rates, income potential of the market for participants becomes obvious. Though recourse is waived by the current holder, the draft has been accepted (avaled) by the issuing bank and is therefore utterly free from default risk.

#### 5. Conclusions

This study has attempted to analyze forfait financing in Japan. The origins, structure, and a definition were discussed before introducing the non-recourse finance scheme as it currently appears in the country. Results of sixty-one forfait transaction case studies conclusively indicated a trend in preferences for currency, country, credit issuing bank, and tenor as dictated by the Japanese bank. Data also indicated that a reevaluation of liability management and credit controls would enhance market growth and earnings. Since Japanese participation and utilization of forfait financing is relatively recent, further analysis at a future date may shed more light on new innovations that can

benefit the liquidity and risk considerations of the manager.

[Notes]

- 1) Through the term forfaiting is popular in the trade finance market, it is also referred to as a *forfait* in French, *forfaitierung* in German and *non-(without) recourse* in English.
- 2) The term “aval”, which means “guarantee” in French, comes from its usage in the Geneva Conventions on Bills of Exchange of 1930.
- 3) The classic forfaiting transaction usually consists of a series of drafts drawn in different tenors. This serves to reduce risk exposure by increasing secondary market investor appeal through the process of diffusion.
- 4) Pressure from what is considered unfriendly trade regimes to open certain domestic markets, currently protected by the government, increases unwanted competition.
- 5) see Credit Guarantee Schemes for Small and Medium Enterprises, pp. 4-6.
- 6) Though at the time of this writing there was only one Japanese bank offering and participating in forfait financing, two other Japanese banks were preparing to launch non-recourse-financing services. Two reasons were noted for the lack (delay) in Japanese bank participation: unwillingness to take on new risk exposure and limited investor base (access to forfaiting market).
- 7) The two types of Japanese forfaiting are based on the case study data collected.
- 8) By acting as the collecting bank, and utilizing the credit protection of the documentary credit, the Japanese arranger/primary forfaiter is able to keep transactions off its books and claim reimbursement under the credit terms at maturity if forfaiting is unrealized. This technique has characteristics similar to other ‘off-balance sheet’ transactions.
- 9) One important difference between classic forfaiting and Japanese forfaiting lies in the primary forfaiter’s interpretation of risk. Unlike the Japanese primary forfaiter, the classic primary forfaiter, being an investor, must constantly manage his non-recourse trade-paper-asset portfolio to sustain preset risk exposure levels. His activities usually include the buying and selling of non-recourse trade finance products on the secondary forfaiting market.
- 10) In order to save time and money, and avoid unnecessary confusion, it is common practice of Japanese banks to utilize standard forms that are abstracted and supplemented to a master agreement. A Japanese forfaiter would be reluctant to incur extra legal fees if a forfait finance transaction required lawyers to draft documentation.
- 11) The expression ‘life cycle’ refers to investment instruments with shorter maturity and greater secondary market liquidity.
- 12) Though an exporter’s forfaiting cost may be greater, the decision to seek non-recourse financing for trade-paper-assets with shorter terms and smaller amounts is usually based on risk interpretation. In other words, if an exporter feels that the risk of loss (direct and indirect) due to credit risk, country risk, political risk, and sovereign risk is great (recent events in Asia are a good example), it may be prudent to mitigate and transfer risk via forfaiting.

- 13) The case studies are the total number of forfaiting transactions conducted by a city bank during its first year as an arranger and primary forfaiter.
- 14) The discussion in this section is based on confidential transaction information. Since the rates and commissions of all the case studies presented are based on data from one Japanese bank, for a period of approximately one-year, the results are somewhat incomplete. A complete comparative analysis of the costs and benefits of Japanese forfaiting is therefore subject to data spanning a longer period. Further analysis is expected to be conducted as data becomes available.

**[References]**

- Hull John, "Options, Futures, And Other Derivative Securities," 1989, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Levitsky J. and Prasad R.N., "Credit Guarantee Schemes for Small and Medium Enterprises," *World Bank Technical Paper: Industry and Finance Series*, June, 1995, No.58, pp.4-6, pp.39-40.
- Ripley Andy, "Forfaiting for Exporters - Practical Solutions For Global Trade Finance," 1996, London, UK: International Thomson Business Press.
- Rose, Peter, S., "Money and Capital Markets: The Financial System in the Economy," 1986, Plano, TX: Business Publications, Inc.
- Siver, Edward, W., "Risk Management: Practical Ideas and Applications," 1991, New York, NY: Risk Management Society Publishing.
- Syler, Byron, D., "Risk Management in International Business," *Management Strategy and Risk Management, JARMS Report No.15*, October, 1997, No. 27, pp. 227-248.
- Uyemura D.G., and Van Deventer, D.R., "Financial Risk Management in Banking: The Theory & Application of Asset & Liability Management," 1993, Salem, MA: Bankline Publication.
- Willsher Richard, "Export Finance: Risks, Structures and Documentation," 1995, London, UK: Macmillan Press.

[1998年8月8日受理]

## 高固定費企業の国際的OEM事業

柴田 高(半導体産業研究所)

### 要 旨

本研究は、研究開発を重視する高固定費体質の技術主導型企業が、他社へのOEM(Original Equipment Manufacturing: 相手先ブランドによる生産)供給を通じて長期的な優位を確立するために必要な条件を明らかにすることを目的とし、キャノンのプリンタ事業を事例として検証を行うものである。高固定費体質の技術主導型企業が、OEM事業を通じて長期的に安定して利益を得るためには、OEM供給の提携相手に真似のできない卓越した要素技術を持つことが重要だが、そのみでは同業他社から代替え可能かつ低コストな製品が出てきた場合、提携相手が調達先を他社に切り替える可能性が生じる。したがって、提携相手にとって調達先変更の「移動障壁」を高め、提携相手を拘束できる要因が必要となる。そのための企業行動は大きく2種類存在する。1つは同業他社の競争力を弱め、提携相手にとっての他の選択肢を消滅させることであり、もう1つは提携相手が選択を行う際に、市場原理に基づく自由取引を行わせないことである。前者については、特許など工業所有権で自社権利を保護するのが有効であり、キャノンは日米で戦略的な特許出願を展開している。後者については、「売り手と買い手」の立場を逆転させる取引関係を別個に構築するのが有効である。キャノンは販売子会社のキャノン販売を通じてヒューレット・パカードやアップルのパソコンや周辺機器を日本国内で販売するという双務的提携関係を構築している。以上2つの企業行動の組み合わせにより、キャノンは高固定費体質であるにもかかわらず、長期的に安定したOEM事業を展開しているのである。

### 1. 研究の目的と概要

本研究は、国際的分業やアライアンスが重視される今日の状況で、研究開発を重視する技術主導型企業が、他社へのOEM(Original Equipment Manufacturing: 相手先ブランドによる生産)供給を通じて長期的な優位を確立するために必要な条件を明らかにすることを目的とし、キャノンのプリンタ事業を事例として検証を行うものである。一般的には、高固定費体質の技術主導型企業が長期に安定してOEM事業から利益をあげる可能性はきわめて乏しく、キャノンは例外的に成功していると言っても過言ではない。本研究を通じてその例外的な成功の要因を明らかにしてみたい。本研究は4つの部分からなり、2. で研究の背景として一般的なOEM事業の成立要件を明らかにする。3. ではキャノンのプリンタ事業の歴史的経緯を分析する。4. では長期に安定してOEM事業から利益をあげる条件を分析し、最後に結論をまとめる。

### 2. 研究の背景

従来からあるOEM事業観というものは、成長期から成熟期にさしかかった商品を、低コスト・低固定費を優位の源泉とする製造元が供給するパターンが中心であ

った。この背景には、技術力はあっても市場での知名度が低く販路を持たない製造側企業と、技術力はなくとも知名度が高く販路を持つ販売側企業の提携がある。つまり、商品ライフサイクルの上で成熟化が進み、顧客が既に豊富な商品知識を持つ場合に、販売側企業のプライベートブランド対応など低価格化で販売量を確保するツールとしてOEM事業が存在し得るとするものである。ただしこの場合、販売側企業にとっては調達先の乗り換えコストが小さいため、製造側企業は常に価格圧力にさらされることとなり、更なる低コスト化・固定費圧縮が求められ、だんだんと利益率が悪くなる傾向がある。したがって、研究開発を重視し、固定費負担の大きい技術主導型企業の採る戦略とはなり難かった。

一方、山田(1992)が指摘するように、最近ではエレクトロニクスを中心とする規格・標準化がからむ分野において、市場導入期の新しい商品を同業他社間でリスク回避のために相互に融通し合う形のOEMも増えてきた。これは製造側企業が自社ブランド販売の傍ら、本来ならば競合関係にある同業他社にも供給するものである。製造側企業にとっては、市場導入当初の規模の小さい市場で、少しでも生産量を増しコストダウンと開発投資の回収を目指し、販売側企業にとっては開発・製造リスク回避と販路の維持を目指す点で利害関係が一致する。この場合は研究開発を重視し、固定費負担の大きい技術主導型企業がOEMの供給元となり得る。しかし、元来が同業種の企業間であるため、市場が立ち上がり、規模の拡大とともに内製企業が増え、一時的な関係に終わる傾向がある。このように一般的には、高固定費企業が長期に安定してOEM事業から利益をあげる可能性はきわめて乏しいと言わざるをえない。

### 3. キヤノンのプリンタ事業

キヤノンは、社長の御手洗富士夫氏自身が新聞や雑誌のインタビューでしばしば発言する通り、技術主導型の高固定費企業の典型例であり、全世界で製造・販売を行う国際企業でもある。表1は、OEM事業を主体とする船井電機およびプリンタ業界でOEM比率の高いスター精密とキヤノンの1995年度の財務状況の比較である。このようにキヤノンは一人当販売管理費が高いにもかかわらず、一人当営業利益も高いことが分かる。

表1 3社の財務状況比較(1995年度)

	キヤノン	船井電機	スター精密
売上高	1,396,119	125,409	37,863
経常利益	125,233	552	1,710
営業利益	151,694	3,559	525
売上原価	950,423	108,285	28,565
販売管理費	294,000	13,565	8,773
従業員数	18,047	952	752
一人当販売管理費	16.29	14.25	11.67
経常利益率	9.0%	0.4%	4.5%
営業利益率	10.9%	2.8%	1.4%
売上原価率	68.1%	86.3%	75.4%
販売管理費率	21.1%	10.8%	23.2%
一人当営業利益	8.41%	3.74%	0.70%

キャノンは写真機メーカーとして発足した後、複写機やプリンタ分野へ関連多角化を進め、現在ではこれらが事業の3本柱となっている。特にプリンタは売上の約4割を占める重要分野である。プリンタはコンピュータの周辺機器であり、コンピュータ本体のソフトウェアと組み合わせて初めて機能を実現するものである。キャノンはプリンタ開発以前にコンピュータ関連市場について何の実績もなく、市場参入のノウハウもなかった。事務機分野の商品としては既に電卓と複写機があったが、その販路は「コンピュータとともに用いなければ何の役にも立たない周辺機器」に対しては必ずしも有効ではなかった。キャノンはレーザービームプリンタ(LBP)の事業化にあたり、以下の3つの方針を立てた。

- (1) 自社ルートで販売する商品の開発を行い、コンピュータ周辺機器の販売体制も逐次整備していく
- (2) システム商品なので、他社ブランドによるOEM販売を積極的に進める
- (3) 技術ライセンス契約により他社に技術供与を行う

キャノンにとって、OEM(相手先商標による製造・販売)という販売形態も初めての経験であり、技術主導型企业としては経営上の大きな意思決定であった。レーザービームプリンタに関しては現在でもキャノンブランドで販売されるものは15%程度であり、約85%がOEM用として他社ブランドで販売されているという。他社ブランドの内訳は概略ヒューレット・パッカド(HP)が65%、アップルが15%、その他が5%であり、OEM事業はその後も今日に至るまでヒューレット・パッカドとアップルの2社を中心に展開してきた。両社とも米国シリコンバレーの代表的なハイテクベンチャー企業であり、とりわけヒューレット・パッカドは、創業者のヒューレット氏とパッカド氏の2人が地元スタンフォード大学の出身でもあり、同大学とのつながりがたいへん強い。キャノンのプリンタ事業推進の最高責任者であった御手洗肇氏(当時専務取締役、後に社長)はスタンフォード大学のOBでもあり、かねてよりヒューレット・パッカド研究所のエドモンド所長などとも親交が深かった。ヒューレット・パッカドとはキャノンが1975年に最初にレーザービームプリンタの試作機をN.C.C.ショーに出展した直後から技術供与契約を結んでおり、ヒューレット・パッカド自身もキャノンの技術をもとにレーザービームプリンタを独自開発しようと試みたようである。しかし、光学系の設計技術や電子写真技術の経験の乏しい企業には独自開発が困難で、1980年代初頭にはリコー製のレーザービームプリンタを調達していた。しかし、1983年にパーソナル複写機に用いる電子写真カートリッジ技術を転用して、小型・低価格でメンテナンスやサービスを不要としたレーザービームプリンタ「LBP-CX」の試作機が完成すると、ヒューレット・パッカドはその内容を高く評価して、改めてOEM調達の契約を結んだ。元来、計測機器メーカーとして事業を拡大してきたヒューレット・パッカドは、1980年代初めからコンピュータ分野へ本格進出を図りつつあった。シリコンバレーという地の利から、コンピュータ業界の動向やシステムコンセプト、要求仕様、信頼性などについて、既に豊富な知識を蓄積していた。特にコンピュータからプリンタに印刷命令を送るためのデバイスドライバの整備などでは、キャノンよりはるかに先行していた。この分野でヒューレット・パッカドは計測機器のプ

ロット制御から永年の技術蓄積があり、ページ記述言語「ポストスクリプト」の普及以前に業界標準化していた「PCL(プリンタ・コマンド・ランゲージ)」を開発し実用化していた。これについてヒューレット・パッカー側からは以下のような見方が伝わっている。

「80年代が始まった頃、HPはコンピュータ事業に社運を賭けていた。と同時に、プリンタのような周辺機器の開発にも力を注いでいた。

そんなあるとき、計測器事業出身のディック・ハックボーンは、素晴らしい卓上プリンタ技術と出会った。キャノンが開発したものだ。HPにも同様の技術はあったが、キャノンのほうが進んでいた。

ハックボーンは大胆にも、既存のコンピュータ周辺機器事業と切り離して、キャノンの部品(エンジン)で作ったプリンタを売ることを(CEOの)ジョン・ヤングに提案した。当時のHPのプリンタは直販の高価なものだった。(中略)もしHPが他社のように自己完結型の企業だったら、自社開発でないものは指示されなかっただろう。しかしハックボーンの提案を聞いたヤングはためらわずこれを推進させたのだ。」(校條浩・本荘修二著「日本的経営を忘れた日本企業へ」ダイヤモンド社)

ヒューレット・パッカーは米国のハイテクベンチャー企業の草分けであるが、同時に米国企業には珍しく長期安定雇用に基づく家族主義的経営を実践しており、また横河製作所との合弁企業の横河ヒューレット・パッカー(YHP、現・日本HP)が日米合弁企業経営の成功例として知られるように、米国有数の知日派企業の側面も併せ持つ。技術主導型の日本企業が長期的、安定的な提携関係を持つ相手としては適切なパートナーといえる。キャノンも、レーザービームプリンタに関しては今日まで安定的な提携関係を続けており、1993年秋にはキャノンからヒューレット・パッカーへのOEM供給が累計1,000万台を越え、さらに1996年2月には累計2,000万台を越えて、両社間で盛大な記念セレモニーが行われた。ヒューレット・パッカーブランドは米国のレーザービームプリンタ市場で最大のシェアを占め、ヒューレット・パッカーの営業利益の3割から4割を占める「稼ぎ頭」とも言われている。

一方、キャノンとアップルの関係は、1983年にキャノン製品の販売子会社のキャノン販売がアップル製品の日本総代理店契約を結んだ時から始まる。アップルの創業者S・ジョブスは米ゼロックスのパロアルト研究所のさまざまな成果から多大な影響を受けて、パーソナルコンピュータ「マッキントッシュ」シリーズを商品化している。ジョブスの主張するWYSIWYG(What You See Is What You Get=画面で見たとおりのものが印刷物として手に入る)の実現には、高精細なページプリンタが必須であった。1985年は「デスクトップパブリッシング(DTP)」のコンセプトが確立した、いわばDTP元年ともいべき年になった。つまり、この年に以下の4つの製品が相次いで市場に姿をあらわしたのである。

- ・ グラフィックユーザーインターフェースを持つアップルの「マッキントッシュ」

- ・ アドビのページ記述言語「ポストスクリプト」と「スケーラブルフォントセット」
- ・ アルダス(現・アドビ)のレイアウトソフト「ページメーカー」
- ・ キヤノンからアップルにOEM供給したポストスクリプト対応プリンタ「レーザーライター」

これらの組み合わせが揃ったことでデスクトップパブリッシングの概念は、それまで単に「文字・符号を書く道具」であったプリンタを「絵を書く道具」に進化させ、さらに「パーソナルコンピュータはペーパーレス化を促進する」というパラダイムを「パーソナルコンピュータは見栄えの良い紙を簡単に作成する」というパラダイムに変換したのである。

このようなレーザービームプリンタの成功については、社内でも次のように認識されている。

「キャノンの LBP が成功したのは、NP 技術を核にして、半導体レーザー、実用的なポリゴンミラーやレーザー走査のためのレンズをいち早くモノにして、それらをうまくまとめ上げたこと、そしてやはり複写機から援用されたカートリッジの技術ですね。あとは HP さんを中心としたOEMのうまいアライアンスが組めたことがあってダントツとなった。それで他社がちょっと入り込めない状況になったということだと思います。」(遠藤一郎氏, 米山(1996))

#### 4. 長期的に安定した提携が成立する条件

表 2 にキャノンのプリンタ事業の経緯を年表にまとめた。従来、キャノンとヒューレット・パッカートの提携関係は山之内(1996)らがしばしば指摘するように「両社のトップ同志の、深い信頼に基づく提携」の典型例と言われてきた。しかし、両社の関係がその通りであるならば、バブルジェットプリンタ(BJ)でも同様の提携が行われるべきであるにもかかわらず、現実には両社は競合関係にあることに気付く。一方では提携し、一方では競合するという状況では、前記のような解釈は不自然と言わざるを得ない。むしろレーザープリンタとバブルジェットプリンタの性格の違いに着目すべきである。

レーザービームプリンタの印字原理を図 1 に示す。レーザー光源を出た光は、印字情報に応じて変調を受け、正多角柱を高速回転させる回転鏡で反射し、水平方向に走査させて感光ドラム上に結像させることになるが、回転鏡での等角速度運動を感光ドラム上の等線速度運動に変換するために、感光ドラムのどの部分でも常に見かけの光路長を一定とする必要があり、それを実現して、かつ傾き補正を行うための複雑な三次元形状を持つ  $f\theta$  レンズという結像光学系を用いる。この構成は第 1 号機から今日に至るまで基本的には変わっていない。回転鏡には超精密鏡面加工技術が必要であり、結像光学系には高度な物理光学的設計能力や表面処理技術を必要とし、ここに

図 1 レーザープリンタ心臓部の構成

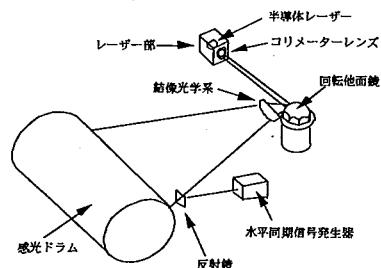




表2 キヤノンのプリンタ事業の経緯

年度	キャノンのプリンタ事業の経緯
1937年	創業
1973年8月	中央研究所でレーザープリンタの可能性探索を行うタスクフォース
1975年5月	N.C.C.ショーにレーザープリンタ試作品出展
1976-77年?	中央研究所で遠藤一郎、注射器と半田ごてからバブルジェットの原理考案
1977年9月30日	(リコー、インクジェットプリンタ特許出願)
1977年10月2日	キャノン、インクジェットプリンタ特許出願
1978年9月	中央研究所にレーザープリンタ事業化のための新規事業推進室設置
1979年4月	半導体レーザー使用のLBP-10(195万円)発売
1979年4月	電卓組込用にピエゾジェット方式プリンタ商品化
1981年8月	バブルジェット試作機事務機フェアに出展
1982年	EPカートリッジ使用のパーソナル複写機PC-10/20発売
1982年10月	EPカートリッジと組み合わせた卓上レーザープリンタLBP-CX開発開始
1983年6月1日	HPとインクジェットプリンタのヘッド開発協力契約、後に解消
1984年2月	LBP-CX発売(498,000円)、大好評。OEM供給も順調に進む
1984年	(HPインクジェットプリンタ発売)
1985年	HPとコンピュータ関連分野で提携
1985年11月	バブルジェット1号機発売
1987年6月	米国バージニア工場でLBP生産開始
1990年10月	LBP累計生産500万台突破
1991年12月期決算	カートリッジ累計生産5,000万本
1992年	バブルジェットプリンタBL-10V国内発売、大好評
1993年秋	プリンタの売上高が複写機を上回る
1994年	LBP累計生産1,000万台突破、月産40万台体制
1966年2月	キャノンからHPへのOEM累計2,000万台突破

キャノンの永年にわたるカメラ技術が活躍している。キャノンのレーザービームプリンタはレーザー光源こそ他社技術に依存しているが、レーザーエンジン部や電子写真印刷部に多くの独自技術が発揮されている。

レーザービームプリンタが複写機のNPシステム電子写真技術、EPカートリッジ技術を応用して発展させた事業であるのに対して、プリンタ事業のもう一つの柱であるバブルジェットプリンタは逆にNPシステムを否定するところから始まった事業である。バブルジェットは、同じプリンタでありながらその性質はレーザービームプリンタと大きく異なっている。つまり、NPシステムによる電子写真印刷は高画質化、大量高速印刷には適しているものの、小型化、軽量化に限界があり、カラー化も廉価には行いにくいという将来課題を抱えているのに対して、バブルジェットはきわめて細いノズルにインクを押し込んで加熱し、インクの膨張力によって粒子を紙に直接飛ばして印字するという単純明快な構造のため、小型化、軽量化に適しており、多色インクを使うことでカラー化にも容易に対応できるという特徴を持っている。つまり、レーザービームプリンタがポリゴンミラーや $f\theta$ レンズなど電機メーカーには容易に真似のできない物理光学・精密加工技術を要素技術として持つのに対して、バブルジェットプリンタの要素技術はインクノズルと加熱機構であり、電機メーカーでも充分製造可能である。すなわちヒューレット・パカードにとってレーザービームでは提携し、バブルジェットでは競合するのは、まさに「Make or buy」の関係なのである。

ただし、キャノンにとって「提携相手(ヒューレット・パッカード)に真似のできない要素技術」を持つことは重要だが、それだけでは、キャノン側の同業他社(リコー、ミノルタなど)から代替え可能かつ低コストな製品が出てきた場合、提携相手を調達先をキャノンから切り替える可能性が大きい。現実にはヒューレット・パッカードはかつてリコーから調達を試みたこともあるのである。したがって、提携相手にとって調達先変更の「移動障壁」を高め、提携相手を拘束するような何らかの要因が必要となる。

以上の分析から、提携相手を拘束する要因は以下の2つになると考えられる。

(1) 同業他社の競争力を弱め、提携相手にとっての他の選択肢を消滅させる。

これには特許など工業所有権で自社権利を保護するのが有効であり、キャノンは日米で戦略的な特許出願を展開している。キャノンはプリンタに先行した複写機事業において、米国ゼロックス社の持つ強力な特許を回避して普通紙複写機を商品化する際に、特許の重要性を組織学習し、重要事業分野に関する特許の出願をエンジニアにも奨励し、実際に集中出願を行う企業として広く知られている。

(2) 提携相手が選択を行う際に、市場原理に基づく自由取引を行わせない。

これには「売り手と買い手」の立場を逆転させる取引関係を別個に構築するのが有効である。単なるOEM取引の納入業者という地位のみに留まっていれば、市場原理に基づく一方的な取引関係から相手の価格交渉力および参入業者の代替え品の脅威にさらされ続けることになる。しかし、ここでOEM取引と平行して提携相手の製品を購入するという取引を成立させるとその部分では「売り手と買い手」の立場が逆転することになるため、OEM取引関係を他社に乗り換えることがきわめて困難になる。キャノンは販売子会社のキャノン販売を通じてヒューレット・パッカードやアップルのパソコンや周辺機器を日本国内で販売するという双務的提携関係を構築している。特にアップルについては、かつて日本総代理店契約を結び、現在でもなお有力ディーラーの1つである。

以上2つの企業行動の組み合わせにより、キャノンは高固定費体質であるにもかかわらず、長期的に安定したOEM事業を展開しているのである。

## 5. 結論

以上の分析から、高固定費体質の技術主導型企業が、OEM事業を通じて長期的に安定して利益を得るためには、同業他社に容易に模倣されない卓越した要素技術が必要であることはもちろんだが、それだけに留まらず提携相手と双務的な取引関係を結び、一方的な価格交渉力の発揮を防ぐ仕組みを構築することも必要であることが分かった。キャノンのプリンタ事業における成功は、このような企業行動に負うところが大きい。ただし、双務的な取引関係を構築できた理由は、ヒューレット・パッカードやアップルが米国市場を基盤としていたという地理的要因が大きい。ヒューレット・パッカードやアップルのパソコン事業にとって、日本は地理的に離れた未開拓市場であり、キャノン販売と代理店契約を結ぶ意義があったのである。このように考えると、高固定費体質の技術主導型企業がOEMを通じて双務的取引関係を構築する場合、直接市場の重なりにくい海外の提携相手を選ぶことも重要と言

えよう。したがって高固定費体質の技術主導型企業にとっては国際的なOEM事業の方が成功の可能性が高いと言えるのである。

#### 【謝辞】

本研究にあたり、キャノンの経緯に関して大きな示唆を頂きました大東文化大学山之内昭夫教授、日頃よりご指導を頂きます北陸先端技術大学院大学寺本義也教授、横浜市立大学柴田悟一教授に深謝致します。

#### 【参考文献】

- 山田英夫「製品ライフサイクルから見たOEM戦略」『研究技術計画』Vol.7, No. 3, 1992年。
- 石山順也『「キャノン」創造する多面体企業』徳間書店, 1993年。
- 伊丹敬之, 加護野忠男, 宮本又郎, 米倉誠一郎編『企業家精神と戦略』有斐閣, 1998年。
- 岩井正和『独創するキャノン』ダイヤモンド社, 1997年。
- 岩淵明男『キャノン発「共生」経営のすべて』こう書房, 1992年。
- 野村マネジメントスクール「キャノンー挑戦的な新規事業開発による経営革新」1991年。
- 箕浦一雄「レーザービームプリンターの光学系の革新と開発」『光学』Vol.25, No.10, 1996年。
- 山之内昭夫『テクノマーケティング戦略』産能大学出版部, 1996年。
- 米山茂美「持続的競争有意の源泉としての変革能力」『西南学院大学商学論』Vol.43, No.1, 1996年。

[1998年7月28日受理]

## 企業倒産予知情報としてのキャッシュフロー計算書の有効性

目崎美和子(甲南大学非常勤講師)

### 要 旨

本研究の目的は、米国財務会計基準書第 95 号「キャッシュフロー計算書」(以下、SFAS No.95 と呼ぶ)を我が国企業の財務諸表に適用した場合の、企業倒産予知情報としての有効性を検証することにある。現行の我が国の財務諸表から SFAS No.95「キャッシュフロー計算書」を作成するには多くの問題があるが、これらの問題は統計解析手法である程度は補えると期待している。

本研究は、一般の社会人がキャッシュフロー計算書によって倒産を予知できることを狙いとして行ったものである。会計データは、一般の社会人が入手できる情報として公平かつ便利である。業種によってあるいは時代によって会計データの見方を変えなければならないのでは、外部の第三者が倒産を予知するのは困難である。企業が多角化を図る今日、その企業がどの業種に属するものか判断に迷うことが多い。また、時代によって倒産の背景は異なってくるが、現在がどの倒産背景に属するものか一般人には判断が難しい。経済環境・業種に関わらず、倒産を予知するに足る情報を検討したい。そのため、本研究では、可能なかぎり広範囲な業種及び時代のデータを網羅するようにした。

企業倒産が、銀行の取り引き停止が原因であろうと、和議、会社更正法の適用、破産などの裁判所への申請が原因であろうと、倒産の大きな要因には支払能力の欠如があげられる。企業の資金量をあらわす指標として、本研究では SFAS No.95 キャッシュフローを利用した。一方、企業が負う支払義務は負債合計で表される。企業の支払能力の欠如で起きる企業倒産を予測するのに、企業の支払義務を表す負債合計と、企業の支払能力を表すキャッシュフローとの対比で見ることとする。

統計分析には、倒産企業 53 社・非倒産企業 53 社、合計 106 社を利用した。倒産企業には、1973 年から 1997 年までの 25 年間に倒産・破産した企業を対象とした。統計解析手法には、ロジスティック回帰—減少法尤度比を用いた。その結果、正当率 86.8%を得た。SFAS No.95 キャッシュフロー計算書が貸借対照表・損益計算書に加えられることで、倒産予知情報としての有効性を高めることは明らかになった。

本研究では、投資活動に関わる支出額が不明瞭であった。現金主義に基づく投資額が明確に開示されると、倒産予知情報としての SFAS No.95 キャッシュフロー計算書の重要性が増すと期待される。

### 1. 目的

本研究の目的は、米国財務会計基準書第 95 号「キャッシュフロー計算書」(以下、SFAS No.95 と呼ぶ)を我が国企業の財務諸表に適用した場合の、企業倒産予知情報としての有効性を検証することにある。米国では、1988 年 7 月に SFAS No.95 が施行されて以来、キャッシュフローを利用した企業倒産予測研究は、その論調をポジティブなものに変えている。我が国ではキャッシュフロー計算書は 1999 年 4 月

1 日以降開始の事業年度から導入される。ここでは、キャッシュフロー計算書の倒産予知情報としての有効性と、キャッシュフロー計算書のどの勘定科目が倒産予知情報として特に重要であるかを見ていく。なお、以下においては、SFAS No.95に基づくキャッシュフローおよびキャッシュフロー計算書を、それぞれSFAS No.95キャッシュフロー、SFAS No.95キャッシュフロー計算書と呼ぶこととする。

SFAS No.95 キャッシュフロー計算書に類似した会計情報として、我が国では資金収支の状況がある。しかし、資金収支の状況については、(a)監査対象ではないため信頼性が低い、(b)営業活動に基づくキャッシュフローと投資活動に要したキャッシュフローが混在している、(c)利益とキャッシュフローの差をもたらした原因を把握するに足る情報が提供されていない、といった問題点がある。

本研究は、一般の社会人がキャッシュフロー計算書によって倒産を予知できることを狙いとして行ったものである。業種によってあるいは時代によって財務諸表の見方を変えなければならぬのでは、外部の第三者が倒産を予知するのは困難である。企業が多角化を図る今日、その企業がどの業種に属するものか判断に迷うことが多い。また、時代によって倒産の背景は異なってくるが、現在がどの倒産背景に属するものか一般人には判断が難しい。経済環境・業種に関わらず、倒産を予知するに足る情報を検討したい。そのため、可能なかぎり広範囲な業種および時代のデータを網羅するようにした。

## 2. 理論構成

倒産は社会現象であって、法的または経済的に確定した用語ではない。しかし、企業が倒産する場合、銀行の取り引き停止が原因であろうと、和議、会社更正法の適用、破産などの裁判所への申請が原因であろうと、倒産の大きな要因には支払能力の欠如があげられる。企業倒産を予測するということは、企業の支払能力を予測することであると言える。

企業の資金量をあらわす指標として、本研究ではSFAS No.95 キャッシュフローを利用する。統計解析手法上、比率にする必要性があるため、キャッシュフロー値とその構成勘定科目を負債合計で割った比率を用いる。負債合計で割る理由は、負債合計が企業の負う支払義務を表すからである。企業の支払能力の欠如で起きる企業倒産を予測するのに、企業の支払義務を表す負債合計と、企業の支払能力を表すキャッシュフローとの対比で見ることとする。

## 3. 手法

本研究においては、過去の会計データからSFAS No.95 キャッシュフロー計算書を作成する。現行の我が国の財務諸表からSFAS No.95 キャッシュフロー計算書を作成するには多くの問題点がある。しかし、これらの問題点は、統計解析手法である程度は捉えると期待される。

SFAS No.95 キャッシュフロー計算書との比較の対象として、従来から我が国で資金量を表すとされてきた指標を利用した。企業の資金量をあらわす指標としては、

当期純利益に減価償却費を加算したもの(以下便宜上、従来型キャッシュフローと呼ぶ)がある。また、手元流動性をみるという意味で、運転資本も利用される。資金量をあらわす2種類の指標を第二グループとして、第一グループであるSFAS No.95 キャッシュフローの倒産予知情報としての有効性を検証する。

#### 4. キャッシュフロー

##### 4. a. SFAS No.95 キャッシュフロー計算書の作成例と分析

SFAS No.95 キャッシュフロー計算書を作成する例として、ハニックス工業を掲載した。ハニックス工業は、建設機械メーカーで、小旋回掘削機では業界トップのメーカーであった。同社は1960年に設立され、1990年に店頭公開され、1993年4月に会社更生法を申請した。その背景には、取引先の倒産による信用不安があったとも、また法人税法違反の疑いで告発されたことによる信用不安があったとも言われている。同社は、1993年12月に会社更生法の申請を取り下げ、自己破産を申請した。したがって、1992年12月期が同社が公表した最後の決算である。

同社の売上高は、1992年12月期に対前年度比で15.9%減少している(表1:財務諸表 ハニックス工業を参照)。1991年が我が国の景気がバブルの頂点を極めた年であったこと、1992年から景気が下降し始めたことを考慮すると、同社の売上高約16%の減少はやや大幅ではあるが、同年における我が国の多くの企業に見られた傾向であったとも言えよう。16%の売上高の減少は、売上総利益23.3%減、営業利益49.4%減、経常利益57.0%減という大幅な利益の減少をもたらしたものの、利益はどの段階でも黒字を計上している。貸借対照表においては、(a)支払債務の減少、(b)短期借入金の増加、(c)短期貸付金の増加、(d)固定資産合計の減少、という特徴が見られるが、特に倒産を予感させるような点は見うけられない。

キャッシュフロー計算書を作成すると、従来型キャッシュフローにおいても、運転資本においても黒字が計上されている。しかし、SFAS No.95 キャッシュフロー計算書を作成してみると、赤字を計上していたことがわかる。同社のOperating Cash Flowsにおける43億円の赤字の要因としては、(a)33億円の支払債務の減少、(b)10億円の棚卸資産の増加、が大きい。そのほか、8億円の未収入金の増加、3億円の支払税の増加、借入金の増加による支払利息の増加が、売上収入の増加を相殺している。

##### 4. b. SFAS No.95 キャッシュフロー計算書の作成上における問題点

SFAS No.95 キャッシュフロー計算書を、現行の我が国の財務諸表から作成する場合、問題点が多くある。資産の売却による現金収入は不明である。引当金項目が多く、この項目の現金支出も不明である。利息に関しては、未収・未払いの金額が明記されていないため、利息に関わる現金収入・現金支出が不明である。これら不明な勘定科目については、発生主義に基づく損益計算書・貸借対照表上の金額を、本来は現金主義に基づくべきSFAS No.95 キャッシュフロー計算書にそのまま利用している。その結果、SFAS No.95 キャッシュフロー概念と、本研究で実証用に用いた概念は完全には一致しない近似値となっている。

表1 財務諸表 &lt;ハニックス工業&gt;

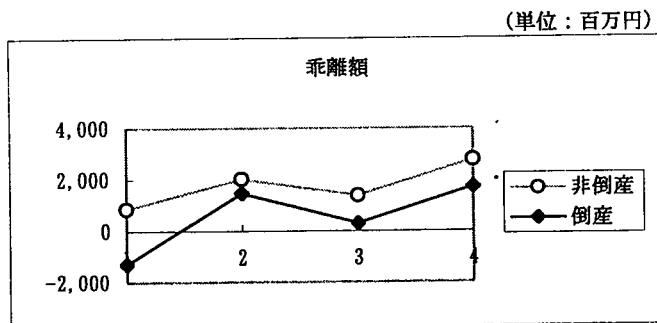
(単位: 百万円)

貸借対照表					
	92年12月	91年12月		92年12月	91年12月
(資産の部)			(負債の部)		
流動資産合計	54,808	54,016	流動負債合計	28,652	28,883
現金・預金	15,721	16,998	支払手形	13,241	15,589
受取手形	10,326	8,526	買掛金	2,715	4,376
売掛金	9,867	12,615	短期借入金	9,597	5,662
有価証券	3,952	4,450	1年内返済長期借入金	927	835
棚卸資産合計	6,332	5,327	未払金	616	529
前払費用	101	98	未払費用	13	11
未収入金	1,280	502	前受収益	612	169
短期貸付金	7,452	5,623	従業員預り金	19	18
その他流動資産	86	124	法人税等充当金・事業税引当金	7	1,008
貸倒引当金	-309	-242	その他流動負債	905	687
固定資産合計	8,583	9,073	固定負債合計	2,904	2,939
有形固定資産合計	3,975	4,244	社債・転換社債	300	300
償却対象資産合計	2,807	3,077	長期借入金	2,577	2,613
土地・その他	1,167	1,167	退職給与引当金	26	26
建設仮勘定	0	0	負債合計	31,555	31,822
無形固定資産合計	11	11	資本合計	31,835	31,267
投資・その他資産合計	4,597	4,818	資本金	10,703	10,703
繰延資産合計	0	0	資本準備金	15,403	15,403
貸倒引当金	-181	-121	利益準備金	300	200
資産合計	63,390	63,089	その他の剰余金合計	5,430	4,962
			負債・資本合計	63,390	63,089

損益計算書		キャッシュフロー計算書		92年12月	91年12月
	92年12月	91年12月	(1) 従来型キャッシュフロー	1,257	1,690
売上高	31,160	37,055	当期純利益	810	1,424
売上原価	27,628	32,448	減価償却費	447	266
売上総利益	3,532	4,607	(2) 運転資本	26,156	25,133
販売費及び一般管理費	2,462	2,496	流動資産合計	54,808	54,016
営業利益	1,069	2,111	流動負債合計	28,652	28,883
営業外収益合計	1,338	1,718	(3) Operating Cash Flows	-4,359	-2,980
受取利息・割引料	1,122	1,488	売上収入	30,592	29,200
受取配当金	36	74	前受収益・未収収益増加・その他	612	250
資産処分益・評価益	10	17	受取利息・配当金	1,158	1,562
その他営業外収益	169	139	Operating Inflows	32,362	31,012
営業外費用合計	1,097	782	仕入支払高	31,904	29,614
支払利息・割引料	851	690	諸経費支出	2,463	2,560
資産評価損	183	49	支払利息・割引料	851	690
その他営業外費用	65	42	未払金増加・その他	-22	-110
経常利益	1,310	3,047	支払税額	1,501	1,203
特別損失合計	0	124	役員賞与金	24	35
有形固定資産処分損	0	4	Operating Outflows	36,721	33,992
その他資産処分損	0	120	投資活動に関わる支出	1,940	9,363
税引前当期利益	1,309	2,924	投資額	1,940	9,363
法人税等	500	1,500	財務活動による資金調達	4,524	6,850
当期利益	810	1,424	借入金合計増加額	3,992	4,903
受取手形割引高	4,268	3,530	抛出資本増加額	0	0
受取手形裏書譲渡高	567	356	受取手形割引高増加額	738	2,153
減価償却額	447	266	配当支出	206	206
			(4) Overall Cash Flows	-1,775	-5,493

投資額(有形固定資産, 無形固定資産, 子会社および関連会社投資を含む)に関しては不明瞭な数値である。投資額は設備投資額, 資産売却損益, 長期支払債務の増加を加算減算して求めるべきであるが, 本研究で投資額とした金額は逆算して求めたものである。SFAS No.95 キャッシュフロー計算書の Overall Cash Flows は, 現金・預金および短期保有の有価証券の増加額と一致する。Operating Cash Flows に財務活動によって得た資金調達額を加算した後, Overall Cash Flows を減算して投資額を算出した。この逆算による投資額と, 固定資産の前期末残高と今期末残高の差額に減価償却費を加算して得た設備投資額に, 資産売却損益と長期支払債務の増加を加算減算して算出した投資額との乖離額は図 1 に掲載した。Overall Cash Flows は, 本来の SFAS No.95 キャッシュフロー計算書には存在しないキャッシュフローであるが, 本研究では付加している。これらの理由のため本研究の目的から, SFAS No.95 キャッシュフロー計算書の完全な様式を採用していない。

図 1 投資額算出乖離額



注)倒産・非倒産 53 社の平均値

#### 4. c. キャッシュフロー値傾向

ここで, 倒産企業におけるキャッシュフロー値がどのようなものであったかを見てみよう。倒産直前の年度では, 60%の倒産企業が従来型キャッシュフローにおいても運転資本においても赤字を計上している(表 2: キャッシュフロー赤字計上企業数を参照)。また, 倒産年度に近づくにつれて赤字計上企業数が増えている。いっぽう, 非倒産企業では, 赤字計上企業数が少ない。また, 倒産年度が近づくにつれて非倒産企業の赤字計上企業数は増えてはいるが, 倒産企業ほどの増加はみられない。

いっぽう, Operating Cash Flows では, 倒産企業は倒産年度が近づくと赤字計上企業数が減っている。非倒産企業においても Operating Cash Flows では赤字計上企業数がかなり多い。キャッシュフロー値をグラフでみると, 従来型キャッシュフローと運転資本では非倒産企業グループは, 平均値では黒字を計上, 且つ安定して推移している(図 2: キャッシュフロー値を参照)。従来型キャッシュフローと運転資本では, 倒産・非倒産の格差が歴然としているのに反して, Operating Cash Flows では, 倒産・非倒産ともに赤字計上の年度が多い。このように Operating Cash Flows においては, 倒産・非倒産および年度における差が不明瞭なのが特徴といえ



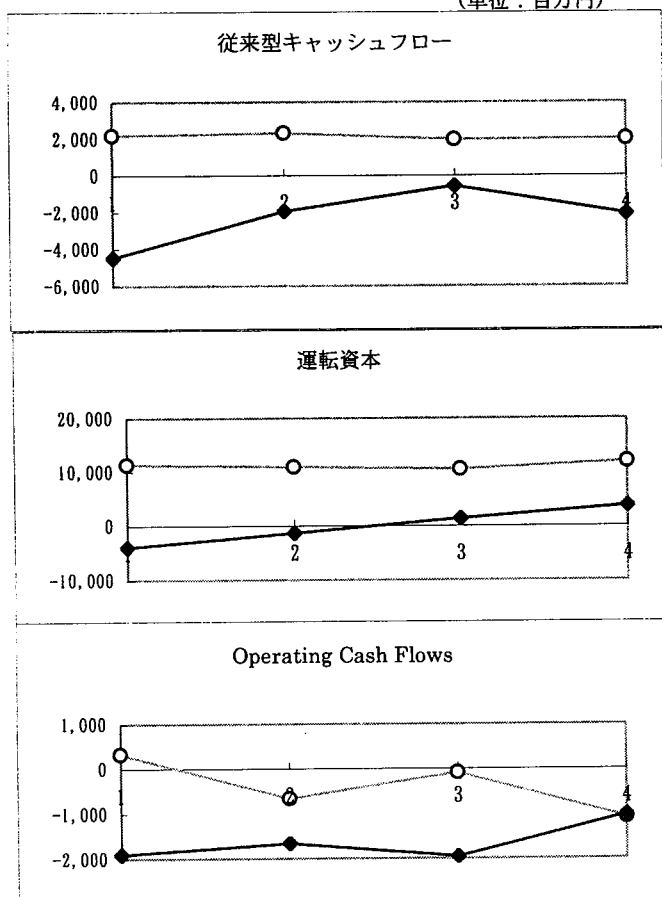
よう。

表2 キャッシュフロー赤字計上企業数

赤字計上企業数					構成比率				
従来型キャッシュフロー					従来型キャッシュフロー				
	1 期前	2 期前	3 期前	4 期前		1 期前	2 期前	3 期前	4 期前
倒産企業	31社	16社	14社	13社	倒産企業	58%	30%	26%	25%
非倒産企業	4社	4社	2社	2社	非倒産企業	8%	8%	4%	4%
運転資本					運転資本				
	1 期前	2 期前	3 期前	4 期前		1 期前	2 期前	3 期前	4 期前
倒産企業	33社	22社	18社	18社	倒産企業	62%	42%	34%	34%
非倒産企業	13社	11社	12社	12社	非倒産企業	25%	21%	23%	23%
Operating Cash Flows					Operating Cash Flows				
	1 期前	2 期前	3 期前	4 期前		1 期前	2 期前	3 期前	4 期前
倒産企業	29社	35社	34社	30社	倒産企業	55%	66%	64%	57%
非倒産企業	23社	25社	22社	21社	非倒産企業	43%	47%	42%	40%

図2 キャッシュフロー値

(単位：百万円)



注)倒産・非倒産 53 社の平均値

—○— 非倒産企業 —◆— 倒産企業

## 5. 統計分析

### 5.a 統計分析標本

標本企業には、倒産企業 53 社・非倒産企業 53 社、合計 106 社を利用した。倒産企業の標本は、1973 年から 1997 年までの 25 年間に倒産・破産した企業を対象とした。1970 年代に倒産した企業 7 社、1980 年代 20 社、1990 年代 26 社を標本としている。本研究では、業種・年代によって倒産に至る原因が異なるデータの特性を網羅するため、入手可能な限り全産業・長期間にわたるデータを対象とした。ただし、金融業界は、財務諸表の在り方が全く異なるため除外した。また、1977 年以前は、連結会計データが公開されていないため、また現在でも、持分法 20% 以下は連結決算に入れる必要がないため、企業にとっては不都合な情報は連結の方が隠しやすいのではないかと考えて、会計データは単独を利用している。

倒産企業とペアを組ませる非倒産企業は、業種・資産規模・会計年度を合わせた。標本企業について、倒産・非倒産でペアを組むことと、業種・資産規模・会計年度を合わせることは、Beaver(1968)以来の企業倒産予測研究の例に習ったものである。ペアを組むことは、統計解析モデル構築上必要である。ペアを組んだ企業の業種・会計年度を合わせるのには、比較する企業が同じ経済環境に存在したことを確認するためである。年度が異なれば、金融政策が異なり、製品の需給が異なる可能性があるためである。業種・会計年度を合わせることによって、ペアを組んだ企業が、同じ資金繰りの困難さや製品販売の困難さを体験していたことを確認できる。したがって、業種分類は証券業界で利用されている分類より、むしろ各企業の主要製品構成に従った。資産規模を合わせるのには、資産規模の大きい企業ほど倒産しにくい傾向があるので、その誤差を除去するためである。

標本企業を産業別に分類したのが表 3 である。倒産企業の標本で最も多く分類された機械メーカーは、産業機械・自動車部品・建設機器メーカーを含んでいる。2 番目に多いサービスは、不動産・ホテル・外食・ソフト開発等である。運輸は陸運・海運・空運であり、輸送機器は自動車メーカー・造船である。金属は金属・鉄・非鉄・窯業・ガラスであり、流通は卸業者・小売業者である。なお、表 3 には示されていないが、標本中 90 年代に入って多いのが、サービス・建設・機械メーカー・流通であり、非製造業者の倒産が目立つ。

表3：標本企業産業別分類

業種	企業数	構成比率
機械	11	20.8%
サービス	9	17.0%
流通	6	11.3%
建設	6	11.3%
金属	5	9.4%
素材	4	7.5%
電機・精密	3	5.7%
輸送機器	3	5.7%
運輸	2	3.8%
食品	2	3.8%
その他製造業	2	3.8%
	53社	100.0%

標本には会計データ 5 期を対象とした。倒産が公になった時点ですでに決算が公表されていた年度から溯って 5 期を対象とした。倒産前に公表された最後の決算の年度と、倒産が公表された時点とのタイムラグは、最も長い場合で 1 年 3 カ月、最も短い場合で 1 カ月であった。なお、用意したデータは 5 期であったが、キャッシュフロー計算書を作成する都合上、統計解析には 4 期が利用可能となった。

## 5. b. 標本企業規模比較

倒産・非倒産企業を規模で比較したのが表 4 である。倒産企業は、非倒産企業に比較すると、資産合計・売上高の平均値・中央値・最小値においては規模が小さい。しかし、最大値では、倒産企業のほうが非倒産企業より規模は大きい。倒産企業のほうが規模のばらつきがあるといえる。規模のばらつきは特に売上高において著しい。負債合計では、倒産企業は平均値では規模が大きく、中央値では規模が小さい。つまり、倒産企業は非倒産企業に比較して負債合計の小さい企業が多いが、最大値・最小値が大きいので平均では大きくなっている。以上、規模の大きい企業は倒産しにくいという傾向を立証したとも言える。

表 4 標本企業規模比較

(単位: 百万円)

資産合計	平均値		最大値		中央値		最小値	
	倒産	非倒産	倒産	非倒産	倒産	非倒産	倒産	非倒産
1 期前	62,423	70,944	552,050	478,286	18,584	38,117	1,197	2,419
2 期前	65,367	69,528	504,481	519,944	21,480	33,810	1,698	2,597
3 期前	63,195	66,120	471,367	536,871	20,220	30,352	1,473	2,821
4 期前	60,276	61,341	511,335	495,003	21,919	29,501	1,391	2,093

負債合計	平均値		最大値		中央値		最小値	
	倒産	非倒産	倒産	非倒産	倒産	非倒産	倒産	非倒産
1 期前	60,598	51,443	467,199	382,694	18,171	26,907	1,721	1,574
2 期前	58,573	50,676	420,308	425,006	17,584	29,480	1,198	1,392
3 期前	54,935	48,309	423,688	442,508	22,097	26,681	660	1,191
4 期前	51,206	44,273	400,390	401,379	16,684	23,296	604	894

売上高	平均値		最大値		中央値		最小値	
	倒産	非倒産	倒産	非倒産	倒産	非倒産	倒産	非倒産
1 期前	52,584	71,367	756,135	399,026	19,143	42,244	902	3,843
2 期前	52,793	68,565	742,249	352,618	19,203	43,339	1,370	3,277
3 期前	52,145	65,154	801,733	361,104	19,628	38,727	1,207	2,949
4 期前	52,180	63,134	800,667	381,889	15,588	30,330	1,525	1,878

## 5. c. 統計分析変数

変数には、SFAS No.95 キャッシュフロー(直接法)値と、同キャッシュフロー計算書を構成する勘定科目を採用した。第一グループの SFAS No.95 キャッシュフロー計算書のキャッシュフロー値とその構成勘定科目で 30 個の勘定科目を作成した。これらの勘定科目を負債合計で割って比率にしたものを変数とした。負債合計など貸借対照表上の勘定科目は、期中平均ではなく、期末残高を用いた。財務分析では期中平均をとるべきであるが、倒産予測は可能な限り倒産に近い時期にある会計データで判断したい。期中平均では、この判断が中和されてしまう可能性が考えられる。

Operating Cash Flows に関わる変数 2 個(Operating Cash Flows を負債合計で割った比率と Operating Cash Inflows を Operating Cash Outflows で割った比率)および Overall Cash Flows で、キャッシュフロー値に関わる変数は 3 個作成した(表 5: 変数リストを参照)。また、勘定科目から 27 個の変数も作成した。勘定科目のなかには、前渡金・前払費用・未収入金・未収収益・未払金・未払費用・前受金・前受収益を加算・減算して便宜上 Accruals & Deferrals と名付けた変数もある。

つぎに、これら 30 個の説明変数間の相関係数の高い変数(相関係数がプラス 75%

以上またはマイナス 75%以下のものは除外した。プラス・マイナス 75%で切った理由は、クロスセクション・データの場合では決定係数(相関係数を 2 乗したもの)60%が一般的な判断基準になるためである。この作業で 7 個の変数が削除され、SFAS No.95 キャッシュフロー・グループでは 23 個の説明変数が残った(表 6 : 説明変数間の相関係数を参照)。

第二グループの従来型グループでは 6 個の変数が作成できた(表 5 : 変数リストを参照)。説明変数間の相関係数が高いものを除去すると 4 個の説明変数が残った(表 6 : 説明変数間の相関係数を参照)。

#### 5. d. ロジスティック回帰分析

本研究では、ロジスティック回帰分析—減少法尤度比を利用した。SFAS No.95 キャッシュフロー・グループの変数は多数である。相関係数の高い変数を削除した後でさえ、変数は 23 個と多い。第二の従来型グループの 4 個の変数とは変数の量があまりに異なる。この問題は、変数の数を減らして最も適合したモデルを構築するロジスティック回帰分析—減少法尤度比が緩和するであろう。また、本研究の目的の一つである SFAS No.95 キャッシュフロー計算書の留意すべき勘定科目の選択が、ロジスティック回帰分析—減少法尤度比によって選択できるという理由による。

ロジスティック回帰式は以下の通りである。

$$P = \frac{1}{(1 + e^{-z})} \quad (1 \geq P \geq 0)$$

$$Z = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 \cdot \cdot \cdot + \beta_i X_i$$

P (Probability)は、倒産という事象が発生する見込み、すなわち倒産の確率を表す。

表5：説明変数リスト

#### I. SFAS No. 95 キャッシュフロー・グループ

- 1 売上高
- 2 売上債権残高
- 3 売上債権増加額
- 4 Accruals&Deferrals
- 5 Accruals&Deferrals 増加額
- 6 売上収入
- 7 Operating Cash Inflows/Outflows
- 8 売上原価
- 9 仕入債務残高
- 10 仕入債務増加
- 11 棚卸資産残高
- 12 棚卸資産増加
- 13 仕入代支出
- 14 諸経費支出
- 15 法人税等課税額
- 16 法人税等支出
- 17 支払利息・割引料
- 18 Operating Cash Flows
- 19 投資額
- 20 投資増加額
- 21 拠出資本残高
- 22 拠出資本増加額
- 23 借入金合計残高
- 24 借入金合計増加額
- 25 配当金
- 26 財務活動による資金調達額
- 27 現金・預金・有価証券残高
- 28 Overall Cash Flows
- 29 留保利益残高
- 30 留保利益増加額

#### II. 従来型グループ

- 1 従来型キャッシュフロー
- 2 当期利益
- 3 減価償却費
- 4 運転資本
- 5 流動資産残高
- 6 流動負債残高

(注) 下線の変数は、相関係数の高い変数を除外したあと、統計解析に利用できた。

表6. 説明変数間の相関係数

SPAS No.95 キャッシュフローグループ	100%																			
売上債権	100%																			
売上債権増加	13%	100%																		
Accruals Deferrals	-5%	42%	100%																	
Accruals/Deferrals増加	13%	16%	23%	1%																
売上収入	43%	-2%	6%	31%	100%															
Operating Cash Inflows/Outflows	-1%	-5%	3%	3%	100%															
仕入債務	67%	2%	-4%	40%	2%	100%														
仕入債務増加	5%	74%	15%	-21%	-13%	4%	5%	100%												
繰上資産残高	8%	14%	1%	7%	21%	4%	5%	100%												
繰上資産増加	6%	15%	23%	1%	4%	-20%	-3%	24%	18%	100%										
繰上支出	24%	17%	3%	26%	59%	3%	-5%	11%	4%	9%	100%									
支払利息・割引料	-5%	-8%	-6%	-51%	-25%	-7%	15%	1%	-5%	-3%	-22%	100%								
Operating Cash Flows	11%	7%	21%	18%	19%	36%	6%	33%	-10%	-27%	22%	-1%	100%							
投資額	-12%	-32%	-20%	-13%	-3%	17%	-9%	2%	-25%	11%	4%	-16%	18%	100%						
投資増加	-8%	-26%	-12%	-7%	9%	1%	-3%	-11%	-21%	2%	5%	-12%	2%	70%	100%					
拠出資本残高	33%	1%	-3%	21%	43%	3%	-7%	-3%	20%	11%	60%	-22%	9%	4%	-11%	100%				
拠出資本増加	10%	-14%	-15%	-37%	16%	-1%	11%	12%	-16%	17%	11%	9%	-2%	43%	32%	9%	100%			
借入金合計残高	-66%	-4%	-2%	-25%	-54%	2%	-70%	-3%	-3%	2%	-20%	28%	-19%	4%	6%	-18%	-14%	100%		
借入金合計増加	-16%	11%	3%	-3%	-22%	-8%	-20%	3%	-5%	36%	-3%	-8%	-38%	42%	33%	-7%	4%	22%	100%	
配当金	46%	22%	3%	46%	65%	2%	15%	11%	29%	16%	64%	-33%	23%	-1%	-2%	66%	6%	-41%	-2%	
Overall Cash Flows	18%	60%	34%	-2%	2%	1%	9%	59%	9%	20%	18%	1%	30%	-30%	-27%	-4%	11%	-9%	19%	
留保利益残高	56%	21%	-1%	38%	59%	6%	14%	9%	33%	18%	54%	-30%	23%	-5%	-6%	42%	5%	-40%	-3%	
留保利益増加	44%	26%	13%	34%	37%	-3%	14%	6%	28%	23%	30%	-16%	19%	-37%	-31%	15%	-22%	-26%	-13%	
相関係数(1期前)	売上債権増加	売上債権増加	Accruals Deferrals増加	売上収入増加	Operating Cash Inflows/Outflows	仕入債務増加	繰上資産残高増加	繰上資産増加	繰上支出増加	支払利息・割引料	Operating Cash Flows	投資額増加	拠出資本残高増加	拠出資本増加	借入金合計残高	借入金合計増加	配当金	Overall Cash Flows	留保利益残高	留保利益増加

従来型グループ

従来型キャッシュフロー	100%				
液面償却費	57%	100%			
運転資本	69%	52%	100%		
流動負債残高	3%	-12%	-6%	100%	
相関係数(1期前)	従来型液面償却費	従来型運転資本	従来型流動負債		

Pが0.5よりも大きいとき、倒産が起きる確率が半分以上あるという意味で、「倒産」と判定する。反対に、0.5よりも小さいとき、倒産が起きる確率は半分以下あるという意味で、「非倒産」と判定する。係数 $\beta$ がプラスであれば、Z値が大きくなりP値が大きくなる。したがって、倒産の確率が高くなる。

## 6. 実証結果

統計分析の判別結果は表7に掲載した。SFAS No.95 キャッシュフロー・グループのほうが、従来型グループより判別結果は良好であった。正答率が80%あれば、予測として有効であるというのが、一般的判断である。本研究の倒産前1期、2期、3期前の80%以上の正答率は、予知情報として有効であると判定できる。

表7 判別結果

SFAS No.95 グループ			
倒産1期前			
	倒産	非倒産	正答率
倒産	45	8	84.91%
非倒産	6	47	88.68%
全般			86.79%
倒産2期前			
	倒産	非倒産	正答率
倒産	42	8	79.25%
非倒産	8	47	84.91%
全般			82.08%
倒産3期前			
	倒産	非倒産	正答率
倒産	43	8	81.13%
非倒産	9	47	83.02%
全般			82.08%
倒産4期前			
	倒産	非倒産	正答率
倒産	40	13	75.47%
非倒産	11	42	79.25%
全般			77.36%
従来型グループ			
倒産1期前			
	倒産	非倒産	正答率
倒産	43	10	81.13%
非倒産	12	41	77.36%
全般			79.25%
倒産2期前			
	倒産	非倒産	正答率
倒産	29	24	54.72%
非倒産	14	39	73.58%
全般			64.15%
倒産3期前			
	倒産	非倒産	正答率
倒産	32	21	60.38%
非倒産	12	41	77.36%
全般			68.87%
倒産4期前			
	倒産	非倒産	正答率
倒産	27	26	50.94%
非倒産	12	41	77.36%
全般			64.15%

ロジスティック回帰分析を、SPSSを利用して行った結果を表8に掲載した。残った変数が、倒産を予知する上で重要な勘定科目である。偏相関係数は、説明変数が倒産・非倒産を判定する上での寄与率を表す。すべての期で、留保利益残高が最も寄与率が高い。つまり、倒産・非倒産を決定する因子として、最も強い働きをするといえる。留保利益残高の偏相関係数がマイナスであるというのは、倒産決定因子と逆の働きをするということで、留保利益残高が高い場合、倒産には至りにくい。

係数がプラスである場合、倒産の確率を高める働きをする。売上債権の残高が多いと、倒産の確率は高い。売上債権増加額と売上収入の係数はマイナスである。売

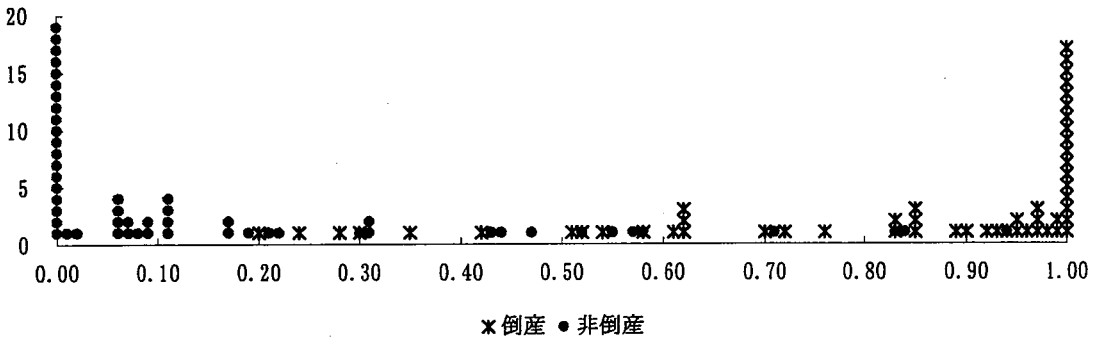
上債権の増加額が増加基調ならば、倒産の確率は低い。また、売上収入が多いと倒産の確率は低い。売上債権、売上債権増加額、売上収入を考え合わせると、倒産企業の場合、売上高に計上したが、売上代金の回収が難しく売上債権の残高が多い傾向がある。押し込み販売等で、売上収入にならないケースが多いと推察される。しかし、倒産年度に近づくと、資金繰りに窮した企業は、売上代金の回収を急ぐため、売上債権の残高は減少しがちである。投資額に関しては、支出額が高すぎると倒産の確率を高めるが、倒産企業は投資額をむしろ減少させる傾向がある。留保利益残高は、高いほど倒産の確率は低い。

ロジスティック回帰分析は、倒産に至るであろう確率を算出する。この確率は零から 100%であるが、倒産に至る確率 50%以上を倒産と判定し、確率 50%以下を非倒産と判定している。この確率の分布図を図 3 に掲載した。

表 8 モデル構成変数

SFAS No. 95 キャッシュフロー・グループ					従来型キャッシュフロー・グループ				
倒産 1 期前					倒産 1 期前				
変数	係数	有意度	偏相関係数		変数	係数	有意度	偏相関係数	
売上債権	5.752	0.004	0.207		従来型キャッシュフロー	-22.949	0.000	-0.337	
売上債権増加額	-14.317	0.006	-0.193		(Constant)	0.298	0.278		
売上収入	-2.477	0.002	-0.229						
投資額	10.731	0.023	0.146						
投資増加額	-7.420	0.033	-0.132						
留保利益残高	-13.932	0.000	-0.310						
(Constant)	0.927	0.205							
倒産 2 期前					倒産 2 期前				
変数	係数	有意度	偏相関係数		変数	係数	有意度	偏相関係数	
売上債権	3.956	0.006	0.197		減価償却費	-40.633	0.002	-0.230	
売上収入	-2.274	0.002	-0.229		運転資本	-1.691	0.025	-0.143	
棚卸資産増加	-14.887	0.032	-0.133		(Constant)	1.199	0.001		
拠出資本残高	6.417	0.008	0.186						
借入金合計増加額	9.443	0.008	0.185						
留保利益残高	-16.143	0.001	-0.264						
留保利益増加額	15.200	0.072	0.091						
(Constant)	0.837	0.184							
倒産 3 期前					倒産 3 期前				
変数	係数	有意度	偏相関係数		変数	係数	有意度	偏相関係数	
売上債権	4.336	0.005	0.200		従来型キャッシュフロー	-5.340	0.093	-0.075	
売上収入	-1.574	0.031	-0.135		減価償却費	-25.911	0.017	-0.158	
仕入債務増加	-10.755	0.003	-0.219		(Constant)	0.889	0.008		
棚卸資産残高	-3.976	0.083	-0.083						
棚卸資産増加	21.394	0.006	0.197						
拠出資本残高	7.618	0.001	0.244						
留保利益残高	-19.823	0.000	-0.299						
(Constant)	0.978	0.288							
倒産 4 期前					倒産 4 期前				
変数	係数	有意度	偏相関係数		変数	係数	有意度	偏相関係数	
Accruals & Deferrals	-16.401	0.004	-0.208		従来型キャッシュフロー	-1.635	0.187	0.000	
Accruals & Deferrals 増加額	19.535	0.015	0.163		減価償却費	-24.899	0.005	-0.203	
売上収入	-0.836	0.083	-0.082		(Constant)	0.791	0.011		
Operating Cash Inflows/Outflows	9.362	0.011	0.173						
支払利息・割引料	50.610	0.009	0.181						
拠出資本残高	2.436	0.265	0.000						
拠出資本増加額	10.287	0.072	0.092						
借入金合計増加額	6.530	0.026	0.142						
留保利益残高	-10.772	0.000	-0.274						
(Constant)	-9.714	0.012							

図3 ロジスティック回帰分析：確率



## 7. 結論

いまや、企業倒産の可能性を予知することは、一般の社会人にとっても重要である。取引先の支払能力を予知することは、企業活動を行う者には必須である。取引先と取引関係継続できるか否かを予知することも重要である。企業活動に参加していない者にとっても、投資対象として企業倒産の予知は必要である。

財務諸表は、一般の第三者が入手できる公開された情報として公平かつ便利である。しかし、現行の財務諸表では倒産予知は困難である。SFAS No.95 キャッシュフロー計算書が貸借対照表・損益計算書に加えられることで、倒産予知情報としての有効性を高めることは、本研究で明らかになった。

倒産予知情報として重要な勘定科目は、倒産前4期にわたって重要と判定された勘定科目、すなわち売上収入と留保利益残高である。また4期中、3期において重要と判定された勘定科目(売上債権残高と拠出資本残高)も重要性が高い。これら倒産予知に重要と判定された4勘定科目中、2勘定科目(売上収入と売上債権残高)は現行の財務諸表では一目瞭然と表示はされていない。また、本研究では、投資活動に関わる支出額が不明瞭であった。現金主義に基づく投資額が明確に開示されると、倒産予知情報としての投資額の重要性および倒産予知情報としての SFAS No.95 キャッシュフロー計算書の重要性が、いっそう増すと期待される。

### 【参考文献】

森脇彬『資金と支払能力の分析』税務経理協会、1986年。

Altman, Edward I., Haldeman Robert G., Narayaman, P., "ZETA Analysis", *Journal of Banking and Finance* (1977), pp. 29-54.

Altman, Edward I., "Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy", *The Journal of Finance* (September 1968), pp. 589-609.

Aziz, Abdul. and Lawson, Gerald H., "Cash Flow Reporting and Financial Distress Models: Testing of Hypotheses", *Financial Management* (Spring 1989), pp. 55-63.



- Aziz, Abdul, Emanuel, David C. and Lawson, Gerald H., "Bankruptcy Prediction-An Investigation of Cash Flow Based Models", *Journal of Management Studies* (September 1988), pp.419-437.
- Beaver, William H., "Alternative Accounting Measures As Predictors of Failure", *The Accounting Review* (January 1968), pp. 113-122.
- Carslaw, Charles A. and Mills, John R., "Developing Ratios for Effective Cash Flow Statement Analysis", *Journal of Accountancy* (November 1991), pp. 63-71.
- Casey, Cornelius J and Bartczak, Norman J., "Cash flow-it's not the bottom line", *Harvard Business Review* (July-August 1984), pp. 61-66.
- Dambolena, Ismael G. and Khoury Sarkis J., "Ratio Stability and Corporate Failure", *The Journal of Finance* (September 1980), pp. 1017-1026.
- Dambolena, Ismael G. and Shulman, Joel M., "A Primary Rule for Detecting Bankruptcy: Watch the Cash", *Financial Analysts Journal* (September-October 1988), pp.74-78.
- Gahlon, James M. and Vigeland, Robert L., "Early Warning Signs of Bankruptcy Using Cash Flow Analysis", *The Journal of Commercial Bank Lending* (December 1988), pp.4-15 .
- Gentry, James A., Newbold, Paul, and Whitford, David T., "Predicting Bankruptcy: If Cash Flow's Not the Bottom Line, What is?", *Financial Analysts Journal* (September-October 1985), pp.47-56.
- Gombola, Michael J. Haskins, Mark E., Ketz, J. Edward, and Williams, David D., "Cash Flow in Bankruptcy Prediction", *Financial Management* (Winter 1987), pp.55-65.
- Financial Accounting Standards Board, Statement of Financial Accounting Standards No.95, *Statement of Cash Flows* (November 1987).
- Laitinen, Erkki K., "Traditional Versus Operating Cash Flow in Failure Prediction", *Journal of Business Finance & Accounting* (March 1994 ), pp. 195-217.
- Takahashi, Kichinosuke, Kurokawa, Yukiharu and Watase, Kazunori, "Corporate Bankruptcy Prediction in Japan", *Journal of Banking and Finance* (1984), pp.229-247.
- Schellenger, Michael and Cross, Joann Noe, "FASB 95, Cash Flow and Bankruptcy", *Journal and Economics and Finance* (Fall 1994), pp. 261-274.
- Ward, Terry, "Using Information from the Statement of Cash Flows to Predict Insolvency", *The Journal of Commercial Lending* (March, 1995), pp. 29-36.
- Zmijewski, Marke, "Methodological Issues Related to the Estimation of Financial Distress Prediction Models", *Journal of Accounting Research* (Supplement 1984), pp. 59-82.

[1998年7月28日受理]

## 要 旨

現在、インターネット、マルチメディアなど、いわゆる高度情報化社会の到来が、我々の従来の生活を好むと好まざるとに関わらず、大きく変えようとしている。本稿ではこうした情報化社会の大波の中から誕生してきた所産のひとつともいえる電子マネーに焦点を当て、国際ビジネスへの影響を考察する。その際、電子マネー開発の現状に触れつつ、電子マネーとは何か、電子マネーの本質と論点を明らかにし、国際ビジネスへの影響、国家主権衰退の可能性、国際ビジネス研究上の課題について順を追って言及する。この際、「新しい貨幣」説の立場から電子マネー論が展開されるであろう。

本稿は、新しい電子マネーというテーマを扱い、かつきわめて多岐にわたるテーマが存在する現在進行形の問題でもあることから、本稿の基礎となった1997年「国際ビジネス研究会第4回全国大会」の報告時点および1998年の出版時点までの現実における急速な進展との間で現象面における若干のギャップが存在するかもしれない。しかしながら、今後この分野での研究を進展させる上での本質的な議論の出発点となる理論的フレームワークを提示するものである。

## 1 高度情報化社会の到来

情報通信分野にインターネットが登場してきたのはそれほど古い話ではない。それは、1989年にスイスで提案された新しい情報システムであり、有名なゴア米副大統領の「情報スーパー・ハイウェイ構想」以来、世界的に爆発的な増殖を続ける、サイバー空間上における「ボーダレスな情報ネットワーク社会」が新しく出現していることを前提とした現在進行形の話である。

本稿で取り扱う電子マネーは、こうした高度情報化社会を背景に展開される電子商取引(エレクトロニック・コマース)のうち、その主役となるものであり、すでに我が国においても各種の実用実験が、郵政省や大手銀行、各クレジット会社、製造業、流通業などで展開され始めている。

しかしながら、あまりに早い情報技術の進歩と現実の展開のために、マスコミや情報工学研究分野などの発言・発信に比し、社会経済における人と人のあり方を問う社会科学の側からの発言・発信は、まだその端についたばかりといえる。

本稿では、こうした社会科学の側から、とりわけ国際ビジネス研究に従事する側からのこの分野に関する発言・発信を意図したものである。

最初にインターネットの登場で、何が変わるのかを簡単に整理してみよう。このことは電子マネー登場の背景となる事情を理解するのに役立つことになる。

まず、第1に「電子メール」、「電子掲示板」、「電子社内報」、「メーリングリスト」(「電子会議」)などの新しい電子媒体の登場があげられる。これらに特徴的なことは切手代もかからないし、郵便局へ行く手間暇もかからないということである。さらに紙の大幅な節約という効果もあるであろう。これらを即時的物理的な効果と

らに紙の大幅な節約という効果もあるであろう。これらを即時的物理的な効果とするなら、それだけにとどまらない効果もある。地理的に離れている場所とのやり取りをもリアルタイムかつ容易にするからである。コンピュータのクリック一度で国内外を問わない多数の部署への発信も可能である。

第2にイントラネット(部分的なインターネットと考えられるもの)による企業内情報データベース構築の可能性が今まで以上に広がったことである。すなわち、それまで個々の部署でばらばらに管轄していた販売・在庫・財務等の情報および製品技術情報がFTP機能を使うことで簡単にどの部署からも入手でき、営業先でのカタログ・価格表示・注文はそこからノート型パソコンの活用することで、いつでも本社サーバーからダウンロードできる。出退勤記録、従業員教育、顧客情報などの面でも従来から考えると、新しい発想での展開が可能であり、費用の面でも格段と安くなるであろう。

第3に、企業間取り引きの面からみると、インターネット経由による受注・発注・請求書・製品の技術サポートはもちろん、為替レート変動への対応へも変化もみられるであろう。またサイバー空間は国境を超えるが故に、国際異企業間でのやり取りなどにも威力を発揮することが考えられる。

このような話しは抽象的なことではなく、すでに企業における具体的な展開がはじまっている。たとえば、花王にみられる仕入れ・生産・流通・販売・会計・人事等バラバラの旧システムを整理統合された新システムへ移行などは有名な事例であるが、我が国における導入事例だけでも、富士通、大成建設、ファミリーマート、東京ガスなどはむろん、最近では消費者も巻き込んだ広範な電子商取引の研究<sup>9)</sup>や実験が存在する。

以上で述べたインターネットの登場による企業へのインパクトは、さしあたりそれまでの企業組織のあり方を大きく変えるであろうが、問題はそれだけにとどまらない。電子通信を媒体とする電子商取引といった全く新しい範疇に属するビジネスが登場するからである。そしてその主役が電子マネーに他ならない。インターネットの登場は、本稿にあってはその背景説明の序章である。

## 2 電子マネーとは何か

情報化社会の進展は、これまで企業における国際間の貿易決済、株や債権の取引などにおいて電子決済を押し進めてきた。また個人の領域においても給与支払いをはじめ、公共料金の支払い、各種商品の購入時におけるクレジットカードの利用など、今や電子決済で行なっている状況である。

しかしながら、この段階において電子マネーはまだ登場していない。では電子マネーとはどのようなものであろうか。また何が新しいのであろうか。以下に電子マネー開発の現状に触れながら、この問題に迫ってみたい。

電子マネーは、その物理形態と運用形態から2つのタイプが存在する。このことを考察するために、以下代表的な電子マネーとして「モンデックス」と「デジキャッシュ」について概観をみてみよう。

## 「モンデックス」の実験

「モンデックス」は、英国のナットウエスト銀行とミッドランド銀行が1993年に  
出資してできた会社であり、1995年7月から約2年間ほど英国スウィンドン(Swin-  
don)の町で実験を行なった。スウィンドンという町は、ホンダの英国拠点工場があ  
ることで有名であるが、実は電子マネー実験の発祥地としても世に知られている。  
この実験には約4万人(町の人口の約25%)の市民が参加したが、参加店舗数は約  
1,000店であり、これは町の総店舗数の約80%をカバーするものであった。具体的  
にはICチップ埋め込み型のカード(キーホルダー型カード)により、電子情報の移  
し替えを行い、商取引を行なうのである。筆者はたまたま1996年4月～1997年3月  
の1年間、スウィンドン(Swindon)の東方約40マイル離れたレディング(Reading)大  
学に滞在する機会に恵まれ、この折ホンダの英国工場をスウィンドンまで調査のた  
め訪れたことがあるのだが、町のいたる所で、電子マネーが流通しており、ガソリ  
ンを給油する際のスタンドでも給油代と共にミルクとパンの購入もキーホルダーを  
たった一回きりカードリーダーに通すだけでOKなものには驚いた経験がある。この  
ICチップ埋め込みカードに日本の日立が技術供与しているというのは帰国後知っ  
た話である。なお、この時の実験ではATM機からのマネー情報の移動も可能で、  
一回の上限は£500であった。

この「モンデックス」に代表されるタイプにはカード・リーダーを通して電子情  
報を書き移すという運用面での特徴の他に、もうひとつ、個人-個人、個人-企業、  
企業-企業でのやり取りが何度でも可能であるという特徴がある。これは、今まで  
のクレジットカードと違い、いちいちカード会社への通信回線による認証を経なく  
ても運用できるということであり、さながら貨幣のような「転々流通性」を意味す  
る。

なお、「モンデックス」は英国以外でも展開しており、96年アジア地域13カ国で  
の営業権を香港上海銀行が取得したのをはじめに、我が国においても日本興銀、第  
一勧銀などが日本での営業を検討している。さらに、沖電気、松下電気、大日本印  
刷がすでに直接モンデックスUKのパートナー企業になっていることも付け加えて  
おこう。

## 「デジキャッシュ」の実験

もうひとつの電子マネータイプで代表的なのは「デジキャッシュ」である。この  
会社は暗号理論で学位を取得したD. Chaum博士がその理論を実践化するべく、ベ  
ンチャー企業として1990年創立した会社で、本部をオランダ アムステルダムに置  
く会社である。1994年10月、インターネット用いた「eキャッシュ」による実験を  
開始したが、当初は模擬商品と模擬貨幣とによる、いわば「バーチャルランド」に  
おける実験であった。ところが1995年10月、米国マーク・トウエイン銀行が現実の  
ドル通貨と「eキャッシュ」との交換をインターネット上で実施したために、俄然  
世界的注目を受けるに至ったのである。さらに96年3月フィンランド通貨、続いて8  
月ドイツ・マルクとの交換も可能となっており、EU統一通貨登場を前にEU全通

貨とのリンクも可能になろうとしている。

この「デジキャッシュ」に代表される電子マネーのタイプの特徴は、今までのクレジットカードと違い、「匿名性」(クレジットカードのような認証情報の記録が必要ない)を確保することである。これは、「何を」、「いつ」、「どこで」、「どれだけ」、「いくらで」購入したかという顧客にとってのプライバシー情報が第三者に知られることがないという特徴を持つということである。このことは従来のクレジットカードとの決定的な違いである。また流通の情報記録を残さないことからマネーの入手経路を使用者以外誰にも知られないという特徴をあわせ持つことにもなる。さらに、インターネットを使うことにより、現実の国境を超えて「サイバー・スペース」(電子空間)を自由に駆け抜けることにもなる。このことが国際ビジネスにとって非常に重要な意味を持つことはいうまでもない。

以上、2つの代表的な電子マネーのタイプを概観してきたが、実は以下のように物理形態と運用形態の2つの区分に再整理することが可能である。理論構築上、この再整理を試みよう。

#### (区分1)：物理形態

電子マネーは物理形態からみると、「ICカード型」と「ネットワーク型」の2つのタイプに分けることができる。

「ICカード型」は上述「モンデックス」の場合がこれにあたるが、電子マネーの移動にあたり、ICチップ間の情報伝達が行われるものである。この面では、日立が開発したIFD(インターフェース・デバイス)の技術が用いられている。この技術は、世界的に有名なものであり、我が国の企業が電子マネー技術の中核において英国出資の企業とジョイントを組み、国際ビジネスを展開している点は、我が国国内での電子マネーが最先端をきれず、出遅れた現実を想起する時、特に感慨深い。

「ネットワーク型」は、オランダの「デジキャッシュ」の場合である。これはインターネットの技術発展、とりわけ暗号技術の発展が、「デジキャッシュ」登場の背景にあるが、今日「エレクトロニック・コマース(電子商取引)」といわれている内容の主役を担うものである。すでに国境の垣根は取り払われているが現段階では、ユーザーは参加銀行を通して「eキャッシュ」を購入することになっている。

#### (区分2)：運用形態

電子マネーは運用形態からみると、「オープンループ型」と「クローズドループ型」の2つのタイプに分けることができる。

「オープンループ型」とは、電子マネーが最初の発行主体に戻ってくるとは限らず、消費者あるいは企業から他の消費者あるいは企業へ財・サービスとは逆方向に転々と流通してもよいタイプで、この場合現金と同様にそのやり取りをいちいち発行主体に通知する必要がないタイプである。従って新たな貨幣として国際間決済に使われる可能性がある。前述「モンデックス」がこの型である。

「クローズドループ型」とは、現在VISAやMASTERなどのクレジットカード会社が構想を進めているもので、電子マネーは、発行主体→消費者→小売店→発行主体という具合に最終的に発行主体に戻ってくるタイプである。前述「デジキャッシュ」も現状においては、「サイバー空間」内では自由であるものの、そこへの入口と出口で「eキャッシュ」を現実の銀行から購入あるいは両替せねばならず、必ず発行主体に戻ってくるので「クローズドループ型」である。

図 電子マネーのタイプ

	ICカード型	ネットワーク型
クローズドループ型	Master, VISA	デジキャッシュ
オープンループ型	モンデックス	

電子マネーの現実の普及は、コンピュータ・ユーザーがそれほど多くない時代には、誰でも気軽に持ち運べるICカード型から最初に普及していくと考えるのが自然だろう。しかしながら、国際ビジネスという観点からみると、サイバー空間を利用することで、いとも簡単に国境を超えるネットワーク型の方が興味のつきない問題を、より多く我々に提供することになる。

逆に、運用形態からいうとICカード型の「転々流通性」＝「オープンループ型」は新しい貨幣の誕生を我々に想起させる。従って「モンデックス」は「デジキャッシュ」よりも現状においては、「貨幣論」的考察の対象となるだろう。

現在、「モンデックス型」も「デジキャッシュ型」も「ネットワーク型」でかつ「オープンループ型」という訳ではない。しかしながら、両者ともに相互の連動を追求し始めており、近い将来この面での融合性が増すと、ネットワークからカードでマネーを引き出し、逆にカードからネットワークへ送金できるというシステムの誕生も夢ではないだろう。図における右下方向への電子マネーの移動が今後の鍵を握っているといえる。

### 3 電子マネーは貨幣か

電子マネーをめぐる大きな議論は、「新しい貨幣」かそれとも「新しい決済手段」かという点である<sup>2)</sup>。いずれにしても新しい電子媒体による「貨幣」あるいは「決済手段」と把握する点で、「何が新しいのか」をどちらの説に立つにしても検討する必要があるが、このどちらと把握するかによって、電子マネーの意味内容は大きく変わってくる。たとえば「新しい貨幣」説に立つならば、その意味する対象は「新しい決済手段」説のレベルを超えて貨幣とは、そもそも何なのか、という根源的な議論から出発することになる。以下、本稿では「新しい貨幣」説にたつて、議論を進めることとする。

最初に貨幣とは何か、について考察することにしよう。  
教科書的に、貨幣の機能として、我々が理解しているのは、

- ①価値尺度
- ②交換手段
- ③貯蔵機能

の3点である<sup>3)</sup>。これは一般に「貨幣の3機能」とよばれているものである。これらの機能を現状における電子マネーが理想的に機能したとして、それぞれ考察してみると機能①および②についてはまだ条件を十分満たしているとはいえない。かろうじて③だけが条件を満たす。だが、このことは将来における、電子マネーが「貨幣」たらんとすることを必ずしも排除しない。

①と②の機能についていえば、まだ実験段階で諸商品の価値尺度および交換手段としての機能が十分な連鎖を持ち得ていないのと、使用ユーザーがまだ端緒的であるというだけである。実験が十分に行われ、利便性と安全性が人々に十分納得されたとなれば、諸商品の価値尺度ともなり得るし、交換手段としても十分なことから、この①および②の条件も満たすであろう。つまるところ、人々が電子マネーを「貨幣」として信用するか否かにかかっていると見てよいであろう。岩井克人氏のいう(1993)、「ホンモノのおカネの単なる『代わり』が、ホンモノのおカネに『代わって』それ自身がホンモノのおカネになってしまうというこの逆説的作用」、つまり「信用」が貨幣を貨幣たらんとするのである。筆者は現代貨幣の機能にはさらに上記3つの機能に加えて、

#### ④信用創造

という4番目の機能を加えたい。これは、貨幣が人々に信用されるや、それを担保にリアルな流通量を超えて機能しだすことである。従ってまた、これは通貨当局にとっては金融政策上、管理すべき内容となり、こうした体制を今日我々は「管理通貨体制」と呼んでいるが、それはまさに現代資本主義を特徴づけると考えられるからである。

ところで、こうした信用の管理とともに信用の発行も国家による唯一絶対のものであろうか。ここに電子マネーの新しい論点が存在する。すなわち、民間発行による「新しい貨幣」の可能性である。この問題の理論的潮流として古くはハイエクの「貨幣発行自由化論」があるが、ハイエクが想定した1970年代当時の「国家統合による統一通貨」への対抗パースペクティブとしての「民営化論」の段階を超えて、目下の我々の課題となるのは「サイバー空間」からの「リアル空間」への作用と反作用の問題としてこの問題を把握し直すことである。

この論点を考察する前に我々は、貨幣の歴史についても簡単に振り返ってみる必要がある。

## 4 貨幣の歴史的考察

我々人類が、洋の東西を問わず、その経済的必要性あるいは社会権威による裏打ちから、「貝」、「石」、「毛皮」といったその当時の希少的自然物による一般的等価

物から「金」へとやがて貨幣を帰着させていった過程を、今日我々はほぼおぼろげながら確認できる。そうしてその過程で貨幣発行者は複数の有力者から国家による一元管理へと移っていったのも歴史上確認できよう。従って、今日我々が日常的に使用している紙幣も当初金との兌換を前提としていたのである。世界最初の金本位制が英国で確立したのは1816年、資本主義が確立しつつある英国において19世紀のことである。そして、世界大不況直後の1931年、英国で不換紙幣制度となり、金との兌換から離れた不換紙幣による管理通貨体制へと世界が移行するのであるが、それは20世紀前半のことである。なお、この不換紙幣への移行が、当時英国ケンブリッジの地において、「利子率」や「賃金上昇率」、「物価上昇率」、「通貨供給」等の「一国マクロレベル」の「キー概念」を明確にすることを通して、国家による金融財政政策の理論を提示する「マクロ経済学＝ケインズ経済学」誕生の契機となったことは想像に難くない。そうして第2次対戦後、マクロ経済学と国家政策はこの不換紙幣による管理通貨制度の下で一体となって、今日我々が所与としている生活のマクロ面における理論的フレームワークを形成することとなったのである。

だが、これで歴史の進化は止まってしまったのだろうか。19世紀の国家単位による金本位制成立、20世紀前半の国家による管理通貨体制の成立という人類の歴史を考えてみると、21世紀以降に何も起こらないといえるであろうか。たとえば貨幣が単一国家から離れること、物理形態が紙幣から離れることが決してないといえるであろうか。

20世紀最後の数年という時点でさらなる進化が近々起こると考えるならば、次のような2つのシナリオが考えられる。

第1のシナリオは欧州通貨統合を契機とした次の段階への試みである。いうまでもなく、この試みは国家を枠を超えたより高次の擬似国家、たとえばEUによる通貨(具体的には1991年にスタートする「EURO」)の発行であり、既存の国民国家の枠を超える壮大な実験といえる。

だが現実の可能性としては、もうひとつ、こうした国家間の地域統合によるシナリオとは別に、世界に散在する人々とビジネスチャンスがあれば国境をも超える企業とが織り成す別の可能性についても言及せねばなるまい。キーワードは「高度情報化」である。

より明示的にいえば、この第2のシナリオは電子マネーによる通貨統合(国家を経ないで、民間主体の自然発生的経済要因による通貨統合：多国籍企業による国際ビジネスと全世界に散在する顧客がこの推進役を果たすヴィジョン)である。

本稿では、この第2の可能性についてさらに論及するため、以下電子マネーと国際ビジネスの関係について述べる。

## 5 国際ビジネスの展開

電子マネーの登場で何が変わるのであろうか。とりわけ国際ビジネスとの関係はどうなのであろうか。以下それぞれ述べていこう。最初に電子マネー登場のインパクトについて整理してみよう。



まず第1に消費者にとっての利便性の向上があげられる。たとえば、カード型の場合、小銭をいちいち持ち歩かなくても済むことや、レジでの待ち時間の縮小、盗難の危険性縮小(カードID番号の入力が必要なため危険性は縮小すると考えられる)などである。またネットワーク型の場合、ある国の自宅にいながらにして、他の国の商品が買える。しかも24時間可能である。さらに、外国為替・両替にまつわる手間暇からの解放もあげられるであろう。

第2に企業にとってコスト削減効果と利便性が期待できる。たとえば、いちいち銀行・郵便局に行かなくても済むので、受注・発注・請求書送付、支払い等の取引コストの削減が期待されるであろう。また、定期的に企業でおこなわれる現金の運送・集金・勘定・防犯等の業務費用、すなわち現金ハンドリング・コストの削減などがあげられる。さらには、ICチップやハードディスクでは奪ったとしても無意味なので現金盗難リスクの削減要因による保険費用の軽減効果などもあげられよう。電子マネーが標準通貨単位(命名単位は既存通貨単位に依存せず何でもよい)で国際取引をするなら、為替リスクのヘッジにも役立つであろう。

第3に、銀行の存在が問われることとなる。これまでの銀行の役割として、国内決済と外国為替業務が大きな役割を果たしてきたが、電子マネーはこの銀行の役割を部分的にせよ担うことが可能である。この問題は「電子決済」説との対比において特に重要である。というのは、従来電子決済はすべて決済時に銀行が仲介しており、電子マネーによる信用創造を認めるにしても、「電子決済」説に立てば、銀行の役割の範囲内(あるいは銀行の役割の増大と把握してもよい)で、国際ビジネスを含めた電子マネー論を展開することになるからである。だが、本稿で取り扱う電子マネーは、それとは性格を異にする「新しい貨幣」説に立脚した電子マネー論である。すなわち、本稿で取り扱う電子マネーとは、銀行を通さなくても個人対個人、企業対企業、あるいは個人対企業で決済が可能なものも含めて考えている。さらに、そこで使われる貨幣も、現実の国家が発行する「既存の通貨」を利用しなくても決済が可能な、コンピュータネットワークによって構成されるサイバー空間におけるバーチャルバンクあるいはバーチャルショップによって発行される貨幣をも含むものである。故に銀行の存在が問われることとなる。

ただし、電子マネー普及に伴って、課題も存在する。第1に、通信プロトコル(ネットワーク上の約束事)やマネー交換手続きの簡素化と標準化の問題が存在する。第2に、暗号(公開鍵方式)、認証などのセキュリティに関する技術問題の飛躍と検証が必要である。第3に、もしも損害が起こった場合の責任分担、証拠証明、プライバシー等に関しての国際取り引きルールの確立と各国の法整備などの制度的問題である。

このうち、第1と第2の点については、現在国際標準として、素因数分解を利用したRSA方式の技術がマイクロソフト、ネットスケープ等インターネットのブラウザ(閲覧ソフト)に暗号として使用されており、未だ破られていない。電子マネーは、現在のところ、通常の商取引で起こる損害発生確率よりも低いと考えてよいであろう。また、ユーザーにとっての操作もきわめて簡単である。第3については次節で述べるであろう。

次いで地理的な現実空間を越えるサイバー空間の存在は、電子マネーという人類がこれまでに経験したことのないような新しいタイプの貨幣を現実にも生み出していくとしたら、このことは国際ビジネスにどのような影響を与えるであろうか。以下この問題を考察しよう。

第1に、個人(あるいは小規模事業主)で国際ビジネスが可能である。すでにインターネットによる変化で述べたように、バーチャルショップ(仮想店舗)は現実の土地や建物を持たなくても存在している。このことは、商品さえ取り扱えば、普通の個人には今まで不可能だったような巨額な資金なしに、各国にどんな大きなバーチャルショップ(仮想店舗)でも建設展開でき、かつ多品種の商品を用意することが可能になったことを意味している。その上電子マネーの登場により、ビジネス展開の際の資金借入れはより簡便になり、複雑な外国為替に伴う実務(多くの従業員を必要とするが)からも解放されるであろう。さらに、サイバー空間で行われる取引は取引費用が格段と低くなることも予想されている。結果として、国際ビジネスに参入する企業数の巨大企業比率は低下し、多国籍企業=巨大企業という図式による取扱高比率も減少するという大変化が予想される。

第2に、とりわけ多国籍企業で働く労働者の賃金払いは現地既存通貨に代わって、電子マネーで払うことも可能になる。この際、匿名性の効くデジキャッシュ型ならば、国の管理からの逃避も可能である。ひとたびこうした傾向が強まるならば、国内企業においても、賃金の部分的支払いが電子マネーに取って代わられることも起こるであろう。

ただし、債務不履行の問題や倒産などのリスクが発生した場合、どのように対応解決されるべきであるか、という問題は今後議論されなければならない。この問題はすでに電子マネーがここまで発展してきている以上、電子マネーの発展を阻害するという方向ではなく、むしろこれを前提とした上での解決方法やルールの制定が今後なされると考えること自然なように思われる。

## 6 国家主権との関係

電子マネー発達の鍵を握る本質的な議論は誰が発行主体になるのか、という問題である。またこの問題は現在の金融政策に大きな影響を及ぼすことが予想されている。なぜなら、電子マネーの普及は現実の通貨と併存して、新たな信用創造を行なうことが予想されるからである。さらに、サイバー空間で行われた国際取引による課税はどの国が行うのか、という問題も存在する。それ故、電子マネーにまつわる最大の問題は、国家主権の問題として認識されるべき問題となる。すでにデジキャッシュの創始者D. Chaumは1985年に国家を「Big Brother(独裁者)」だとして、その陳腐化あるいは不要化を提唱している。

だが、事態はそう単純ではない。当然だが従来の貨幣は国家がその信任の下に貨幣を発行しており、もし、偽札=偽造など不正使用が起これば各国の法律に照らして国家が厳罰に処してきた。だが、国家と違って独自に警察など国家による強制権力を持たない電子マネーの発行主体が、この問題にどう対応しようとするのだろうか。議論としては、「サイバー国家」による「サイバーポリス」の創設という議論

が可能ではあるが、いったいその費用は誰が負担し、誰がどのように運用するのだろうか。

電子マネーの場合、(貨幣発行権の問題はおいておくとしても)その管理運用は民間が実質的な各主体となるため、不正使用の場合の安全性(セキュリティ)の問題が当面発生する問題である。現在までのところ、この答えは優れたICチップの開発といったハード面での対応やネットワーク上の暗号技術の進化といったソフト面での対応となっており、原理的には不正使用が不可能となるような技術開発に心血が注がれ、対応もこうした形に委ねられている。従って国家による強制的な権力の存在の成否については深く議論されるまでには至っていない。「サイバーポリス」設置の問題も含め今後の課題といえよう。だが、電子マネーの出現は国家主権との相克を早晚引き起こすだろうことは現段階で想像に難くないところである。

次に、現行の貨幣制度は、政府—中央銀行のみが貨幣の発行主体であり、これがマネーサプライの管理をし、自国経済安定化のため金融政策を行っている。電子マネーの発行主体が民間になれば、上記システムが壊れ、経済的混乱が発生するのではないかという議論がある。また経済トラブルの解決、プライバシー保護は誰がどこで行うのか、という問題もある。通常は、これらの問題に対しては国家が法に基づき適正に処理するものと考えられている。この意味では国家主権は弱まるどころか、むしろより高次の機能を持つことで国家のパワーは強まることさえ予想される。しかし問題はそれだけで済まない。

問題が国境を超えて発生するからである。そこでは個別の国家がそれぞれの法で、単独に解決することは不可能である。また、国内と国外での法の適用が異なれば、そこに企業は国際ビジネスのチャンスを見出し、人々はこの差異に着目し、法の平等を強く求めるであろう。そこでこうした問題の結果、国境を超えた調整機関の設置必要性が生じ、個別国家がその国家主権を譲歩するという解決方法が考えられることとなる。これは個別国家の国家超克の問題であるが、このことは近代市民社会＝資本主義社会誕生以来の「国民国家」というフレームワークを根本的に変革する可能性を秘める問題である。ただ現状では国家が解決の最初の糸口を握っているの、あくまでも可能性にとどまるだろう。

ただし、電子マネーの登場は、国民国家との相克を生み、次の段階では国家の超克をも意識させるというはなはだ大きな問題であるということだけは確かである。やがて個別国家の主権衰退の可能性として広く人々に意識され始めるであろう。そうしてそれは、グローバル化(モノ、カネ、ヒト、情報の移動)の進展とも非常に大きく重なっている問題である。

## 7 国際ビジネス研究上の課題

最後に、今後の国際ビジネス研究上の課題について述べよう。電子マネーの問題は最初に情報工学分野における実用化に向けての努力がなされたのは周知のことであり(この分野では現在も問題発見とその克服への努力が続いているが)、次いでマスコミでは現実の啓発を兼ねた諸議論が取り上げられ、社会科学においては貨幣論や金融論分野で若干の議論がなされているものの、国際ビジネス研究の分野ではま

だ研究の端緒についたばかりと考えられる。それ故、学際的な色彩を持つ問題であるにもかかわらず、情報工学系分野やマスコミの分野に比して、主要舞台と想定される国際ビジネス研究の分野における課題設定がなされているとは言い難い状況である。以下この分野の課題について順次述べる。

第1に、各国(あるいは企業)で進められている電子マネーの現状把握と方向性の確認の必要性。これは対象が現在進行形の事象であることから研究上の素材という点で研究の出発点となるものである。

第2に、金融統計、国際収支、国民所得などの概念変更必要の検討についての研究である。本稿においてすでに展開してきたことであるが、電子マネーは信用創造の問題をはじめ、貿易のあり方、事業所得の発生のみならず大きなインパクトがあるため、従来の経済統計概念の変更が今後必要となることが予想される。点検の必要があろう。

第3に企業経営統計、会計概念、マーケティング、生産・販売管理分野の影響についての研究は主要なテーマとして、今後深化が必要である。

第4に広く社会・経済・企業・教育分野での電子情報化の影響についてもデジタル化、ネットワーク化を反映して考察する必要がある。社会における人々のあり方が問われる時、次世代への影響も含め、国際ビジネスにも必ず大きな変化があるはずだからである。

第5に金融混乱あるいは安定化のため研究の必要性を単に主張するにとどまらず、より積極的な解決方法のための緻密な理論およびシミュレーションも含む実証研究が必要である。

第6に、今後生起する問題に対処するためには、狭い専門分野だけにとどまることなく、情報技術工学分野や人文科学分野の研究者との対話や共同研究からより広い知見を得ることも必要である。とりわけ、国際ビジネス研究は出発当初から多くの分野を扱う学際的な側面を兼ね備えているので、当然とも言えよう。

いずれにせよ、我々の眼前に広範多岐な研究課題が存在することは明らかである。筆者も微力ながら、上記研究課題のうち、少しでも貢献したいと考えている。

### 【謝辞】

学会報告における太田正孝教授(早稲田大学)とレビュアーのコメントに感謝する。同時に、大石芳裕教授(明治大学)、桑名義晴教授(千葉商科大学)、中島潤教授(広島市立大)、安室憲一教授(神戸商科大学)をはじめとする多くの方々からも有益なコメントを戴いた。記して感謝する。むろん、本稿におけるありうべき誤りは筆者の責任であること、言うまでもない。

### 【注】

- 1) たとえば電子商取引については、国領二郎氏(慶應義塾大学)のWEBページ(<http://www.kbs.keio.ac.jp/kokuryolab/>)に主要な論点があげられている。
- 2) この議論は私が主催する電子メールによるメーリングリストにおいて97年秋に展開された。この議論の中で伊田昌弘(筆者)、安室憲一(神戸商大)、中嶋潤(広島市大)らが「新しい貨幣」説に立ったのに対して、大石芳裕(明治大)、中川涼

司(阪南大)らは「新しい決済手段」説に立った。議論の努力は論点の整理に多く当てられたため、結論は今日まで出ていない。

- 3) たとえば新開・根岸・藤田・宮沢・渡部編「近代経済学の基礎知識」有斐閣、1978年。

#### 【参考文献】

伊田昌弘「多国籍企業と国家—その相克と超克」『星陵台論集』(神戸商科大学)第21巻第1号 1988年, pp.1-19.

伊藤穰一・中村隆夫『デジタルキャッシュ』ダイヤモンド社, 1996年。

岩井克人『ヴェニス商人の資本論』筑摩書房 1984年, 112ページ。

岩井克人『貨幣論』筑摩書房, 1993年。

岩村充『電子マネー入門』日経新聞社, 1996年。

大田和夫・黒澤馨・渡辺治『情報セキュリティの科学』講談社, 1995年。

岡本栄司・満保雅博『電子マネー』岩波書店, 1997年。

大蔵省「電子マネーおよび電子決済に関する懇談会」報告, 1997年。

通産省「電子商取引実証推進協議会」各報告書, 1997年。

西垣通『マルチメディア』岩波新書, 1994年。

『日経マルチメディア』1997年8月号。

松島克守・中島洋『エレクトロニック・コマースの衝撃』日経新聞社, 1996年。

山川裕『エレクトロニックコマース革命』日経BP社, 1996年。

山田 文道 編著『サイバースペース企業革命』富士通ブックス, 1996年。

A. Dahl & L. Lesnic, *Internet Commerce*, Macmillan Computer Publishing, 1995.(邦訳: 吉田望監訳「インターネットコマース」インプレス, 1996年)

D. Chaum "Security Without Identification: Transaction Systems to Make Big Brother Obsolete," *Communications of the ACM*, vol. 28 no. 10, October 1985 pp. 1030-1044; Revised version (in Dutch) *Informatie*, pp. 213, 1987 Extended and revised version: Subtitled "Card Computers to Make Big Brother Obsolete" (in German), *Informatik-Spektrum*, vol. 10, pp. 262-277, 1987; & *Datenschutz und Datensicherung*, no. 1, 1988, pp.26-41.

D. Chaum "*Prepaid Smart Card Techniques: A Brief Introduction and Comparison*", 1994 by www.ddigicash.com.

D. Lynch & L. Lundquist, *Digital Money: The New Era of Internet Commerce*, John Wiley & Sons inc 1996.(小川唯史訳『デジタルマネー』新紀元社, 1996年)

F.A. Hayek, *Denationalisation of Money*, The Institute of Economic Affairs, London 1978.(川口慎二訳『貨幣発行自由化論』東洋経済新報社, 1988)

P. Loshin, *Electronic Commerce*, Charles River Media Inc 1995.(野村総合研究所サイバークマース事業部訳『エレクトロニック・コマースの実務』ダイヤモンド社, 1996年)

その他, 各種インターネットおよび新聞記事など多数。

[1998年8月8日受理]

## 多国籍企業における戦略パターンの変遷過程 —半導体産業に見る「業界標準獲得」型戦略に至るまでの過程—

内田康郎(富山大学)

### 要 旨

多国籍企業の競争行動を振り返るとき、その発展段階は初期、中期、後期と大きく三段階に分けられる。初期は主に米系多国籍企業が中心となって競争が展開していた段階で、中期は日米欧の多国籍企業間による競争が展開された段階、そして後期がこれにさらにアジア系企業が加わった段階である。今日の状況を一般に大競争(mega competition)の時代と表現されることがあるが、これは後期での競争が展開されていることを含んだ概念として理解できる。

本稿の目的は二つある。その第一はそれぞれの段階で特徴づけられる戦略パターンを特定し、その差異を明らかにすることである。その内、中期までにおいて見られる戦略パターンでは、規模の経済性あるいは範囲の経済性が競争優位の源泉とされていた。これらの競争優位の源泉をどのように追究するかによって、戦略パターンの中身が規定されることになる。

一方、後期での競争が進んでいる近年に至っては、これら二つの競争優位の源泉を追究するだけでは必ずしも市場で優位な地位が得られなくなりつつある。半導体をはじめ、ハイテクを駆使する産業に多く見られるように、この後期においては「業界標準の確立」が戦略パターンの中心におかれるといった、これまでのものとは異なる新たな戦略パターンが確認される。そのために、この新たな戦略パターンにおいて追究されるべき競争優位の源泉には、先に挙げた二つの競争優位の源泉とはまた別の、やはり新たな概念が見出されなくてはならないことになる。そこで、本稿ではこの新たな競争優位の源泉を「標準化」の経済性という独自の概念で説明することを試みている。

本稿の目的の第二は、この「標準化」の経済性追究型の戦略パターンでの競争が展開されている半導体産業に着目することによって、ここで展開されている競争の動向を分析し、最終的にこの概念の明確化を図ることとしている。

本稿はこれら二つの目的に向かうべく内容が構成されている。

### 1. はじめに

従来、多国籍企業が市場において競争を目的とした行動を起こす場合、その基本となる行動内容は規模の経済性(economies of scale)、および範囲の経済性(economies of scope)といった競争優位の源泉によって規定されてきた。これらのうち、どちらを重点的に追求するかによって競争戦略の具体的内容が決められることになる。

無論、企業にとって競争に関する方向性の全てをこれら競争優位の源泉だけで説明するわけにはいかないが、一般的に市場地位を高めていくためにはここに挙げた各源泉の追求が極めて重要となる。換言すれば、こういった源泉の追求なくしては、原則として競争優位を手に入れることはごく希なケースを除きかなり困難なものと

いわざるを得ない。

ところが、今日展開されている競争では、半導体産業など主にハイテクを駆使する先端産業で多く見られるように、市場でリーダー企業を目指す場合においてまず何よりも業界標準を獲得することにプライオリティーがおかれるようになってきている。こうした産業では、製品化の前に予め標準規格を定めてしまうケースも見られるほど積極化されてきており、新たなパターンを持った競争戦略の出現と言える。

このような今日の競争展開を見ると、戦略的に業界標準を獲得することは先に示した二つの競争優位の源泉だけでは説明できず、したがって今日市場で展開される競争形態を説明する新たな競争優位の源泉が追加されなくてはならないものと考えられる。そこで本稿では、この新たな競争形態を規定する競争優位の源泉として、それが業界標準獲得を追求することから「標準化」の経済性<sup>1)</sup>(economies of standards)として設定し、これを先の二つの源泉と並ぶ第三の競争優位の源泉<sup>2)</sup>としてこの用語の概念化を図ろうと考えている。

これに向け以下の議論では、主に競争戦略論の理論的枠組みに依りながら、まず次節でこのような新たな競争の段階に突入した代表的産業とも言える半導体産業をとりあげ、この産業における競争が今日ある状態、すなわち本稿で言う「標準化」の経済性を競争優位の源泉とした競争形態に至るまでにおいてどのように変化してきたかを確認する。今日、半導体産業における競争は、一部に中規模の専業メーカーも見られるが、市場での競争を展開するプレイヤーの多くは、いわゆる多国籍企業と呼ばれる大規模なメーカーによって進められている。しかも、その競争の状態は他の産業に比べ極めてダイナミックな様相を呈している。したがって、半導体産業に見られる市場での戦略パターンの変遷過程を分析することは、他の多くの産業における多国籍企業の今後の動向を占う意味でも重要と考えられる。そして、半導体産業における分析結果を踏まえ、本稿後半で「標準化」の経済性といった本稿独自の概念についてその内容を明らかにしていく。

## 2. 戦略パターンの変遷

### 戦略パターンの意味

まず最初に、戦略パターンの意味を明確にしておく必要があるだろう。本稿では戦略パターンを「競争戦略を推進する上での特定の戦略目標に向けて行われる活動全体」のこととしている。この中の「特定の戦略目標」と「活動」について若干説明しておく。

「特定の戦略目標」とは、競争環境に合った競争優位の源泉の追究を意味している。競争優位の源泉については、既に冒頭でも触れたように規模の経済性と範囲の経済性の二つが代表的な概念とされている。本稿ではこれらの概念についてChandlerの理論を参考にし、規模の経済性を「単一の製品を生産する際に、業務単位規模の拡大と生産量の増大によって生じる単位当たりコストの減少」とし、また範囲の経済性を「多くの同じ原材料や半製品の原材料を使ったり、また多くの中間製造工程を利用してさまざまな種類の製品をつくることから生ずる経済性」とし、これによって製品の多様化に基づく差別化戦略の推進を可能にするものと捉えている。

また「活動」とは Porter の言う主活動(primary activities)や支援活動(support activities)など、価値連鎖を構成する諸々の価値活動を意味している。

戦略パターンをこのように規定するとき、今日、最も競争の進んだ産業の一つである半導体産業では、戦略パターンは大きく三つ(より実態に合わせるならば五つ)に分類されると考えている。後に詳しく述べることになるが、その三つとは少品種大量生産型、多品種大量生産<sup>3)</sup>型、そして標準品種大量生産型の各パターンである。少品種大量生産型の戦略パターンにおける「特定の戦略目標」が規模の経済性の追求と考えている。同様に、多品種大量生産型では範囲の経済性を、そして標準品種大量生産型では「標準化」の経済性をそれぞれ中心に追究することが「特定の戦略目標」ということになる。

半導体産業の場合、特に日本のメーカーが得意としてきたメモリ分野では、90年代以降の戦略パターンに対して、既存の競争優位の源泉の追究による説明では理解できなくなってきたが、これは前に触れたように一部のメーカーによるファミリー企業<sup>4)</sup>の構築といった新たな戦略パターン、すなわち標準品種大量生産型へのシフトが考えられる。

### 半導体産業におけるこれまでの競争の実態

では、半導体産業を中心に、その中でもメモリ分野に限定しこれまでの競争の実態を整理するとともにそれぞれの戦略パターンを特定してみよう。

もともと半導体産業はアメリカのメーカーが中心となって進められてきた産業だったが、70年代後半からの日本のメーカーによる本格的な市場参入の結果、日米のメーカー間で競争が熾烈化し、これと同時にこの産業が国際的な性格を有すものに発展した。

一般に言われているように、日本のメーカーは量産が可能である DRAM を得意分野としてきており、80年代前半には 16KDRAM で NEC が世界のトップ・サプライヤとしての地位を確立、その後日米間での DRAM 市場シェアも逆転することになる。日本のメーカーはいかに低コストで生産するかということを最大の課題としていた。そのため、アメリカのメーカーを凌駕するに十分な巨額の設定投資を実行し、規模の経済性を享受するべく量産体制をさらに盤石なものに構築させた。このとき日本メーカーのとった戦略パターンが、全半導体製品の中でも DRAM を中心に開発し、そして大量に生産するといった規模の経済性の追求を標榜した少品種大量生産型のものであったと言える。本稿ではこれを A 型の戦略パターンと呼ぶことにする。これは半導体産業に限らず、従来、多国籍企業がその発展過程の初期において見せた垂直統合などの規模拡大戦略は、この A 型の戦略パターンを推進していたこととして説明ができる。

その後、日本の代表的な半導体メーカーは競って高集積化に努めることになる。つまり、性能面で高付加価値化する戦略へのシフトである。その結果 1MDRAM まで 4 世代に渡って日本のメーカーがトップ・サプライヤとして君臨する。これは DRAM という単一製品の開発ではあるものの、差別化に対する意識も加えられていることを示しているのだが、A 型の戦略パターンで追究したものと同一製品(つまり DRAM)であることから、完全なる差別化意識への変化と見ることはできず、その



ため次に説明する多品種大量生産型の戦略パターンへシフトする途中の段階とみなされる。本稿ではこれをB型の戦略パターンと呼ぶことにする。

90年代に入ると日本のメーカーのメモリ開発に分散化が進む。新技術を要するS-DRAM(シンクロナス DRAM)や R-DRAM(ラムバス DRAM)等、これまでより処理速度を高めた新しい DRAM の開発に加え、パソコン以外の用途に対する需要を視野に入れたフラッシュメモリ(FEEPROM)や FRAM の開発も進めている。これが90年代前半において日本のメーカーがとってきた戦略パターンとなっている。つまり、メモリ製品の中でも多くの品種を開発しこれを量産していくという戦略であり、すなわちこれは少品種大量生産型から多品種大量生産型を標榜するものへ戦略パターンをシフトさせたことを意味する。この段階からは、規模の経済性よりもむしろ範囲の経済性を中心に追究するといった戦略意図が見出せる。92年には韓国三星電子がDRAMのトップ・サプライヤとなるなど日韓間での逆転が生じるが、その原因には上述したような日本のメーカーによるDRAM一点主義からの脱却が考えられる。本稿ではこれをC型の戦略パターンと呼ぶことにする。

やがて、90年代半ばに差し掛かると、さらに新しい戦略パターンへシフトさせる傾向が見られるようになる。フラッシュメモリでNAND型と呼ばれる独自技術を持つ東芝が、IBMへ技術供与するなどしていわゆるデファクト・スタンダードの確立を目指す動きである。アメリカのメーカーでは、ラムバス社がR-DRAMの技術でやはり同様の動きを見せている。この動向からはこれまでの少品種大量生産型や多品種大量生産型とは異なる戦略パターンを模索している姿勢を窺い知ることができる。このパターンに共通するのがいわゆるファミリー企業の形成である。これには自社製品(技術)をファミリー企業に公開することによって業界標準を獲得しようという目的がその背景にあるものと考えられる。本稿ではこれをD型の戦略パターンとして分類する。

このD型は、完全に業界標準を獲得した後に展開されるE型の戦略パターンへの前段階となる。今日、そのE型での競争を展開している企業は、半導体産業ではロジックの分野で見られるインテルなどまだ一部に過ぎないが、E型での競争をうまく進めるためには業界標準の獲得に向けた競争となるD型の戦略パターンが試金石となる。

このように、半導体産業におけるこれまでの競争は、戦略パターンの各タイプごとに分類したときA型からE型までの五つに分けられることになる。

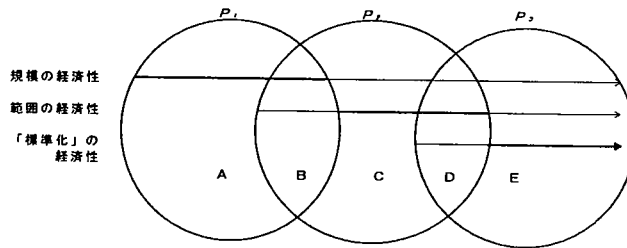
### 戦略パターン・シフトのメカニズム

では、戦略パターンが一体どのようにシフトしていくのか、そのメカニズムについてさらに詳しく見ていくことにするが、そのためには競争優位パラダイムとの関係から論じていく必要が出てくる。

競争優位パラダイムとは、「戦略パターンを分類する上での基礎となる概念で、特定の競争優位の源泉をそれぞれ追究する段階」のことを言い、概念的に三つのパラダイムを設定することができる。すなわち、規模の経済性を中心に追究するパラダイム(規模の経済性追究型パラダイム  $P_1$ )、範囲の経済性を中心に追究するパラダイム(範囲の経済性追究型パラダイム  $P_2$ )、そして「標準化」の経済性を中心に追究

するパラダイム(「標準化」の経済性追究型パラダイム  $P_3$ )である。

図1 競争優位パラダイム



この競争優位パラダイムについてまとめたものが図1である。図中の  $P_1$ ,  $P_2$ ,  $P_3$  に見られるそれぞれの枠が、図の左側に示した各競争優位の源泉を重点的に追求する競争戦略によって展開されるパラダイムを概念化したものである。産業が発展していくにつれ市場における競争環境に変化が生じ、その結果図示したように  $P_1$ ,  $P_2$ ,  $P_3$  へと順にシフトすることを示した。また、それぞれのパラダイムには重なるの部分を持たせているが、これはパラダイムがシフトする過程を示したものとなっている。なお、今日存する全ての産業で必ずしも  $P_3$  まで進むということは、残念ながら言い切ることができない。というのは、 $P_3$  まで発展する産業にはネットワーク外部性<sup>5)</sup>が働く産業という条件が付されるためである。この件については、後に詳述する。

#### 戦略パターンごとの競争優位の源泉

ところで、この図に示した横に延びるベクトルだが、これに強弱の違いをつけることによって重点の度合いの別を示した。この重点度の違いにより競争戦略の質が異なることになる。先に述べたA型からE型までの戦略パターンは、図に付したようにAからEまで五カ所で見出されるものと考えられる。これらの戦略パターンについて、それぞれの特質をまとめると以下ようになる。

##### ＝A型の戦略パターン＝

$P_1$  は規模の経済性を中心的に追求することによって少品種大量生産型の競争戦略に優位性が見出されるパラダイムである。この性質が特に強く出されるのがA型の戦略パターンにおいてである。ここでは原則として企業が単一で事業規模の拡大を進めることに競争優位が見出される。50年代以降、Hymerらによって進められた多国籍企業研究は、A型の戦略パターンについての研究が目立つ。

##### ＝B型の戦略パターン＝

A型の次に有効となるB型は、図でもわかるように  $P_1$  と  $P_2$  の端境期になる。したがって、 $P_1$  で見られた特質は依然強く残される一方で  $P_2$  の特質、すなわち範囲の経済性を追究するといった、他社との差別化追求の意識が加わる部分である。しかしながら、その戦略意図には他社製品との完全なる差別化を志向するというわけではなく、これまで構築してきた技術や設備をベースにそれをさらに性能面で高付加価値化した製品開発が中心とされる。自社に不足する技術は他社から取り込むな

ど、企業間提携が積極化されるのもこのB型に見られる特徴である。

#### ＝C型の戦略パターン＝

B型の戦略パターンによる競争が次第に競争優位とはならなくなる時、次に見出される競争優位は他社製品との完全なる差別化、すなわち製品ラインの拡大を伴う製品の多様化となる。これがC型に見られる特徴である。企業としては、これまで市場に存在しなかったような新たなコンセプトを持つ製品を開発し、よりユーザーの多様なニーズに近づけることを志向するようになる。そのため、他社の持つ技術や知識と自社のものとを結合し、両者間でのシナジー効果を狙うのがこの段階となる。

#### ＝C型までに見られる限界＝

しかしながら、こうした過程を経て誕生した製品もユーザーに利用されなければ意味がないという点では、A型、B型、C型それぞれの競争に共通する。やっとの思いで完成させた製品も不人気では意味がない。例えば、IBM＝アップル＝モトローラの三社で開発したパソコン用 MPU, Power PC は依然としてインテルの Pentium を駆逐できていない。機能的にはいくら優れていたとしても、ユーザーから選択される製品でなければ市場で淘汰される対象となってしまうのがC型までに見られる共通した競争原理である。

この競争原理を根本から見直さざるを得なくしているのが、今日盛んに進められている業界標準獲得型の競争である。前にも述べたように、業界標準獲得が意味することは、それまでの「ユーザーから選択される製品開発」から「ユーザーに選択させる製品開発」へのシフトということになる。ただ、業界標準の確立はすべての産業において可能であるわけではなく、前にも触れたようにネットワーク外部性ははたらくことがその条件として挙げられる。だが、今日この条件が満たされる産業は半導体以外の産業にも見られ、これらの産業では製品を市場に投入する前から水面下で業界標準獲得に向け激しい競争が展開されている。このネットワーク外部性の効果を利用する戦略パターンがD型、及びE型である。換言すれば、この二つの戦略パターンでは、ネットワーク外部性がキーワードとなっている。

#### ＝ネットワーク外部性＝

ネットワーク外部性とは、もともとは通信の分野で開発された概念だが、今日では「ある製品やサービスを利用するユーザーの数が増加すればするほど、ユーザーが多くの便益を受ける効果」を意味している。

わかりやすい例の一つに、パソコンの OS(基本ソフト)の競争がある。よく知られているように OS の世界、特に GUI(Graphical User Interface)を用いた OS の市場では、マイクロソフトの windows とアップルのマック OS との間で激しい競争が展開されてきた。マック OS はマニアの間での評価が高く、その影響もあって 90 年代初頭には一般ユーザーを多く獲得していた。だが、95 年頃から徐々に業績を悪化させいわゆる赤字経営の状態に陥った同社は、97 年 8 月、ついに宿敵であるマイクロソフトからの資本提携を受け入れることを発表し世界中を驚かせた。今日この状況で、マック OS が将来的に windows の勢力拡大を阻止し、将来的に再逆転するだろうということを信じる者はほとんどいない。

この windows 勝利を説明する要因の一つがネットワーク外部性の効果である。81

年に IBM がマイクロソフトの OS, 「MS-DOS」の採用を決めたことがそのきっかけとなっており, その結果コンパックをはじめ, 多くの有力なパソコン・ベンダーが IBM 互換機の開発を進めたため, これらの製品には必然的にマイクロソフトの OS がインストールされてきた。その一方で, アップルは自社技術の公開に慎重だったため, 同社のパソコンである「マッキントッシュ」の互換機はほとんど存在していない。ソフトハウスにしてみれば, 同じアプリケーション・ソフトを開発するにしても多くのユーザーに利用される可能性のあるマイクロソフトの OS 上で動作するソフトの開発に自然と熱が入る。

例えば, 日本語ワープロソフトの開発を手掛けている国内最大手のジャストシステムは, 「一太郎 ver.5」でマッキントッシュ対応型を製品化したのを最後に, その後は今日の「一太郎 9」に至るまでマッキントッシュ用は製品化されていない。したがって, 最新の「一太郎」の利用を考えているユーザーは, 自ずと windows がインストールされている IBM 互換機を利用せざるを得ない状況になっている。これと同様の現象が他のアプリケーション・ソフトの開発でも生じている。

その結果, パソコン・ソフト販売店の売場は, windows 対応ソフトの売場面積がマック OS 対応ソフトのそれを上回ることに繋がっている。したがって, パソコンを購入するユーザーの多くは, 結果的に豊富なソフトが揃っている windows マシンの購入に傾く。また, これにより初めてパソコンを購入する層も, パソコンの利用方法をめぐって生まれるさまざまな疑問を解消していくためには, 自分の周囲の人間が使っているマシンやソフトと同じものを買った方が得策と考えるようになる。つまり, windows マシンを使った方がその利用法など, 情報の入手可能性が高いという便益を享受する機会により多く恵まれることを意味しており, この効果が windows ユーザーの輪をさらに拡大させていく。ここにネットワーク外部性の効果が見出される。こうした状況の中, インターネット利用者の増大による本格的なマルチメディア時代の幕開けとされた 95 年には, パソコンが爆発的に売れ, 日本国内だけでも前年比 69.8%増の 576 万台を出荷したのだが, アップルはそのシェアを落としてしまうことになる<sup>6)</sup>。この背景には windows マシンに対するネットワーク外部性の効果が隠されているのである。

#### ＝D型の戦略パターン＝

このネットワーク外部性の効果を積極的に利用するのがD型及びE型である。このうち, D型は  $P_2$  から  $P_3$  へのシフト過程にあることから, 将来的に業界標準を獲得しようということを模索する戦略パターンということになる。つまり, 将来いかにしたらネットワーク外部性の効果を発揮できるかということに戦略意図の主眼がおかれている。

上述したように, ネットワーク外部性の効果を享受するには自社の技術や製品を利用するユーザーの輪を広げることが重要となる。これがいわゆるファミリー企業と呼ばれるものの形成に繋がる。特に, 自社の技術なり製品が完成品となるまでの間にさまざまな工程を必要とするハイテク製品の場合には, エンド・ユーザーの手に渡るまでの間にさまざまな企業が介在している。将来的に業界標準を獲得するためには, こうした企業に戦略的に自社技術を公開することでファミリーづくりを進めていく戦略パターンがD型である。

### ＝E型の戦略パターン＝

そのD型の戦略パターンが見事に成功し、市場での業界標準を獲得した場合、今度は自社の市場地位を防衛していくことに主眼が移る。このときの戦略パターンがE型である。

言い方を換えれば、このE型は先に示した図1からもわかるように、競争優位のパラダイムは完全にP<sub>3</sub>に含まれていることになる。そのため「標準化」の経済性に最大なる競争優位の源泉が見出されていることになる。つまり、この経済効果を最大限享受するところにこのE型の戦略パターンにおいての最大の特質が見出される。

### 戦略パターン・シフトの実態

このような各戦略パターンが実際にどのようにシフトするかについて、実際のデータをもとに分析することにしよう。そのためには図1のP<sub>1</sub>からP<sub>3</sub>まで一貫して見られる戦略手段を何れか一つに特定し、これをもとに各企業の戦略に対する意識の変化について分析していくことが有効と考えられる。そこで、ここではこの特定の戦略手段として技術提携を選ぶことにする。その理由は、そもそも技術提携は半導体産業に限らず、Hymer(1976)の理論にも見られるように従来より多国籍企業の事業活動に欠くことのできない重要な戦略とされてきただけでなく、80年代以降に至ってはいわゆる「戦略提携」と表現されるように、企業の全社戦略あるいは基本戦略としての位置づけが与えられるべくさらに重要視されるようになってきているからである。

データ収集にあたっては1986年から1995年までの10年間を対象に、その間に新聞紙上で報道された日本の半導体メーカーの関与する技術提携をピックアップした。その全データを整理したものが表1である。データには日本企業同士による技術提携が1件含まれているが、それ以外は全て日本と海外の企業との間で交わされたものとなっている。ただ残念なことに、新聞紙上で報道されたものしか集計できなかったため、現実にはここで集計された件数よりも多く存在することが予想されるが、それでも全半導体製品に関する提携の内、メモリとロジックに関する技術提携だけでも合計で108件に上った。これらの内、メモリに関するものが54件と全体の半数を占めている。

表1 半導体ロジックおよびメモリに関する技術提携件数推移

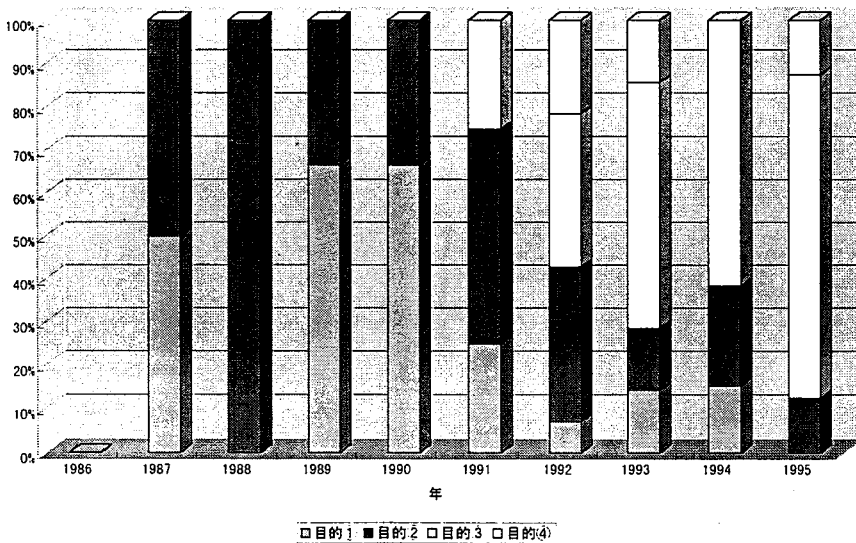
年	ロジック		メモリ		合計
	技術開発	共同開発	技術供与	共同開発	
1986	0	2	0	0	2
1987	2	0	2	2	6
1988	1	2	0	2	5
1989	4	3	3	0	10
1990	2	0	2	1	5
1991	8	5	1	3	17
1992	2	2	3	11	18
1993	3	3	2	5	13
1994	2	9	4	7	22
1995	1	3	3	3	10
合計	25	29	20	34	108

データ) 日本経済新聞、日経産業新聞に掲載された内容に基づき作成。

図 2 はこの 54 件のメモリに関する技術提携の件数を提携の目的ごとに整理し、それを各年ごとにそれぞれの目的別の割合表示をしたものである。その際、提携目的を以下に示す①から④の 4 点に基づいて分類した。①は技術基盤を持たない企業が市場に『新規参入』を果たすために技術を導入し、反対に技術を供与する側は『ロイヤリティー収入』や『外国市場へのアプローチ』を目的とするものとした。②は従来の技術を基本とし、それをさらに性能面で『高付加価値化』することを目的とする提携とした。③は従来の技術を基本として、そこからさらに製品ライン上で『多様化』することを目的とした提携とした。そして④は製品または技術の『標準化』を目的とした提携とした。

なお、この図 2 に見る各ケースごとに目的別分類をした際の判断基準だが、多くはメモリ市場全体の発展度合と記事の記載内容により判断している。例えば、DRAM、SRAM、EPROM や EEPROM 等、70 年代から存在している品種に関する技術提携は自ずと①や②の何れかになるが、そのうち技術を後発のメーカーに供与する場合は、旧来の提携と一致する性格のものと判断できることから①とした。また、記事の内容から既存技術のレベル・アップを図るものと判断される場合には②とした。反対に、メモリの中でも新しい技術、例えばフラッシュメモリや FRAM、あるいは S-DRAM や R-DRAM に関するものの場合には、③および④に該当するものとして、そのうちコアとなる技術を相手企業に供与するなどして業界標準獲得とはっきりわかる場合、これを④とした。

図 2 メモリに関する技術提携の目的別割合推移



この図 2 によると、90 年までは①および②の提携だけで占められており、91 年以降になって③および④を目的とした提携が見られることが分かる。先にも述べたように、80 年代は日本のメーカーが 4 世代に渡って DRAM 市場を席卷していた時期である。換言すれば、この時期日本のメーカーは性能面での高付加価値化を志向

していたことを意味する。つまり、データの対象期間と重なる 86 年から 90 年までの 5 年に見られる日本のメーカーの戦略パターンは、図 1 で示した競争優位パラダイムでいう  $P_1$  から  $P_2$  へシフトする過程に位置づけられる B 型と特定されることになる。

また、92 年以降は図 2 から明らかなように、③と④の合計が①と②の合計と逆転している。中でも、特に③を目的とする提携の増加が目立っている。これはそれまでの DRAM 中心型から、DRAM だけでなく他のメモリ製品の開発をも志向するといった、多様化に基づく差別化へと戦略意図を変化させたことを示している。つまり、日本の半導体メーカーの戦略パターンが 92 年以降、範囲の経済性を中心に追究することを標榜した C 型へシフトしたことを示すものと言い換えられよう。

さらに、この図 2 からは一部の企業で目的④による提携を進めていることもわかる。前にも触れたが、フラッシュメモリで業界標準を目指す東芝が IBM をはじめとし、ナショナル・セミコンダクター、三星電子などとの間で結んだ提携が目立つ。特に、同社が IBM と結んだ提携からは、これにより以前インテルが独自のチップを業界標準に仕立て上げたときと同じ戦略意図が感じられる。これに触発されるかのように、他のメーカーにも徐々にこうした動きが見られるようになってきている。特に、ここ最近の動向において、ここで見てきたメモリ分野に特定しても業界標準確立を目指す提携が増えている。このことから、戦略パターンは C 型から D 型へ移りつつあるのがここ数年の状況であると言えるだろう。

無論、D 型の戦略パターンからうまく業界標準を確立したからと言って、その後は継続的に安定した利潤を得られる保証はない。フィリップスのコンパクト・カセットがそうであったように、たとえ規格が業界標準となっても「一銭の特許料も入ってこなかった」<sup>9)</sup>という事例は決して珍しいものではない。そのため、業界標準を獲得した後も利潤確保のための戦略は重要となる。したがって、E 型の戦略パターンは業界標準確立後における利潤の専有可能性<sup>9)</sup>を追求するものとなる。だが、E 型は今日インテルが MPU 市場でそうであるように、D 型で成功した企業がその自らの地位を防衛し、かつ利潤を獲得し続けるための競争と言える。言い方を換えれば、E 型は D 型でうまく業界標準を獲得し得た企業にしか自由なゲームを展開することが難しいということになる。逆に、D 型で失敗した企業は土俵そのものを変えなくては、その後の逆転が極めて厳しいものになる。つまり、このことは E 型での競争を有利に進めるための前提条件として D 型での成功がなくてはならないということの意味している。

そこで、以下はこの重視すべき D 型に焦点を当てて論じることにしてしよう。

### 3. 「標準化」の経済性

そもそも、企業を D 型の戦略パターンで追求される業界標準獲得に駆り立てるのは何だろうか。また、C 型での競争の結果リーダーとなった企業は、C 型のままの戦略パターンを踏襲しては、本当にリーダーの座から追われてしまうことになるのだろうか。これらの問題について、ここではなぜ業界標準獲得にそれほどまでに魅力があるのか、その背景にある戦略意図について論じていこう。

## D型の戦略パターンに見る競争優位

A型からC型までの戦略パターンにおいてその戦略意図は、突き詰めれば「どうすればユーザーに自社製品を選択してもらえるか」ということに基づいた内容となっていた。そのために、各メーカーはユーザー獲得のために価格競争や差別化競争を展開した。しかし、これらの戦略パターンでは、ユーザーに選択してもらえなければ逆に不経済性が生ずることもある。つまり、ユーザーに選択されてはじめて価値が生まれるとも言え換えられる。要するに、C型までの戦略パターンではユーザーにいかに関与してもらえかが勝敗の行方を左右してきた。したがって、ライバル企業が多数出現し、ユーザーにとってその選択肢が増えれば増えるほど製品の売上げに限界が生ずることにもなる。

この限界を打破する戦略パターンがD型となる。敢えて言うならば、この戦略パターンではユーザーに強引にでも自社製品を選択させることを目的としている。換言すれば、ユーザーが自社製品以外の製品を選択できない状況にすれば、これまでの競争で生じた限界を打開することになる。これがD型の戦略パターンで見られる戦略意図を解く鍵となっている。つまり、A型からC型までにおいて共通して見られた「ユーザーから選択される製品の開発」から「ユーザーに選択させる製品の開発」がD型においての中心的な戦略課題である。これがうまく成し遂げられれば、もはやこれに勝るゲームは存在しないと言えるだろう。だからこそ、企業がこれを究極の戦略的課題であることを知った今、DVD等にも見られるように製品の市場投入前から水面下で熾烈な競争が進められているといった説明に結びつくのである<sup>10)</sup>。したがって今日、企業を業界標準獲得に駆り立てる理由は、この「究極の課題への挑戦」に見出されよう。

では、D型の戦略パターンが出現すると、C型でリーダーとなっていた企業が仮にそのままの戦略でいた場合、どうなることが予想できるだろうか。この場合、理論的にはやがてC型でのリーダー企業の競争優位が失われていくことになる。C型の戦略パターンではD型に対する強みはまず存在しないと言い切っても過言ではないだろう。市場での競争のルールが変わってしまっているからである。これは何もC型とD型との間に限られることなく、A型からB型へ、あるいはB型からC型へ移行する場合においても同様のことが言える。そしてもちろん、これを裏付けるケースは半導体以外の産業でも見つけられる。

例えば、80年代における日米の自動車産業を思い返してみよう。それまでA型やB型の戦略パターンを進めてきたアメリカの自動車メーカーは、C型を標榜する日本の自動車メーカーの競争優位を最終的に認めることになる。その結果、日本型のいわゆるFMS(Flexible Manufacturing System)を採り入れ、その後C型のパターンに移行したのは上記の典型と言えるだろう。また、半導体産業で例証するならば、前にも触れたがインテルのチップPentiumと、これに対抗して開発されたIBM=アップル=モトローラのPower PCとの間の攻防が挙げられる。当時、PentiumがD型の戦略パターンを標榜した戦略を展開していた<sup>11)</sup>のに対し、Power PCはその用途をPentiumのようにパソコンに限定することなく、あらゆる需要を網羅した戦略に打って出していた。つまり、多くの品種を揃える等、C型の戦略パターンで対抗していた<sup>12)</sup>。両者間で性能面での差は目立ったものはないとされている。むしろ、



RISC チップである Power PC の方に分があるとといった分析もある。しかし、その結果は今日の市場動向を見ればわかるように Pentium のシェアに大きな変動はなかった。

要するに、市場で戦略パターンが次のものへ移行するという事は、競争優位自体が次のパターンへシフトしたことを意味し、したがってそれまでの戦略パターンは陳腐化することを意味する。特に、C型からD型へシフトする場合には、既述したようにユーザーを獲得する考え方自体がそれまでと大きく違うことから、この両者の競争優位には歴然とした差が生ずる。ここに「標準化」の経済性における競争優位の源泉としての真相が見出される。

競争優位の源泉とは、今さら言うまでもなくこれを追求していくことにより市場での地位向上を図ることのできるものである。本稿で「標準化」の経済性を競争優位の源泉とする意味もここにある。また、規模の経済性や範囲の経済性からもわかるように、その経済効果の多くは量産することによる生産コストの低減という形で表される。「標準化」の経済性を追求する場合の効果もこれらと同様のものと考えている。つまり、業界での標準を獲得することにより、すなわちユーザーに選択させることにより量産が可能となり、ここから経済効果を得る仕組みとなっている<sup>13)</sup>。

さらに、規模の経済性や範囲の経済性を追求していく上では価格競争や差別化競争といった具体的な競争が存在するように、「標準化」の経済性を追求する場合にも他企業との結びつきを戦略的に強めるなど、業界標準獲得競争といった競争が存在する。

一方、規模の経済性や範囲の経済性を追求する際の競争で戦略上にミス等があると、これら競争優位の源泉が負の方向に作用する場合もある。これにより大量の在庫を抱えてしまう等の問題が生ずる。業界標準獲得型の競争に敗れる場合にも、やはり同様のことが言えるが、むしろもっと深刻な事態も想定される。というのは、自社製品が最終的に業界標準とならなかった場合にはサンク・コストやスイッチング・コストが加わるためである。そのため、この競争の場合これまでの戦略パターンで見られるものより一層慎重に進められていることがわかる。だが、成功した場合には「収穫逡増」効果が生じ、その結果インテルに見られるように莫大な利益を得られることも可能となるといったメリットがある。

以上のことから、本稿ではこの「標準化」の経済性の概念を「複数主体間の結びつきを戦略的に強め、これをもとに自社の技術や規格を業界標準として確立することによって生ずる経済性」として確立し、これを規模の経済性、範囲の経済性と並ぶ競争優位の源泉として設定することとする。

この「標準化」の経済性は成功した場合に企業の側に大きな経済効果を与えるが、その一方でユーザーの側に対しても多くの経済効果を与えることになる。山田によれば、「標準化」されたものが例えば半導体チップのように完成品に組み込まれるようなものの場合、ユーザー間でこれを相互に融通できるため製造コストが低減される等、他にも五つのメリットを提示している(山田 1993)。これは「標準化」の経済性の追求が企業の側だけでなく、それを扱うユーザーにとっても決して無視することのできない効果のあることを意味する。換言すれば、ユーザーが「標準化」されたものを使うことによって多くの便益が与えられることを意味している。この便

益がユーザーに対する強力なインセンティブとなり、「標準化」された製品がネットワーク外部性の効果を引き出すことによってますます競争優位を高めることに繋がるのである。

#### 4. 終わりに

以上、本稿では多国籍企業の戦略パターンの変遷過程をモデル化した。同時に、今日のビジネス環境では業界標準の獲得に競争優位が見出されているように、これまでの競争優位の源泉の概念だけでは説明できなくなってきたことを重視し、新たな源泉として「標準化」の経済性の概念を設定した。

ただ、本稿が半導体産業を中心とした分析結果を重視してきたこともあるため、今後は他産業との理論的偏差をなくしていく作業が筆者に要求されるだろう。しかしながら、今日この半導体産業には新日鉄やトヨタなどをはじめとして異業種からの参入も見られること<sup>14)</sup>、また半導体チップがさまざまな分野の完成品に組み込まれていること等を考えるとき、半導体産業と他の産業との関連性は決して小さなものではなく、その意味で半導体産業の動向は今後も注目に値するものと考えている。

#### 【謝辞】

本研究を国際ビジネス研究会第4回全国大会で報告した際、一橋大学の西口敏宏先生、早稲田大学の江夏健一先生、防衛大学校の田中宏先生、国民経済研究協会の後藤俊夫先生から有益な質問とコメントを頂戴した。書面ではあるが心より感謝申し上げます。

#### 【注】

- 1) 「標準化」の経済性に「」を付したのは、規模の経済性や範囲の経済性等と比べこれが一般的な用語としての確立が見られないためである。
- 2) 規模の経済性、範囲の経済性に続く第三の競争優位の源泉としては連結の経済性を挙げる理論(例えば、宮沢[1987], Douglas=Craig[1989])もある。宮沢は範囲の経済性を「単一主体、単一組織の立場に着目してその主体による複合生産をとらえるための見方」としているのに対して、「連結の経済性は、複数主体間の結びつきが知識・技術の多重利用によって生む経済性」と位置づけている。これによれば、範囲の経済性と比べ連結の経済性には他社との結びつきをセカンド・ベスト的に位置づけているのではなく、積極的にはたらきかけるといった概念を持たせている。これは本稿で言う「標準化」の経済性の概念と接近している。だが一方で、連結の経済性はそのままでは規模の経済性や範囲の経済性との間に見られるような明確な差異も見つけ出しにくい。その意味で、本稿では連結の経済性を、範囲の経済性を一層厳しく追及する過程において見出される経済効果と判断し、「標準化」の経済性を第三の競争優位の源泉として位置づけている。
- 3) いわゆる多品種少量ではなく多品種大量ということについては、内田(1997b)を参照。
- 4) このファミリー企業という用語は既に一般化しつつあるようだが、本稿でも一

- 般に用いられている場合と同じ意味で使用している。つまり、コアとなる企業の持つ規格や技術を利用する目的のもとに提携関係を結ぶ企業群を意味しており、特に資本関係を結ぶなどして結束するといった運命共同体的なものを意味しているわけではない。
- 5) ネットワーク外部性については、浅場(1995)を参照。
  - 6) IDC 日本の調査による。
  - 7) 戦略提携を企業の全社戦略あるいは基本戦略とみなすものとして、山下(1996)および竹田(1997)の理論が挙げられる。
  - 8) 山田(1997), p.137。
  - 9) 利潤の専有可能性については、浅場(1995)を参照。
  - 10) DVD は  $P_1$  や  $P_2$  など経ず、製品が市場に出される前にいきなり  $P_3$  型の競争へ突入したとの指摘がなされるかもしれない。確かにこうした製品では、いきなり業界標準を模索する競争が展開しているようにも思える。だが、仮に DVD なら DVD が、それ自体一つの産業として成立するものかと言えばそういうわけではない。DVD は電機、あるいは AV 関連産業としてその中に属されるものである。これらの産業では、特に AV 機器の今日までの発展過程にも見られるように  $P_1$ 、 $P_2$  の段階は既に踏んできており、機器同士相互に接続を可能とする標準インターフェースが確立するところまで到達していることからわかるように、 $P_3$  へシフトする条件が揃っている中で登場した製品と言える。
  - 11) 今日のインテルは AMD の追撃を交わすべく、既に E 型の競争パターンを標榜しているものと考えている。
  - 12) Power PC の戦略については、石井(1995)を参照。
  - 13) 「標準化」の経済性が業界標準となる製品を大量生産することから、最終的にはスケール・メリットの追求であるため、規模の経済性と同義であるとの解釈がなされるかもしれない。だが、規模の経済性の追求はあくまで 1 社単独で進めることが前提となっているのに対して、「標準化」の経済性の追求は直接便益を受けられるファミリー企業を形成し、複数の企業によって追求されている点で大きく異なっている。
  - 15) 96 年 8 月、トヨタは T I との間で半導体の合弁会社設立に合意したが、その後両社はこれを断念した。また、新日鉄も 98 年 9 月、国内の半導体生産から撤退することを発表した。だが、トヨタや新日鉄のように全く別の産業から参入する意思表示があったことは事実であり、今後もこうしたケースは予想される。

#### 【参考文献】

- 浅羽茂『競争と協力の戦略』有斐閣、1995 年。  
石井孝利『「パワー PC」巨大連合の逆襲』東洋経済新報社、1995 年。  
宮沢健一『産業の経済学』東洋経済新報社、1987 年。  
竹田志郎「多国籍企業の基本的経営戦略としての戦略提携」『経営情報学会誌』Vol.6, No.1, 1997 年。  
竹田志郎編『国際経営論』中央経済社、1994 年。

- 内田康郎「企業間競争における逆転の本質(上)」『立教経済学論叢』第48号, 1996年。
- 内田康郎「企業間競争における逆転の本質(下)」『立教経済学論叢』第51号, 1997a。
- 内田康郎「国際的な企業間提携にみる戦略的性格の形成と成長」『横浜国際開発研究』第2巻第1号, 1997b。
- 山下達哉「経営戦略の体系からみた戦略提携の位置づけ—全社戦略, 事業戦略としての戦略提携」『富士論叢』第40巻第2号, 1996年。
- 山田英夫『競争優位の[規格]戦略』ダイヤモンド社, 1993年。
- 山田英夫『デファクト・スタンダード』日本経済新聞社, 1997年。
- Chandler, Jr. A.D., *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press, 1990.(阿部他訳『スケール・アンド・スコープ』有斐閣, 1992)
- Committee on Japan Office of Japan Affairs, Office of International Affairs National Research Council, U.S. — *Japan Strategic Alliances in the Semiconductor Industry: Technology Transfer, Competition, and Public Policy*, National Academy Press, 1992.
- Douglas, S.P. and Craig, C.S., "Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy," *Columbia Journal of World Business*, Fall, 1989.
- Morris, C.R. and Ferguson, C.H., "How Architecture Wins Technology Wars?," *Harvard Business Review*, Mar.-Apr., 1993.
- Gomes-Casseres, B., *The Alliance Revolution*, Harvard University Press, 1996.
- Hamel, G., Doz, Y.L. and Prahalad, C.K., "Collaborate with Your Competitors—and Win," *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., 1989.
- Hyer, S.H., *The International Operations of National Firms*, Lexington, 1976.(宮崎義一訳『多国籍企業論』岩波書店, 1979年)
- Porter, M.E., *Competitive Advantage*, New York, Free Press, 1985. (土岐他訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985年)
- Stalk, G., Evans, P. and Shulman, L.E., "Competing on Capabilities: The New Roles of Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, Mar.-Apr., 1992.

[1998年8月19日受理]

# 韓国半導体企業の戦略転換と国際化 —技術・能力ソーシングの視点から—

李 偉範(早稲田大学大学院)

## 要旨

本稿は、ハイテク企業へと成長方向の転換を意図する企業による新しい企業特殊的優位性(new firm-specific advantages)のソーシング活動と係わる国際化の諸側面を考察するものである。

分析対象は、1980年代初頃から約10年間、DRAMを中心に急成長を遂げた韓国半導体大手3社(三星電子、現代電子産業、LG半導体、以下三星、現代、LG)である。分析の焦点は、国際化レベルで、技術革新とグローバル競争など諸環境変化に対応した各社の新しい企業特殊的優位性、特に超LSI半導体の関連技術・能力を「探索→獲得→利用」していくプロセスに当てられる。

本稿の問題意識は、1960年代中頃から韓国における半導体多国籍企業のオフショア国際分業戦略によって組立立地として条件づけられ、形成されてきた韓国半導体企業が、なぜ1980年代に入ってから最先端半導体の一貫生産へ戦略転換を意図したのか。また、いかに「技術・能力ソーシング型の国際化(多国籍化)」を展開し、約10年という比較的短期間のうちに成長の限界を克服しながら、特にメモリ分野でグローバル競争ポジションを確保するに至ったのか、に集約される。研究意義は、技術革新とグローバル競争など諸環境の変化に対してただの反応者(reactor)ではなく、積極的な対応者(proactor)の視点から後発の韓国半導体企業の国際化を再検討することによって、今日のハイテク企業の国際事業活動についてより深い理解を求めることにある。

本稿の研究結果は、データ分析とパターン・マッチング(pattern matching)手法を用いた事例研究に基づいているが、そこから得られた主な結論は、韓国半導体大手3社の国際化(多国籍化)は、特に三星と現代の場合、トップマネジメントの考え方(mind-set)の変化に端を発する新規戦略事業の実行と関連されており、その展開に必要な新しい企業特殊的優位性(特に、超LSI半導体技術・能力)を構築していくいわば戦略プロセスあるいは学習プロセスであったといえることである。

## 1. はじめに

国際化とは、従来の国際ビジネス研究ではどちらかといえば、「生産の国際化(多国籍化)」を意味し、ヒト・モノ・カネおよび技術の移転に関心が向けられた。すなわち、本国の諸優位性を基にした企業特殊的優位性の利用(exploitation)や企業内移転に焦点が当てられ、多国籍企業の存在理由やマネジメント形態の分析が、企業の国際化に関する研究の中核になってきたといえる。

しかし、こうした国際化の概念は、技術革新とグローバル競争など諸環境の急変によって既存の企業特殊的優位性が陳腐化されつつある状況の下では、新しい優位性の開発と国際化の問題を考察しようとする際には1つの制約になる可能性がある。

例えば、ハイテク産業における国際化のダイナミックスを理解するには、まず技術革新と制度(例えば、知的所有権、日米半導体協定およびグローバル標準化)など環境の変化、その変化に対する経営者の創造的感応(creative response)<sup>3)</sup>の側面、新しい戦略の選択と実行プロセス、および新しい優位性の開発などより未来志向的な側面に着目する必要があると考えられる。

こうした視野からは、企業の国際化とはグローバル競争の激化、技術変化の加速化、製品ライフサイクルの短縮化および新産業の出現など経営環境の変革と企業内部の対応能力の限界が想定され、戦略経営の視点から「R&D と技術の国際化」として把握される。また、今日の多国籍企業の戦略、構造およびシステムに関する諸問題も考察される(Granstrand=Hakanson=Sjo-lander, 1992, pp.4)。

最近、多国籍企業の技術・知識ソーシング活動に関する研究が目立っている(Cantwell 1992; Teece 1992; Kogut=Chang 1991)。しかし、企業レベルで、その実状が十分検討されてきたとは言いがたい。そこで、本稿では、こうした新しい国際化の現象を理解するために、韓国半導体大手 3 社の超 LSI 半導体事業への参入と関連した国境を超えた技術・能力ソーシング活動に対するデータ分析と事例研究を行う。分析は、入手可能な 1 次データと社史、業界団体誌、専門雑誌、新聞のような 2 次データを含む多様な資料を基に行う。これらのデータを用いながら、本稿では韓国半導体企業の「技術・能力ソーシング型の国際化」について解明を試みる。この分析に基づいて、韓国半導体大手 3 社の国際化の特徴は、新規戦略事業への参入に絶対必要な新しい企業特殊的優位性—特に、技術と組織能力を蓄積していく戦略プロセスあるいは学習プロセスが反映されていると提言する。この見解を論証するために、まず国際化(多国籍化)に対する最近の研究動向と視野の変化を検討し、説明根拠を要約する。それから、入手可能な 1 次データを用いて、国境を超えた技術・能力ソーシング活動の選択肢とその組織化に焦点を当てながら、韓国半導体大手 3 社の国際化パターンを抽出する。次に、そのデータ分析から明らかにされなかった各社固有の優位性の獲得と国際化プロセスをより詳細に考察するために、パターンマッチング(pattern matching)手法を用いて事例研究を行う。最後に、研究結果に基づいて 1980 年代以降の企業の国際化に関する理論パラダイムの拡張を提言する。

## 2. 技術・能力ソーシング型の国際化：理論的根拠の模索

企業の国際化(多国籍化)に関する従来の研究では、どちらかといえば、1960 年代の「米国籍多国籍企業(multinational corporation)」の急増現象が注目を浴びて、その海外直接投資の決定要因と多国籍企業の存在理由を説明することが 1 つの主流となってきたといえる。ハイマー以来、海外直接投資に関する経済理論では、国境を超えて外国の現地企業と競争するためには何らかの固有の優位性を所有しなければならないという基本命題に基づいて、「企業特殊的優位性(firm-specific advantages)」—例えば、規模の経済性、経営手法やマーケティングのノウハウ、製品差別化の能力、企業固有の技術やスキル等—が強調されてきた(Hymer 1976; Kindleberger, 1966; Caves 1982)。これらの優位性は、独占優位性としてあるいは技術・知識市場の不完全性(失敗)に対応して親会社から子会社へ内部移転される(Buckley=Casson

1976), と見なされてきた。

しかし、こうしたアプローチが既存の多国籍企業にあてはまるからといって、常に革新と変化が要求される未来競争志向のハイテク産業へと新規参入を意図する後発企業—すなわち、ハイテク技術ベース志向型の企業—が、これから多国籍化しようとする時に、どれほど妥当性があるかについては若干疑問が残る。なぜなら、特定のハイテク産業における競争優位性が技術やスキルなど知的資源にある場合、既存の多国籍企業による技術市場の内部化は、新規参入企業にとって深刻な参入障壁なる可能性があるからである。ここでいう知的資源とは、付加価値の創造あるいは革新活動の際に、高度に知的な問題—例えば、技術・知識の複雑性と暗黙性—に対応できる能力をもつ人的資源(intellectual human resource)という意味で、高級技術人材の頭脳のみならずその知的所有権や組織能力を含むものと解釈される。この視野からは、技術パラダイムの根本的な変化が当該企業の競争優位性を急速に陳腐化ないし喪失させる状況では、企業特殊の優位性と多国籍企業という概念はその意味が制限されてしまう可能性があり、より動的な概念化のアプローチが必要になるといえる。

## 2.1 技術・知識の国際化(多国籍化)：視野の変化

最近の国際ビジネスに関する研究では、技術革新とグローバル規模の競争・協調が錯綜する環境の変化に対応できる新しい競争力の源泉に関心が集まりつつある。こうした視野の変化には、多国籍企業を「技術開発や革新を意図する制度」(Chesnaix 1988), あるいは「海外の特定立地の優位性にアクセスし、企業内部でその優位性を移転・共有するネットワーク組織」(Bartlett=Ghoshal 1989; Kogut 1989), さらに「子会社も中心的な役割を果たしうる多中心システムのヘテラルキー組織」(Hedlund 1986)として見なす見解が含まれている。

主な論点は、利益の最大化(取引コストの最小化)あるいはライセンスと直接投資の相対的な効率性(市場対内部組織の制度選択)の問題というよりむしろ、新技術・知識の生産と革新の際に獲得される新しい企業能力を漸進的に移転させる時に生じる諸便益の問題へと変わりつつあるといえる。こうした視野からは、技術移転は単なる技術・知識の交換・取引ではなく、学習プロセスとして見なされる。他方、海外直接投資は特定立地の技術優位性にアクセスする企業戦略と事業展開に重要な選択肢となることを示唆している。

最近の多国籍企業と直接投資に関する研究でも、技術・知識に対する関心がますます高まりつつある。パビット(Pavitt 1988, pp.126)は、理論と実践の両方から技術の重要性が認識されているにもかかわらず、「企業特殊あるいは国家特殊な技術優位性」の本質と決定要因に関してはほとんど注目されてこなかったと指摘した上、多国籍企業の成長は企業内部の技術蓄積・開発プロセスと結ばれることがあり、企業家の期待が企業固有の技術蓄積パターンと因果関係にあると提案している。また、一連の研究は、多国籍企業による新技術・知識のソーシング活動に関する理論的根拠を実証してきた。例えば、カントウェル(Cantwell 1989)は、技術と直接投資の立地との関係に関する縦断分析(longitudinal analysis)を行い、西ドイツと米国の多国籍企業が当該産業の主な革新の源泉に積極的に立地することを発見した。一

方、アルメイダ(Almeida 1996)は、主に特許引用分析を通じて、米国半導体産業における半導体多国籍企業の学習と貢献パターンを調査し、外国企業の子会社が、現地企業よりもっと特定地域の知識を利用していること、また現地の技術進歩にも貢献していることを見出した。他方、シャン=ソン(Shan=Song 1997)は、ハイテク産業における海外直接投資の動機が、部分的には、外国の企業や立地に埋め込まれている特定の優位性へのアクセスにあるという命題を検討するために、米国バイオテクノロジー産業における外国多国籍企業の技術ソーシング活動に関する実証研究を行った。その結果、高レベルの特許活動を行っている米国バイオテクノロジー企業に対して外国企業の持分出資型の投資が行われていることを明らかにした。

以上の最近の研究結果<sup>2)</sup>は、第1に、国境を超えた技術・知識ソーシングの活動は、企業特殊あるいは立地特殊のコンテクストを有していることを示唆している。<sup>3)</sup>企業特殊のコンテクストとは、ハイテク産業の競争に必要な技術・能力が海外の特定企業に特化されている可能性を意味する。他方、立地特殊のコンテクストとは、技術優位性が外国の特定立地の制度環境(関係)に埋め込まれていている可能性を指す。第2に、企業特殊の優位性は、企業の組織能力によって獲得されねばならないこと、さらにハイテク産業では直接投資が新しい企業特殊の優位性を学習・開発するための手段として戦略的に選択されうることを明らかにしている。

## 2.2 ハイテク企業の国際化の論理：新しい企業特殊の優位性の開発

技術パラダイムの根本的な変化が、当該企業の既存の優位性を急速に陳腐化させるハイテク産業では、技術環境の変化に適応したり、その変化に潜んでいる新しい機会を活用できる「企業能力」が競争優位を決定するカギとなるだろう。もし新技術・知識の開発が、競争優位の核心であれば、新しい技術やスキル・ノウハウの探索・習得など、それらを開発していく戦略あるいは学習のプロセス側面も主要な問題になる。また、国際化の問題も、このコンテクストから再検討を行ってみる必要性がある。

上記のような問題状況の中に置かれた企業の問題は、まずどこで、いかに、既存の企業特殊の優位性を更新すべきか、あるいは新しい優位性の開発に必要な技術・能力を獲得するか、「戦略の実行」が焦点になる。同時に、どんな産業に参入すべきか、事業展開のためにどんな能力が必要であるか、という「戦略の選択」にも取りかからなければならない。その際に、企業はこれらの能力を内部開発するか、外部(例えば、海外)で獲得するか、あるいは退出するかを意思決定しなければならない。

急速な技術変化を経験している産業で革新の圧力は、既存企業に対して市場からの退出を強要する反面、当該産業の新しい機会是一群の企業の新規参入を促すかもしれない。これら企業は、内部資源、産業構造や市場、および技術環境の特徴を考慮しつつ、諸優位性の所在を探索し、新技術の開発に必要な能力を獲得しながら、成長方向の転換を模索する可能性がある。

新しい技術・知識の源泉が海外に存在する場合、まず必要な知的資源など戦略資産に最も素早くアクセスできる選択肢として「M&A(企業の買収・合併)」が取り上げられうる。既存の多国籍企業の内部化によって技術市場の不完全性(失敗)が存在する場合、また当該技術・知識の拡散が特定地域に局地化され、しかも制度化されて



いる場合、その技術・知識を学習・開発するより積極的な選択肢として「R&D 追求型の直接投資」が考慮される。他方、必要な技術・能力が海外の特定企業、例えば R&D の資金調達に苦勞するベンチャー型の小規模企業に体化されている場合、「ライセンス方式による技術導入」あるいは「持分出資型の技術提携」なども有効な選択肢として採り上げられる。

つまり、ハイテク技術ベース志向型の企業は、海外に存在する新しい技術・知識など諸優位性にアクセスするために、多様な選択肢—例えば、ライセンス、R&D 追求型の直接投資、M&A、合併事業、多数・少数持分出資型の投資、技術協力協定および戦略提携など—を用いることができる。ただし、問題はハイテク産業の場合新しい技術を確認しても、多くの企業がその技術を商用化できる固有の技術・能力の開発にはしばしば失敗するということがある。したがって、ハイテク志向型の企業にとっては、技術変化に柔軟に対応しながら商用化できる技術・能力を蓄積するために、いかに技術ソーシング方式を組織していくべきか、その組織能力や管理能力も重要な問題になるといえる。

これまでの議論を要約すると、ハイテク志向型の企業の国際化(多国籍化)には「既存の企業特殊的優位性」に基づいた「内部化」の論理のみならず、新技術・知識にアクセスしようとする動機から創発する「新しい企業特殊的優位性のソーシング」の論理も存在するであろうということである。この見解からは、諸環境の変化に対する各企業の考え方と対応能力の異質性を考えると、企業の国際化には「新しい企業特殊的優位性を探索・獲得・利用する各社の戦略、選択肢や組織化、および経路の点で差異があるだろう」と推測される。

ティース(Teece 1992, pp.102)によると、最近のハイテク産業における国際化のダイナミクスを理解するためには、戦略製品の市場化を図る際に、企業内部あるいは国内に不足している補完資産を確保する必要性のみならず、技術革新に対する経営者の企業家精神、企業戦略、アクセス方式およびその組織化のプロセスにも注意を払うべきだという。こうしたアプローチは、技術・能力ソーシング型の国際化において、諸選択肢がどんな状況の下で事業戦略や技術開発およびその活用に適合しているのかを理解する概念的枠組みを提供するかもしれない。

本稿では、国際化を「新しい企業特殊的優位性の探索(exploration)→獲得(acquisition)→利用(exploitation)」していく戦略あるいは学習プロセスとして概念化を試みることも有効であろうと考える。その際に主な関心は、ドズによると、いかに競争優位性が各企業間に生じて、また企業特殊的優位性が開発・更新されていくのか、という「企業特殊的能力(firm-specific competence)」の問題に収斂化されるといえる(Doz 1997, pp.497)。このような企業特殊的能力の概念は、前述した多国籍企業論の企業特殊的優位性とかなり類似している。しかし、最近のアプローチ(Teece=Pisano=Shuen 1997)では、急速な技術変化やグローバル競争などダイナミックな環境が想定され、新しい企業特殊的優位性の利用の側面よりもむしろそれを更新していく組織能力と戦略経営の役割を強調している点に差異があると思われる。

以上の簡潔な考察から、最近、新技術・知識・能力および学習追求型の国際化に関する関心が高まっていることが確認されたが、しかし企業レベルで、その全体的な輪郭とプロセスは、ほとんど明らかにされていないのが現状であると思われる。

そこで、次の第3節からは後発の韓国半導体大手3社を分析対象として、各社の戦略転換と国際化プロセスの相互作用を検討することによって、技術・能力ソーシング型の国際化に関するより深い理解を求める。

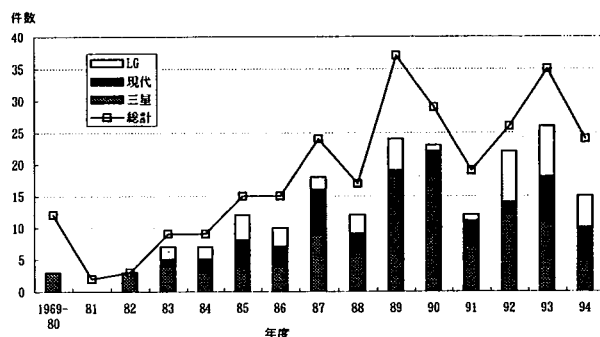
### 3. 韓国半導体大手3社の技術・能力ソーシングの国際化パターン：データ分析

韓国半導体大手3社による「技術・能力ソーシング型の国際化」の特徴は、(1)超LSI事業と関連した技術導入のデータ分析によるパターンの抽出と(2)その諸パターンに基づいた事例研究を通じて検討される。まず、本節ではデータ分析から大手3社による技術・能力ソーシングのパターンを引き出し、その特徴を考察する。

基本データとしては韓国財経院の技術導入年次報告(1969年から1994年までの半導体関連技術導入)が用いられた。<sup>4)</sup>まず韓国半導体産業における技術導入の実態を理解するために総計276件の技術取引が抜粋され、そこで大手3社による技術・能力ソーシングのパターンを把握するために総計194件(70.8%)の技術取引が検討された。

図1からわかるように、導入件数で見ると、1969年から1982年までの13年間に、同産業における技術導入は総計17件(そのうち外資系企業による技術導入は5件で組立技術が中心)が行われ、1983年から大手3社による技術導入が増加していることが特徴的である。

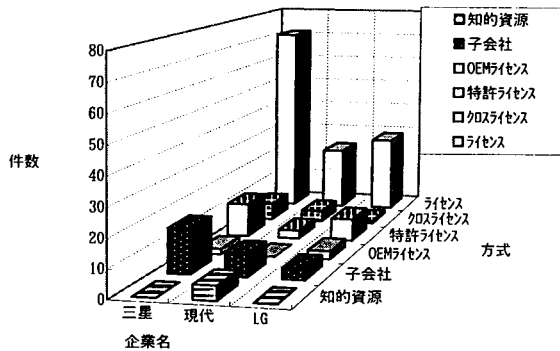
図1 韓国半導体産業の技術導入の推移



資料：韓国財政経済院『技術導入年次報告』(各年版)より筆者作成。

次に、大手3社の技術・能力ソーシング活動を技術導入の方式(mode)によって峻別すると、図2に示されるように多様なパターンが浮き彫りにされ、また時間の経過とともに、「知的資源のソーシング」→「ライセンス」→「米国子会社からの技術逆移転」→「OEMライセンス」→「特許ライセンス」→「クロスライセンス」へと互いに連動されながら、生じていることが明らかにされる。各パターンにおける特徴は、以下のように要約される。

図2 韓国半導体大手3社の技術・能力ソーシングのパターン(1983年～94年)



資料) 韓国財政経済院『技術導入年次報告』(各年版)および『経営とコンピュータ』(1991年12月, pp.209)より筆者作成。

(1) 知的資源のソーシング(1983年～): まず注目されるのは, 現代が1983年から1987年まで5回にわたって在米韓国科学・技術者を迎入れるとともに, 彼らの半導体関連技術を導入している点である(5件, 2.6%)。<sup>5)</sup>

(2) ライセンス(1983年～): 大手3社による技術ソーシングは, 主にライセンス方式による技術導入が中心となっている(122件, 62.9%)。1983年から1987年頃まで, 各社はメモリ事業の展開に必要な関連技術をライセンス方式で確保しているが, 特に米国のベンチャー型の小規模企業から導入している点が特徴である。反面, 既に量産化の立証された技術を保有していた米国や日本の半導体メジャー企業(多国籍企業)からの技術移転は見当たらない点が注目される。その理由としては, メジャー企業の先端技術市場の内部化による新規参入の制限(戦略)にあると推測される。また, 各社は同じタイプの技術, 特に256KDRAMの技術を複数の導入先から導入している。その説明根拠としては, 第1に導入技術の信頼性の問題, 第2に64KDRAMと256KDRAM(すなわち, LSIと超LSI製品技術)の間に存在する技術的非連続性(technological discontinuity)<sup>6)</sup>に対応できる各社の技術・能力の不足が挙げられる。すなわち, メモリ分野では設計技術だけでなく, 工程技術(微細加工技術, 収益に直結する量産技術)の開発や学習能力が, 事業展開における重要な問題であり, 競争力の中核(core competence)であることが示唆される。

(3) 子会社からの企業内技術逆移転(1984年～): 大手3社の技術ソーシングにおけるもう1つの特徴は, 海外の子会社からの技術逆移転である(28件, 14.4%)。1984年から, 米国の子会社によって現地が開発された技術が親会社へと逆移転が始まっているが, これは1983年大手3社がメモリ事業へ参入する際に行われたR&D追求型の直接投資によるものと考えられる。例えば, 三星の場合, 米・子会社(SSI)から1984年12月256KDRAM, 64KSRAM, 16KEEPROMの技術が逆移転されており, 現代も米・子会社(HEA)から1984年11月16KSRAM, 128KROMの技術が逆移転されている。他方, LGの場合は, 1989年から米・子会社(GSTやGEA)による技術逆移転が始まっている。こうした現象は, 各社が半導体事業の特性を考慮し, メモリ事業の参入初期から独自開発能力を確保するために, 積極的にR&D追求型

の直接投資を行っていたことを明らかにしている。しかしながら、少なくとも 80 年代中盤までのメモリ関連技術移転の推移をみる限り、子会社から逆移転された技術が量産化の際に、どの程度まで有効であったのかについては、各社の技術・能力と関連させてさらに検討が必要であると考えられる。

(4) OEM ライセンス(1985 年～)：ライセンス方式の技術ソーシングには、企業間事業関係に基づくものも考えられる。しかし、上記の基本データからはあらゆる面で内容が明らかにされなかったので、2 次資料でもって検討を加えた結果<sup>7)</sup>、いくつかの技術ライセンスは OEM 事業と連係されている OEM ライセンス方式であったことが分かった。すなわち、関連技術がユーザー企業から下請生産・供給企業へ移転される OEM(相手先ブランドによる生産)事業のことである。このような技術ソーシングを OEM ライセンスで見ると、三星が 6 件の OEM 事業のうち 2 件が、また LG は 3 件のうち 3 件すべてが、OEM ライセンスによるものであったことが明らかにされる(5 件、2.6%)。因みに、現代の場合は、7 件の OEM 事業を行っていたが、技術ライセンスが伴わないファウンドリー(Foundry:受託生産)事業を志向していた。

(5) 特許ライセンス(1987 年～)：1980 年代後半から大手 3 社の技術ソーシングは、米国をはじめ外国の半導体メジャー企業から特許技術の使用権を対象とした特許ライセンス導入のウェイトが高まっている(23 件、11.8%)。特許ライセンスとは、実際の技術移転は行われず、特許使用権を許諾することを意味する。三星は、1987 年から米・Intel 社と米・TI 社、1988 年の日・日立社、1989 年の蘭・Philips 社など 1994 年まで総計 12 件を導入して最も多く、現代は 1989 年から 3 件、そして LG は 1992 年から 8 件の特許ライセンス導入を行っている。外国の半導体メジャー企業からの特許ライセンス導入が増加した背景には、米国企業の競争力の低下と日米半導体貿易摩擦が深化していく中で、米国政府による知的所有権制度の強化と米国企業の技術保護が挙げられるが、基本的には知的資産の重要性に対する先発のメジャー企業の認識が高まったことが指摘される。こうした制度環境の変化が大手 3 社の技術ソーシング活動に対して示唆する点は、半導体産業における国際技術移転の構造が知的所有権の「制度」や先進国政府の「政策」と連動され、技術導入がさらに複雑化しつつあることである。他方、韓国企業が半導体産業のグローバル競争に参加し、競争ポジションを確保するにつれ、関連技術・知識のソーシング活動に対する適合性(legitimacy)が問われ始めたともいえる。

(6) クロスライセンス(1988 年～)：1988 年からは、特許ライセンスに次いでクロスライセンス(技術の相互使用契約)方式による技術導入が目立っており、三星が 1988 年から 6 件、現代が 1991 年から 4 件、そして LG が 1988 年 1 件を行っている(11 件、5.7%)。特に、特許権の侵害で提訴した先進国のメジャー企業と特許技術のクロスライセンスが目立っている。これらクロスライセンスの内容は、「技術の相互交換」という形態をとっているが、その中身は各社が所有している技術の価値を評価し、特許技術の不足している韓国企業がその差額を一方的に支払う形態であったといえる。

以上のパターン分析から確認されることは、総じて大手 3 社は様々な方式を併用させながら、最先端半導体関連技術や能力をソーシングしていることである。また、大手 3 社の国際化はその技術・能力のソーシングと関連しており、第 1 に海外の特

定地域の子会社から親会社へと超 LSI 技術の逆移転が行われていることから、「立地特殊的なコンテキスト」をもっていることである。第 2 に、参入初期には米国ベンチャー型の小規模企業および企業間事業協力関係から技術を導入している点で、そして 1980 年代後半では日・米半導体メジャー企業から特許技術の使用権を対象とする特許ライセンスに次いで、クロスライセンスが目立つ点で、「企業特殊的なコンテキスト」を有していることである。

これらが示唆する点は、次のように要約される。(1)半導体メジャー企業(多国籍企業)による最先端半導体技術の戦略管理(技術市場の内部化)が、新しい参入企業にとっては 1 つの参入障壁になっており、その制約を克服するために当該技術の源泉に R&D 追求型の直接投資が行われる。(2)直接投資とライセンスは代替的選択肢というより、むしろ相互補完の関係にある。(3)各社の事業戦略と最先端半導体の製品技術における非連続性(例えば、64KDRAM と 256KDRAM の間)に対応する技術・能力によって、それぞれ若干異なる国際化の経路と時間のずれが示される。(4)知的所有権など制度環境の変化が先発半導体企業の国際技術戦略に影響を与えている。(5)最先端半導体分野では、従来の一方向的な技術移転・導入メカニズムは徐々に後退しており、企業間協力関係による技術移転・学習や補完技術・能力の戦略取引(strategic transaction)へと新たな国際化のルール(例えば、国際戦略提携)が形成されつつあることである。

さらに、上記の考察より、理論の面で「新しい企業特殊的優位性の探索と開発」の視点から企業の国際化(多国籍化)の問題を再考してみる必要性が示唆されるといえる。

#### 4. 韓国半導体大手 3 社の国際化プロセス：事例研究

本節では、大手 3 社が(1)どんな国際化の局面と方式で、企業特殊的な技術・能力を蓄積してきたのか、(2)また、各社の技術・能力が蓄積されるにつれて、その国際化プロセスがいかに変化してきたのか、そのプロセスを考察する。まず、前節のデータ分析から得られた大手 3 社の技術・能力ソーシングの諸パターンを基に、「新しい企業特殊的優位性の探索→獲得→利用」の概念的枠組みを用いて事例研究を行う。<sup>8)</sup>分析の焦点は、「新しい技術・能力の獲得と開発」に合わせる。

この事例研究によって、データ分析からは明確にされなかった半導体企業の新たな国際化の論理のみならず、企業、立地、技術および制度など特定のコンテキストとの相互作用に関する新しい知識を得ることができると期待される。

##### 4.1 三星

###### 4.1.1 トップマネジメントの経営姿勢の変化：新しい優位性の探索

三星の半導体事業は 1974 年に遡るが、三星グループのトップマネジメント(当時、李秉喆会長)がハイテク事業の必要性を痛感し、新規戦略事業として超 LSI 事業を構想した根底には、1970 年代 2 回にわたるオイルショックの経験、日本政府のハイテク産業政策の成功および米国の急速な競争力の喪失を鑑みて、国内産業構造に画期的な変化がなければ、安価な労働力による大量輸出型の韓国経済のさらなる発

展は困難であり、三星グループもただちに成長の限界に直面するだろうという懸念があったといえる。<sup>9)</sup>

李会長による半導体開発の決意に至る経緯は、次のように要約されうる。<sup>10)</sup>第1に、1980年早春頃、東京に滞在していた時、稲葉秀三博士から1973年オイルショック以降、日本の基幹産業からハイテク産業への構造転換と、特に日本政府による半導体および関連産業の育成政策について聞く機会があったのである。第2に、1982年3月、21年ぶりに米国を再訪問した際、1970年代日本のハイテク産業への成功的な構造転換とは対照的に、第2次オイルショックに対する合理的対応に失敗した米国経済を実際に目にしたのである。第3に、またHP社、IBM社およびGE社など各分野の有力企業の生産現場を視察する一方、米国企業のトップマネジメントの苦衷を直接聞きながら、われわれが今転換の時代に生きていることや韓国の活路はハイテク産業の開発しかないことを再三確認したのである。

1983年2月8日東京で、李会長はメモリ分野を中心とした新規事業の推進に関する最終決断を下したが、事業を実行させるためにはいくつかの克服すべき問題があった。まず、当時、三星の技術水準が先進国の半導体企業と比べて10年以上立ち遅れた家電用LSIの初期段階に止まっていたこと。しかも、国内には超LSI半導体事業のインフラだけでなく、開発・生産に経験のある専門人材も皆無であったこと。さらに、当時、半導体市場の主力製品であった64KDRAMは、日・米の半導体メジャー企業が、新規参入企業に対する技術移転を忌避していたので技術確保が先決の問題であった。

#### 4.1.2 R&D 追求型の直接投資：優位性の獲得

こうした問題状況に対応した三星の事業戦略は、まず海外で先端半導体の研究・開発や生産経歴のある在米韓国人の高級頭脳を確保すること、そして米・シリコンバレーにR&D追求型の子会社を立地させることが中心となった。

(1) 1982年末頃から1983年1月まで、三星は米国のサニベール支店を通じて4人の在米韓国科学・技術者を迎え入れたが、その後彼らは三星のメモリ技術・能力の蓄積に決定的な役割を果たす核心人材となった。

(2) 1983年7月には、三星の米・子会社(SSI)がシリコンバレーに設立されたが、開発能力の基盤がまだ整えていなかった。同年、SSIは、当時従業員が160人規模のベンチャー企業であった米・Micron社から64KDRAMと256KDRAMの開発に必要な設計(design)・工程(process)技術を導入する一方、本社ではCMOS工程技術を日・シャープ社から技術研修の伴うライセンス方式で導入しながら組立工程技術を確立して、同年11月に64KDRAMの試作に成功するようになった。

(3) 次いで、1984年10月に三星はMicron社の設計技術で256KDRAMの試作に成功した。しかしながら、量産化の時点で予想外に歩留まりが得られなくなり、再び米・M社から同技術の導入が推進されたが中断された。<sup>11)</sup>結局、1984年12月SSIが独自開発した256KDRAMの技術が移転され、本社工場で改良を重ねた結果、1985年7月に良品(Working Good Die)を確保することになり、量産化に成功した。<sup>12)</sup>つまり、三星はメモリ技術の核心能力(新しい企業特殊的優位性)を、1984年から1985年半ばにかけて256KDRAMを開発する時に、64KDRAMと256KDRAMの間に存在する製品技術の非連続性を克服しながら獲得したこと、そこで子会社のSSIが

核心的役割を果たしたと推論される。

(4) 1985年6月から1987年まで三星は米・Intel社と長期技術提携契約を締結するとともに、Intel社にOEMライセンス方式によって生産・供給する事業協力関係を維持した。<sup>13)</sup>そして、1987年9月に合意された256KDRAMのOEM生産・供給契約の場合、DRAMの設計技術は三星が開発したものであった。<sup>14)</sup>このことから、三星のIntel社との一連のOEM事業が、同社製品の生産工程の安定性と品質管理に必要な工程技術を開発・学習するのにかなり有効であったことが示唆される。

(5) 三星が1986年7月に1MDRAMの独自開発に成功するにつれ、1987年からは先進国のメジャー半導体企業からの特許ライセンス導入が目立つようになった。これは三星がメモリ事業の実行力(viability)を確保してから、同社の技術ソーシング活動に対する適合性(legitimacy)が問われ始めたことを意味する。

#### 4.1.3 戦略提携を軸とした新しい国際化の展開：優位性の利用

(1) 1980年代末頃から1990年代に入ると、三星は特許侵害で提訴した外国企業とクロスライセンス契約を締結することが多くなってきた。特に、補完技術の相互交換の取り引きも見られるようになった。最初の事例としては、1989年に三星と米・NCR社の間に合意された6年間の包括的な技術交換契約が挙げられる。

(2) 1992年12月三星は、米・TI社と合弁事業でポルトカルに半導体工場を建設することで合意し、「生産の国際化」に乗り出した。<sup>15)</sup>この直接投資の決定要因は、三星が半導体事業のグローバル競争力を強化する一方、欧州市場での韓国製半導体への反ダンピングの動きをかわすことであったといえる。

(3) 1993年5月三星は、日・川崎市に最先端半導体の技術開発を目的にした研究所を設立して、「R&Dの国際化」を本格的に追求し始めた。この研究所は米・SSIの研究所に次いで三星が保有する2番目の海外半導体研究所になった。<sup>16)</sup>同時期、同社は世界最初で、16MDRAMの量産ラインを竣工する一方、DRAM部門の世界市場シェアでトップを占めるようになった。

要約すると、1980年末頃から、三星はこれまで蓄積されてきたメモリ製造技術を利用しながら、米・IBM社、日・富士通社など海外のメジャー半導体企業とクロスライセンス方式で補完資産の戦略取引を行う一方、日・沖電気に技術提供、TI社とポルトカルで合弁生産、米・HMS社の化合物半導体部門の買収による技術確保など戦略提携を通じて国境を超えた新しい企業間関係を構築する一段と高いレベルの国際化を実現しているといえる。

## 4.2 現代

### 4.2.1 トップマネジメントの発想転換：新しい優位性の探索

現代の半導体事業への参入と国際化の接点は、1979年の第2次オイルショックによる世界経済の大不況と1981年韓国政府による重化学工業部門の投資調整など国内・外の経営環境の急激な変化に対するトップマネジメント(当時、鄭周永会長)の考え方の転換に求められる。

鄭会長は、建設・自動車・造船など既存の主力事業の電子化を要求する世界的な趨勢のなかで、新たな成長方向を模索する一環として、1982年4月と6月、2回にわたって米国を訪問した。鄭会長は、ボストン、サンフランシスコおよびシリコン

バレーなど現地の電子業界を視察する時、National Semiconductor 社など半導体企業と IBM 社を見学しながら、技術進歩が速い半導体・コンピューターなどハイテク分野に参入するためには、従来の古典的な「技術導入→吸収→自体開発」の手順ではハイテク事業への参入が不可能であることを自覚した。<sup>17)</sup>そこで、技術革新の源泉に進出して、現地で技術を開発するという戦略(多国籍化)が選択されたのである。この発想転換について、後ほど鄭会長は「それは、つまり、どんなリスクを冒しても、米国や日本が走っている現時点の技術発展に同乗することであった。離陸する先進技術の飛行機に跳び上がり、同乗しなければ先進国水準に追い付くことは不可能であると考えた」<sup>18)</sup>と回顧している。

#### 4.2.2 戦略のズレとファウンドリー(Foundry:受託生産)事業：優位性の獲得

(1) 重厚長大型の産業を中心に成長してきた現代グループは、三星と LG とは違って半導体事業の経験や技術・能力の基盤をまったくもっていなかった。同社は、会社の設立以前 1982 年 11 月から米国で在米韓国科学・技術者を中心に高級頭脳を迎え入れながら 1983 年 2 月に会社を創設して、次いで同年 3 月に米・シリコンバレーに R&D 追求型の子会社(HEA)を設立した。つまり、現代の半導体事業への参入と国際化は、「戦略が組織より先行する」形で、ほぼ同時に並行する形で推進されていたのである。

(2) 1984 年 12 月に現代の開発チームは、16KSRAM の試作生産に成功したことで、一応先端半導体の独自開発能力を示した。しかし、HEA が開発した製品は、製造工程技術の開発能力の不足で量産化にはすべて失敗に終わることになった。その結果、米国で超 LSI 技術を開発するという戦略は失敗に終わり、1986 年には HEA の生産部門が撤退されることになった。<sup>19)</sup>

(3) 1985 年から、現代は HEA の R&D 機能縮小による影響で、工程技術などの開発が困難になった。同社は、まず生産の正常化のために戦略製品を当初の SRAM から DRAM へ、また技術習得はライセンス方式と下請生産を模索するようになった。こうした製品戦略と技術戦略の修正によって 1984 年 10 月米・Inmos 社から 256KDRAM 技術導入を推進し、米・Vitellic 社から 1985 年 6 月と 12 月の 2 回にわたって 16KSRAM, 64KDRAM, 256KDRAM および 1MDRAM の製造技術をライセンス導入したが、量産体制の構築過程で工程技術の開発の問題が露出され量産化に苦勞した。1986 年 10 月まで、現代は 64KDRAM など一部の製品を除いて全般的に歩留まりは依然低調であった。<sup>20)</sup>

(4) 同時期に現代は、初期の遊休施設の活用と規模の経済性を確保するために OEM 方式の下請生産事業に乗り出すとともに技術蓄積も意図した。その結果、1986 年 3 月 米・GI 社と 64KEEPROM, 256KEEPROM の生産・供給契約を締結した。1986 年 10 月には米・TI 社と 256KDRAM, 1987 年には 64KDRAM の生産・供給契約を結んだ。特に、TI 社との 256KDRAM のファウンドリー事業は、現代の収益増大のみならず、256KDRAM の生産技術・能力を蓄積するのに大きく貢献した。つまり、現代は特に TI の 256KDRAM を生産しながら製品不良の原因になる不純物粒子(particle)の対策、装置改善の問題、不良分析など多くの技術ノウハウを学習することができたのである。<sup>21)</sup>

(5) 1987 年 10 月現代は、本社の研究所の独自技術で NMOS-256KDRAM の開発



に成功して始めて量産化にも成功した。1988年に現代は1MDRAMから独自技術開発に着手して、1990年2月には自社の設計と工程技術で開発に成功することによって、再跳躍のために技術開発の基盤を構築するようになった。つまり、現代は1985年末頃から1988年半ばにかけて、主に国際ファウンドリー事業を通して256KDRAMの技術障壁を克服しながら、企業特殊的優位性(メモリの工程技術)を獲得するようになったといえる。

(6) 他方、256KDRAMを独自開発した1987年に現代は米・Intel社による特許権侵害の訴訟に巻き込まれた以来、特許問題で事業の適合性が問われるとともに、事業展開に多くの困難を経験した。<sup>22)</sup>

(7) 現代は1989年に米・Unisys社から半導体関連特許56件を特許ライセンス方式で導入したことで知的所有権の紛争に適切に対応できるようになった。

(8) こうした技術・能力の蓄積経路を通じて、1990年を前後に現代は独自の技術開発能力を拡充させるために、国内ではR&D専用ラインを設置する一方、米・子会社(HEA)にこれまで沈滞状態であった海外R&D活動を強化させるためにR&Dセンターを設置した。同時に、東京支店にもハイテクR&Dセンターを開設して半導体製品と装置開発を推進するなど、新しい国際化の局面を迎えるようになった。

#### 4.2.3 グローバル戦略の追求：優位性の利用

(1) 1993年8月になると、現代はHDD(ハードディスク装置)メーカーである米・Maxter社を買収する一方、同年10月には日・富士通社と4MDRAM・16MDRAMの共同生産、次世代半導体の共同開発および生産能力と技術を共有することで合意した。<sup>23)</sup>

(2) 現代は、1994年11月、米・AT&Tグループの非メモリ半導体分野の系列社であるGIS社の非メモリ半導体事業部門(NCR-MPD)を買収し、1995年2月にSymbios Logic社という新しい会社を設立した。<sup>24)</sup>

現代は1990年代に入ってから、国際化の戦略を修正し、国内のR&D能力を補完する次元で、急速な技術の変化に積極的に対応するために海外にR&Dセンターを設置した。他方、事業多角化の次元で、新規事業に進出するとともに、必要な源泉技術・能力を確保するために国境を超えたM&Aや戦略提携を行うなど、複合型のグローバル戦略を追求するようになった。

### 4.3 LG

#### 4.3.1 国内市場志向の国際合弁事業：新しい優位性の探索

大手3社のうち最も長い半導体事業の歴史をもっているLGは、1969年半導体事業へ進出してから参入・退出を繰り返してきた。LGは、いち早く1982年6月末に当時合弁先の米・AT&T社と「事業企画合同検討委員会」を設け、同社から64KDRAMなどMOS半導体技術の導入で合意し、超LSI水準のメモリ技術を獲得できる機会があったが、契約条件上の問題で実際には関連技術を獲得するには至らなかった。<sup>25)</sup>

#### 4.3.2 戦略転換と国際戦略提携：優位性の獲得

(1) 1983年7月にLGは米・サニベールに事務所を開設したが、その機能は三星と現代のようにR&D追求型というよりむしろ新技術・知識の収集と分析に限られた

ものであった。<sup>26)</sup>したがって、三星と現代とは違って、当時 LG はメモリ事業に対しては明確な事業戦略の策定とトップマネジメントのコミットメントが伴っていなかったと推測される。この点は、金星社と金星情報通信に二元化されていた半導体事業を引き受ける形で 1989 年 5 月金星エレクトロン株式会社(現在 LG セミコン)が設立されたこと、また同時期に最初の技術逆移転が行われていること、さらに 1990 年 11 月米・サンノゼに R&D 追求型の子会社(GEA, 現在 LG Semicon America Inc.)が設置されたことから確認することができる。<sup>27)</sup>

(2) LG は、1983 年から 1988 年まで ASIC(特定用途向け IC)を中心に半導体事業を展開してきた。しかし、同社は 1984 年後半から主に米国企業—1984 年米・AMD 社から 64KDRAM, 1985 年には米・Fairchild 社からは 64KRAM, 1986 年には米・United Microtek 社から 1MDRAM と 256KSRAM—からライセンス方式で、そして 1988 年には AT&T 社から 256KDRAM のチップを導入し小規模生産を試みながら、メモリ技術の蓄積を試みてきた。しかし、1984 年後半期から 1986 年まで世界半導体市場の不況の影響と半導体事業に対する長期戦略の不在で生産を放棄したり、留保してきたので、メモリ技術・能力を獲得するには至らなかったといえる。<sup>28)</sup>

(3) メモリ事業の戦略的な重要性が漸増するにつれ、1989 年 LG は AT&T 社との合弁関係を解消し、半導体事業の中心を従来の ASIC からメモリへと戦略転換を意図した。同年 6 月、LG は親会社である金星社(現在 LG 電子)が創業時から事業協力関係を維持してきた日・日立社と戦略提携(1MDRAM の技術導入および OEM 生産供給)を結ぶことによって、量産可能なメモリ技術へのアクセスが可能となり、新たな技術・能力を獲得するようになった。

(4) 1992 年からは LG の特許ライセンス導入が目立つようになった。

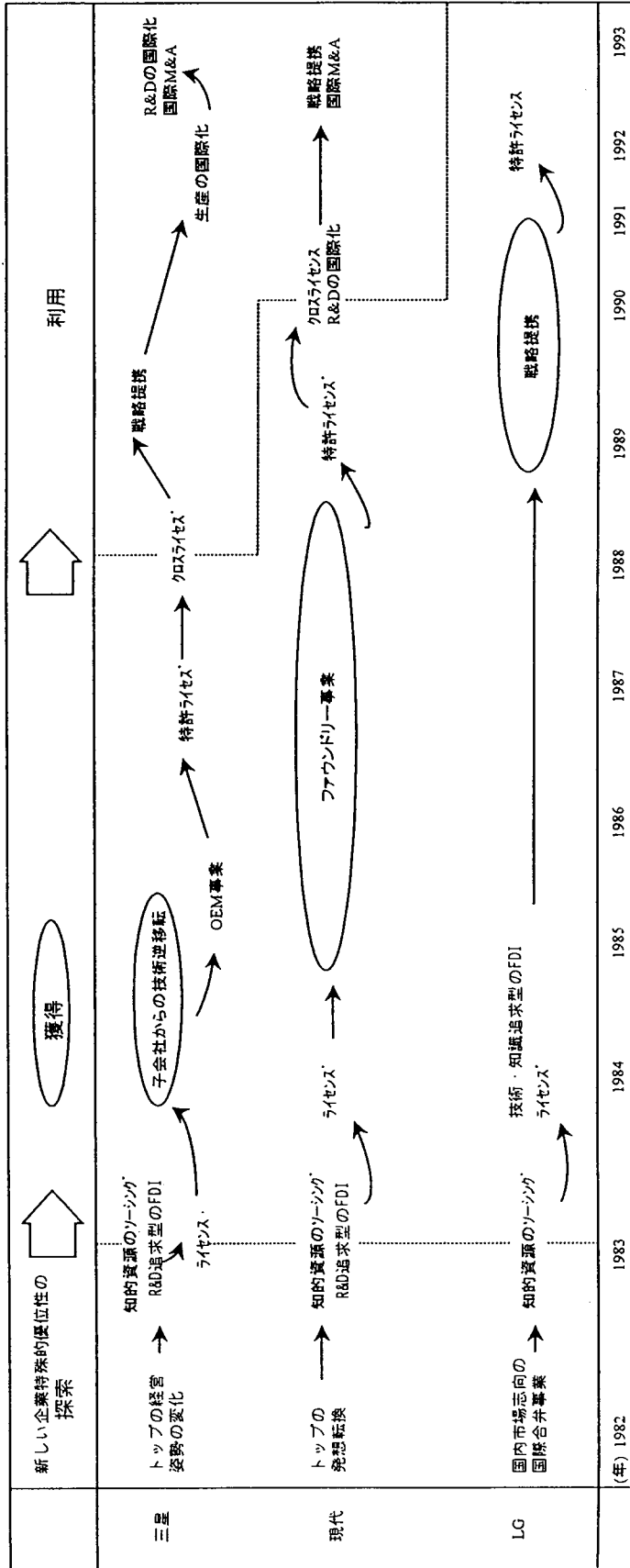
つまり、LG は長期の企業間事業協力関係を基にした国際戦略提携を通じて、超 LSI 半導体の技術障壁を克服したのみならず、信頼性の高い技術を効率的に獲得するに至ったといえる。<sup>29)</sup>すなわち、同社は経営資源を歩留まりの向上に集中させ、短期間のうちにメモリ事業を軌道に乗せることができたのである。反面、こうした一連の提携関係によって新製品の開発と事業展開の柔軟性が制限され、独自技術・能力の構築に対する LG の意志が徐々に弱まってきたのではないかと考えられる。

#### 4.4 要約

以上の事例分析から、データ分析からは浮き彫りにされなかった各社の事業戦略と技術・能力ソーシング型の国際化の相互作用が、ある程度明らかにされ、次のように要約される(図 3 参照)。

(1) 新しい企業特殊的優位性の探索：大手 3 社の国際化は、一概には言えぬが三星と現代の場合は、主に 1982 年トップマネジメントの米国訪問の際に、環境変化に対する考え方の変化と新規戦略事業の構想という企業家としての創造的感応に端を発したといえる。そして海外直接投資は、企業内部や国内の資源の欠乏、ハイテク技術市場の不完全性および技術変化のスピードに対応する一方、直接に新しい技術・知識の源泉に立地して、その立地特殊的優位性を活用して技術・能力を開発・学習しようとする戦略と結びついていたのである。したがって、より積極的な戦略(proactive strategy)の視点から、直接投資は新しい技術優位性を獲得・開発・学習

図3 韓国半導体企業の国際化プロセス



する1つの選択肢になりうることを確認してくれる。

(2) 優位性の獲得：大手3社の技術ソーシング活動は、ライセンス、R&D 追求型の直接投資、および企業間事業協力関係など多岐にわたるが、新しい企業特殊的優位性として超 LSI 半導体技術・能力の獲得は、主に 64KDRAM と 256KDRAM の間に存在する製品技術の非連続性を克服するプロセスの中で獲得されていたと考えられる。しかし、こうした問題状況に対応する各社の組織能力と戦略選択によって国際化の展開が若干異なることが明らかにされたのである。すなわち、三星は米・子会社の技術逆移転によって、現代はファウンドリー事業を通じて、そして LG は戦略提携を用いながら、それぞれ異なった国際化の局面で超 LSI 半導体の技術的障壁を克服し、量産化に必要な技術・能力を獲得していたのである。

(3) 優位性の利用：1980 年代末頃から、各社は蓄積された固有の技術・能力あるいは補完資産を利用して、日・米の半導体メジャー企業の特殊的優位性にアクセスできるようになる。その組織形態としてはクロスライセンスや戦略提携がみられ、各社の国際化に新たな進展が見られるようになった。

## 5. 結論

本稿の主な結論は、韓国半導体大手3社の国際化は、トップマネジメントの考え方の変化に端を発する新規戦略事業の構想と関連されており、その展開に絶対必要な超 LSI 半導体の技術・能力、すなわち新しい企業特殊的優位性を探索・獲得・利用していくプロセスとして捉えることができるということである。なお、1980 年代の大手3社の国際化の特徴は次のように要約される。

(1) 大手3社の国際化は、戦略転換に必要な企業内部資源の不足から生じる新しい企業特殊的な技術・能力ソーシング型であり、海外の立地特殊的(例えば、米国のシリコンバレー)と企業特殊的コンテキスト(例えば、ベンチャー企業あるいは国境を超えた企業間関係)と結びついていた。

(2) 大手3社の国際技術ソーシング活動は、ライセンス、R&D 追求型の直接投資、そして企業間事業協力関係など多岐にわたるが、一定の共通パターンを示しており、そこで海外直接投資は新しい企業特殊的優位性を獲得・開発する1つの戦略的選択肢であった。

(3) 各社の新しい技術・能力は、技術変化に対するトップマネジメントの感応とコミットメントの程度、R&D 追求型の子会社の役割、LSI と超 LSI 半導体の間に存在する製品技術の非連続性、先発メジャー企業の技術戦略、64KDRAM 価格の急落、日・米半導体協定による公正市場価格(fair market value)の導入および知的所有権の制度化など、様々な要因がシステミックに相互作用する状況の中で蓄積されてきた。

(4) 大手3社の国際化は、状況変化に感応する各社の戦略と技術・組織能力によってそれぞれ異なる経路と時間のずれを表していた。また、各社ともメモリ事業の実行に必要な核心技術・能力は、総じて 256KDRAM の量産技術を学習するプロセスの中で獲得されたといえるが、その組織形態は米・子会社の技術逆移転(三星)、ファウンドリー事業(現代)、戦略提携(LG)のようにそれぞれ異なる国際化の局面を示して

いた。

以上の考察より、半導体企業の国際化(多国籍化)が、既存の優位性の所有・利用と経済的な効率性(取引コストの最小化)を前提として動機づけられることだけではなく、諸環境変化に感応しながら新しい企業特殊的能力の獲得・開発を意図する戦略とも結びついていることが、ある程度明らかにされたといえる。特に、現代の事例は、トップマネジメントの発想転換と戦略が大きな役割を果たすユニークな事例としてこの見方を裏付けていると考えられる。したがって、最近のハイテク産業の国際化と競争環境の変化についてさらなる理解を求めるためには、国際ビジネス論のパラダイムの拡張とともに、戦略経営、技術変化などを視野に入れたより学際的研究が必要であろう。

### 【謝辞】

本研究にあたって、資料閲覧・質疑および収集に快く御協力下さった関係者各位に深甚なる謝意を表したい。また、本稿を国際ビジネス研究学会第4回全国大会で報告した際に、一橋大学の西口敏宏教授から貴重なコメントを頂いた。なお、匿名のレフェリーからも有益なご教示を頂いた。記して感謝の意を申し上げたい。本稿の作成にあたっては、早稲田大学大学院指導教官の江夏健一教授から温かい御指導を賜った。厚く感謝の意を表したい。

### 【注】

- 1) 「創造的感応」については、シュムペーター(Schumpeter, 1951, pp.217)参照。
- 2) パピット、カントウェル、アルメイダおよびシャン=ソンの研究は、多国籍企業の技術・知識ソーシングと革新活動を実証分析するために特許データを利用している。しかし、国際特許活動が、どれ程まで新技術の開発から商用化まで有効であるのか、すなわち新しい技術・能力(企業特殊の優位性)の構築プロセスを考察しようとする時には妥当性が問われると考えられる。例えば、メジャー半導体企業の特許活動では、知的所有権の紛争に対する防衛特許と収益増大の戦略的な側面が目立っている(『日経産業新聞』1988年11月28日付参照)。
- 3) 技術と革新能力の企業特殊および立地特殊のコンテキストについては、カントウェル(Cantwell, 1992, pp.114)参照。
- 4) このデータが選択された主な理由は、大手3社の技術ソーシング型の国際化を把握する最も客観的な指標であると見なされたからである。
- 5) 三星とLGも1982年末頃から1983年始頃まで専門人材の誘致活動を行っていた(『半導体産業』1992年4月, 77ページ参照)。
- 6) LSIと超LSI半導体技術の間に、製品技術上の非連続性が存在することについてはツシュマン=アンダーソン(Tushman=Anderson, 1987, pp.92)参照。技術的非連続性とは、最先端半導体の各世代ごとに要求される技術水準には格段の差があることを意味する。
- 7) 『経営とコンピューター』1991年12月, 209ページ[韓国語]参照。
- 8) 大手半導体3社の国際化に関する事例研究は、主に社史(『三星半導体通信10年史』1987年 [韓国語], 『三星電子20年史』1989年[韓国語], 『現代電子10

- 年史』1994年[韓国語]), 業界団体誌(『半導体産業』[韓国語], 『半導体』[韓国語]), 専門雑誌(『経営とコンピューター』[韓国語], 『コンピューター』[韓国語]), および各種新聞(『韓国経済新聞』[韓国語], 『毎日経済新聞』[韓国語], 『日本経済新聞』, 『日経産業新聞』)など2次データを基にしているが, 不明確な点は1次データ(『海外投資現地法人現況』韓国銀行[韓国語])と入手可能な各社の内部資料などでもって確認しながら行われた。また, 1996年3月と1997年の2月に資料収集の時に披瀝された関係者の意見も参考にした。
- 9) 三星電子株式会社『三星電子20年史』1989年, 548ページ参照。
  - 10) 李秉喆(1985, pp.233-237)参照。また, 拙稿(1996, pp.72-73)を参照されたい。
  - 11) 成平健\*(1994, pp.217)参照。\*彼は三星の超LSI事業の初代本部長である。
  - 12) 三星半導体通信株式会社『三星半導体通信10年史』1987年, 259-260ページ参照。
  - 13) 前掲『三星半導体通信10年史』, 281ページ参照。
  - 14) 全龍昱(1990, pp.49-50)参照。
  - 15) 『日本経済新聞』1992年12月17日付。
  - 16) 『日本経済新聞』1993年5月16日付。
  - 17) 現代電子産業株式会社『現代電子10年史』1994年, 101ページ参照。
  - 18) 鄭周永「主力は自動車・電子」(1984年10月韓国自動車工業協同組合の朝餐会での演説)前掲『現代電子10年史』, 50ページ。
  - 19) 前掲『現代電子10年史』, 126ページ参照。
  - 20) 前掲『現代電子10年史』, 118-120ページ参照。
  - 21) 前掲『現代電子10年史』, 140ページ参照。
  - 22) 前掲『現代電子10年史』, 136ページ参照。
  - 23) 前掲『現代電子10年史』, 198-199ページ参照。
  - 24) 『毎日経済新聞』95年2月16日付。
  - 25) ジョフィソプ「韓国半導体産業の足跡(Ⅲ)」『半導体』1992年4月, 76ページ参照。
  - 26) ジョフィソプ「韓国半導体産業の足跡(Ⅳ)」『半導体』1992年5月, 61ページ参照。
  - 27) 趙東成(1995, pp.264), 韓国財政経済院『技術導入年次報告』(各年版), および韓国銀行『海外投資現地法人現況』(1995年12月31日現在)参照。
  - 28) ジョフィソプ「韓国半導体産業の足跡(Ⅴ)」『半導体』1992年6月, 53ページ参照。
  - 29) 米・データクエストが, 1994年度の世界半導体メーカーの実績に基づいて, 株主資本利益率(ROE)を分析した資料によると, 資本投資の効率の面でLGが76.3%で最も高かった(『毎日経済新聞』1995年11月26日付)。

#### 【参考文献】

- 伊丹敬之+伊丹研究室『日本の半導体産業:なぜ三つの逆転は起こったか』NTT出版, 1995年。  
江夏健一「グローバル競争時代の国際ビジネス戦略」江夏健一編著『グローバル競

- 争戦略・競争優位の再構築』誠文堂新光社，1988年，22-41ページ。
- 経済企画庁総合計画局『知的所有権』大蔵省印刷局，1988年。
- 徐正解『企業戦略と産業発展:韓国半導体産業のキャッチアップ・プロセス』白桃書房，1995年。
- 根本 孝『グローバル技術戦略論』同文館，1990年。
- 柳町功「韓国半導体企業の経営グローバル化」,牧戸教之編『岐路に立つ韓国企業経営』名古屋大学出版会，1994年，57-83ページ。
- 李偉範「韓国企業の国際化における意図的行為:半導体産業を中心に」『商学研究科紀要』第43号,1996年，65-82ページ。
- 成平健『視点を変える時，未来が見える』ヘンリン出版，1994年。[韓国語]
- 李秉喆『湖巖自伝』中央日報社，1986年。[韓国語]
- 全龍昱「半導体産業の多国籍企業間協力と韓国企業の対応戦略(Ⅱ)」『産業動向』第8巻第10号，1990年，35-63ページ。[韓国語]
- 朱大永・朴涎秀『半導体産業の世界化戦略』産業研究院，1995年。[韓国語]
- 趙東成『韓国半導体産業の神話』ヒリョンソ，1995年。[韓国語]
- ジョヒョンジェ・キムチャンウグ編著『韓国半導体産業』現代経済社会研究院，1997年。[韓国語]
- 韓国財経院『技術導入年次報告』韓国財政経済院，(各年版)。[韓国語]
- Almeida, P., "Knowledge Sourcing by Foreign Multinationals: Patent Citation Analysis in the U.S. Semiconductor Industry," *Strategic Management Journal*, Winter, 1996, Vol.17, Special Issue, pp.155-165.
- Bartlett, C.A. and S. Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, 1989, Boston: Harvard Business School Press.(吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社，1990年)
- Buckley, P.J. and M.C.Casson, *The Future of the Multinational Enterprise*, 1976, New York: Macmillan.(清水隆雄訳『多国籍企業の将来』文眞堂，1993年)
- Cantwell, J., *Technological Innovation and Multinational Corporations*, 1989, Oxford: Basil Blackwell.
- , "The Internationalization of Technological Activity and its Implication for Competitives," pp.75-95 in Granstrand et al.(eds.), *Technological Management and International Business*, 1992, Chichester: John Wiley.
- , "The Theory of Technological Competence and its Application to International Production," pp.107-143 in Cantwell, J.(ed.), *Transnational Corporations and Innovatory Activities*, 1994, London: Routledge.
- Caves, R., *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, 1982, Cambridge: Cambridge University Press.(岡本康雄，周佐喜和，長瀬勝彦，姉川知史，白石弘幸共訳『多国籍企業と経済分析』千倉書房，1992年)
- Chesnais, F., "Multinational Enterprises and the International Diffusion of Technology," pp.496-527 in Dosi et al.(eds.), *Technical Change and Economic Theory*, 1988. London: Pinter.
- Doz, Y.L., "Strategic Management and International Business Research: an Em-

- pirical Convergence?," pp.488-497 in Toyne, B. and D. Nigh (eds.), *International Business: an Emerging Vision*, 1997, Columbia: University of South Carolina Press.
- Granstrand, O., L.Hakanson and S.Sjolander (eds.), *Technological Management and International Business*, 1992, Chichester: John Wiley.
- Hedlund, G., "The Hypermodern MNC: A Heterachy?," *Human Resource Management*, Spring, 1986, Vol.25, No.1, pp.9-25.
- Hymer, S., *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment*, 1976, Cambridge, Mass.: MIT Press.(宮崎義一訳『多国籍企業論』第I部, 岩波書店, 1979年)
- Kindlebecker, C., *American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment*, 1969, New Haven: Yale University Press.(小沼敏監訳『国際化経済の論理』ペリかん社, 1970年)
- Kogut, B., "A Note on Global Strategies," *Strategic Management Journal*, July-August, 1989, Vol.10, No.4, pp.383-389.
- Kogut, B. and S.J. Chang, "Technological Capabilities and Japanese Foreign Direct Investment in the United States," *Review of Economic and Statistics*, August, 1991, Vol.73, No.3, pp.401-413.
- Pavitt, K., "International Patterns of Technological Accumulation," pp.126-157 in Hood, N. and J.E.Vahlne (eds.), *Strategies in Global Competition*, 1988, London:Croom Helm.
- Shan, W. and J. Song, "Foreign Direct Investment and the Sourcing of Technological Advantage: Evidence from the Biotechnology Industry," *Journal of International Business Studies*, Second Quarter, 1997, Vol.28, No.2, pp.267-284.
- Schumpeter, J.A., "The Creative Response in Economic History," pp.217-226 in Clemence, R. V. (ed.), *Essays of J.A. Schumpeter*, 1951, Cambridge, Mass.: Addison-Wesley Press, reprinted from *Journal of Economic History*, Nov., 1947, pp.149-159.
- Teece, D.J., "Foreign Investment and Technological Development in Silicon Valley," *California Management Review*, Winter, 1992, Vol.34, No.2, pp.88-106.
- Teece, D.J., G. Pisano and A. Shuen "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, August, 1997, Vol.18, No.7, pp.509-533.
- Tushman, M.L. and P. Anderson, "Technological Discontinuities and Organizational Environments," pp.89-122 in Pettigrew, A.M.(ed.), *The Management of Strategic Change*, 1987, Oxford: Basil Blackwell.
- Welch, L. and R. Luostarinen, "Internationalization: Evolution of a Concept," *Journal of General Management*, Winter, 1988, Vol.14, No.2, pp.34-55.

[1998年8月13日受理]



## エイサーの競争優位の源泉 —その経営資源と経営戦略の分析—

薛 國萍(早稲田大学大学院)

### 要 旨

小稿の目的は、エイサーがいかにして低い研究開発能力やマーケティング能力を改善・克服して今日の成功を勝ち取るに至ったのか、その真因を解明することにある。具体的には、ここでは、エイサーの経営資源と経営戦略とに焦点を当て、それらと競争優位との関連性を考察する。(1)まずいわゆる Resource-Based View による経営戦略アプローチをレビューし、エイサーのケースを説明するに当たってこのアプローチが不十分である点を指摘する。それは、Resource-Based View による経営戦略アプローチでは強い経営資源をいかにして長く持続させるかという点に重点を置き、企業内でそれらを育成・強化することを主張するのであって、エイサーが弱い経営資源を外部資源から導入することによって強化したという事実は説明できないからである。(2)ついで、外部環境つまりパソコン産業構造を3段階に分けて分析する。パソコン産業で成功する条件であるコスト、価値およびスピードを生み出すために、エイサーは、コンポーネントの設計・生産段階においては研究開発能力、(高品質な製品の)製造能力および大量生産が、パソコンの組立作業段階においてはスピードが、そしてパソコン販売段階においてはブランド、流通チャネルおよびロジスティックスがそれぞれ求められる。(3)上記の各段階で求められる経営資源を列挙して、エイサーがもつそれら経営資源の経時的变化を分析する。エイサーは、外部資源(先進国企業、台湾政府の研究機関の資源)を積極的に活用することによって、研究開発能力および生産能力の強化に努めてきたが、最も蓄積の少なかった国際マーケティング能力(海外市場に関する知識、国際経営の人材・経験)はそれほど改善・克服できなかった。(4)それを克服・改善するため、エイサーは、外部資源(現地人経営者、現地の合弁相手の資源)を取り込んだ。エイサーは、エイサー自身の経営資源上の強みを外部資源の強みと巧みに調整すべく、3つの経営戦略(ファーストフード式経営モデル、グローバルブランド・ローカルタッチ・アプローチ、およびクライアント・サーバー組織構造)を策定し、それらによって、パソコン産業で成功する条件であるスピード・コストおよび価値を生み出した。動態的な見方からすると、エイサーの競争優位性を持続させたのは、経営資源を絶えず変化させる組織全体の柔軟性と、エイサーの創立者スタン・シー(施振栄)氏の企業家精神およびリーダーシップであると結論づけることができる。

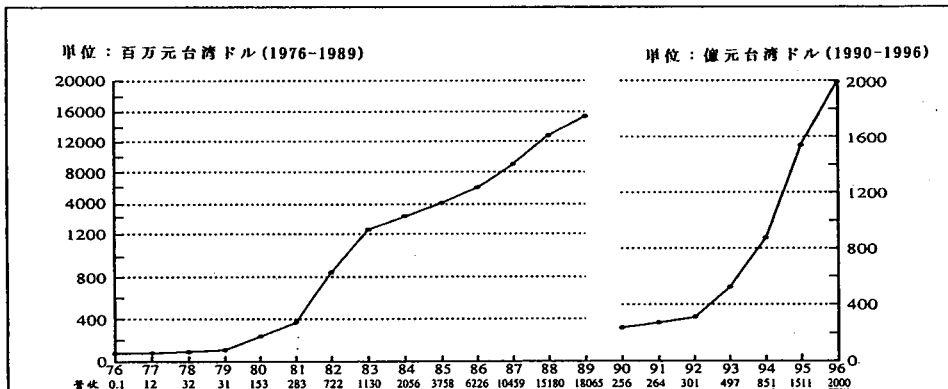
### はじめに

世界最強の企業であると自他ともに認めていた IBM 社が 1992 年、50 億ドルの赤字経営に転落した。この事実は、パソコン産業における競争の激しさを如実に物語るものである。2 年ごとにマイクロプロセッサの能力が倍増する急速な技術進歩に鑑みると、パソコン産業において、発展途上国企業が先進国企業と競合するのは至難である。なぜなら、生産能力や、研究開発能力、マネジメント能力、ブランドネーム、マーケティング能力、これらいずれの側面からみても、発展途上国企

業はこれまでの蓄積が少ない。そのため、先進国企業に比べて劣位にあるのは当然といえるであろう。この点に関してエイサーの会長スタン・シー(施振栄)氏は次のように語っている。「周知のように、台湾企業の生産能力を採点すると 70 から 95 点、研究開発能力は 30 から 70 点、そしてマーケティング能力に至っては 5 から 30 点となるであろう。」<sup>1)</sup>

台湾の国内市場は小規模であって台湾企業の成長にはあまり貢献できない。そのため、台湾のパソコン企業は成長を海外市場に依存せざるを得ない。けれども、スタン・シー氏が述べているように、台湾企業の有するマーケティング能力は弱い。にもかかわらず、このような矛盾を克服してエイサーは成功した。同社は 1976 年、わずか 100 万元台湾ドル(米ドルに換算すると約 2 万 5 千ドル)の資本金と 11 人の従業員で設立されたが、1997 年には、23,000 人以上の従業員を抱える企業に急成長を遂げた。しかも年間 63 億ドルの売上高を記録、世界第 8 位のブランドパソコン企業に成長したのである。その急成長のペースは図 1 から窺い知ることができる。

図 1 エイサーグループの売上高



出所：周正賢(1996)、330 ページ

小稿の目的は、エイサーがいかにしてスタン・シー氏が言うところの、低い研究開発能力やマーケティング能力を改善・克服して今日の成功を勝ち取るに至ったのか、その真因を解明することにある。具体的には、ここでは、エイサーの経営資源と経営戦略とに焦点を当て、それらと競争優位との関連性を考察する。小稿の構成は以下の通りである。(1)まず Resource-Based View による経営戦略アプローチをレビューし、このアプローチにおける不十分な点を指摘する。(2)ついで外部環境を分析する。そして上記指摘した不十分な点に沿って(3)エイサーの経営資源と最後に(4)経営戦略を分析することによって、エイサーのサクセス・ストーリーを総合評価する。

### 1. Resource-Based View による経営戦略アプローチ

企業の競争優位を分析するに当たって、企業を経営資源の集合体とみる見方がある。これがいわゆる Resource-Based View である。図 2 で示されているように、

この見方に基づく経営戦略アプローチは、業界と競合状況(Porterの5大決定要因)に係わる環境分析と企業内部の現象に関する内部分析とを結びつけて戦略を策定するものである(Collis and Mont-gomery 1995)。

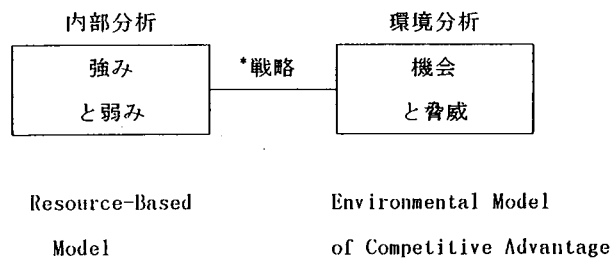
魅力的な市場セグメントを積極的に探求し、動機的に事業展開すれば、企業は競争優位に立つというPorter

流の外部環境を重視した戦略研究に対して、Resource-Based Viewによる経営戦略アプローチでは、企業の競争優位を持続させるのは企業内部の経営資源であると主張する(中橋 1994)。また、経営戦略は、企業と環境との関わり方である。その関わり方は、企業のもつ資源と環境の脅威・機会に対する経営者の認識に基づいて行われる。

このアプローチをさらに具体的に言うと次の通りである。企業は、(1)環境がもたらす機会や脅威と、(2)企業がもつ経営資源上の強みや弱みを分析したうえで、(3)環境の機会に適応(adapt)、あるいはそれに積極的に働きかけて(proact)企業の強みを活かすと同時に、(4)環境の脅威や企業の弱みを可能な限り回避するような戦略を策定することによって(5)競争優位を構築する(Barney 1991)。Dierickx and Cool(1989)によれば、企業とは、潜在的に収益を生み出すような資産のフロー(flow)とストック(stock)からなるシステムであり、企業の競争優位とは経営資源のストックによるという。つまり、競争相手と比較して、経営資源のストックをより多く蓄積することが企業の経営資源上の強みとなるわけである。いくつかの研究を集約すると、これら競争優位の源泉となる経営資源は次のような条件を満たさなければならない(Barney 1991 and 1995; Grant 1991; Collis and Montgomery 1995; Dierickx and Cool 1989)。すなわち、(1)環境の機会を活用し、および/または環境の脅威を回避することによって価値を生み出すこと、(2)競争相手もっていないような希少性をもつこと、(3)他社による完全な模倣が不可能なこと、(4)他の経営資源による実質的な代替が不可能なこと、および(5)利益を企業に充当することである。ただし、持続的な競争優位の源泉となる経営資源については、研究者によってその認識は異なる。Nelson and Winter (1982)は、それは組織ルーティンであると主張するが、伊丹敬之(1984)は技術ノウハウなどの情動的資産、Parahalad and Hamel (1990)はコア・コンピタンス、Stalk, Evans and Shulman (1992)はビジネスプロセスである、とそれぞれ主張している。経営資源が競争優位の源泉となりうるか否かは、あくまでも競争相手のそれらとの比較によって判別すべきであり、また上記のような無形資産や組織能力だけではなく、有形資産も競争優位の源泉となりうるのである(Collis and Montgomery 1995)。

競争優位の源泉となる経営資源が競争相手によって模倣あるいは実質的に代替さ

図2 内部分析と環境分析との関連性



注：\*の部分は筆者が加筆したものである。

出所：Barney, J. (1991), pp.100.

れると、その企業の競争優位性は消滅する。このような経営資源を取引するような市場は特に存在しない。そのため企業は、他社の経営資源を模倣するかあるいは代替的な経営資源を自主開発しなければならない(Barney 1991; Dierickx and Cool 1989)。ただし、他社がある企業の経営資源の模倣あるいは代替できるまでには相当の時間がかかるので、その企業は競争優位を長く持続させることになる。とりわけ次に挙げる4つの性質をもつ経営資源はきわめて模倣されにくい。まず第1に、パス・ディペンデンシー(経路依存)という性質を挙げることができる。この種の性質をもつ経営資源は、蓄積過程で選択した道に沿って起きたすべての事柄に独自性があるため、短時間にそれらを蓄積することは不可能である。例えば、ブランド・ロイヤルティは、企業の長年のマーケティング戦略によって創り上げた結果である。したがって新規参入企業がブランド・ロイヤルティを獲得するには時間がかかる。第2は、経営資源のストックの蓄積レベルがその蓄積効率性を決定するという性質である。すなわち、経営資源のストックの蓄積が多い企業は、少ない企業よりも、より一層レベルの高い経営資源の蓄積をより効率よくできるということである。例えば、技術レベルから見ると、パソコン産業の場合、キーボード、マザーボード、モニター、記憶装置のICという順である。企業は、キーボードの技術レベルから記憶装置の技術レベルにシフトする場合よりも、モニターの技術レベルから記憶装置の技術レベルにシフトする場合の方がより効率的に技術蓄積ができる。さらに、第3の性質は、ある経営資源の蓄積に関連する他の経営資源のストックが前者に影響を与える場合、当該関連経営資源のストックがより多ければ多いほど、前者の蓄積には有利に作用するということである。この点に関連して、補完資産の議論がある(Teece 1987)。それによれば、イノベーションの商業化を成功させるには、イノベーションの中核となる技術的ノウハウと、それ以外の能力・資産、例えば生産や、マーケティング、アフターサービスなどの能力・資産を相互に補完しながら利用しなければならないという。さらに、第4の性質としては、経営資源と蓄積プロセスとの因果関係は明確に解明できないということである。この性質が存在する場合、他企業がそれと同じ経営資源ストックを蓄積するには困難に直面する。特に組織能力(Snow and Hrebiniak 1980, Grant 1991)は、種々な経営資源を調整・統合する組織全体としての能力であり、組織文化(価値判断、伝統)や状況に応じて異なる方法を処理するという暗黙知が多く含まれるため、競争相手にとっては解明しにくい。

上記の静態的な経営戦略アプローチの分析によれば、強い経営資源をもつ企業が有利な立場に立ち、その強い経営資源を環境の機会に適応させるよう最善に使用することによって競争優位が生まれる。またより動態的な経営戦略アプローチの分析によれば、企業は、将来の競争優位を向上させるような戦略を策定し経営資源を蓄積する。しかし、環境の変化と伴って企業の有する経営資源のストックは時間の経過とともに陳腐化する。そのため、企業は、経営資源の価値の低下を阻止するために、常に投資を行わなければならない。しかし、模倣されにくい4つの性質に関する上記の分析によると、より有利な立場に立つ企業が未来の競争のために新しい経営資源を蓄積するのは、逆の立場の企業と比較してより効率的にできるという結論が導き出される。つまり、強者は将来においても強者であるということになる。

上述したことから明かなように、この Resource-Based View による経営資源論のスタンスは、経営資源の強い企業がいかにして競争優位を長く持続することができるのかという点に置かれている。そのため、経営資源の弱い企業がいかにして弱い経営資源を強めるといふ点に関しては説明が行われていない。このようなスタンスに基づくと、エイサーは、比較的強い生産能力と安価な労働賃金を競争優位の源泉として IBM 社や Compaq 社などといった先進国企業の OEM・ODM サプライヤーになるシナリオしか描けない。ブランドパソコン市場において、エイサーがこれら先進国企業と比肩するに至るといふ結論は決して導くことができない。これでは現実とは矛盾し、エイサーが成功した理由を説明することはできない。

## 2. 外部環境分析(パソコンの産業構造分析)

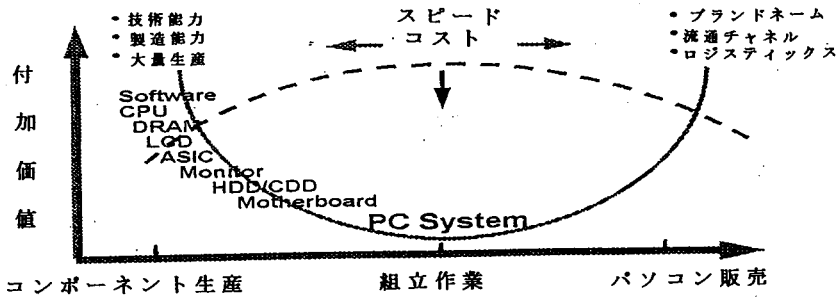
次にエイサーを取り巻く外部環境、すなわちパソコン産業構造を分析する。

1983 年 IBM パソコンの仕様書公開で引き起こされたデファクト・スタンダードによって、企業内部の垂直統合よりも個別企業による特定のコンポーネントの専門化の方がより規模の経済性を活かすことができるようになった。それによって、多数の企業が参入し急速な技術革新と急激な競争をもたらした。その結果、パソコン製品のライフサイクルは 3-5 年から 6-9 ヶ月と短くなった。また 1988 年に、Parkard Bell 社と Dell 社が価格戦争を引き起こした。それに対応して、Compaq 社は 1991 年、価格を 30%引き下げた。かくして、ブランドパソコンであってもより「競争的」な価格が重要な競争要因となった。この環境変化は、『マスカスタマイゼーション』に書かれているように、「今日・・・製品バラエティとカスタム化が標準化された製品にとってかわり、異質で細分化された市場がかつての同質的な市場から派生し、製品サイクルや開発サイクルは急速に短縮している。(p.50)」。・・・「例えば、東芝 1 社だけでも、1986 年から 90 年の間に 30 種類を超え、1990 年 1 年だけでも 13 種類ものラップトップ・コンピュータを生産した。(p.52)」

このようなパソコン産業で成功する条件はコスト、価値およびスピードである。コストとはより安価で生産して提供することを意味し、同じ製品をより大量に生産・販売することが競争に勝利する決め手となる。価値とは顧客のニーズ(機能、品質、ブランドネーム、アフター・サービスに対する要求)を満たす製品の提供を意味する。スピードとはより新しい機能の製品をより迅速に提供することを意味する。

図 3 はスタン・シー氏のいわゆるスマイリング・カーブである。それに従えば、パソコンの産業構造は 3 つの段階からなっている。すなわち(1)さまざまなコンポーネントの設計・生産、(2)それらのコンポーネントをパソコンに組立てる作業、(3)パソコンの販売の 3 段階である。このカーブによれば、段階(1)と段階(3)に付加する価値が段階(2)よりは高い。その一方、段階(2)ではスピード・コスト(ここでは、時間の経過とともに生じる 2 つの損失、すなわちコンポーネントの価値の下落による損失とパソコンの販売価格の下落による損失を意味する)が最も高い。上記のスピード、コストおよび価値の成功条件を実現させるため、段階(1)においては研究開発能力、(より高品質な製品の)製造能力および大量生産、段階(2)においてはスピード、そして段階(3)においてはブランド、流通チャネルおよびロジスティックスがそれぞれ求められる。

図3 スタン・シー氏のスマイリング・カーブ



出所：エイサー内部資料(1997), pp.14.

### 3. エイサーの経営資源の分析

上記パソコン産業構造の分析から明かとなった競争上重要であると思われる経営資源を列挙して、エイサーのそれらの経営資源の経時的変化を説明する。

#### (1) 研究開発能力：

1976年設立初期、エイサーは資金が豊富でなかった。そのため、主にマイクロプロセッサを組み込む製品の研究開発の仕事を受注し、研究開発能力を蓄積しながら、ZilogのマイクロプロセッサやTI社のICの台湾での販売代理、ならびに台湾の全亜電子社の「EDU-80」マイクロプロセッサ学習機(learning kit)の海外での販売代理をした。顧客の要求に応じてゲーム機のボード・プログラムの解読も行った。1981年、アップルコンピュータと類似した機能をもつが互換性のないパソコン「小教授1号」を開発した。その後、「小教授2号」も開発、その魅力的な販売価格とユニークなデザインがドイツやイギリスのコンピュータ誌で高く評価された。1983年、米国をはじめ20数ヶ国で販売、11億台湾ドルの売上を達成した。けれども、アップルコンピュータと互換性をもたないため、顧客に十分なソフトウェアを提供できないという欠点を持ち、売上の鈍化が懸念された。1983年、「小教授」シリーズパソコンは売上が伸び悩むと同時に、アップル社から特許侵害で訴えられた。しかし、ちょうどその時期に、IBM社がパソコンの仕様書を公開、特許使用料の支払いを条件にIBM互換機の生産を承諾すると宣言した。同年エイサーは、IBM互換機への戦略転換を決定した。台湾政府に所属する工業技術研究院電子研究所(ERSO)から技術移転を受けて、IBM XT互換機を生産し米国へ輸出した。しかしそれもまた、IBM社からBIOS部分に関する特許侵害で訴えられた。エイサーは、急遽米国のDRI社からCPMオペレーティング・システムを購入、オペレーティング・システムをそれに切替えて問題を解決した。その後、再三にわたって特許侵害の問題に巻き込まれたこともあって、エイサーは、研究開発の重要性、特に知的所有権の重要性を認識するようになった。1986年、エイサーはIBM社に先立って32ビットIBM互換機を開発、ドイツハノーバーで開催されたコンピュータ・ショーで最高工業設計賞を獲得、のちに、その生産技術の権利を数百万ドルの権利金で米国Unisys社にライセンスを与えた。1989年、16ビットパソコンに関する特許契約をIBM社と締結した。同年TI社と合併会社(TI-Acer)を設立、TI社からDRAM生産に関する技術移転を受けた。1990年、工業技術研究院の主催するノー

ト型パソコンの共同研究開発プロジェクトに参加、その技術能力を獲得した。1992年、CHIP-UP TECHNOLOGY(CPU だけを取り替えれば、マザーボードのグレードアップをすることができる技術)を開発した。この技術の開発には高い技術レベルを必要としないが、そのアイデアは、マザーボードのライフサイクルが延長できるという実用性があるため、米国をはじめ多数の国で特許権を獲得した。1995年、「Aspire」というマルチメディアパソコンを9ヶ月という短期間で開発、CNNなどの報道機関からパソコンに新たな定義を与えたという高い評価を受けた。研究開発努力を重ねた結果、エイサーは現在400件程度の特許権を保有している。1996年、エイサーは、3万2000件の特許権をもつIBM社や、インテル社、TI社とそれぞれクロスライセンス契約を締結するようになった。クロスライセンス契約によって、エイサーは、IBM社に対しては毎年6000万ドル、そしてTI社に対しては合計14億ドルの特許使用料を節約することになったと言われている<sup>2)</sup>。他の特許契約に関して、エイサーは、1996年現在、米国のMIPS Computer System社にはCMOS(一種の半導体)およびBiCMOS RISCチップ技術の使用料を、インテル社には386CPUの技術使用料をそれぞれ支払っている。

総合的に分析すると、400件程度の特許権しか保有していないエイサーは、3万2000件特許権を保有しているIBM社などの先進国企業と比較して研究開発能力が強いとは言えない。特に基礎技術能力に関してはいまだに不十分である。しかし、基礎技術を使って何かを迅速に設計する応用技術能力、すなわち品質のよいパソコン、あるいは機能の優れたパソコンの迅速な設計能力に関してエイサーは高い。また先進国と比べて台湾のエンジニアの賃金が安く、しかも仕事の手際もよい。そのため、応用技術の研究開発が迅速で安価である<sup>3)</sup>。日本企業(富士通)もこの点ではエイサーに及ばないのでエイサーから部品を購入している<sup>4)</sup>。

エイサーは毎年売上高の2%-5%程度を研究開発に投入しているが、それは他社と比較して決して高い割合であるとは言えない。エイサーの研究開発の秘訣は、会長スタン・シー氏の次の言葉から窺える。「研究開発の仕事の困難点は、市場で売れる潜在性のある製品を見極めあるいは見つけ出すことと、品質のよい商品を製造することである。これらのことは、技術よりも重要である。5)」「世界一流の企業と比較して、我々(の技術レベル)は努力しなければならない部分がまだまだたくさんある。6)」研究開発に関して、エイサーはナンバー・ツー主義を採っている。つまり、エイサー自身が新技術のイノベーションを行って大きなリスクを負うよりも、他社の開発した新技術がある程度定着し、しかもまだフレッシュなうちに迅速にその分野に参入し、新しいアイデアで勝負するのである。より技術レベルの高い基礎研究を外部(台湾政府の研究機関、先進国の企業)から購入し、より少ない資源をより効率よく活用できるように、応用技術において研究開発活動を集中的に行い、その開発した技術を積極的に特許権で確保する。獲得した特許技術を他の企業にライセンス契約をしたり、あるいはクロスライセンス契約をする。それによって、他社に対する基礎技術の使用料を削減している。

(2)生産能力と組立能力：1987年まではコンポーネント設計・生産とパソコン組立作業を台湾国内で行ってきた。部品調達の便利さとコストの節約を考慮して、外国製部品に替えて台湾製の部品を使っても品質のよい製品が生産できるように設計や

プロセスの改良を行った。1991年エイサーは、コンポーネントの生産コストを削減するため、自社用の生産のみならず、OEMやODMの注文も受けて大量生産することを決定した。そして1989年にモニター生産、1991年にDRAM生産(TI社との合弁会社)、1994年に2倍速CD-ROMドライブ生産など、より付加価値の高いコンポーネントを生産するようになった(図3を参照)。それによって、1995年、1992年と比較して平均賃金を引き上げることなく、従業員総数が2.8倍に増加したが、生産高も5.4倍に増加、したがって、生産性を約2倍に上昇した(図4を参照)。現在IBM社、アップル社、NECなどをはじめ世界大手パソコン会社からOEMやODMの注文を受けるほど、国際的に認められる品質のよい製品を生産する能力もっている。労働コストをさらに削減するため、台湾より低賃金の国、例えばマレーシア、中国などの国においても、モニター、キーボード、マザーボードなどのコンポーネント(比較的付加価値の低いもの)の生産工場を設立している。生産高から見れば、エイサーは世界で第3位の大パソコンメーカーに成長するに至った(1997年ベース)。

図4 エイサーの労働生産性

単位：米ドル	1991	1992	1993	1994	1995
従業員総数	5,216	5,352	7,200	9,700	14,800
従業員1人当り平均収益	180,000	238,000	300,000	381,000	465,000
従業員1人当り平均賃金	13,800	15,500	15,900	15,500	15,300

出所：エイサー内部資料(1996), pp.14.

(3)国際マーケティング能力・企業イメージ<sup>7)</sup>:まず企業イメージに関して述べると、1980年代においては、「Made in Taiwan」は安かろう悪かろうの代名詞に使われ、エイサー(当時の社名はMultitech)も、シンガポールのバイヤーから「台湾はパソコンの生産に適した場所とは思われない」という断りの返事を受けたことがあった。研究開発の優れた成果によって、多くのコンピュータ関連誌がエイサー(Multitech)を評価するようになるにつれて、企業の知名度も徐々に高くなった。しかしエイサー(Multitech)は「Multitech」を自社の商標として登録することができなかった。それは海外においてすでに「Multitech」という社名を登録した企業があったからである。それを契機としてエイサーは1987年、企業の英語社名を、「Multitech」から今日の「Acer」に変更した。しかしながら、積極的に広告活動を展開してこなかったこともあって、1990年に行われたある調査によれば、「Compaq」の知名度が70%-80%であるのに対して、「Acer」の知名度は、米国では2%、ヨーロッパでは5%と、極めて低かった<sup>8)</sup>。

また、国際マーケティング能力面でいうと、1987年までは、エイサーは、エイサーブランドパソコンの海外での宣伝・販売・アフターサービスを海外の販売代理店に一任し、自らは主に台湾国内でコンポーネントの設計・生産とパソコンの組立



作業を行ってきた。そのため、部品調達、コンポーネント生産およびパソコン組立活動を効率的に行ったりすることはできたが、国際マーケティング、販売代理店の信用管理、国境を超える効率的ロジスティックス(パソコン供給システム、在庫管理システム、技術的支援)など、海外市場に関する知識は欠如しており、また、海外子会社を管理する人材・経験もきわめて不足していた。

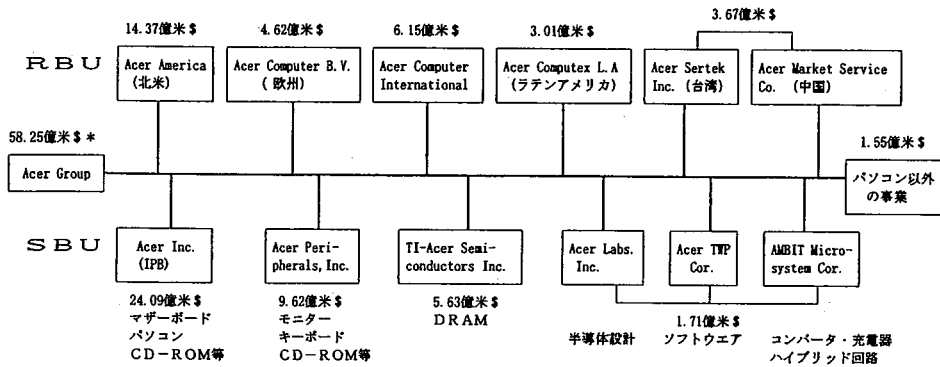
上記国際マーケティング能力・企業イメージに関する弱点を解決するために、エイサーは既存の米国コンピュータ企業の買収に乗り出した。1987年、ミニコンピュータ会社の Counterpoint 社を、1990年には世界 60 数ヶ国で流通チャネルを有している Multi-user Computer System 会社の Altos 社を、1988年にコンピュータのメンテナンス会社の Service Intelligent 社を 100%買収した。しかし、その後、コンピュータ産業の主流は、短ライフサイクル・高機能・低価格のパソコンにシフトし、AcerAltos 社は、Multi-user Computer System の売上を伸ばせないうえに、Multi-user Computer System の経営の仕方が長ライフサイクル・高価格・高利益であってパソコン産業に不適当なため、1990年1年だけで 2,000 万ドルの損失を出した。規模がそれほど大きくないエイサーにとって、2,000 万ドルの損失は、後述する SBU の利益をそれに全部当てても埋められないほど大きな損失であった。エイサーは、未経験企業が国際化に成功するにはさまざまな経験の蓄積が必要であり、その蓄積のための代価も支払わなければならないという教訓を得た。

要するに、エイサーは、パソコンやコンポーネントの設計・生産能力は強く育てたが、企業イメージや国際マーケティング能力が弱いという弱点は容易に改善できなかった。ではどのようにそれを改善したのであろうか。

#### 4. エイサーの経営戦略の分析

エイサーは現在、6つの SBU(STRATEGIC BUSINESS UNIT)と6つの RBU(REGIONAL BUSINESS UNIT)から構成されている(図5を参照)。SBUは、特定のコンポーネントやパソコンシステムの設計・生産を担うのみならず、OEM・ODM 注文に関して、販売・アフターサービスの役割も果たしている。今日では、台湾、米国、フィリピンなどの国で併せて 10 の製造工場を設立し、それらの工場では、マザーボード、スキャナー、モニター、キーボード、ノートパソコン、DRAM などを生産している。RBU は地域別にエイサーブランドパソコンの組立・販売・アフターサービスを担当し、今日では、ラテンアメリカ、北アメリカ、台湾、中国、ヨーロッパ、およびアジア・中東・アフリカ等の諸国の 6 つの地域に分割されている。RBU は、それぞれの管轄地域をさらに細分化し、国や地方毎に販売孫会社を設立、それらの孫会社に、当該国・地方のマーケティング、パソコンの販売・アフターサービスを任せている。ロジスティックスに関して、RBU は、およそ 50 ヶ所で組立工場を設立、そこで、SBU やその他のサプライヤーから供給されたコンポーネントをエイサーブランドパソコンとして組み立て、それを直接に販売代理店に出荷している。

図5 エイサーグループの組織構造



金額はすべて1995年度売上高。ただし\*の58.25億米\$は企業内貿易の金額を引いた残高。  
組織構造は1997年1月のエイサー内部資料に基づいて筆者が作成。

エイサーは、上記の経営資源(1)-(3)に基づいて1992年に以下で概記する3つの経営戦略を策定、それによってパソコン産業で成功する3つの条件コスト、スピードおよび価値を生み出した。

(1)ファーストフード式経営モデル(FAST-FOOD BUSINESS MODEL) :

エイサーは、知名度が低いという弱点をカバーするために、より新しい機能をもつエイサーブランドパソコンをより安価、より迅速に顧客に提供できるようにすべく、このファーストフード式経営モデル戦略を策定した<sup>9)</sup>。すなわち、自社ブランドのみならずOEMやODM方式で大量受注、大量生産を行っているため、エイサーの生産コストは他社よりもかなり低い。また生産から組立までに必要なリードタイムを短縮するシステムを作ることによって、より新しいパソコンをより安価、より迅速に提供することを実現することができた。

具体的に言うと、組立工場を、SBUから市場に近い場所に移し、価格変化の度合い、モデルチェンジの頻度に基づいて、RBUは、異なるコンポーネントに対して異なる調達方法(船便、航空便)でSBUや他のサプライヤーからコンポーネントを調達、販売市場に近い世界39ヶ所で設立した組立工場で組立作業を行うようにした。この方法は、これまで台湾で組立てたパソコンを現地に船便で輸送するのに要した期間(2ヶ月)を1-2週間程度に短縮することができた。組立作業に関するシステムづくりはRBUはSBUから学習した。そのほか、SBUは技術支援も行い、例えば組立作業の円滑化を図るために、ねじなしのハウジングとCHIP-UP TECHNOLOGYを開発した。その結果、それぞれの国・地域の顧客のニーズに正確に応じてより速いスピードでエイサーブランドパソコンを供給できるようになった。スピードを速くすることによって在庫を多く抱えないで済む。そのため、エイサーは1994年のパソコン平均在庫日数を95日から49日まで大幅に減少した。それに対してCompaq社は105日であった。この戦略によって、エイサーは、米国市場において、市場シェアを1%未満から3%に上げ、第8位のブランドパソコン企業に上昇させた。

(2)グローバル・ブランド・ローカル・タッチ・アプローチ(GLOBAL BRAND LOCAL

## TOUCH APPROACH) :

海外市場に関する知識不足や、国際マーケティング能力の欠如、国際経営人材・経験の不足といった弱点を補い、また可能な限り経営リスクを抑制するため、エイサーは、外部資源を活用すべくいわゆるグローバル・ブランド・ローカル・タッチ・アプローチ戦略を策定した。グローバル・ブランドとは、エイサーブランドパソコンをグローバルに販売することを意味し、ローカル・タッチとは、各国・各地域にあるエイサーブランドパソコンの販売会社が、あたかもその国の地元企業であるかのように、現地人経営者の登用や、現地投資家による過半数の株式所有、現地組立などを促進することを意味する。

具体的なやり方として、RBU は、各国・各地域で、現地のパソコン販売会社と合弁孫会社を設立し、これまでに蓄積してきた合弁相手のパソコンの販売知識・能力を活用するという方法を探ったり、孫会社を設立、現地人経営者に権限を与えるという方法を探っている。この戦略は発展途上国においては大きな成功を収めている。特に、ブラジルを除くラテンアメリカ、中東、アセアン、ロシアにおいて、エイサーは、3大ブランドパソコン会社の1つという地位を占めている。まず(1)ファーストフード経営モデルによって、より斬新的な機能のパソコンをより迅速かつ安価に市場に提供すること、(2)IBM 社などの先進国企業は、これらの市場を重要視しないため、それほど販売促進活動を展開しなかったことで、企業イメージ的には先進国企業とエイサーとの間にそれほど格差がなかったこと、(3)また現地人合弁相手や現地人経営者がもつ知識を活用することによって、高い代価を払わずに、より短期間で上記の弱点を解決できたことによる<sup>10)</sup>。

## (3)クライアント・サーバー型組織構造(CLIENT-SERVER ORGANIZATION STRUCTURE) :

各子会社・孫会社が本社あるいはグループ全体からあまり強いコントロールを受けることなく環境の変化に柔軟に対応できるようにするために、エイサーは、支配-従属型のヒエラルキー組織構造からクライアント・サーバー型組織構造(いわゆるネットワーク型組織構造)に戦略転換した。それぞれの子会社は自らの事業活動に関して独自で意思決定を行い経営責任も自ら負う。これは、それぞれの子会社のクライアントとしての役割である。同時にこの子会社は他の子会社に対する協力も行う。これはサーバーとしての役割である。しかし、このようなサーバーとしての役割は強制的ではない。自社にとって有利であれば協力するが、有利でなければ協力しないことも許される。例えば、SBU の提供するコンポーネントが市場価格よりは高ければ、RBU は SBU からの供給を拒否し他のサプライヤーから供給を受けてもよい。

また、この組織構造のもとで、どの子会社も本来の業務以外に、独自に新しいアイデア商品を開発することも許されている。すなわち、RBU が SBU としての新しい製品開発を計画することが許され、その場合、当該案件に関してはクライアントとして主導権を握り、SBU にサーバーとしての協力を求めることができる。例えば、従来まったく新しい製品の研究開発には通常 2、3 年必要であったが、エイサーアメリカではこの組織構造のもと、1994 年わずか 9 ヶ月で「Aspire」を開発した。さらに、ローカルタッチ戦略とクライアント・サーバー組織構造が相まって、

各孫会社もまたそれぞれ異なる市場への適切な対応が可能になった。例えば、ドイツでは省エネやパソコンのリサイクルをより重要視しているため、これに対応すべくドイツの孫会社は、パソコンのリサイクルシステムを構築した。

### 結びにかえて

企業を経営資源の集合体と見る Resource-Based View は、競争相手と比較して自社の経営資源上の強弱を判断するには極めて有用である。この見方に従って設立初期のエイサーの経営資源(約 2 万 5 千米ドルの資本金, 11 人の従業員など)が例えば米国の IBM 社と比較した時に貧弱であったかがよく分かる。

この見方による経営戦略アプローチは、企業の強い経営資源が競争優位の源泉であり、経営戦略は、その強い経営資源をもって環境に適応するあるいは働きかける方法である。しかし、競争優位の源泉となる経営資源を取引する市場は存在しないため、企業はそれを自ら蓄積するしかない。この所説に従うと、経営資源の極めて弱い企業はいかに努力しても、経営資源の強い企業に勝つことができないという結論になってしまう。これこそ Resource-Based View が不十分であるゆえんである。つまりエイサーの成功事例を十分に説明することができない。それは次の理由による。すなわち、このアプローチは、競争優位の源泉となっている特定の経営資源をいかにして長く持続させるかという点に焦点をしばり、その経営資源を社内でさらに育成するという点を強調している。他方、エイサーでは、経営資源が弱いことを知覚し、積極的に外部資源を活用することによって、同社の経営資源を時間の経過とともに競争に有利なように強めていこうとしてきた。したがって、競争優位の源泉となる強い経営資源を長く持続するという点に重点を置いた Resource-Based View による経営戦略アプローチは、エイサーの戦略を説明できない。より包括的な理論を援用することによって、企業が弱い経営資源をいかに強め、競争に勝ち残っていくかを動的にアプローチする視点も導入すべきである。

上記エイサーのサクセス・ストーリーから分かるように、エイサーは研究開発能力および生産能力を徐々に改善してきた。それらの能力を向上させるに当たって、エイサーは、外部資源(先進国企業、台湾政府の研究機関の資源)を積極的に活用してきた。外部資源の活用は、経営資源を効率的に(時間、リスクおよびコストともに削減すべく)蓄積する方法である。またコンポーネント生産、組立作業、パソコンの販売の 3 段階を統合する組織能力にも変化があった。最初は、生産と組立作業を主に台湾で行い、次第に、各市場に適切な対応ができるように、それらの活動を地理的に分散しつつも、それを統合するようなより複雑な組織能力を構築した。エイサーにとって、国際マーケティング能力(具体的に海外市場に関する知識、国際経営の人材・経験)が最も蓄積の少ない部分であった。それを改善・克服するため、エイサーは、外部資源(現地人経営者、現地の合併相手の資源)を取り込んだ。経営資源の蓄積の貧弱な企業が経営資源の蓄積の豊富な企業と競合するには、Resource-based View が主張するように、経営資源上の弱点を回避するだけでは不十分であり、それらの弱点を強化する必要がある。エイサーは、外部資源がもつ強みとエイサーのもつ強みを巧みに調整すべく 3 つの戦略(ファーストフード式経営モデル、グローバルブランド・ローカルタッチ・アプローチ、およびクライアント・サーバー組織構造)

を策定した。それによって、パソコン産業で成功する条件であるスピード・コストおよび価値を生み出した。このスピード・コストおよび価値を生み出す組織能力が現在エイサーの競争優位の源泉となっている。しかし、より動態的な見方からすると、エイサーの競争優位性を持続させたのは、時間の経過とともに経営資源を絶えず変化させる組織全体の柔軟性と、巧みな経営戦略を策定するエイサーの創業者スタン・シー氏の企業家精神およびリーダーシップである。変化の激しい今日の環境において、経営資源の使用範囲をより拡張したり(Sanchez 1995)、他の経営資源に転換するコストや時間をより削減したり(Sanchez, 1995)、あるいは自社の経営資源を外部資源と上手に組み合わせる柔軟性が、エイサーのような発展途上国企業にとって競争戦略上特に重要であると言えるであろう。

#### 【注】

- 1) 施振榮『再造宏碁』天下文化出版股・有限公司, 1996年, 99ページ。
- 2) 工商時報, 1996年1月18日, 3月5日, 9月4日。
- 3) エイサーのエンジニアに対するインタビューによる。
- 4) 『日経エレクトロニクス』, 1995年8月21日, 211-212ページ。
- 5) 施振榮, 前掲書, 76ページ。
- 6) 同上, 91ページ。
- 7) 海外市場がエイサーの収益の9割程度を占めているため, ここでは国際マーケティング能力に重点を置き分析を行う。
- 8) 周正賢『施振榮的電腦伝奇』聯経出版事業公司, 1996年, 195-196ページ。
- 9) *International Herald Tribune*, Jan. 25, 1996。
- 10) 『戦略生産力雑誌』, 1995年6月, 52-53ページ。

#### 【参考文献】

- エイサー内部資料: *Acer Computer International Ltd. Annual Report*, 1995.
- 同上: *Presenting....Acer: A Collection of the Presentation by Acer's Top Executives (January to July 31, 1996)*, July 1996.
- 同上: *Presenting....Acer: A Collection of the Presentation by Acer's Top Executives (August 1, 1996 to January 31, 1997)*, January 1997.
- 『宏碁電腦股・有限公司財務報告』1995年度, 1996年度。
- 中橋國蔵「経営資源と独自能力」『商大論集』45巻4号, 1994年1月, 113-141ページ。
- 施振榮『再造宏碁』天下文化出版股・有限公司, 1996年。
- 周正賢『施振榮的電腦伝奇』聯経出版事業公司, 1996年。
- Barney, J.B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 1991, Vol.17, No.1, pp.99-120.
- Collis, D.J. & Montgomery, "Competing on Resources: Strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*, 1995, July-August: pp.118-128.
- Compbell A. & Luchs K.S., (1997) *Core Competency-Based Strategy*, International Thomson Business Press.

- D'Aveni, R.A., (1994) *Hypercompetition: managing the dynamics of strategic maneuvering*, The Free Press.
- Dierickx, I. and Cool, K., "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive advantage", *Management Science*, 1989, December, Vol.35, No.12, pp.1504-1514.
- Grant, R.M., "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, 1991, Spring, pp.114-135.
- Leonard-Barton, D., "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, 1992, Vol.13, pp.111-125.

[1998年8月17日受理]

# 中国自動車産業における大企業と中小企業の成長戦略比較

陳 晋(東京大学大学院)

## 要 旨

本研究では、現代中国企業における主体的な競争行動の違いに着目し、経営戦略論の枠組を適用した分析を試みる。分析の対象としては、中国経済の発展にとって重要な要素となりつつある乗用車産業を取り上げ、この産業に参入し大量生産の確立を目指す従来の大型企業と中小企業が、いかにして環境変動と経営資源を適合させ、既存の組織慣性を克服し、各自の成長戦略を構築しつつあるかを実証的に比較する。

具体的には、本研究では経営戦略の理論的枠組を中国自動車産業の事例にあてはめ、現在業界の「トップ 4」メーカーである 第一自動車、上海自工、天津自工と東風自動車の四会社を対象に、乗用車の技術導入と生産拡大について、その成長戦略の策定と実行のプロセスを比較検証をすることにする。

基本的な問題関心は、各自動車メーカー同士、特に従来の大型企業と中小企業が、ほぼ同一の環境激変の中にありながら、どうしてその行動パターンと成長スピードに大きな差異が生じてきたのか。また、各会社はどのような成長戦略を立案し、どのような行動を展開し、その競争成果はどうだったのか。その規定要因とはなにかである。

経済管理体制の変動に伴い、市場ニーズのトラックから乗用車へ移行するという中国の特殊な環境に鑑み、本研究では中国の企業体制の実態に即した戦略策定と実行に関する分析枠組みを提示し、戦略分析と実行過程の解明を一体化することにした。一方、実証分析の部分については基本的には現地実態調査による一次基礎データを主とし、それに加えて既存の文献と資料を最大限に活用し、これを補完するように努めた。

上海自工、天津自工、第一自動車と東風自動車の 4 社は、現在の中国自動車生産の上位に立っているばかりでなく、どれも中国乗用車生産の代表格の国有企業といわれているものの、環境変動と技術導入により 80 年代から今日まで歩んできた道はかなり異なっている。特に従来の中小企業であった上海自工と天津自工の発展は既存の大型企業よりはるかに速やかであったことが見られる。その動因の解明は中国内外においてこれまでほとんど行われてこなかった。

その違いを説明するには制度論・政策論的な分析だけでは明らかに不十分である。そこで企業の具体的な企業戦略の違い、およびその戦略が策定された要因を踏まえた企業主体的な視点による分析が必要になってくる。本研究はこのような問題意識に基づいて、企業戦略自体の解明とそうした戦略の策定・実行のダイナミックな過程について検証を加えることにする。

## 1. 問題意識と研究方法

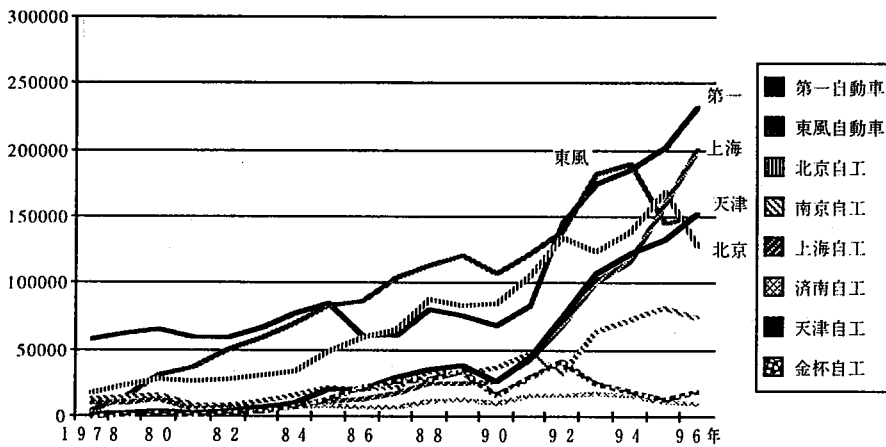
### 1.1 問題意識

本研究では、現代中国企業における主体的な競争行動の違いに着目し、経営戦略論の枠組を適用した分析を試みる。分析の対象としては、中国経済の発展にとって

重要な要素となりつつある乗用車産業を取り上げ、この産業に参入し大量生産の確立を目指す従来の大企業と中小企業が、いかにして環境変動と経営資源を適合させ、既存の組織慣性を克服し、各自の成長戦略を構築しつつあるかを実証的に比較する。

具体的には、本研究では経営戦略の理論的枠組を中国自動車産業の事例にあてはめ、現在業界の「トップ4」メーカー(図1参照)である「第一汽車集团公司」<sup>1)</sup>(第一自動車集团会社、以下略称第一自動車)、「上海汽車工業总公司」(上海自工)、「天津汽車工業公司」(天津自工)と「東風汽車集团公司」(東風自動車)の4会社を対象に、乗用車の技術導入と生産拡大について、その成長戦略の策定と実行のプロセスを比較検証することとする。

図1 中国自動車産業における上位8社自動車生産台数推移(1978-96)



出所：各年『中国汽車工業年鑑』および各社社史により筆者作成。

基本的な問題関心は、各自動車メーカー同士、特に従来の大型企業と中小企業が、ほぼ同一の環境激変の中でありながら、どうしてその行動パターンと成長スピードに大きな差異が生じてきたのか。また、各会社はどのような成長戦略を立案し、どのような行動を展開し、その競争成果はどうだったのか。その規定要因とはなにかである。

本研究は、経営戦略論の分析枠組に基づいて、中国企業の事例を取り入れ、長い間安定した計画統制の下で活動していった企業が、市場競争という環境の変動を向けて、いかにして既存の組織慣性を克服し独自の戦略構築能力を形成していったかについて解明していきたい。これについての解答が出ると、理論的には、近年の経営戦略論で盛んになってきた経営資源-競争能力アプローチの分野で、まだ十分に充実したとはいえない組織慣性およびその克服についての研究を補強していけるだろう。また、実務的では、本研究は、中国自動車産業の技術レベル向上のプロセスを解明するだけでなく、中国各産業進歩の共通ルートをもかなり説明できるので、日本企業の対中国進出戦略にも参考になると考える。



## 2. 研究方法と調査対象

経済管理体制の変動に伴い、市場ニーズのトラックから乗用車へ移行するという中国の特殊な環境に鑑み、本研究では中国の企業体制の実態に即した戦略策定と実行に関する分析枠組みを提示し、戦略分析と実行過程の解明を一体化することにした。一方、実証分析の部分については基本的には現地実態調査による一次基礎データを主とし<sup>2)</sup>、それに加えて既存の文献と資料を最大限に活用し、これを補完するように努めた。

前述のように、本研究では上海自工、天津自工、第一自動車と東風自動車の4社を主な分析対象とする。この4社を分析対象に選んだのは次のような理由に基づいている。この4社は図1に表したように、現在の中国自動車生産の上位に立っているばかりでなく、どれも中国乗用車生産の代表格の国有企業といわれているものの、環境変動と技術導入により80年代から今日まで歩んできた道はかなり異なっている。表1を見てわかるように、4社の経営パフォーマンスには相当の違いがあり、利潤総額や一人当たりの生産性など重要なパラメーターも時期によっては大きく変化している。特に従来の中小企業であった上海自工と天津自工の発展は既存の大型企業よりはるかに速やかであったことが見受けられる<sup>3)</sup>。その動因の解明は中国内外においてこれまでほとんど行われてこなかった<sup>4)</sup>。

中国の自動車産業についての実証研究は近年、特に90年代以降盛んになっている。これまでの先駆的な研究の蓄積からは、国際的な産業レベルの分析のツールを導入すると同時に、自動車産業全般、国から投資プロジェクトを獲得するトラック生産競争あるいは外資系進出を中心とする研究が、今日中国業界で最も重要な課題になってきたトラック生産から乗用車生産へ移行している自動車企業のダイナミックな戦略動向をうまく把握できないと思う。そこで、中国に特殊な環境要因に対応した企業行動を経営戦略論の視点から研究する必要があるということがいえるだろう。

## 2. 分析の枠組：環境変化の中における企業戦略の形成と実行のプロセス

### 2.1 企業戦略と組織慣性に関する既存の研究

企業戦略には、相互に関連がある二つの側面、すなわち「戦略策定」(strategy formation)と「戦略実行」(strategy implementation)という重要な側面がある(Hofer and Schendel, 1978)(Andrews, 1987)。また、戦略を「意思決定の流れの一貫したパターン」というように広義に解釈し、実現した経営戦略は必ずしも事前に意図されたあるいは計画された戦略であるとは限らないとする考え方もある(Mintzberg and Waters, 1985)。

経営戦略論の分野では企業を経営資源あるいは競争能力の束として捉え、いわゆる経営資源－組織能力アプローチ(resource-capability view of the firm)が定着しつつある [Nelson and Winter (1982), 伊丹 (1984), Wernerfelt (1984), Chandler

表1 第一自動車・東風自動車・上海自工・天津自工の販売額・利潤額・従業員数・生産性の推移(1978-1996)  
 売上げ・利潤額：万元 従業員：人 生産性：人・年平均生産高)元

	第一汽車集团公司				東風汽車集团公司				上海汽車工業總公司				天津汽車工業公司			
	売上げ	利潤額	従業員数	生産性	売上げ	利潤額	従業員数	生産性	売上げ	利潤額	従業員数	生産性	売上げ	利潤額	従業員数	生産性
1978	n.a.	20,317	42,793	n.a.	n.a.	131	42,503	n.a.	23,801	43,374	7,269					
79	96,992	23,822	43,311	7,726	41,023	7,324	44,536	2,875	24,988	43,537	7,797					
1980	103,446	26,713	44,370	8,409	83,507	16,147	47,885	5,236	26,242	46,624	7,907					
81	81,455	21,144	45,481	7,510	68,306	12,677	50,875	5,332	14,616	48,308	5,006					
82	92,822	16,380	54,541	5,551	116,769	21,913	53,062	5,892	16,810	49,591	5,231					
83	120,762	19,833	53,628	6,237	135,933	28,045	55,354	6,643	21,318	50,516	6,089		5,439			
84	139,877	34,915	60,944	8,413	159,687	35,272	59,605	8,737	24,764	50,933	7,036		7,676			
85	164,551	43,862	66,825	10,828	221,213	62,091	63,469	15,091	30,428	50,302	9,951		11,670			
86	101,195	8,604	69,572	4,419	232,802	46,610	65,810	11,920	n.a.	50,532	10,158		15,212	n.a.		
87	n.a.	23,947	87,274	n.a.	n.a.	73,095	84,889	n.a.	n.a.	50,964	10,715		12,444	37,757		
88	n.a.	44,115	95,847	n.a.	n.a.	87,175	93,488	n.a.	n.a.	54,548	15,567		15,821	41,473		n.a.
89	314,187	34,915	95,560	9,971	490,102	66,646	90,781	15,061	281,957	55,467	16,017		10,483	42,908		8,227
1990	319,286	6,054	100,908	11,545	467,183	43,651	92,370	13,878	360,504	52,968	10,238		8,968	40,348		8,048
91	n.a.	6,891	105,557	n.a.	n.a.	69,035	97,020	n.a.	90,269	n.a.	n.a.		26,308	45,818		n.a.
92	1,218,888	77,553	109,826	32,739	986,147	116,760	97,856	27,008	1,099,414	125,264	40,485		488,602	52,553		24,087
93	1,965,082	98,391	117,701	37,812	2,140,801	168,972	125,182	38,115	1,600,767	182,717	44,595		738,788	35,975		23,761
94	2,300,916	52,177	141,961	49,902	2,088,285	118,462	123,354	43,850	2,038,119	225,172	57,233		870,439	57,032		35,398
95	2,567,352	50,270	173,940	44,779	1,601,306	37,471	123,392	21,047	2,956,362	376,054	58,914		984,443	64,175		44,080
96	2,723,375	48,832	174,412	43,798	1,378,121	-9,770	116,589	32,753	3,780,487	511,063	182,229		1,216,543	65,012		54,470

出所：第一自動車と東風自動車の1978-1986年データは「汽車工業規画参考資料」1992版，pp.114-115,122-123,146-147,154-155による。第一自動車，東風自動車と天津自工の1987-1991年の利潤額と従業員数は「中国汽車年鑑」1991年版，pp.161-163による。上海自工の1978-1990年の利潤額，従業員数と生産性は「上海汽車工業史」pp.293-295により，1985年の売上げは「中国汽車年鑑」1986年版pp.129-130，1996年版pp.122-123，1997年版pp.117-118による。天津自工の1983-1986年の利潤額は「天津汽車」1993年第2期，pp.4による。注：(1)第一自動車と東風自動車は1987年から「緊密聯營」企業グループが中央政府に原材料供給や製品生産などについて「計画単列」(まとめて計画)されたので，「聯營(緊密聯營)集团公司」のデータを引用した。(2)各社の生産性=各社の各年純生産額÷当年平均従業員人数(もしくは年末従業員人数)

(1990), Praharad and Hamel (1990), 野中(1990), Grant (1991), Teece, Pisano and Shuen (1992), 藤本(1994, 1995)]。

経営資源と競争能力はイノベーションを妨げる組織慣性(硬直性)というマイナス面も持っている。組織慣性は企業に完成された仕事の合理性、ルーチンおよび暗黙知に根付いている。そこでは新しい仕事に対するルーチンがないので、企業の変化が環境の変化より遅れてしまうことになる (Leonard-Barton, 1992; Rumelt, 1995)。異質な他の組織との連結は慣性を破壊し組織学習を再開させる重要な役割を担うが、また、多様な組織との関係は単独で行うよりも大量の知識を生成することを可能とする(吉田, 1991)。

## 2.2 市場経済と乗用車産業の形成：戦略論的な再解釈

70年代の末までの20数年間、中国自動車生産企業は国家の計画経済体制の統制の下で生産活動を行っていた。70年代の末から、(表2参照)市場経済化に伴い、企業は市場に向けて「自主経営、損益自己負担、自己発展、自己規制」の方向へと転換し、その成長の意識が目覚めてきた<sup>5)</sup>。それと同時に、財政改革にともなって、地方政府は地方国有企業の組織再編や自主権拡大を推進し始めた。また、中国に資本や技術を進出してきた外国メーカーの戦略動向も中国企業行動の制約要因になっていった。こうして、70年代末から、中国企業は従来の単に国の計画を達成することから国の計画のほかに市場機会・脅威、地方政府政策、外国企業戦略などの環境要因に対しても「同時作戦」を強いられた。

表2 指令性配分計画が生産計画の中にしめられる比重の推移(1982-89)

年度	生産計画(万台)	内指令性配分計画(万台)	比重(%)
1982	15.200	14.036	92.3
1983	18.430	14.646	79.5
1984	24.700	14.410	58.3
1985	39.110	15.235	39
1986	43.187	15.570	36.1
1987	36.500	13.440	36.8
1988	41.542	14.000	33.7
1989	50.920	11.300	22.19

出所：「中国汽車貿易指南」経済日報出版社、北京、1991年、pp.16。

一方、中国自動車市場では、80年代に入ると、ニーズがトラックから乗用車へ移行していたという大きな変化が観察される。乗用車のニーズが80年代の初期から台頭し、80年代の半ばから急速に成長し、90年代に入っても(表3参照)中国業界で発展の一番速い車種になっている。そして近年、生産量の増加に伴って、市場が乗用車の数量だけではなく、その性能、品質や価格に対する要求も次第に厳しくなっている。

表3 中国自動車産業における各車種の生産量推移(1990-95年)

単位：千台

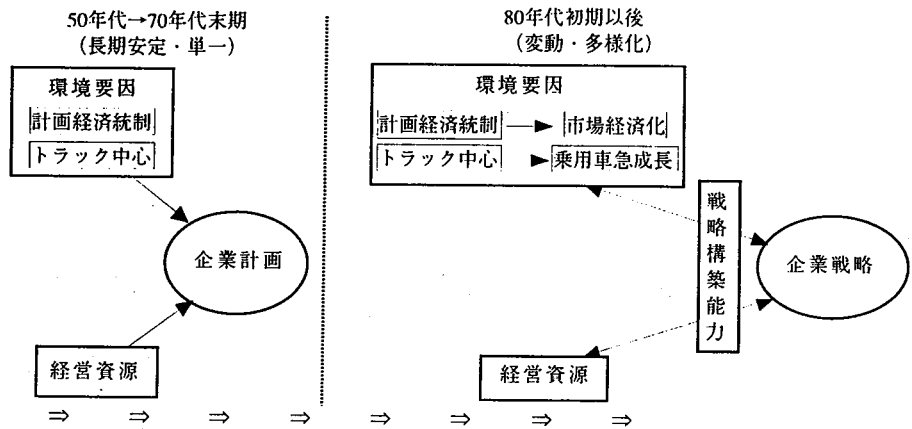
	1990年	1991年	1992年	1993年	1994年	1995年	平均年成長
乗用車	42	81	163	230	250	321	49.95%
バス	128	176	275	292	317	382	24.5%
大型トラック	18	19	27	34	37	30	11%
中型トラック	173	205	259	335	313	250	7.7%
小型トラック	123	178	274	330	335	357	23.8%
軽型トラック	26	50	65	76	101	110	33.4%
自動車生産合計	509	709	1062	1297	1353	1450	23.3%

出所：『上海汽車』1996年第5期，p.3による。

また、80年代以降同じ時期においても、市場変動のスピードと国の計画変動のスピードには違いがあり、政府計画と政策の変更は市場の変動よりかなり遅く、その上その政策の実施が計画に編入されるまでには更に時間を要した。それにより、企業にとって、乗用車生産とその技術導入は中央政府から最も厳しく制限された分野であったにもかかわらず、参入する可能性と中央政府に認可されるチャンスが得られるものになった。それ故、速く市場の変動を読み取り、市場と政府の反応の差を利用して参入し、拡張していくのが企業にとって重要な能力と言える。

従って、図2に示したように、この業界環境の重大な変動を如何に認識し、それに対応した成長戦略を策定するか、更に常に環境変動に応じて戦略を調整・変化していくかが自動車企業に新しい能力、すなわち戦略構築能力が求められていた。

図2 外部環境変動に応じて企業戦略の構築



注：計画統制時代に主な環境要因だった中央政府の計画は企業計画に直接影響しただけではなく、企業の経営資源（例えば：設備投資、従業員の配置など）にも強く影響した。この図はそれを省略している。  
出所：筆者作成。

### 2.3 分析枠組：戦略構築とその規定要因

本研究に論述される中国の自動車メーカーは如何にして環境変化に伴って従来の

組織慣性(organizational inertia), すなわち 30 年間計画経済体制の下で形成された国の計画優先・市場ニーズ無視, トラック生産中心, 生産量重視・品質と生産性軽視などの行動方式を克服していくかが企業戦略行動の全過程にかかわる最も重要な課題である。

企業は, 環境条件の変化と相互作用のプロセスにおける変化の要因を単に受動的に受けとめただけでなく, 能動的に内部に取り込み, 環境創造の活動を進めた。また, こうした企業戦略行動の同じ過程を通じて実際に行動するとき, 各企業は指向の異なる成長戦略を形成したり, 格差のある競争効果を収めることがある。それは主に各社の戦略構築能力も含まれた戦略策定と実行のプロセスを規定する諸要因の違いによって生じたものである。(1)環境条件:

中国の国有企業は西側における企業と異なり, 市場のほかに, 国の計画と地方政策も重要な環境要因になっている。また, 各社の乗用車技術導入の時間差や地域政府, 技術導入元, 外国メーカーとの協力関係など外部条件の特殊性によって環境条件も違ってくる。

#### (2)既存資源:

既存資源とは, 企業が持っていた経営資源ストックを指すものと規定する。企業の従来の組織慣性も既存経営資源から観察することができる<sup>6)</sup>。企業が成長する際に, 従来の既存資源の強みを活かし, 欠陥を克服しようとする強い合理化の願望がよく観察される。

#### (3)戦略構築能力:

##### (3)-a 認識能力:

企業は戦略ビジョンと行動プランを策定するとき, 如何に外部環境と内部資源を正確に認識し, 如何に自社の目的を達成できる製品・市場セグメントを選択していくかが, 企業の認識能力として要求される。

##### (3)-b 資源投入能力:

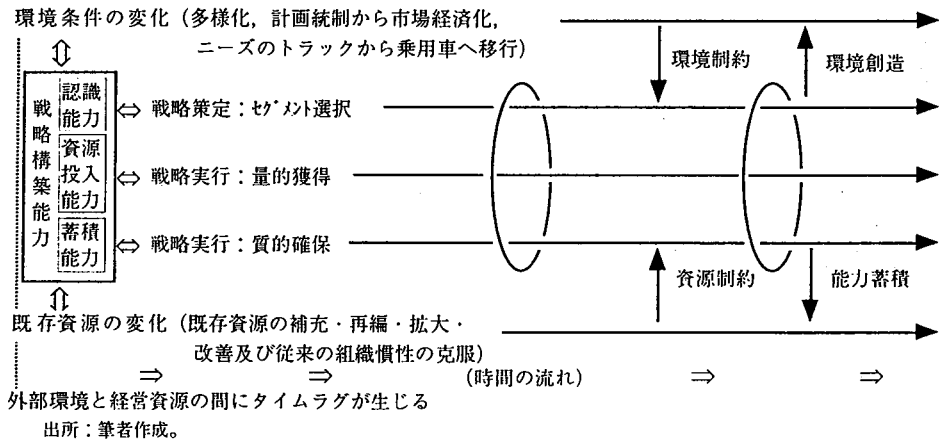
戦略を策定した後, もしくは乗用車生産技術を導入した後, 如何にして乗用車生産を強化し, 速く乗用車の量産効果を達成させていくかが各社の資源投入能力として問われた。それに対応するには適応能力のフロンティアの変化が企業に要求される。

##### (3)-c 競争力蓄積能力:

乗用車生産技術を導入した後, 市場変化に伴い生産規模を拡大すると同時に, 如何にして導入した先進国の乗用車の品質標準や技術要求と従来企業の製造能力との格差を縮めていくかが企業の競争力蓄積能力に求められた。

図 3 には, 本研究の分析枠組図を示したように, ここでの既存資源, 認識能力, 資源投入能力および競争力蓄積能力はいずれも企業特殊的な戦略に影響する重要なファクターであり, それらの諸要素は経済体制転換や市場ニーズ変化といった地域特殊的な外部環境条件との相互作用を通じて企業戦略行動を展開させていくのである。

図3 分析枠組図：中国自動車産業における企業戦略の構築とその規定要因



### 3. 中国自動車産業の歴史的沿革と乗用車メーカーの戦略構築

自動車の輸入に伴い、1920-30年代に上海、天津、北京など大都市の自動車運輸業が次第に発展し、それと同時に、(図4参照)自動車修理業や部品製造工場も現れてきた。1937年日中戦争が全面勃発し、日本軍の侵攻によって出来たばかりの中国の自動車工場はやむを得ず中部、西部の内陸へ転々と移転した。一方、日本は戦時中上海、天津、済南、武漢に軍用トラックの組立や修理の工場を設立し、太平洋戦争以後その生産は衰退した。

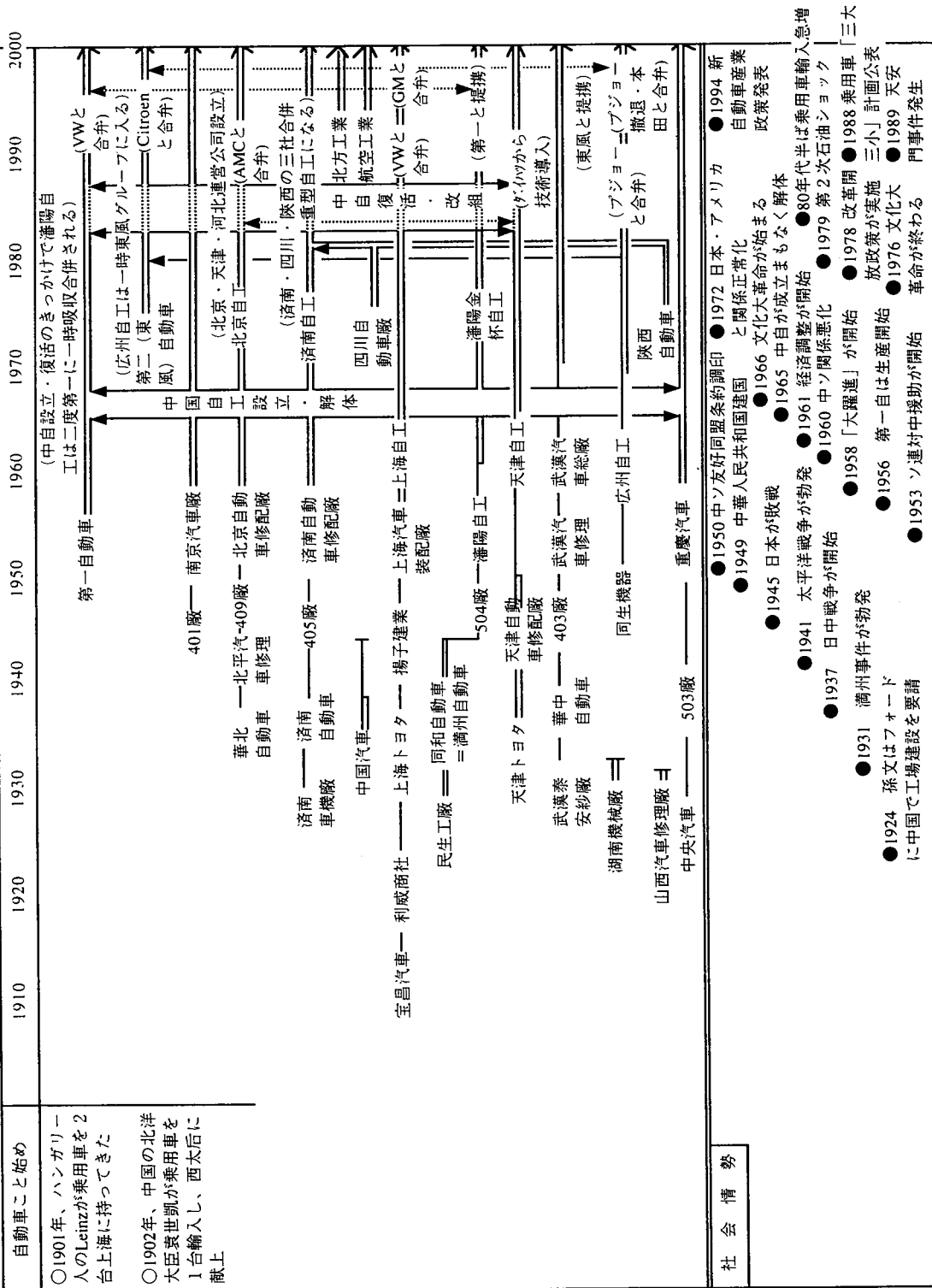
1950年初めソ連政府は中国の156項目の工業建設に対する援助計画を打ち出したが、その中の一つに総合的な自動車製造工場も含まれていた。工場建設の候補地として当初中国側は北京、西安、武漢など従来自動車部品の生産基盤がある都市をあげたが、結局ソ連側の意見に従ってソ連に近い長春になった。これが中国の自動車産業のスタートのシンボルになった第一自動車である。一方、自動車特に中型トラック以外の車種の供給不足によって、1957年から各地で地方政府の投資をうけて、小規模の自動車製造工場が建設され始めたが、大多数は長続きしなかった。60年代残った主な中堅メーカーは元来自動車修理や部品生産の基盤を持つ上海自動車工場(乗用車)、北京自動車工場(ジープ)、南京自動車工場(小型トラック)、済南自動車工場(大型トラック)の4工場であった。

60年代の半ばから米ソとの戦争に備えるため、中央政府は第二(後の東風)自動車の中型軍用トラック生産工場の建設に着手した。このプロジェクトは、第一自動車をモデルにして高度の垂直統合による大規模な一貫生産型工場群を建設することであったが、山間部という立地条件が大変悪かった。他方60年代の末期から従来の中堅メーカーの上海自工、南京自工、済南自工と北京自工が引き続き発展したのと同時に、地域内の運輸のニーズに応じて、各地で新設の特装車メーカーに加えて、北京自工をはじめ、天津自工、瀋陽(後の金杯)自工、広州自工、武漢自工などの地方メーカーが小型トラックのコピーや試作をするようになり、小型トラックの生産メーカーが増加した。

70年代の末から中国は開放政策を実施した。自動車の市場拡大と供給不足によ

図 4 中国自動車主要会社の歴史の変遷図

凡例：—— 自動車を作っていない時代、— — 自動車を作っている時代



社会情勢

- 1901年、ハンガリー人のLeinzが乗用車を2台上海に持ってきた
- 1902年、中国の北洋大臣袁世凱が乗用車を1台輸入し、西太后に献上
- 1910年 利威商社——上海トヨタ——揚子建業——上海汽車——上海自動車修配廠
- 華北——北平汽——409廠——北京自動車修配廠
- 401廠——南京汽車廠
- 済南——済南自動車機廠
- 405廠——済南自動車修配廠
- 中国汽車
- 民生工廠——同和自動車——満州自動車
- 504廠——天津自動車修配廠
- 天津トヨタ
- 武漢泰安紗廠
- 華中——403廠——武漢汽車修理廠
- 湖南機械廠
- 同生機器
- 広州自動車
- 山西汽車修理廠
- 中央汽車
- 503廠
- 重慶汽車
- 陝西自動車
- 重慶汽車
- 1950中ソ友好同盟条約調印
- 1949 中華人民共和国建国
- 1945 日本が敗戦
- 1941 太平洋戦争が勃発
- 1937 日中戦争が開始
- 1931 満州事件が勃発
- 1924 孫文はフォードに中国で工場建設を要請
- 1953 ソ連対中援助が開始
- 1956 第一自は生産開始
- 1958 「大躍進」が開始
- 1960 中ソ関係悪化
- 1961 経済調整が開始
- 1966 文化大革命が始まる
- 1965 中自が成立まもなく解体
- 1972 日本・アメリカ自動車産業政策発表
- 1972 日本・アメリカ自動車産業政策発表
- 1979 第2次石油ショック
- 1978 改革開放政策が実施
- 1976 文化大革命が終了
- 1978 改革開放政策が始まる
- 1980年代半ばば乗用車輸入急増
- 1988 乗用車「三大」計画公表
- 1989 天安門事件発生
- 1994 新自動車産業政策発表

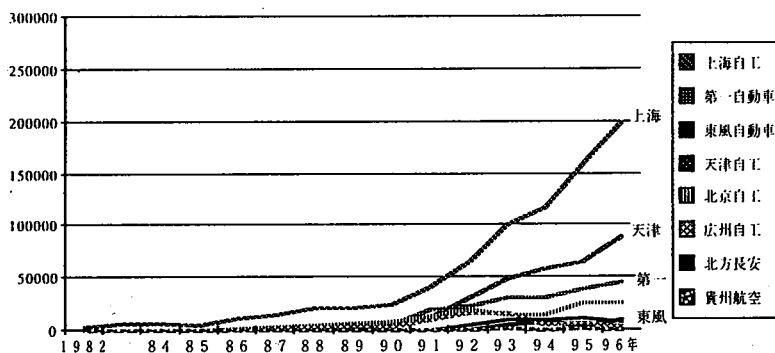
出所：筆者作成。注：中自は1990年に再復活し、1993年に再改組したが、業界の組織再編には全く役を立てなかつたため、捨象する。

って、地方企業の簇生が更に進んできた。一方、市場開放によって輸入車も増えたが、中国自動車産業の技術レベルと先進国との格差は歴然としていた。技術の格差を是正するために、政府は 70 年代末から外国から技術を導入する政策を採り始めた。その時、中央政府に所属していた大型企業の第一自動車と東風自動車は、従来生産してきた中型トラックのモデルチェンジや商用車の多角化に没頭しており乗用車などを考える余裕もなかった。乗用車について中央政府は北京自工および上海自工の合併事業を認可し、生産技術を向上させる政策を実施した。

乗用車、バスの絶対的不足から 80 年代半ば輸入が急増することになって、中央政府は新しい産業政策を検討し始めた。この市場変動と政策転換を利用して、すでに小型ピックアップを導入してきた広州自工と軽自動車を導入してきた天津自工は、速やかに従来の技術協力パートナーから乗用車技術を導入した。1987 年 5 月に東風自動車で「中国自動車産業の発展戦略についての討論会議」を召集し、中国政府は今後の乗用車の生産については主に第一自動車と東風自動車という「二大」集団を中心に、前後二段階(先に東風次いで第一)を分けて発展させてこうと計画した。しかし、実際には、東風自動車のプロジェクトは 89 年天安門事件以後、フランス政府の対中制裁政策によって挫折してしまった。逆に第一自動車は VW とのプロジェクトを比較的順調に進ませた。その後、中央政府は対外的に関税を高くして、国内乗用車市場を保護し、対内的には CKD 部品の「等級関税」で乗用車の国産化を推進してきた。

90 年代に入ると、(表 2 参照)乗用車のニーズは順調に拡大し、特に小型乗用車の需要が予想外に急速に増長してきた。その中で、図 5 に見られたように、上海自工と天津自工の乗用車の生産量はほかのメーカーより急速に上昇し、乗用車生産のトップ 2 社の座に就いた。WTO(世界貿易機関)に加入することに備えて、1994 年 2 月 19 日に、中央政府は新自動車産業政策を発表した。新産業政策の重点は少数メーカーで競争していく体制を育成することに置かれた。同時に、乗用車の輸入関税率を下げ始め、「輸入商品許可証」制度も撤廃した。市場ニーズと政府政策の変動に従って、乗用車生産の価格が下がり、製品多角化の新しい動きを見せはじめ、新しい競争システムが次第に形成されはじめた。

図 5 中国における主な乗用車メーカーの生産推移(1982-96)

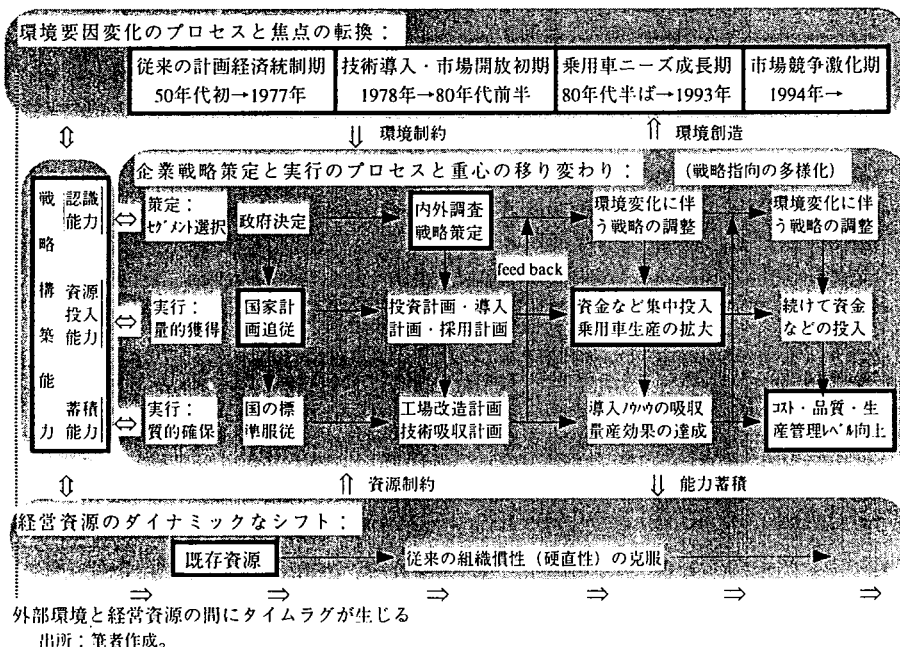


出所：各年『中国汽車工業年間』および各社社史により筆者作成。



中国自動車産業における企業戦略の策定と実行のプロセスは、企業の内部資源と外部環境の条件の違いにより若干の違いがあるが、いくつか共通した過程と一定の方向性をもつ。具体的に図6に示したように、中国の乗用車メーカーの戦略行動は上述した外部環境時期の変化に応じて、主に国家計画に追従、内外調査・戦略策定、乗用車の生産規模拡大および管理と技術レベル向上の4つの継続的な過程が分けられる。

図6 応用図：中国自動車産業における乗用車メーカーの成長戦略策定と実行のプロセス



本研究では以上のような分析・応用の枠組みと検証項目に基づいて、具体的には上海自工と天津自工、第一自動車と東風自動車の企業行動とそれぞれの成長戦略を中心に、以下では中国自動車産業における大型企業と中小企業の成長戦略策定と実行のプロセスを検討していく。

#### 4. 上海自工と天津自工における成長戦略の形成と実行

##### 4.1 自動車およびその部品生産の歴史

本世紀初、中国で最初に自動車が現れた都市は上海と天津である。その後、20、30年代から自動車の修理工場や部品製造工場も次第に現れ、程度の差があるがともに当時中国で自動車部品生産の最強の地域になっていた。さらに、1950年に勃発した朝鮮戦争の中で、軍用トラックの部品生産に対して納期、数量と品質の要求の厳しさが上海と天津の自動車部品生産の標準化と専門化を推進する役割を果たした。

上海には戦前に外国から技術を導入し自動車を組み立てた経験があったが、戦後、

国民党政権の直系財閥がイギリス商社から自動車会社(上海汽車製造廠=上海 VW の前身)を買収して、CHEVROLET と AUSTIN シリーズの乗用車を組立、販売、修理してきた。当時この企業は中国での最大の自動車組立会社であった。一方、近代の自動車およびその部品の生産技術を天津に持ち込んだのはトヨタ自動車である。1938年に「日本豊田自動車工業株式会社天津組立工場」を開き、トラックやバスを生産した。戦後1946年、旧トヨタ天津工場はダイハツの三輪車をモデルにして「飛鷹号」車を小ロットで試作した。

50年代、上海自動車製造廠はジープと三輪トラックの試作が成功した上で、ポーランドのPOLSKI車やドイツ・ベンツ社のBENZ220Sを真似て「鳳凰号」乗用車の試作に成功した。1964年に「鳳凰号」乗用車は「上海号」と名を変えて少量生産に入ったが、文化大革命の中で、ぜいたく品として批判され、1980年によやく5,000台を生産した。車の性能は模倣された原型に及ばず、品質問題も長期的に解決できなかった。他方、50、60年代、天津の各工場は多種類の自動車が試作されたが、いずれも他地域のメーカーからコピーしてきた車種であり、生産量も少なかった。また、50年代後期の政府の農業機械化政策で、多くの部品メーカーを農業機械製品に転換され、自動車部品が深刻な供給不足の状態に陥った。その中で、天津自工は1973年からトヨタ車を模倣して小型乗用車を試作したが、量産に入る直前、政府政策の変更で、中止された。

従って上海自工と天津自工にとっては、如何にして技術レベルを高め、自動車生産の大量生産体制を構築し、独自の製品を発展していくかは常に最優先の課題になっていた。但し、70年代の末までは上海自工と天津自工はあくまでもただ地域政府の生産任務を各所属工場に伝達し、その計画の完成を監督する管理部門として位置付けられた。(図1参照)第一自動車と東風自動車のような大型企業とは比較できない地方の中小企業として、中央政府から政治(例えば、冷戦構造)などの原因で重視されておらず、政策支持や投資計画も期待できなかった。

#### 4.2 環境条件の変化にしたがって乗用車戦略ビジョンの形成

70年代の末からの外部環境の変化にともなって、上海自工と天津自工は次第に自社の重点発展車種をしぼってきた。上海自工は乗用車生産を重点に置き、トラックの生産を次第に減らしていく方案を打ち出した。一方、天津自工は日本の軽自動車を解体して研究した上、幅広い市場調査を行い、軽自動車を発展させていくことを計画してきた。

経済体制改革にしたがって、上海自工と天津自工は生産任務伝達、計画完成監督の管理部門から、生産、建設、技術、財務などの経済的な責任を負い、各工場の人事、財務、設備および生産、材料購買、販売をまとめて経営するという企業性格のある経済組織へ脱皮した。更に、上海市政府と天津市政府は自動車産業を発展するために、地域内の産業組織を再編し統合し始めた。それと同時に、上海自工と天津自工の自主権が地域政府から拡大され、上納利潤の請負留保制度が定められた。

上海自工の乗用車生産技術導入したきっかけは「乗用車の組立ラインを上海に配置して、上海の乗用車産業を改造する」という中央政府の政策変動であった。このプロジェクトは上海自工の乗用車へ集中して能力を高める思惑に合致し、上海市

政府の支持を受けて、上海自工は初めから積極的に協力してきた。また、当時中央と地方政府政策の主旨でも上海自工の企業志向でも乗用車の製造能力を高めることを最優先にしていたが、官民一体で導入モデルや外国メーカーについて徹底した調査をした。上海自工は 1984 年 10 月に VW 社から技術導入、VW と合併で乗用車生産という契約を正式に調印した。

一方、天津自工は天津市政府の支持の下で、軽自動車技術導入プロジェクトを推進してきた。天津自工の社長は日本に考察した際、軽自動車の導入が乗用車に進出することとつながることを認識した。1984 年 3 月に天津自工とダイハツが軽自動車技術提携の契約に調印した。その後、軽自動車生産技術を導入する同時に、日本から 300 台のシャレット乗用車を輸入し、地域内のタクシー会社、政府機関および大型企業に配分して、その性能、品質、経済性、市場ニーズなどについて追跡調査をしていた。その上で、乗用車生産へ進出戦略ビジョンを形成し、小型乗用車生産の場所と設備を準備し始めた。但し、この時期に上海自工と天津自工が計画した乗用車生産規模はともに小さく、概ね年産 1-2 万台程度であった。

#### 4.3 乗用車生産の強化と部品国産化ネットワークの構築

80 年代の半ばから市場ニーズの成長にともなって中国の乗用車輸入が急速に増えてきた。中国政府は乗用車の技術導入政策について検討し始めた。VW 社との合併契約に調印したばかりの 1985 年 1 月、上海自工は上海市政府の支持を受けて乗用車生産を 30 万台に拡大する長期計画を制定し、5 月から中国自工および VW 社と一緒に長期的な市場ニーズについて調査を進めた。また、100 名余りの専門家と教授を集めて、上海乗用車産業を 30 万台規模に発展させることの可能性についての報告を 10 カ月をかけてまとめた。他方、天津自工は 1984 年から政府に対して軽自動車とともに(合併ではなく)、小型乗用車も同時生産する建議を出した。1986 年 3 月に政府は天津自工の「建議書」を一応認可した。天津自工は早速ダイハツと『シャレード乗用車の許可書契約』に調印し、技術を導入して量産体制を構築しはじめた。

VW 社との合併契約を調印してから、上海自工は上海市政府の支持の下「必要な資金を主に自ら蓄積、自ら増殖」いう道を辿り始めた。1987 年から上海市政府は乗用車産業に対して財政面に利潤と税金請負の優遇制度を実施し始めた。それと同時にドイツ VW も中国側と足どりを合わせて上海 VW に追加投資してきた。一方、天津自工は軽自動車の生産ラインを建設する際、すでに小型乗用車の生産準備をその工事の中に取り入れて、時期が熟するとすぐ乗用車生産に切り替えた。その後、市場の変化に応じて小型乗用車を発展させるために、中央政府の投資と外国パートナーの協力が期待できない天津自工は「旧養新」の方法で自己調達、すなわち従来生産してきた車種(小型トラックや軽自動車など)の販売利潤により乗用車生産能力の拡大に必要な資金を補充するという道を歩んだ。

その後、上海自工は生産組織の再編を行い、従来生産してきた車種の生産を相次いで中止し、全社の生産能力を次第に乗用車、特にサンタナ乗用車の「一点」に集中していった(表 4 参照)。また、上海自工は膨大な資金を投入し、上海を中心にして、全国で初めて乗用車部品供給のネットワークを構築し、乗用車部品の国産化を

推進し、業界全体にも影響を与えた。更に、市場ニーズに相応しい販売体制を作っ  
て、乗用車市場シェアの拡張に努めてきた。こうして、乗用車市場の急成長に従っ  
て、上海自工は一連の戦略行動を展開し、重点的に乗用車生産とその部品メーカ  
ーに投資した。上海 VW 設立当初の生産能力は僅か 3 万台であったが、生産開始後急  
速に拡大した。1996 年には 20 万台を生産したと同時に、30 万台の生産能力を達  
成した。生産の拡大につれて、上海自工全社の売上額、利潤額と労働生産性も上昇  
する一方で、90 年代の初期からは中国業界のナンバーワンの地位についた。

表 4 1978 年と 95 年の上海自工における主要各車種の生産量比較

	1979年	1995年
サンタナ乗用車		160070
上海号乗用車	4015	
救急車	340	
2トントラック	3302	
4トントラック	2201	
15トントラック	671	720
32トントラック	33	
他のトラック		65
自動車シャーシー		282

単位：台  
出所：上海汽車工業史編委会(1992), p.299-303 と  
『中国汽車工業年鑑』1996 年版, p.123 により、筆者作成。

一方、天津自工は軽自動車を導入してから、表 5 に示したように、従来生産して  
きた製品からの利潤によって新製品の発展を促進するパトン式成長の道を歩んでき  
た。但し、資金の制限で、完成車への投資に偏重して、従来の部品メーカーへの投  
資はあまり行わなかった。また、天津自工は乗用車生産の拡大にともない、積極的  
に全国の販売システムを構築し、マーケティングに力を入れてきた。天津自工の小  
型乗用車の生産能力は当初計画の 1 万台から、1993 年の 6 万台に発展してきた。  
小型乗用車は中国の低い消費水準に適合したため、大きな潜在ニーズが見込まれ、  
1994 年に中央政府が天津自工の 15 万台乗用車生産基地建設に追加投資した。この  
ように、天津自工は 80 年代初期には生産規模の小さい小型企業の一つにすぎなか  
ったが、外部環境の変動に従って、できるだけ早く市場ニーズの流れを読み取り、  
市場の変化につれて車種構成を調整し、「雪だるま式」に生産能力を拡張し、遂に  
現在では中国における自動車生産の「ピック・スリー」企業にまで発展した。乗用  
車生産台数と総利潤額も 90 年代の初期から業界の「ナンバー・ツー」になった。

表5 天津自工における各社車種生産量の推移(1983-94年)

	単位：台				合 計
	TJ130小型トラック	TJ620小型バス	ハイゼット軽型車	シャレード乗用車	
1983	6252	867	0	0	7119
1984	8510	1085	500	0	10095
1985	13558	2229	5000	0	20787
1986	17020	2506	1956	60	21542
1987	23500	3066	3500	100	30166
1988	27953	5106	9329	2873	45262
1989	21523	2408	14031	1274	39236
1990	10170	4473	9400	2920	26963
1991	13159	9833	10441	11261	44694
1992	17477	14668	13420	30150	75715
1993	17713	11751	30738	47850	108052
1994	12027	7666	44297	58500	122490

出所：1993、1994年天津自工広報資料による筆者作成。

注：ここに出た数字は各年度の『中国自動車年鑑』のデータと若干合わないところがある。

#### 4.4 技術吸収と資源能力蓄積のプロセス

上海自工が当初合弁会社作りの一つ重要な主旨は技術導入を通じて世界の先進レベルをキャッチアップしながら自身の能力を向上することである。乗用車生産技術を導入してから、全社の品質管理制度を次第に作り上げた。製品に対する厳しい管理制度の形成は上海自工の中核的な完成車メーカーになってきた上海VWの経営方針、管理組織構造と直接に関係がある。上海VWの中に部品メーカーとの交渉を担当する社内組織各部門の責任者は全てドイツ人であり、部品調達について品質を重視してきた。また、上海VWは社内品質管理の体制を確立すると同時に、部品供給サプライヤーに対する部品国産化の品質管理プロセスも設けてきた。

上海自工は1988年からサンタナ乗用車の部品国産化促進のきっかけを利用して、そのサプライヤーの中に品質管理の「生産特区」制度を設け、導入された先進的な生産ラインによって手作業生産方式を代替することから着手、生産現場の物流ルートの整理や生産現場の定置管理と色標識管理から、従業員の養成訓練や工程の検査を通じて、先進的な管理を導入し、押し広めてきた。その上、上海自工は小糸製作所を通じて、本格的に日本のリーン生産方式を勉強してきた。更に、上海自工は第二回外国メーカーと合弁するチャンスを利用して、1997年3月にGMと新しい合弁契約に調印し、乗用車生産すると同時に、設計と開発に従事する「泛亞汽車技術センター」を成立し、製品開発能力の増強に力を入れ始めた。

一方、天津自工の技術導入と生産拡大の資金はいずれ市場の製品販売からできた利潤で補填しなければならないものである。そこで、如何に絶えず市場のニーズをつかみ、利潤拡大していくかが天津自工の社運を左右することになる。生産能力の拡大するために、天津自工は出来るだけ多くの機械設備を導入することに積極的であったが、生産管理や品質管理などソフトウェアの導入については消極的であった。従業員の養成訓練に対してもあまり力を入れなかった。また、天津自工は軽自動車と小型乗用車の技術導入を行ったが、傘下部品メーカーの技術改造に対する投資額はわずかで、大部分の部品メーカーの技術と設備のレベルは依然として低かった。

天津自工で生産されたシャレード乗用車は中国で一番売れる車種である。それ故

に、天津自工は色々工夫し、政府の許可を獲得して、前向きの「雪だるま式のふえかた」で続けて生産量を拡張してきた。一方、供給不足によって、天津自工の管理者と従業員は品質軽視、粗製濫造の悪い気風を身につけてきた。90年代に入って、天津自工の従来車種の生産が衰退してきて、軽自動車の市場優勢も失い始めた。そこで、シャレード乗用車販売のネックになっているエアコン乗らない問題を解決するために、天津自工は1996年5月にトヨタと合併で1.3Lエンジン生産工場を設立した。その後、天津自工は頻繁にダイハツへ品質管理の考察団を派遣し、従来のハード技術のみの重視姿勢から品質管理などソフト・ノウハウ面も重視する姿勢に変化しはじめたことが覗える<sup>7)</sup>。

## 5. 第一自動車と東風自動車における成長戦略の策定と実行

### 5.1 「ナショナル・プロジェクト」としての設立と早期生産活動

第一自動車と東風自動車が所在した東北地区や湖北地域は、中国で最初に自動車を終始し、試作していた地域であった。但し、日本敗戦後、東北の地域(主に瀋陽周辺)の自動車および部品工場の機械や設備はほとんど旧ソ連軍によって接收され、ソ連本土に持ち去られてしまって、(長春の)第一自動車建設にはつながらなかった。一方、湖北地域の自動車修理工場はほとんど武漢市に集中していたので、山の中に建設された東風自動車の基盤にはならなかった。

第一自動車と東風自動車は、新中国が設立して最大の「ナショナル・プロジェクト」として中央政府の投資により設立され、中国自動車産業の「長男」と「次男」と見なされてきた。両社が建設の際、全国各地の支援を受け、上海自工と天津自工からも多くの技師や技術労働者を転勤させた。第一自動車は50年代中期にソ連のプラント設備から、車種、生産方式、管理方法までワンセットで導入され、建設された。場所の選択はソ連側の意向に従ってソ連に近く、機械産業の基盤が弱い長春市に決定された。東風自動車は60年代末から米ソに対抗するために第一自動車をモデルとして湖北省の中部山間部に設立された「冷戦プロジェクト」であったので、立地条件は大変悪かった。

第一自動車と東風自動車の部品内製率は最初から非常に高かった。後に生産拡大につれて部品生産を周辺地域に移行させることを試みたが、自社生産システムの硬直性と周辺条件の不備などが原因で遅々として進まなかった。また、長い間第一自動車と東風自動車の製品は単一であり、中型トラックが圧倒的多数を占めていた。その中、第一自動車は50年代後半から中央政府の高級幹部のための高級乗用車を試作し、手作業生産方式で極少量を生産してきた。

計画体制の下で、第一自動車と東風自動車は業界のトップ企業でありながら、本社機能を持たず、単なる一生産工場として位置付けられ、国家の計画に従って生産量の拡大だけを追求していた。この中で、特に設立から生産量の拡大までいずれも中央政府の巨大な投資により行われたもので、「政府の計画と政策」(＝政府の投資)に対する依存度が非常に高かった。しかも、常にその投資を得て、政府の計画通りに活動するしかない受け身の立場に立っていた。各地のメーカーの参入によって、第一自動車と東風自動車の市場シェアが徐々に低下していった。第一自動車と東風

自動車は生産量の業界のトップ地位を守ることを大変重要視し、また誇りともしていった。そのために、主要製品としたトラックのモデル・チェンジや多角化が両社の長年の願望であった。

## 5.2 中央政府の計画に従ってトラック多角化の展開

70年代末から第一自動車と東風自動車は外部環境の変動によって相次いで危機の局面を迎えた。まず、東風自動車は1975年から本格的に生産し始めた軍用全輪駆動トラックが、冷戦緩和の影響で軍からの発注が激減し、主力車種を軍用トラックから民用トラックへの転換が強いられた。そこで、東風自動車は1978年から第一自動車「解放」のライバル製品になったEQ140中型5トントラックの製造に全面的に切り替えた。このことによって、東風自動車は着実に市場シェアを拡大してきたが、第一自動車は79年から設立以来初めて中型トラックの販売不振の危機に直面した。その後第一自動車製品の滞貨現象はますます深刻になり、ピーク時(1985年)の在庫は当時年生産量の三分の一以上にも達した。これに対抗して、第一自動車は中型トラックのモデルチェンジを行った。それから長い間、第一自動車と東風自動車は業界のトップ地位を奪い合い、お互いに主な競争ライバルと見なして企業戦略を展開した<sup>8)</sup>。

東風自動車は1980年から企業の「利潤留保制」、1983年から「上納利潤逓増請負責任制」を相次いで導入し、自社の留保利潤で企業発展の道を歩み始めた。第一自動車の中型トラックのモデルチェンジもこれまでの政府の投資による生産拡大と違って、使われた資金の全額が自社の留保利潤、減価償却費と銀行からの貸付金であった。膨大な資金を調達するために両社は大変苦勞した。一方、「おやじ」としての中央政府が「長男」と「次男」に対して比較的平等的に扱ってきた。車種から見れば、中央政府は中型トラックについて第一自動車を抑えて、東風自動車を先にモデル・チェンジさせたに対して、小型トラックについては、東風自動車を抑えて、第一自動車を先に進出させた。

主力トラックのモデルチェンジを通じて、第一自動車と東風自動車は資金困難や資金自己調達の苦しい経験を経て、従来の中央政府の投資を受動的に受け取る態度から積極的に政府プロジェクトを勝ち取る姿勢へと転換した。80年代の前半、国内生産の商用車車種のアンバランス、すなわち小型トラックと大型トラックの供給不足問題を是正するために、中央政府は第一自動車を「下」(小型トラック)へ、東風自動車を「上」(大型トラック)へ進出させる分業政策を推進していた。第一自動車と東風自動車は、この中央政府のトラック多角化政策に対応し、プロジェクト投資を獲得して政府計画にしたがって企業行動を展開しはじめた。但し、トラックのモデルチェンジや多角化によってピンチから脱却するために、両社は少なくとも80年代半ば中央政府の乗用車政策の転換までは乗用車量産進出について考えていなかった。

ところが、80年代半ばから乗用車輸入の急増によって、中央政府は東風自動車には95年までに30万台の生産能力を形成させ、第一自動車には2000年までに30万台の生産能力を形成させるという新しい産業政策を検討し始めた。これを受けて、両社は急いで各自の乗用車進出戦略を策定しはじめた。特に、東風自動車を先行さ

せる政府計画を知った第一自動車は早急に「一括して企画し、段階的に分けて実施する」という戦略構想を形成し、中央政府に働きかけて、クライスラーのダッジ乗用車の技術(後に VW のアウディ乗用車へ変更)を導入する「先導工程」というプロジェクトを獲得した。但し、両社の乗用車戦略は政府計画にしたがい、あるいは中央政府に働きかけるために策定したもので、中央政府政策以外の環境要因について、調査が不足していたことが後の挫折から判る。

### 5.3 乗用車技術導入のトラブルと組織再編

第一自動車は当初「ダッジ 600」用エンジンの導入に続いて、クライスラーから「高級」のダッジ乗用車生産技術を導入して 3 万台規模で紅旗号乗用車を改造する計画をしていた。ところが、クライスラー側は、ダッジ乗用車のライセンスについて非常に高い価格を第一自動車に提示し、交渉は難航した。やむを得ず、第一自動車は技術提携元を VW にチェンジした。しかも、アウディ車との技術提携を通じて、第一自動車は VW を 15 万台乗用車プロジェクト合併企業のパートナーとすることを決めた。その中、外貨の制約で、第一自動車は VW のウエストモerland工場(米国)などの旧型設備を買収し、1983 年に市場に出したゴルフ=ジェット A2 型乗用車(エンジン排気量 1.56L)という古いモデルを 90 年代の量産車種として選択した。旧型設備の硬直性が第一自動車に大きな技術的リスクをもたらし、後の市場競争力と製品のモデルチェンジに対して、強い制約条件になってしまったのである。

また、第一自動車は小型トラックを中心とする商用車の多角化を展開する予定であったが、利益分配を巡って地方政府との間で紛争が絶えず、すでにクライスラーから導入したダッジエンジンの販路を確保するために、継続的に大量の資金と時間を投入して、既存商用車メーカーを合併・買収して、小型トラックの市場シェアの拡大を追求していった<sup>9)</sup>。一連の商用車事業の展開によって、資金が一段と緊迫してきたので、90 年代初めから始めたアウディ車(=小紅旗)新工場の建設を 95 年に中止せざるを得なかった<sup>10)</sup>。90 年代半ばから、アウディ車の派生車小紅旗の販売は伸びてきたが、生産能力の限界から短期間での大幅な生産量増加とコストダウンは期待できなかった。一方、大量生産のジェット車は上海 VW サンタナ車の競争にあって販売不振に陥った。こうして、第一自動車は商用車の増産で 90 年代の半ばにやっと総生産量のトップ地位を東風自動車から奪回したが、表 6 に示すように、あくまでも生産重点をトラックから抜け切れなかった。乗用車生産の成長はずいぶん後れたので、利潤額と生産性が逆に悪化してしまった。

表 6 第一自動車における主要各車種生産量の推移(1991-94 年)

	単位：台					
	中型トラック	小型トラック	軽自動車	アウディ乗用車	ジェット乗用車	紅旗乗用車
1991	76039	n.a.	n.a.	6500	156	0
1992	100054	6606	n.a.	15127	8050	0
1993	110616	21616	10898	17769	12117	0
1994	105377	43701	7843	20128	8219	58

出所：『中国第一汽車集团公司 Annual Report1994 年報』により、筆者作成。  
注：ここに出た数字は各年度の『中国汽車年鑑』と若干合わないところがある。



一方、東風自動車は国の乗用車産業発展計画により最初の乗用車生産基地に指定され、合弁相手を探し始めた。但し、当時中国の外貨が非常に緊迫していたため、東風自動車の乗用車合弁企業に対する政府の条件も厳しかった。政府から全く外貨が得られず、外国政府や銀行の貸付金に頼らざるを得なかったのである。その上、合弁企業の完成車製品の三分の一を輸入しなければならないという条件もあった。これによって東風自動車は苦勞のうえ、やっとフランス政府の貸付金を得て同国のシトロエンを合弁相手として絞ったが、あいにく、1989年に天安門事件が起こり、フランス政府の厳しい対中制裁政策によって東風シトロエンのプロジェクトは数年間凍結される結果となった。東風自動車の乗用車量産プロジェクト計画は結局第一自動車より一年以上遅れて実現されたのである。

その上、従来の山間部の悪い立地条件が乗用車生産、特にその部品メーカーの配置には非常に不利であったので、東風自動車は自社の乗用車生産基地を武漢市に移転した。一方、乗用車の部品生産は武漢市の他、上海や広州周辺まで拡散し、長時間を要した。また、合弁相手のシトロエンは最初から中国乗用車市場の大きな発展に懐疑的な態度を取り、積極的な長期発展の戦略を持ち合わせていなかったため、東風自動車の乗用車拡張にも影響した。特に、80年代の半ばから東風自動車は自社の利潤請負制導入や中型トラックの拡張などの行動で大成功を収めており、商用車の増産で業界のトップ地位を獲得し、上海自工と天津自工のような速めに乗用車生産を拡張する危機感と圧力がなかった。このように、東風自動車は(図1、表1と表4参照)90年代に入って従来生産してきた車種は市場ニーズが衰退し、乗用車の量産がかなり遅れたため、非常に苦しい経営状態に陥った。

#### 5.4 技術吸収と能力構築のプロセス

第一自動車と東風自動車は強い「トップ争い」意識のもとで、国のプロジェクトの獲得に力を入れ、自動車生産総台数のトップの地位を奪い合ったが、乗用車の分野では立ち後れていた。その間に、乗用車市場の競争が次第に激化し、両社の乗用車製品はすでに大量生産してきた上海VWのサンタナ車の競争に会った。また、資本や技術を提携していたVWとクライスラー社は初めから自社製品のブランド管理、乗用車の品質管理および部品の品質管理について厳しく第一自動車と東風自動車に要求をしてきた。更に、中央政府も両社の乗用車製品に対して品質保証、性能向上、スタイル改善やコスト削減などを求めてきた。

ますます激しくなってきた競争に対して、第一自動車はアウディ社やVWの協力を得て、乗用車生産の品質管理制度を導入し、企業の中に定着させていった。また、自社参加の部品メーカーも先進国から技術や設備を導入したり、外国メーカーと合弁企業を設立したりして積極的に技術能力や管理能力を高めようとした。更に、すでに一部工場に導入していた日本のリーン生産方式を90年代から乗用車とその部品工場に推し進めはじめた。しかし、次々巨大な投資を獲得すると同時に、資金やコスト管理を緩和したため、90年代半ばから資金不足の問題が発生し深刻化した。

一方、東風自動車は戦略調整に立ち上がり、まず小型トラックを開発して激しい競争に参入し、徐々に市場シェアを拡大していった。続いて、導入したシトロエンの新モデルや技術同時改善などの優位を利用して、排気量1.3Lと1.6LのEFIエン

ジン搭載の新車を相次いで市場に投入し、上海自工のサンタナ車や第一自動車のジェット車と真っ正面から競争し始めた。更に、1997年11月にプジョーが広州から撤退することをきっかけに本田技研工業との間でそれぞれに50%出資してエンジン製造・販売合弁会社を設立し、99年秋には広州自工に生産される「アコード」車のエンジン(排気量2.3L級)を供給する予定である。

乗用車生産の劣勢を挽回するために、第一自動車と東風自動車は自社の開発能力を強化しながら、自力、または外国メーカーと協力して乗用車のモデルチェンジや新製品の開発に力を入れるようになった。更に、中央政府の政策や資金の援助を求めると同時に、地方政府や外国メーカーと手を組んだり、株を発行したりして資金不足の問題を解決し、乗用車のフルライン化を展開して、乗用車の市場シェアの拡大を図るようになった。

## 6. 成長戦略の形成と実行：総合的比較

### 6.1 既存資源と優先課題

上海自工と天津自工は中国で機械産業の最も発達した地域に立地して、過去長い間の自動車修理と部品製造の基盤を活用して、50年代から、乗用車や小型トラックなど何種類かの自動車を試作し生産してきたが、あくまで地方の中小企業として、中央政府から政治(例えば、冷戦構造)などの原因で重視されていなかったため、いずれも手作業方式で少量生産のレベルに止まっていた。試作から70年代末までに閉鎖的市場の中で生産量は徐々に成長してきたが、技術レベルはなお低いレベルに停滞し、製品のモデルチェンジもなく品質の問題も徹底的に解決していなかった。従って上海自工と天津自工にとって、如何にして早期に自社独自の車種を選定し、大量生産体制を確立して、自動車生産の技術レベルを高めていくかが常に最優先の課題になっていた。

第一自動車と東風自動車は新中国が成立から最大の「ナショナル・プロジェクト」として中央政府から投資を受け、直接もしくは間接的にソ連よりプラント設備から、車種、そして大量生産方式、管理方法までワンセットで導入された大型企業であった。但し、建設場所の選択は政治の原因で、機械産業の基盤が弱い地域に決定された。部品内製率は最初から非常に高かった。また、長い間製品は単一であり、中型トラックが圧倒的な多数を占めていた。第一自動車と東風自動車は長年中国自動車産業の「長男」と「次男」として、業界のトップ地位を奪い合っていたが、各地のメーカーの参入によって、両社の市場シェアは徐々に低下していった。両社はトップの地位を守ることを大変重要視し、また誇りにもしていた。生産量の拡大のために、早めに主要製品のトラックのモデルチェンジと多角化が両社の長年の願望であった。

### 6.2 認識能力と戦略策定

乗用車技術導入の戦略策定段階の比較からわかるように、乗用車市場の急成長の以前から、上海自工と天津自工は第一自動車と東風自動車よりかなり早い時期に、外国メーカー、導入される車種、および市場ニーズなどについて調査を開始し、具

体的な戦略ビジョンを練っていった。一方、第一自動車と東風自動車は中央政府の計画に従って、商用車の多角化を展開していたが、乗用車市場の激変の後、中央政府の乗用車政策の変動に対応して、急いで乗用車の戦略を策定した。研究不足によるそのプランは重大な問題が残されていたために、後に大きな変更を迫られた。その裏には、80年代の半ばまで市場が大きな変化を起こしたにもかかわらず、第一自動車と東風自動車はトップの地位を争うために、お互いに商用車市場の競争に専心し、乗用車市場戦略についてほとんど構想しなかった事情がある。

資源・能力アプローチの視点から見れば、80年代の初期から、外部環境変化によって4社は既存資源の欠陥克服というロジックに従って、それぞれの新しい発展方向に入った。もしその新しい方向が環境変化と一致し、環境と経営資源に対する認識が正しければ、よい戦略を生み出す可能性は高いが、逆もまた真である。現実では80年代の半ばから乗用車の輸入が急成長し、それによって中央政府の産業政策の重点もトラックから乗用車へ転換しはじめた。トラック分野だけを見れば、第一自動車と東風自動車のモデルチェンジや多角化は優位に立っていたが、環境変化の流れから見れば、後の成長の最も速い乗用車市場へ参入する機会を見誤ったといえる。

### 6.3 資源投入能力と乗用車生産規模の拡張

上海自工と天津自工の両社は乗用車技術を導入した後、外部環境の変化に応じて企業発展の重心を次第に乗用車生産に移し、比較的速く乗用車生産の強化を行った。特に上海自工は中央政府と地方政府の支持および外国企業の協力を得て、乗用車生産へ「一点集中」的な重点投入を行い、市場ニーズの成長に従って、速やかに乗用車の生産規模を拡大してきた。一方、天津自工は地方政府の支持を受けたが、中央政府の支持や外国メーカーからの協力はあまり受けられなかった。そこで、天津自工は「以老養新」のやり方で市場ニーズを追求し、乗用車生産を拡大していった。この上海自工と天津自工の乗用車生産強化の成功は二社と同時期に乗用車生産に参入した北京自工と広州自工より乗用車の発展が速かった重要な原因でもある。

上海自工と天津自工に比べて、地方政府の消極的な協力姿勢、立地条件の制限や外国メーカーの戦略調整などは第一自動車と東風自動車の乗用車拡張に影響を与えたが、重要なのは両社自身はあくまでも従来の商用車多角化という発展重心から抜けきれなかった。限られた経営資源をほとんど商用車生産の拡張に投入してしまっただけで、乗用車生産規模の拡大を後れさせた。その裏には、第一自動車と東風自動車は生産量のトップの地位を奪い合いしようという強い企業意識が存在していた。そのためには人員の増大や乗用車生産の後れを生じて、とにかく目前の車の総生産量の増加が最重視する両社の姿勢(組織慣性)がなお企業の中に深く潜んでいるものと思われる。

### 6.4 競争力蓄積能力と管理・技術レベル向上

上海自工、天津自工、第一自動車と東風自動車の技術・管理能力向上過程の比較からわかるように、4社の競争力蓄積能力には歴然と格差が現れてきた。即ち上海自工は厳しい環境制約の中でコア能力へ集中強化の戦略指向に従って、何段階かに

分けて少しずつ自社の能力を高めてきたことにより、サンタナ車の品質は国内で評価されたばかりでなく、VW グループの中でも高く評価されるに至った。これに対して、天津自工は比較的緩やかな環境制約の中で、高度化されない市場ニーズばかりを追求し、生産数量だけを拡大し、品質管理や製品開発などほとんど改善しなかったために、ますます激しくなった競争に対応できなくなった。一方、第一自動車と東風自動車は乗用車分野の劣勢を挽回するために、益々激しくなってきた市場競争に応じて、完成車メーカーと部品メーカーに品質管理制度を導入し定着させながら、自社の開発能力を強化し、乗用車のフルライン化を展開し、乗用車の市場シェアの拡大を図ってきた。

この中で、天津自工はただ外国メーカーと技術提携しただけであるのに対して、上海自工、第一自動車と東風自動車は外国メーカーと合併して会社を設立したことや外車のブランドを維持したことなどが従来の品質軽視の組織慣性を破壊し組織学習を再開させる重要な役割を担った一因と思われる。一方、天津自工はこのような学習再開のチャンスが少なかった上に、長年売り手市場によってむしろ従来の生産量重視・品質軽視という組織慣性を強化された。また、上海自工と第一自動車は長い間乗用車を生産した経験を持っていたこと、特に上海自工は政府から悪評を受け、長い間品質問題で悩んだ経験が後に真剣に先進国メーカーの管理ノウハウを吸収したことに直接につながると考えられる。すなわち、同じ外部環境の乗用車ニーズの急成長の時期にあって、企業の対応が違ってきた原因は、それぞれが置かれた特有な環境条件に加え、各社自身が持つ歴史の経験教訓および市場圧力から生まれた学習や競争の意欲によるものと思われる。

## 7. 結論

したがって、ここまでの上海自工、天津自工、第一自動車と東風自動車の比較を通じて明らかになった結論は、戦略ビジョン策定と乗用車生産規模拡大の時期に、上海自工と天津自工は程度の差はあるものの、環境変化に対してはともに認識能力と資源投入能力を発揮した。競争力蓄積能力については、環境条件の差異によって上海自工は優位に立っていたが、天津自工は従来の組織慣性にこだわったために、後れを取ったのである。一方、第一自動車と東風自動車は従来の強い組織慣性が影響し、90年代の半ばまでに、認識能力と資源投入能力ともに上海自工と天津自工に後れを取り、商用車生産量の上位の地位を確保したとはいえ、乗用車生産は大分後れ、利潤額と生産性も悪化した。そこで、第一自動車と東風自動車は管理技術導入の経験を生かし、新しいノウハウを吸収し、慣性を破壊し組織学習を再開して次の競争段階に再起をはかったのである。4社は既存資源の欠陥克服や環境激変に対する懸念な対応などの面で共通したロジックで行動してきたが、ここに至る段階で従来の中小型企業であった上海自工と天津自工は一段と上位に経つことができたのである。

### 【謝辞】

本稿の作成にあたり、筆者の指導教官の藤本隆宏東京大学経済学部助教授、新宅純二郎助教授、高橋伸夫助教授、および高橋満東京大学教養学部教授より貴重なコメ

ントを頂いた。また、本稿は国際ビジネス研究学会第3回全国大会(1996年10月13日、於：横浜国立大学)と第4回全国大会(1997年11月9日、於：東洋大学)での報告に基づいて修正したものである。両日は、岡本康雄(青山学院大学)、下川浩一(法政大学)、桑田耕太郎(東京都立大学)、山倉健嗣(横浜国立大学)などの諸教授から貴重なご質問とアドバイスを頂いた。記して深く感謝する。

付記：本稿は平成6-8年度文部省科学研究費補助金・国際学術研究「現代日本の商用車用ディーゼル・エンジン技術の対中国移転戦略」の一環として実施された現地調査の研究成果などを収めてまとめたものである。

#### 【注】

- 1) 中国では自動車は「汽車」、汽車は「火車」、会社は「公司」という。
- 2) 筆者が中国自動車企業に対する現地実態調査は1990年から本格的に始まり、96年までに10回行ってきたが、そのうち、第一自動車、上海自工と天津自工に対して3回ずつ、東風自動車に対して1回直接調査を行った。また、補足調査として、91年5月、94年8月に中国自動車総公司、94年9月に北京ジープに対して調査を行い、中国国家計画委員会産業経済と技術経済研究所に対してこれまで3回調査を行った(94年9月、95年7月、96年8月)。
- 3) 日本総合研究所・中国社会科学院工業経済研究所編(1982)『現代中国経済事典』pp. 437の生産能力による企業規模区分標準によると、それまでの自動車製造工場は年産5万台以上のものが大型に、年産0.5-5万台のものが中型に、年産0.5万台以下のものが小型企業になっていた。当時(例えば1982年、図1参照)第一自動車と東風自動車が大型企業であったのに比べて、上海自工と天津自工はただの中小企業にすぎなかった。
- 4) 中国乗用車産業の技術導入と国産化のプロセスについて、これまでの研究は、ほとんど外国企業との合弁メーカー(例えば、上海VWや第一自動車VW)や技術導入されたある特定の生産工場(例えば、天津微型汽車廠)に焦点を置いて行われてきた。戦略策定から部品供給や製品販売などまで企業の全機能を持つ自動車会社およびそれらの間の相違についての比較研究はまだほとんど見あたらない。本研究は中国自動車企業が80年代からの環境激変の中で如何に技術導入の戦略ビジョンを形成し、どのように行動してきたかの全体像について、解明を試みたい。  
また、第一自動車と東風自動車の企業システム進化について、李春利(1996)が詳しく比較したものは、議論の角度は異なるが、参考にした。乗用車戦略と企業行動という新しい角度から、本研究は第一自動車と東風自動車の成長を研究し、さらに第一自動車や東風自動車のように中央政府に所属していた巨大企業の国から投資プロジェクトを獲得するという競争ロジックをはるかに超えて、市場システムへ移行中の中国自動車産業における国有企業成長の多様性と新しいモデルを解明しようとしている。
- 5) 企業内の意思決定主体については、計画経済の時期に企業内の共産党委員会は強い権限をもっていたが、1984年6月に工場長責任制、すなわち、企業にお

けるこれまでのような党組織の支配を廃止して、専門家としての工場長(あるいは社長)の支配を確立する制度を提起され、以後実験的段階を経て 1987 年から実施の段階に入った。実際には各企業では工場長、副工場長、技師長、総経済師、総会計師、党委員会書記、労組議長、従業員代表などによって管理委員会(あるいは「廠務会」)を構成し、その主任は工場長が担当する。管理委員会は、企業経営管理における重大問題につき工場長の決定に協力する。工場長は企業の経営管理業務についての決定権を持つ。但し、中央政府の部門に所属や地方政府に所属によって、企業幹部はその部門やその地方内に移動し、昇進することはいままでもあまり変わらない。第一自動車と天津自工の経営組織について陳晋(1991)を参照されたい。

- 6) 中国企業の既存経営資源を論じるときには、70 年代以前の伝統的な計画経済体制の下、中国に企業があるかどうかという企業形態論の問題に答えなければならない。実は 70 年代まで第一自動車と東風自動車は本社機能を抜きにした、単なる一生産工場に位置付けられていたが、上海自工と天津自工は地方政府の生産計画を所属工場に伝達し、計画の完成を監督する一行政部門に位置付けられていた。これら 4 社の企業機能の補完、いわゆる「企業へ変身」は 70 年代の末、ここで議論している企業戦略の策定よりやや早い時期から始まったことである。しかし、ここでは組織進化の立場から、変身してきた企業の前の組織経験、製品構成、政府人脈などをその企業の既存経営資源として捉え、議論全体としてもそのように扱っている。
- 7) 天津自工の技術導入については、例えば、肖威「中国乗用車産業の技術導入——合弁企業と国営企業の比較」、『社会科学研究年報』龍谷大学社会科学研究所第 27 号、1997 年 3 月を参照。
- 8) 第一自動車と東風自動車との競争について、李春利「中国自動車産業における企業システムの形成と進化に関する研究」、東京大学大学院経済科博士学位論文を参照。
- 9) 第一自動車集団化のトラブルについて、丸川知雄(1994)を参照されたい。
- 10) 例えば、『中国汽車報』1997 年 11 月 13 日の報道によると、第一自動車は 1995 年に 5.6 億元を支払い瀋陽金杯自工の株の 51%以上を購入した。

#### 【参考文献】

- 陳晋「中国巨大企業組織改革の実態分析——自動車産業における企業グループを中心に」東京大学大学院経済研究科修士学位論文、1991 年。
- 陳晋「中国自動車産業における企業戦略行動に関する研究」『国際ビジネス研究学会年報 1997』1997 年。
- 陳正澄「中国自動車産業の産業政策と国産化戦略—S V W社を例として」『社会科学研究』第 46 巻 2 号、1994 年。
- 藤本隆宏「いわゆるトヨタ的自動車開発・生産システムの競争力とその進化(1)『怪我の功名』と事後的合理性」『経済学論集』第 61 巻第 2 号、東京大学経済学会、1995 年。
- 李春利「中国の乗用車生産における国産化戦略とサプライヤー・ネットワーク」『産

- 業学会研究年刊』第9号, 1993年。
- 李春利「中国自動車産業における企業システムの形成と進化に関する研究」東京大学大学院経済科博士学位論文, 1996年。
- 野中郁次郎『組織進化論』日本経済新聞社, 1985年。
- 大河内暁男『経営構想力——企業者活動の史的研究』東京大学出版会, 1979年。
- 新宅純二郎『日本企業の競争戦略』有斐閣, 1994年。
- 上海大衆汽車有限公司編『1985-1995---十年鑄輝煌』(上海VW十年史), 1995年。
- 上海汽車工業史編委会『1901-1990上海汽車工業史』上海人民出版社, 1992年。
- 肖威「中国乗用車産業の技術導入: 合併企業と国営企業の比較」『社会科学研究年報』龍谷大学社会科学研究所第27号, 1997年3月。
- 丸川知雄「中国における企業間関係の形成——自動車産業の事例」『アジア経済』第35巻第9号, 1994年。
- 中国家用轎車發展戰略研究課題組『中国家用轎車發展戰略研究』1994年12月。
- 中国汽車貿易指南編委会編『中国汽車貿易指南』経済日報出版社, 1991年。
- 中国汽車工業史編審委員会編『中国汽車工業史 1901-1990』機械工業出版社, 1996年。
- 山岡茂樹『開放中国のクルマたち』日本経済評論社, 1996年。
- 吉田孟史「組織間学習と組織慣性」『組織科学』Vol.25. No.1, 1991。
- Andrews, K. R., *The Concept of Corporate Strategy, 3rd Edition*, 1987. (Dow Jones-Irwin), (Homewood, Illinois: Dow-Jones-Irwin)
- Ansoff, H. Igor, *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion* (New York: McGraw Hill, 1965).
- Barton, D. Leonard., "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 1992, 111-125.
- Chen, J., Lee, C. and Fujimoto, T., "Adaptation of Lean Production in China: the Impact of Japanese Management Practice," Paper to be Presented to MIT 1997 IMVP Sponsors Meeting, Korea, September. Faculty of Economics, University of Tokyo, Discussion Paper 97-F-27.
- Clark, C.k. and Fujimoto, T., *Product Development Performance*, Harvard Business School Press, 1991, Boston.
- Fujimoto, T. (1994), "Reinterpreting the Resource-Capability View of the Firm: A Case of the Development Production Systems of the Japanese Auto Makers", Paper to be Presented to Prencce Bertil Symposium, Stockholm, June. Faculty of Economics, Univeresity of Tokyo, Discussion Paper 94-F-20.
- Hofer, C.W. and Schendel, D., *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, 1978. West Publishing Company.
- Hussey, David., "Developments in Strategic Management", *International Review of Strategic Management*, Volume 1, 1990, John Wiley & Sons, pp3-25.
- Lee, C., Chen, J. and Fujimoto, T., "Different Strategies of Localization in the

Chinese Auto Industry: The Cases of Shanghai Volkswagen and Tianjin Daihatsu" Paper to be Presented to MIT 1996 IMVP Sponsors Meeting, Brazil, June. Faculty of Economics, University of Tokyo, Discussion Paper 97-F-2.

Mintzberg, H., *Mintzberg on Management*, The Free Press, A Division of Macmillan, Inc., 1989. New York, U.S.A.

Pisano, G., "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction", Working Paper, University of California, Berkeley, Harvard University, respectively. WP-94-103.

Rumelt, R., "Inertia and Transformation", Reproduced from *Resource-Based and Evolutionary Theories of The Firm* by Cynthia A. Montgomery. 1995. Copyright c 1995 by Kluwer Academic Publishers.

[1998年8月17日受理]



## 「地域統括本社の機能と実際」～二つの研究報告に関連して～

高橋浩夫(白鷗大学)

### 要 旨

地域統括本社<sup>1)</sup>は元々、1960年代初頭にアメリカの多国籍企業がヨーロッパ投資の中で、複数の子会社を設立し、それをいかに効率的にマネジメントしてゆくかという多国籍企業組織の編成プロセスの中で考案された。

当時、アメリカの多国籍企業は第二次大戦後のヨーロッパ経済の復興、特にEEC(ヨーロッパ経済共同体)の形成を契機としてイギリス・フランス・ドイツなどのヨーロッパ諸国に積極的な海外投資を行った。結果として海外投資による海外子会社数の増大は、多国籍企業組織のヨーロッパ地域での効率的なマネジメント・システムの構築を必要とした。つまり、ヨーロッパという同一地域内での複数の子会社を、多国籍企業の本社戦略の中でどのようにそれらを統合してゆくかということである。そこで、その多国籍企業組織の編成原理の一つとして考案されたのが統括機能の考えであり、地域統括本社(Regional Headquarters-RHQ)である。この地域統括本社の機能は、それまで主に国内市場を対象としてきたアメリカの多国籍企業にとって、地域戦略を全社的な経営組織の中でどのように編成するかという、いわば製品(別組織)と地域(別組織)との組み合わせによる新しいモデル(マトリックス組織)の考案でもあった。

さて、筆者にとって、地域統括本社の研究は10年程前に、日本企業の地域統括本社の設立動向に関するアンケート調査を行い、それを基にした米国の多国籍企業との比較研究を行ったことに始まる。(参照：拙著『グローバル経営の組織戦略』同文館、1992年)そして、その後、米国にある日本企業の地域統括本社を訪問して現地責任者とのインタビュー調査を行った。

当時、わが国は、1985年のプラザ合意を起点とした円高経済の中にあつて、各企業は先進各国への海外投資を急速に増やし始めた。その後、バブル経済へと続く1980年代後半には、年間海外投資総計が675億ドルという急激なピーク時を迎えた。そのことは、各社の海外事業活動を活発化し、中でもわが国の大企業は同一地域にいくつかの事業活動拠点を作った。同一地域に複数の事業活動拠点が出来ることによって、それを一つの地域-Region-としてまとめ、効率的なマネジメントシステムをどのように構築するかが地域統括本社の課題である。このような課題の研究は近年、内外の研究者の間で再び議論され始め、これについてのいくつかの調査報告ないし論文発表もいくつか行われてきている。本稿は近年、地域統括本社に関するわが国とヨーロッパで行われた調査研究をもとに、二つの研究報告の論点を整理しながら多国籍企業の経営組織としての地域統括本社性の今後を展望したい。

### 1. 地域統括本社の研究

地域統括本社の研究の中で、最近二つの報告書が発表された。一つは、(財)関西生産性本部が本研究に関して専門委員会を設け、委員長である安室憲一神戸商科大学教授を中心にまとめた『日本企業の地域統括本社制-海外進出企業における地域統

括本社に関するアンケート調査報告』(1996年1月)である<sup>2)</sup>。もう一つはフランスにある著名なビジネス・スクールであるINSEADのEuro Asian Centerが行った地域統括本社(Regional Headquarters)の研究を基にしたシュッテ(Helmut Shutte)教授の論文“Between Headquarters and Subsidiaries; The RHQ Solution”である<sup>3)</sup>。前者は日本の海外進出企業490社を対象に、115社(回収率23.47%)から回答を得て地域統括本社の現状と将来について調査したものである。

安室研究グループの調査報告では、日本企業の地域統括本社について、その現況を良く認識した上でより具体的で突っ込んだQ&Aと同時に、現状の分析と問題点を良く捉えていることで評価される。

また、後者はINSEADのシュッテ教授が1996年に30社の地域統括本社に直接出向いて、統括責任者とのインタビュー調査によって完成した報告論文である。30社の地域統括本社とはヨーロッパにある日本企業の地域統括本社とアジアー特にシンガポールにあるヨーロッパ企業の地域統括本社である。30社はヨーロッパ、日本を代表する企業であり、業種的には電気、自動車、化学、医薬、食品、エレベーター、時計、建設等の企業が含まれている。さて、二つの調査報告は研究目的が地域統括本社の設立、運営、将来展望にかかわることを探ろうとしているが、その研究の方法には若干異なったアプローチがなされている。安室研究グループの調査の場合は設定した質問項目に答える形で回答会社115社のアンケートの集計結果から各々の課題を説明している。ところがシュッテ教授の場合は地域統括本社の戦略課題を仮説(Hypotheses)の形で問題設定し、その仮説とインタビュー調査による実際とのギャップ、問題点から地域統括本社の現状と問題点を指摘している。

## 2. 地域戦略の責任・権限

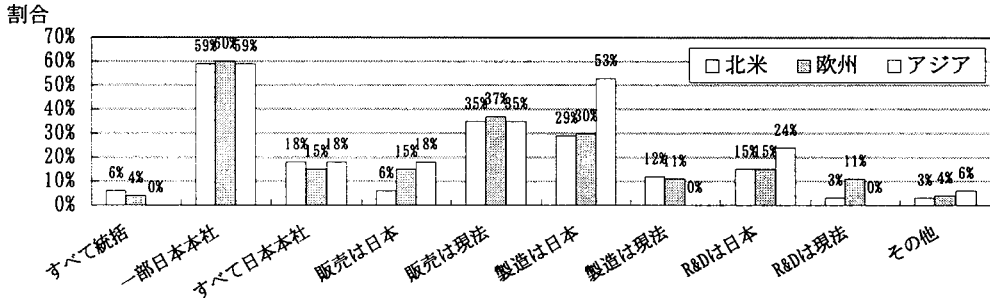
さて、まず第一に地域統括本社はどのような機能を担っているのだろうかということである。

地域本社の傘下には各国子会社(National Units)があり、多国籍企業の仕組みとしては本社—地域統括本社—各国子会社というように本社から各国子会社を直接コントロールするのではなく、地域統括本社を媒介させることによって本社と各国子会社との中間項的な位置づけになっている。その場合、本国親会社が保有する責任、権限とどのようなかわり合いをもつのであろうか。疑問とする点は海外子会社と本社との責任、権限がまだ不明瞭な日本の経営の在り方が問われているのに、その中間的役割をはたす地域本社をさらに海外子会社—地域統括本社—本社と位置付けて設立するのは組織構造として“屋上屋を重ねる”ことになり、むしろ迅速な意思決定を妨げるのではないかということである。

例えば、各国子会社(ユニット)生産体制を強化すると言っても本国親会社の製造事業部門からの技術的ノウハウを含めた経営資源の支援が必要であるし、販売についても親会社の販売部門が考える全社的な海外戦略の位置づけの中でそれらの海外子会社を検討しなければならない。このようなことは、地域統括本社とは、そこでの地域戦略について、全てを担う強い求心力のある本社としてではなく、限られた部分機能であることである。この問いに対して安室研究グループの調査では、「地域統括本社のパワー」の回答からその答えが得ることができる。これによるとアメ

リカ、ヨーロッパ、アジアでは若干の違いがあるが、すべて統括は極めて少なく、一部分は日本本社が統括するという割合が一番多いことが分かる。又、販売は地域内の現地法人が独自に行っている割合が多く、製造は日本本社の影響が大きく、中でもアジアの場合はその割合が高い。(図 1)

図 1 地域統括本部のパワー(複数回答)



出所：『日本企業の地域統括本社制』関西生産性本部

この回答によって直ぐには、地域統括本社の機能は本質的に限定的なものと結論づけることはできないが、少なくともパワーとしては本国本社の組織体系によって規定されていることがわかる。と同時に、地域統括本社のパワーと言っても、生産・販売・R&Dの各々の機能によってもその度合が異なるし、地域によってそのパワーの割合はちがうということである。

他方、シュッテ教授の調査では、地域統括本社はどのような役割を担っているかという視点から捉えている。そこで地域統括本社は戦略の開発(Strategic Development)、新規事業の開拓、目標の設定とコントロールの視点から地域全体を視野に入れた責任を担っているかどうかである。この課題は、仮説の形で設定しているが、実際のインタビュー調査の結果として、まずほとんどの場合、地域統括本社があるにもかかわらず本社からの影響力は大きく、戦略の開発においては本社が握っている。そして、地域統括本社が行う地域戦略の開発では下記のような五つのモデルを設定している。

- ・本社とRHQとのコンセンサス 13%
- ・本社が考えたことにRHQが参画 27%
- ・本社とRHQはイコールの関係 30%
- ・RHQが考えたことに本社が参画 13%
- ・限られた範囲でRHQの考えたことに本社が参画 17%

これをもてわかるように戦略の開発は本国本社のイニシアティブでそれに地域統括本社が参画する割合が多いということである。

### 3. 地域統括本社の社長・スタッフ

次に地域統括本社の最高経営責任者(CEO)はその傘下にある各子会社を統括するマネジメント能力(管理能力)と地域戦略を将来どう構築するかという起業家的能力が要求されることになる。しかも、地域統括本社の最高責任者は本国本社(グロー

バル・ヘッドクォーター)の策定する全体戦略の中の部分戦略を担うわけであるから、全体戦略との調整の中で意思決定されなければならない。つまり、それは本国本社との基本的考えやポリシーを少なくとも良く認知していることが必要であり、本社との様々な形での交流-インターフェースが不可欠の条件となってくる。管理能力・企業家的能力・本社とのインターフェイスができることの三条件を備えた人材はそう簡単に発掘・育成されるものではない。もし、そのような要件のリーダーが社内外から得られるとすれば、地域統括本社を運営する十分条件は達成されるであろうと言っても過言ではない。地域統括本社の最高経営責任者は地域戦略の決定-指令塔の役割を果すわけであるから、その職責を遂行できる能力が問われてくる。リーダーは地域戦略のビジョンを設定し、それを計画化して実行に移してゆかなければならない。それは、管理的能力よりもむしろ新しいものを創り出してゆく企業家的な経営者としての感覚が問われてくる。このリーダーの選任こそが地域統括本社の機能を発揮するキーである。

さて、それではこのようなリーダーをどのようにして登用するかという問題である。つまり、それは本国本社から選任された派遣者なのか、それとも進出した地域から登用された現地のリーダーなのかということである。これについて安室研究グループとシュッテ教授の調査を見ると、まず安室研究グループの調査では地域統括本社の社長の国籍質問している。これによると、アメリカの場合だと88%(31社)が日本人(本社派遣)で残り3社(9%)がアメリカ人であり、ヨーロッパ・アジアの場合は100%日本人である。

これに対して、シュッテ教授の調査では日本企業のヨーロッパ地域統括本社とヨーロッパ企業のアジア地域統括本社の合計30社の対象となった社長のうち29社までが本社派遣者である結果が示されている。従って、両者の調査では共に地域統括本社の社長は本社からの派遣者であるということである。これについて、どうして本社派遣者なのかというシュッテ教授の調査結果からは地域統括本社の責任者は①まず、本社と各国の子会社との橋渡しとなる調整者としての役割が求められていること。そのためには本社の考え、方針、組織機構などの基本的枠組を良く知っていること、②次に本社のグローバル戦略の一環を担うことのできる強い責任感をもった、言わば本社の意思が体现できるロイヤリティーが備わった人間であること。これには、本社での一定期間の経験が最低限必要であるし、そのような経験の中で会社のロイヤリティーが醸生されて行くということ。③また、本社としては地域統括本社の社長を将来の経営幹部候補性としてキャリア・パスの一環に位置づけていること。地域統括本社での社長としての経験とその実績は、将来の多国籍企業の本社の経営者に就く場合の幹部教育の最大の機会であることなどをあげている。つまり、以上のような理由から結果的にはどうしても地域統括本社の社長は、本社からの派遣者になるということ。このことは、地域統括本社の社長は、進出した現地のスタッフの中から選任をという理想と現実とはかけ離れているということである。この点について、シュッテ教授は国際化の理想としては現地の人から選任ということなのだが、現実がちがうのではないか-本社派遣者が多く占めているのではないかという仮説を論証している。

次に地域統括本社のスタッフの問題である。これは地域統括本社運営のコストの

大部分を占めるものであり、各社は少数精鋭主義を貫いている。どれくらいの人員規模かという点、生産性本部の調査だと平均のスタッフ数がアメリカ-248.1人、ヨーロッパ-32.8人、アジア-74.0%、そして100人以上の規模の地域統括本社は北米-9%、欧州-8%、アジア-21%。また、このような規模の一方で10人未満のところは50%ある。シュッテ教授の調査だと30社の地域統括本社の平均スタッフ数は50人であり、人数は5人から大人数になると数百人であるとしている。また、地域統括本社のスタッフの構成は現地の人(ローカル・スタッフ)と本社派遣の人から成っている。シュッテ教授の調査ではヨーロッパ企業のアジア地域統括本社は本社からの派遣者が多く、日本企業のヨーロッパ地域統括本社は日本からの派遣者よりも現地の人割合が多いという結果である。これに対して安室研究グループの調査ではスタッフの中でも日本からの派遣者がトップを占める職能、職位について報告している。これによると経理・財務の比率が最も高く(60%以上)、次に人事・労務(40%以上)、企画調査(30%以上)であり、生産・販売R&D、その他の職能に関してはローカルスタッフの割合が多くなってゆく(十数パーセント)。ただ、それらは地域によって若干のちがひがあることである。生産に関してはアジアの場合はまだ日本からの派遣者が30%、販売に関してはヨーロッパの場合は日本からの派遣者が26%になっている。

#### 4. 地域統括本社の機能

これは前述の3で記した地域本社のパワーで論じた意思決定のカテゴリーとも関連する。そこでは、地域統括本社を置いてはいるが、経営戦略の策定については本社の影響力(パワー)が強く、実体として、その直接的傘下にある各事業ユニット間の中で、その果す役割は本来的に何かという問題がある。筆者はこれについて前に地域統括本社の研究で、地域戦略(マルチ・リージョナル戦略)としての地域統括本社の機能は「一国一国の現地市場の特性に適應する能力を維持したうえで、単一の海外子会社では実現不可能な経済合理性を地域レベルで統合する方法である。つまり、今のところ事業の中核となる技術や経営資源は本国親会社に大きく依存した上で、資材調達や財務・人事などの機能部分では地域レベルで調達し、リージョナルな意思決定に権限を委譲すること」という周佐論文を引用して指摘した<sup>9)</sup>。つまり、経営戦略の決定である一経営資源の配分や技術政策の基本部分は本社にあるとしても、機能部分である各子会社での共有部分での統合は経済合理性にも適い、相乗効果が発揮できるのではないかということである。これについて、INSEADのシュッテ論文では地域統合-Regional Intergration-という視点から仮説を立て、実態の説明を行っている。それによると、仮説として各事業ユニットに共有する機能部分については地域統括本社こそがそのコーディネーターの役割を果し得るのではないかということに対して、30社中の18社がそのような考えている。そして、何をコーディネーションするかについて4つの重要領域をインタビューの調査結果から指摘している。

- ・マーケティング-広告のキャンペーン、統一性のあるコーポレート・イメージづくり、地域でのメディア政策、他の事業ユニットとのマーケティングの仲裁など
- ・人的資源-人的資源開発についての共通のガイドラインの設定、リクルートのマ

ニユアル、教育・訓練プログラム、派遣者の統一的な人事管理など

- ・製造—これらについては、数社を除いてほとんど地域では行っていない
- ・製品適応—現地のマーケットに対応した製品開発

さらに、機能部分とも重複するが地域統括本社が果すべき各子会社へのサービス活動として人的資源サービス—11社、テクニカル・サービス—11社、ソーシング、ロジステクス・サービス—11社、財務・税務、法務上のサービス—7社、情報サービス—6社、マーケティング活動—6社であると述べている。これに対して、生産性本部の調査ではINSEADの調査とでは質問の仕方に整合性はないが地域統括本社の機能については、アメリカの場合ではファイナンス業務の統括(63%)、当核地域の情報収集活動(63%)、傘下現地法人に対するモニタリング・経営指導(57%)、持株会社としての機能(54%)の順になっている。この他にINSEADの質問項目との同一点では情報システム・人事労務(40%)、販売(アジア・欧州では50%以上、アメリカ30%)、法務(アメリカ40%、欧州・アジア30%)となっている。

#### 5. 地域統括本社のコーディネーション

地域統括本社の位置づけ、つまり、本社(本国親会社)—海外子会社との中間的存在は、従来の直接的な指揮・命令系統をむしろ複雑にし、意思決定を混乱させるのではないかという疑問がある<sup>5)</sup>。これは組織はできるだけ簡素なものが良いという組織原則に反するものであり、組織の屋上屋を重ねることによって迅速な意思決定を妨げることになる。ところがこの前提として考える組織構造は本社が意思決定の最頂点にあり、そこが海外子会社を含めた国内外の事業部を統括する全社の総司令塔であるという官僚的ピラミッド組織の形態を描いている。そうすると海外子会社への指揮・命令も、直接的には本社からであるべきものが地域統括本社が介在することによって、事業単位との間に組織の重複構造を構築することになる。そのような組織論的重複構造の中でも、あえて地域統括会社を設立する理由はどこにあるのか。考えなければならないことは多国籍企業組織の全体構造の中での地域統括本社の位置づけであろう。これについては、前項で指摘したように基本的な戦略の部分については本国親会社に依存するにしても、機能部分での統合的要素にこそ地域統括本社の役割が課せられていることを指摘した。そうした場合、その地域統括本社は海外子会社に対してどのようなコントロールの仕方を行うのであろうか。つまり、地域統括本社—海外子会社との関係がピラミッド組織のライン権限をもったきついコントロールなのか、それともゆるやかなコントロールによるコーディネーターとしての役割なのかである。

これについて、シュッテ教授はこのようなピラミッド型組織で考えられるライン権限をもった地域統括本社の存在をバーティカルRHQ (Vertical RHQ: 垂直的地域統括本社)と呼び、これに対して、そのような全体の組織構造の中にも地域統括本社は各海外子会社を横断的にまとめる。つまり、調整者：コーディネーターとしての役割を担うのであるというホリゾンタルRHQ (Horizontal RHQ: 水平的地域統括本社)としての機能である。これは、むしろ各海外子会社の自立性にウエイトを置き、その率先を喚起させる地域戦略のコーディネーターとしての地域統括本社機能である。従って、ホリゾンタルRHQは海外子会社との関係においてはピラミッド組織

による官僚的コントロールによる指揮・命令ではないということである。

それでは、現実の地域統括本社は海外子会社に対して、パーティカルな機能なのかホリゾンタルな機能なのか、ということである。シュッテ教授の調査による本報告書によると、①まず地域統括本社の責任者(CEO)は本社派遣であり、そのほとんどが本社の経営の中枢(役員レベル)の人であり、相当な責任・権限をもった本国本社と直結していること。このことは、地域統括本社のCEOは本国本社の戦略を重視しなければならない、地域戦略の最高意思決定であること。特に販売やマーケティングに関してはライン権限を有するプロフィット・センターとしての責任が負わされている。②次に、各海外子会社の責任者(CEO)は誰に直接責任(report to)を負うかという点、調査した90%は地域統括本社のCEOに行っていること。

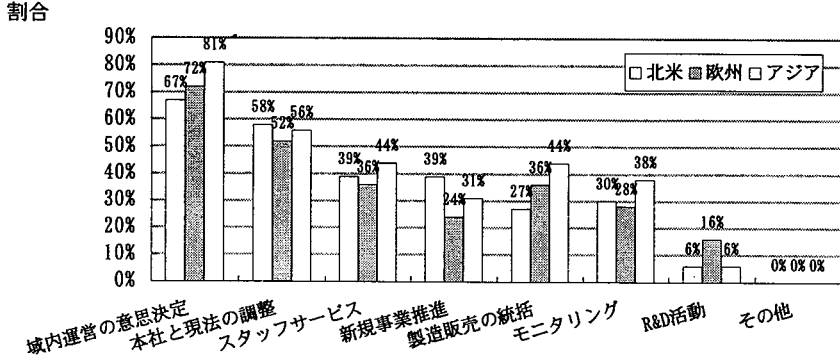
この部分については、安室研究グループの質問では海外子会社の報告先は誰かという項目を設定している。これによると・地域統括本社と日本の海外事業部へ報告しているが最も多く、(50%以上)・二番目に地域統括本社と日本の製造もしくは販売事業部へ報告している(30%前後)・三番目に地域統括本社(10%前後)となっている。これはシュッテ教授の場合は本国本社への報告項目の質問はしていないので同一には比較できない。どちらにしても、地域統括本社があるところの海外子会社はまずそこへ責任を負っていることがわかる。③次に、地域統括本社は地域間の海外子会社間の連携を高め、それらの間のシナジー効果や企業文化を創るための様々な試みをおこなっていることである。その為に、プロジェクトチームやタスクフォース等を設置したり、頻繁に行われる海外子会社の訪問によるコミュニケーションの機会、あるいは地域間での会議セミナー、地域間のニュースレターの発行等を通して統一的な地域戦略を推し進めている。これらのことは地域統括本社が海外子会社をゆるやかに結び付けるための単なる調整者の役割というよりも、パーティカルな組織としての指揮・命令権限をもった強い本社を目指していること。また、本国親会社の地域統括本社に対する位置づけも、全社的な経営資源の配分に関しては本国親会社が決定するにしても、地域戦略に関しては地域統括本社の責任者に全権を与えていることである。

上記のことから考えられることは、本社―地域統括本社―海外子会社との関係は、それらのどこが一番力をもち絶対的な権限をもつというよりも、各々のユニットが最大限の責任遂行を果すための組織間の力関係―求心力と遠心力―が共存しているということである。

## 6. 地域統括本社の将来

安室研究グループの調査では北米・欧州・アジア共に地域統括本社の将来方向として「強化もしくは現状維持」と答えている。そして、地域統括本社を今後強化、もしくは現状維持すると回答した企業の今後重視する点で「地域内の運営に関する意思決定」「本社地域内にある現地法人との調整機能」「域内の海外現地法人に対する人事、財務、法務に関するスタッフサービス」「新規事業の推進」等の順になっている。(図2)

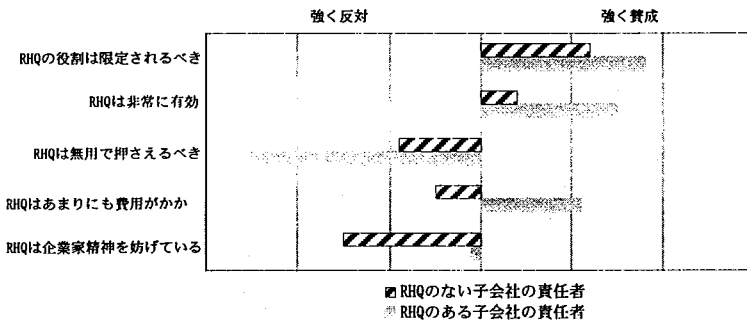
図2 地域統括本部のパワー(複数回答)



出所：『日本企業の地域統括本社制』 関西生産性本部

これに対して、シュッテ教授の調査では地域統括本社の有効性と将来展望について、41%が地域統括機能は非常に成功していると答え、52%は過去3-5年の地域での目標達成に地域統括本社はまあまあ有効と答えている。シュッテ教授と同じ調査目的で、INSEADのユーロ・アジアセンターのラッセレ教授が1992年に地域統括本社の問題を郵送による質問表によって調査している<sup>6)</sup>。対象はアジア地域で事業を行っているヨーロッパ企業の子会社の責任者98社に送付した。回答のあった53社の子会社は、上部組織としての地域統括本社をもっており、あとの45社の子会社は地域統括本社をもっていなかった。図3は各項目を賛成・反対の視点から質問したものである。これを見ると、まず地域統括本社のある子会社は無用で押えるべきでないと考えている人が多い。そしてそれは有効であると認めつつも限定された機能であるべきだとも考えている。また、地域統括本社のない子会社の責任者はそれによって企業家精神が妨げられているとも考えていない。つまり、子会社の責任者は地域統括本社の有効性を好意的に受け止めている人の割合が多いということである。

図3 地域統括本社の賛成・不賛成



出所: Philippe Lasserre "Regional Headquarters: The Spearhead for Asia Pacific Markets", Long Range Planning, vol. 29, p.35.



## 7. 将来展望に関する私見

本稿では地域統括本社について、最近の二つの報告書に言及しながら、筆者の意見も交えて考察してきた。二つの報告書から読み取れることは地域統括本社は多国籍企業の経営組織の構築において、アメリカ・ヨーロッパ・日本の各企業が地域戦略のベースとして近年、再び設立してきていること。そして、それは今後、世界経済の地域化(リージョナリズム)の方向の中にあって、各子会社を統合した地域戦略を構築する上で、いくつかの主要な役割を果たし、将来もその必要性があると考えていることがわかった。

そこで、最後に筆者なりに地域統括本社の将来展望をいくつか考えてみたい。

### ①地域化への対応

ヨーロッパは1993年から発足した15カ国によるEU(ヨーロッパ連合)の形成、他方、アメリカにおいてはカナダ、アメリカ、メキシコの3国による経済連合(NAFTA:北米自由貿易協定)が正式にスタートし、それらの地域内での国境を超えた経済活動はますます活発化している。この他にもリージョナリズムの動きとしてはASEAN(東南アジア諸国連合)やAPEC(アジア太平洋経済協力会議)がある。このような世界各国における一連のリージョナリズムの動きは、地域内でのビジネス活動に対する多種の統一的な法規制、環境規制、地域政府(EU委員会のような)による方針の徹底が強化されてくる。このような意味では世界標準(グローバル・スタンダード)の前にまずリージョナル・スタンダードをクリアしなければならないであろう。この場合には、それらの課題を地域統括本社の機能として受け止め、その徹底を各事業ユニットに計ってゆかなければならない。つまり、各国子会社が設立される一方で、リージョナリズムの動きに対応した統一的な機能を担う本社の役割は何かの形で必要になってくる。

### ②限定的機能

わが国で地域統括本社もしくは地域本社というと、先進的な国際企業が1980年代中期に設立した頃には、新聞紙上などでそれがあたかも日本本社と同じように、地域戦略のすべてを担う本社機能のように過大宣伝された。しかし、そのような理想とは異なって、実際の運営は難しく問題をかかえた。本論文で紹介した安室研究グループやシュッテ教授の研究調査はこのような理想と実際との間にどのようなギャップがあるかを考察したものである。ここで分かったことは、地域統括本社とは言っても、それは本国本社(Corporate Headquarter)の経営活動のグローバル戦略の一環を担うものであり、決して本国本社の基本方針からはずれたものではないということである。地域統括本社の機能は本国本社の考える地域戦略の一環として位置付けられ、それを担う部分もしくは限定的機能で成立するのである。ただ、限定的機能とはいっても、何が限定的機能かということについては会社によってトップ(CEO)の考え方あるいは経営組織の基本構造、地域統括本社のトップ(CEO)の能力などによって異なっており、同一なものではないのである。

### ③異なる機能

今のところ、日本企業の地域統括本社はアメリカ、ヨーロッパ、アジアの各地域につくられているが、将来的には中国(すでに北京には数社の日本企業がつくっている)あるいは南アメリカ(メルコスール:Melcosule)という南米各国が連合した地域

経済圏の形成を作りつつある)にもその機能は必要になってこよう。ただ、ここでは地域統括本社の機能を各地域同一に考えてはいけないことである。ヨーロッパの場合はすでにEUの経済連合は形成されており、今度はさらに一步すすんで1999年には通貨統合へと具体的なステップを踏みはじめている。そして、EU全体を統括するEU委員会もベルギーのブリュッセルに早くから置かれ、EU全体の法制度の改正や経済指針が次々と出されている。このようなところでの地域統括本社はEU委員会との折衝業務も当然増えてくるし、そのことが第一義的な機能になるかもしれない。他方、アメリカは日本企業の積極的な事業活動の結果として、それらを統合した税制上の特典一持株会社の設立に付加した形の事業統括会社をつくる。そして、カナダ、メキシコを加えた統合的な地域戦略の策定業務へと発展する。

アジアにはシンガポールに日欧米の多国籍企業のいくつかが地域統括本社を置いているが、これはシンガポールがアジアの中心点であることに加えて、多国籍企業が地域統括本社を作る場合の税制上の優遇措置やその他のさまざまな恩典を与えていることである。また、地域統括を行う場合の金融や情報システム等のインフラも整っている。つまり、シンガポール政府としてアジアにおける多国籍企業がヘッドクォーター機能の誘致を積極的にすすめている。

#### ④RHQの発展段階

地域統括本社といってもそこにはいくつかの発展段階(ステージ)があることである。そして、それが設立された後と数年あるいは数十年経た後では、会社でも事業の縮小、拡大、リストラがあるように、地域統括本社もそのようないくつかの変遷をしてきていることである。地域統括本社の設立までのプロセスを個々に調べてみると、最初から統括本社としての機能を整えて一気につくったわけではないということである。国際事業の発展には一定のプロセスがあるように、国際経営の組織にもそれに対応した構築のプロセスがある。地域統括本社の場合には、まず本国本社の戦略策定のための情報収集としてのリエゾン・オフィスが開設されることがあるが、たいていの地域統括本社は販売会社の中に並列した形で設けられ、それが独立して発展的に地域統括本社に格上げされることが多い。国際経営の発展からしても生産活動より販売活動が先行しており、その国の経済動向や経営管理の仕組みをよくつかんでいる。そのことは、地域戦略を立案する場合の前提要件となる。地域統括本社が販売会社から分離独立し、今度は各子会社の株を所有し(持株会社)、いくつかの共通機能をそこで結合しながら強化されることになる。しかし、その前提はあくまでも本国本社の地域統括本社に対する責任・権限の位置付けに依拠するであろう。

#### 【注】

- 1) 地域統括本社は地域統括本部と言ったりする場合もあるが、ここでは地域統括本社に統一した。英語で表現する場合は本社は両方ともHeadquarterである。ただ、通常本社と言った場合はその会社が指すものは本国本社が唯一のものであり、地域の経営統括機能は「本部」と言った方が良いのではないかという意見もある。しかし、ここでは国際経営の発展プロセスの中で地域統括本社設立の萌芽的形態であった地域事務所や販売統括機能が発展し、地域の経営活動の

指令塔として本国本社と同様な機能を果そうというビジョンから「地域統括本社」という言葉を使う。本社問題については拙著『国際経営の組織と実際』第5章「経営のグローバル化と本社機能」同文館 1998年参照。

- 2) 本研究はアンケート調査が1995年4月～5月において行われ、1996年1月に報告書が出ている。本研究成果について1996年7月の多国籍企業研究会の東西大会で本報告書の調査専門委員会の委員である弘前大学の森樹男助教授の研究発表に対し、筆者が討論者立場でコメントした。これが契機になって再度、地域統括本社の問題に関心をもつに至った。なお、森樹男の研究発表論文は「日本の海外進出企業における地域統括本社制の現状と課題」『弘前大学経済研究』第18巻、1995年である。
- 3) 本論文は1996年12月にストックホルムで行われたEIBA Conferenceでの発表内容を直接筆者がシュッテ教授から手に入れたものである。
- 4) 周佐嘉和「グローバル戦略の展開と経営資源の相互利用」組織学会編『組織科学』第22巻、第一号、76ページ。
- 5) 拙稿「欧米に相次ぐ地域統括会社」日本経済新聞、経済教室、1989年4月24日。
- 6) Phillippe Lasserre, "Regional Headquarters: The Spearhead for Asia Pacific Market" Long Range Planning, vol.29 No.1, 1996.

#### 【参考文献】

Newton Parks, "Survival of European Headquarters", *Harvard Business Review*, March-April, 1969.

William Dymaza, *The Multinational Business Strategy*. McGraw-Hill Books, New York, 1972.(小林規威監修, 荒井孝訳『多国籍企業の経営戦略』日本生産性本部, 1974年)

M. Lehrer and K. Asakawa, "Regional Management and Regional Headquarters in Europe: A Comparison of American and Japanese MNCs", I N S E A D working paper, 1995.

(この他に地域統括本社に関する文献としては)

- ①Kenichi Ohmae, "Triad Power-Coming shape of Global Competition", Macmillan, 1986.(大前研一『トライアド・パワー』講談社, 1989年)
- ②Christopher A. Bartlet & Sumantra Ghoshal, "Managing Across Borders: The Transnational Solution" Harvard Business School Press, 1989.(吉原英樹監修『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社, 1990年)
- ③安室憲一『グローバル経営論』千倉書房, 1992年。
- ④中垣昇『グローバル企業の地域統括戦略ーシンガポールの日系企業の財務戦略を中心にー』文眞堂, 1993年。

(論文は)

- ①吉原英樹稿「グローバル統合化と非構造的接近」組織学会編『組織科学』第18巻第4号。
- ②John Daniels, "Approaches to European Regional Management by large U.S.,

- Multinational & Firms" *Management International Review*, vol.26, 1986.
- ③Daniel Sullivan, "Organization in American MNC: The Perspective of the European Regional Headquarters", *Management International Review*, vol.32, 1992/3.
- ④Friedrich Wu, "The ASEAN Economies in 1990s and Singapore's Regional Role", *California Management Review*, Fall, 1991.

[1998年7月31日受理]

## 地域統括会社の視点からみた日本企業の地域統括 －製造業を中心として－

森 樹男(弘前大学)

### 要 旨

本稿は、日本の多国籍企業が設立している地域統括会社の機能や成果について、日本の親会社と地域統括会社のそれぞれの立場からの考えをもとに比較検討をおこなったものである。

この比較検討の結果、つぎのような点が明らかにされた。まず第一に、地域統括会社の機能の面で、近年、機能が充実してきていることを述べている。また、それぞれの地域において、地域統括マネジメントの性格が異なってきていることも明らかになった。それは、北米地域やアジア地域において地域統括会社は限定された役割をもつものに対し、欧州地域の統括会社は地域におけるマネジメントセンターとしての役割をもつようになってきたということである。

地域統括会社の成果の面では、いくつかの項目において、日本本社と統括会社の間に認識の違いがみられた。それぞれの違いは地域によって異なり、さらにその違いについての理由が検討された。

その結果、北米地域の製造業統括会社では、「販売活動の統括」について大きな認識の差があり、統括会社の方が成果が出ていないと考える傾向にあった。これは販売に関して販売を担当する現地法人の関与が関係しているとされた。また、欧州地域では、「日本本社への意見の具申」において大きな認識の差があった。これは日本本社の方が成果が出ていないと考える傾向にあった。ここでは、本社の期待とのギャップが指摘された。そしてアジア地域の統括会社に関しては、「ファイナンス業務の統括」において認識の差がみられた。これは統括会社の方が成果があったと考える割合が多かった。この理由については経営環境の変化があげられた。

そして最後に、地域統括会社の成果に関して、その成果が出た理由に対しての意識の違いについて検討をおこなった。ここではとくに、地域を問わず地域統括会社が「コストの削減に成功した」ことが地域統括会社の成功理由となっていたことが特徴的であった。これは地域統括会社自身が自らの立場を考えた場合に、とくに意識された点だと考えられた。また、成果がでなかった理由に関しては、北米のように地域統括会社を経ないで、本社や製品事業部が、現地法人と連絡を取っている点を指摘する回答が多かったのに対し、欧州地域やアジア地域ではその点を問題視していなかったという違いがみられた。

本稿の最後では、地域統括会社の視点からみた日本企業による地域統括マネジメントに関して考察をおこなっている。

### はじめに

本稿は、日本の多国籍企業が設立している地域統括会社の機能や成果について、日本の親会社と地域統括会社のそれぞれの立場からの考えをもとに比較検討をおこ

なうものである。

筆者はこれまで、日本の多国籍企業による地域統括会社の研究をおこなってきた。その際の調査対象は、日本の親会社であった。日本の親会社に地域統括会社について尋ねることは、企業全体のグローバル戦略の中でどのような位置づけがなされているのかを知ることでは大変意味があった。

しかしながら、この研究方法では、研究対象に対して直接調査をおこなっていないという限界があった。果たして、地域統括会社自身は自分たちの役割をどう認識しているのだろうか。また、日本の親会社が考えている地域統括会社の成果と、地域統括会社の考えている自らの成果の間には認識の違いはないのだろうか。筆者は、この限界を克服するため、昨年、地域統括会社を対象にアンケート調査を実施した。

本稿では、これら 2 つのアンケート調査で得られたデータの比較検討をおこなっている。これをもとに、地域統括会社の視点からみた日本の多国籍企業における地域統括について考察することが本稿の目的である。

## 1. 2 つのアンケート調査

われわれはこれまで、地域統括会社に関して 2 つのアンケート調査をおこなっている。一つは、「海外進出をおこなっている日本企業の地域統括本社にかんするアンケート調査」<sup>1)</sup>である。これは日本の親会社を対象として、日本企業の地域統括本社制の実態を調査したものである。この調査のおこなわれた時期は 1995 年 4 月から 5 月、調査対象企業は日本の海外進出企業 490 社である<sup>2)</sup>。回収数は 115 社、回収率は 23.47%である。

もう一つのアンケート調査は、「日本の海外進出企業による地域統括会社に関するアンケート調査～海外現地法人の視点から～」<sup>3)</sup>である。この調査は、日本の多国籍企業による地域統括会社を対象としておこなっている。この調査のおこなわれた時期は、1997 年 2 月～3 月、調査対象企業は、事業内容に統括機能をもつとされる海外現地法人 280 社である。回収数は 68 社、回収率は 24.3%である。

この 2 つのアンケート調査は、内容的にはほぼ同じ質問項目をたてており、比較可能なように設計されている。本稿では、この 2 つのアンケート調査の結果を比較検討し、地域統括に対する日本の親会社と地域統括会社の意識の違いを探り、地域統括会社の視点からみた日本企業の地域統括について考察していく。

なお、本稿では地域統括会社という用語を統一的に用いている。関連する用語としては、地域統括本社、地域統括本部、地域総括会社、支援会社などさまざまなものが存在する。しかし、本稿では、地域における統括という部分に注目して分析をおこなうことを目的としているために、また、日本の多国籍企業の場合、組織の名称と実際の地域マネジメントとはあまり強い関連がないことから(Lehrer & Asakawa, 1995)、あえてそれらの違いを問わなかった。したがって、本稿における地域統括会社といった場合、上述した名称の組織を含む地域における統括をおこなう現地法人を指していると考えていただきたい。

## 2. 2 つのアンケート調査におけるデータの性格

### (1)分析対象企業の特徴

この2つのアンケート調査の回答企業において、地域統括会社として分析対象となった企業は表1の通りである。北米地域では本社35社、統括18社、欧州地域では本社28社、統括21社、アジア地域では本社17社、統括12社である<sup>4)</sup>。また、両調査とも回答のあった企業グループは、北米地域8社、欧州地域12社、アジア地域3社である。

表1 分析対象企業の内訳(回答のあった統括会社)

調査対象	北米		欧州		アジア	
	本社	統括	本社	統括	本社	統括
電気・電子	7	5	5	5	7	6
自動車・部品	4	3	3	3	1	0
その他製造	11	7	8	8	1	2
非製造	13	3	12	5	8	4
計	35	18	28	21	17	12

注：調査対象の本社とは1995年の「本社」に対する調査結果のことであり、「統括」とは1997年の統括会社に対する調査結果を意味している。

### (2)地域統括会社の規模

つぎに、分析対象となった企業(地域統括会社)の規模を見ていく。表2は、分析対象企業の従業員数の平均と傘下現地法人数の平均を示したものである。

まず、地域統括会社の従業員数の平均からみていくと、地域統括をおこなっている人数の平均は、北米地域全体で本社が248.1人、統括が22.1人、欧州地域全体では本社32.8人、統括37.4人、アジア地域全体では本社74.0人、統括15.1人であった。北米地域やアジア地域では大規模な統括会社が含まれたことにより、平均値が高くなった。

つぎに統括する現地法人数の平均から地域統括会社の規模を見てみる。表をみると、北米地域全体では本社8.4社、統括9.8社、欧州地域全体では本社10.6社、統括12.4社、アジア地域全体では本社11.5社、統括16.0社であった。

全体として、アジアにおいて傘下現地法人数の平均が高かった。また業種別にみると、電気・電子産業や自動車・部品産業の平均が一般的に高いものの、一部非製造業においても平均値が高い地域もあった。

表2 分析対象企業の規模

●従業員数の平均 (人)

調査対象	北米		欧州		アジア	
	本社	統括	本社	統括	本社	統括
電気・電子	681.6	20.4	42.8	61.0	113.3	26.0
		318.0		916.6		384.7
自動車・部品	710.5	30.0	131.7	113.7	217.0	-
		230.0		371.3		-
その他製造	15.5	5.7	24.6	9.9	2.0	5.5
		2039.9		279.4		1153.0
非製造	16.2	52.7	4.9	6.6	2.8	6.3
		309.3		176.6		126.5
全体	248.1	22.1	32.8	37.4	74.0	15.1
		1015.0		420.0		44.2
回答企業数	37社	16社	24社	20社	17社	11社

注：上段の数字は、統括業務をおもにおこなっている従業員の平均、下段の数字は統括会社全体の平均を表している。

アジア(本社)のデータのうち、自動車とその他製造は1社のみ回答である。

アジア(統括)のデータのうち、自動車は回答がなかった。

●傘下現地法人数の平均 (社)

調査対象	北米		欧州		アジア	
	本社	統括	本社	統括	本社	統括
電気・電子	13.3	7.8	21.4	18.4	17.7	19.5
自動車・部品	9.3	9.3	14.3	19.7	3.0	-
その他製造	6.8	10.7	7.8	8.0	8.0	6.5
非製造	6.5	12.0	6.4	9.2	6.2	15.5
全体	8.4	9.8	10.6	12.4	11.5	16.0
回答企業数	32	18	26	21	15	12

注：アジア(本社)のデータのうち、自動車とその他製造は1社のみ回答である。

アジア(統括)のデータのうち、自動車は回答がなかった。

### 3. 地域統括会社の機能

#### (1) 地域統括会社のもつ機能数

ここでは地域統括会社のもつ機能に関して、2つのアンケート調査の比較をおこなうことにする。

そこでまず、統括会社のもつ機能数の平均をみていくことにする。表3は、地域統括会社のもつ機能数の平均を地域ごとに示したものである。

はじめにこの表3を地域別にみていくと、親会社と地域統括会社のどちらを対象とした調査でも、全体として欧州地域における平均機能数が多いことがわかる。

また、産業別にみていくと、全体的に電気・電子産業と自動車・部品産業の平均値が高くなっている。ただし、アジアにおいては非製造業の平均値も高かった。

さらに、2つのアンケート調査を比較してみると、どの平均値も統括の方が高くな



っている。実は、この2つの調査ではアンケートで用意した機能数に差があり、もともと本社に対する調査では24個の機能を、統括会社に対する調査では17個の機能を用意していた。ここで示した平均はこの差をほとんどなくし、同じ質問項目を抜き出して平均したものである。しかしながら、修正以前の平均を比べてみても地域統括会社を対象とした調査の方が平均値が高くなる傾向にあった。両調査の回答の相違を、時間の経過による変化ととらえるか、調査対象の違いととらえるか、2通りの捉え方がある。この点について、われわれは時間の経過によるものと考えることとする。なぜならば、機能とは実際におこなっている業務の内容であり、立場による意識の違いは反映されにくいと考えるからである。したがって、ここでは時間の経過とともに地域統括会社が遂行する役割が増加してきたといえるだろう。

表3 地域統括会社の平均機能数

調査対象	北米		欧州		アジア	
	本社	統括	本社	統括	本社	統括
電気・電子	8.0	8.6	9.0	11.2	7.4	7.7
自動車・部品	6.3	7.3	6.3	12.3	11.0	-
その他製造	5.5	7.6	7.1	8.3	4.0	5.0
非製造	5.3	7.3	6.0	7.6	4.8	9.3
全体	6.0	7.8	6.9	9.4	6.2	7.8
回答企業数	35	18	28	21	17	12

注：本社調査における調査対象機能数は16項目、統括会社調査における調査対象機能数は17項目

## (2) 地域統括会社の機能

つぎに地域統括会社がもつ機能の内容について比較検討をおこなっていく。表4は、地域統括会社のもつ機能について地域ごとにまとめたものである。

### ① 北米地域の地域統括会社

まず北米地域における製造業の地域統括会社の機能をみると、両調査において生産活動や販売活動の統括という、いわゆるライン機能の統括をおこなう地域統括会社が少ないことがわかる。また、両調査を通してとくに回答の多かった項目をみると、「ファイナンス業務の統括(本社73%、統括93%)」や「持ち株会社機能(本社59%、統括87%)」などがみられる。これは、北米の地域統括会社が持株会社やファイナンス関連の現地法人から設立されたケースが多いことに関係している。他方、「地域戦略の策定・実行(本社45%、統括53%)」や「グローバル戦略と地域戦略の調整(本社64%、統括47%)」など地域戦略にかかわる機能については、統括会社に対する調査では約半数にとどまった。

調査結果からみると製造業における北米地域の統括会社は、持株会社や金融子会社の側面を強くもち、それらに統括機能が加えられてきたものといえる。

一方、非製造業における北米の地域統括会社はどうであろうか。製造業と比べて異なる点は、まず、統括会社に対する調査において「販売活動の統括(本社38%、統括67%)」をおこなう企業が多くなったということである。また、「地域戦略の策定・

実行(本社 54%, 統括 67%)」をおこなう企業が多い反面、「グローバル戦略と地域戦略の調整(本社 62%, 統括 33%)」をおこなう企業はとくに統括会社に対する調査では少なかった。とくに統括会社に対する調査での回答企業数は3社であり、これをもとに製造業との違いを論じることはできなかった。

## ②欧州地域の地域統括会社

欧州地域における製造業の統括会社は、他の地域に比べるとライン機能の統括をおこなう企業の割合が多いことが特徴である。とくに統括会社に対する調査においては、「生産活動の統括(63%)」だけでなく、「研究開発活動の統括(44%)」をおこなう企業の割合も多くなっている。

また、「地域戦略の策定・実行(本社 69%, 統括 88%)」や「グローバル戦略と地域戦略の調整(本社 75%, 統括 75%)」などを含む、地域の経営に関する機能も高い割合を示している。

このように欧州地域の製造業統括会社は、多くの役割をもち、地域におけるマネジメント・センターとしての役割を担っているといえるだろう。

一方、欧州地域における非製造業の地域統括会社をみると「販売活動の統括(本社 42%, 統括 20%)」などライン機能の統括をあまりおこなわない傾向にあった。しかし、統括会社に対する調査では、スタッフ・サービスの提供をおこなう企業が多くみられた。また2つの調査を通して地域の経営に関連する機能を多くもつ傾向にあった。しかしながら、北米やアジア地域で高い割合を示す「持株会社の機能(本社 17%, 統括 0%)」はかなり低くなっている。これは、欧州地域においては節税対策のため、持株会社や金融子会社を別にもうけることがあり(園田 1995)、そのことが関係していると考えられる。

## ③アジア地域の地域統括会社

アジア地域の製造業統括会社のもつ機能をみると、「IPO(本社 33%, 統括 63%)」や「物流・流通業務の統括(本社 22%, 統括 63%)」をおこなう企業が多くなってきていることがわかる。そのほか「販売活動の統括(本社 67%, 統括 63%)」などもおこなっている企業の割合は多かった。

しかしながら、本社に対する調査で高い割合を示していた地域の経営に関わる部分は、統括会社に対する調査ではかなり低い割合を示している。たとえば「地域戦略の策定・実行(本社 78%, 統括 38%)」や「グローバル戦略と地域戦略の調整(本社 78%, 統括 25%)」など顕著である。なぜ、このような結果になったのだろうか。これは、アジア地域における統括会社が、当初は地域における本社(地域統括本社)というイメージで設立されていたが、日本との地理的な関係もあり、その性格が変わってきたことによるものと筆者は考えている。すなわち、アジア地域における統括は日本本社から可能であり、アジア地域にある統括会社は現地でおこなう方が効果的な役割だけを遂行するように変化してきたということである。われわれの別の調査では、アジアにおける統括会社は統括をおこなうだけの力を持たされていない組織という結果が出ている(森 1998)。

したがって、アジア地域の製造業統括会社は、IPOや物流、そして販売活動の統

表4 地域統括会社の機能

(複数回答)

## ●製造業

調査対象	北米		欧州		アジア	
	本社	統括	本社	統括	本社	統括
原材料・部品調達業務の統括 (IPO)	14%	20%	19%	25%	33%	63%
物流・流通業務の統括	23%	13%	38%	50%	22%	63%
生産活動の統括	14%	13%	31%	63%	33%	38%
販売活動の統括	27%	20%	63%	56%	67%	63%
研究開発活動の統括	18%	7%	31%	44%	22%	13%
ファイナンス業務の統括	73%	93%	56%	69%	56%	50%
情報システムの統括	50%	53%	69%	50%	56%	38%
人事・労務業務の統括	41%	53%	44%	38%	44%	38%
法務関連の統括	55%	60%	31%	44%	33%	38%
地域戦略の策定・実行	45%	53%	69%	88%	78%	38%
グローバル戦略と地域戦略の調整	64%	47%	75%	75%	78%	25%
地域情報の収集	73%	60%	81%	88%	78%	50%
現地法人への情報提供	-	67%	-	81%	-	50%
現地法人に対するモニタリング、経営指導	45%	60%	50%	69%	56%	50%
日本本社への意見の具申	41%	80%	56%	88%	56%	63%
持ち株会社機能	59%	87%	44%	63%	33%	25%
その他	0%	0%	0%	6%	0%	0%
回答企業数	22社	15社	16社	16社	9社	8社

## ●非製造業

(複数回答)

調査対象	北米		欧州		アジア	
	本社	統括	本社	統括	本社	統括
原材料・部品調達業務の統括 (IPO)	0%	33%	0%	0%	0%	0%
物流・流通業務の統括	8%	33%	8%	20%	0%	50%
生産活動の統括	0%	0%	8%	0%	13%	50%
販売活動の統括	38%	67%	42%	20%	38%	50%
研究開発活動の統括	0%	0%	8%	0%	13%	25%
ファイナンス業務の統括	46%	67%	42%	20%	25%	100%
情報システムの統括	23%	67%	25%	60%	13%	25%
人事・労務業務の統括	46%	33%	42%	60%	38%	75%
法務関連の統括	23%	33%	25%	40%	25%	50%
地域戦略の策定・実行	54%	67%	67%	100%	63%	75%
グローバル戦略と地域戦略の調整	62%	33%	83%	100%	63%	50%
地域情報の収集	46%	67%	67%	60%	38%	75%
現地法人への情報提供	-	33%	-	80%	-	50%
現地法人に対するモニタリング、経営指導	77%	33%	92%	100%	75%	75%
日本本社への意見の具申	62%	100%	75%	100%	50%	100%
持ち株会社機能	46%	67%	17%	0%	25%	75%
その他	0%	0%	0%	0%	0%	0%
回答企業数	13社	3社	12社	5社	8社	4社

括といったかなり限定された機能をもつ傾向が強まってきたといえる。

一方、アジア地域における非製造業の統括会社であるが、「ファイナンス業務の統括(本社 25%, 統括 100%)」や「人事・労務業務の統括(本社 38%, 統括 75%)」といったスタッフ・サービスや、地域の経営に関する機能、たとえば「地域戦略の策定・実行(本社 63%, 統括 75%)」や「グローバル戦略と地域戦略の調整(本社 63%, 統括 50%)」などを遂行する傾向が強かった。とくに、統括会社に対する調査結果においてスタッフ・サービスの提供が急増しているのが特徴的であった。

#### 4. 地域統括会社の成果に対する認識

##### (1) 日本本社からみた地域統括会社の成果

地域統括会社の成果に関して、日本本社と地域統括会社の間には認識の違いはあるのだろうか。

ここではまず、本社の立場からみた地域統括会社の成果についてみていくことにする。われわれは本社に対するアンケート調査で、地域統括会社の成果について「成果があった」、「成果がなかった」の2つの選択肢で尋ねている。表5はその結果をまとめたものである。ここで示した割合は、機能をもつと答えた企業(表4)のうち「成果があった(なかった)」と答えた企業の割合である。なお、以下では非製造業における回答企業数が少ないことから(とくに統括会社に対するアンケート調査)、製造業に限って議論を進めていくこととする。

まず、「成果があった」という回答が少なかった項目についてみていく。これは成果があったと答える企業が少ない項目は、成果が十分出していない項目だと考えたからである。

そこで北米地域の製造業について「成果があった」という回答が少なかった項目をみていくと、「現地法人にたいするモニタリング(30%)」、「日本本社への意見の具申(44%)」、「持ち株会社機能(46%)」、「地域情報の収集(47%)」であった。また、「成果がなかった」と回答があった項目は、「研究開発活動の統括(25%)」、「情報システムの統括(9%)」、「現地法人にたいするモニタリング(20%)」であった。

つぎに欧州地域で、製造業において「成果があった」という回答の少なかった項目をみていくと、「持株会社機能(14%)」、「生産活動の統括(20%)」、「法務関連の統括(20%)」、「日本本社への意見の具申(22%)」、「地域情報の収集(31%)」であった。また、「成果がなかった」と回答のあった項目は「法務関連の統括(20%)」、「持株会社機能(14%)」、「現地法人に対するモニタリング(13%)」、「ファイナンス業務の統括(11%)」、「販売活動の統括(10%)」であった。

そしてアジア地域で、製造業で「成果があった」という企業の割合が少なかった項目は、「ファイナンス業務の統括(20%)」、「持株会社機能(33%)」、「地域戦略の策定・実行(43%)」、「地域情報の収集(43%)」であった。また、「成果がなかった」と回答のあった項目は「地域戦略の策定・実行(14%)」、「地域情報の収集(14%)」、「販売活動の統括(17%)」、「情報システムの統括(20%)」、「現地法人にたいするモニタリング(20%)」であった。

表5 本社からみた地域統括会社の成果

日本本社が考える「成果があった」あるいは「成果がなかった」と答えた企業の割合

●製造業 (複数回答)

成果	北米		欧州		アジア	
	あり	なし	あり	なし	あり	なし
原材料・部品調達業務の統括 (IPO)	67%	0%	0%	0%	67%	0%
物流・流通業務の統括	80%	0%	50%	0%	100%	0%
生産活動の統括	100%	0%	20%	0%	100%	0%
販売活動の統括	100%	0%	70%	10%	67%	17%
研究開発活動の統括	50%	25%	60%	0%	0%	0%
ファイナンス業務の統括	63%	0%	56%	11%	20%	0%
情報システムの統括	55%	9%	64%	0%	80%	20%
人事・労務業務の統括	56%	0%	43%	0%	100%	0%
法務関連の統括	75%	0%	20%	20%	67%	0%
地域戦略の策定・実行	70%	0%	73%	0%	43%	14%
グローバル戦略と地域戦略の調整	64%	0%	58%	0%	86%	0%
地域情報の収集	47%	0%	31%	0%	43%	14%
現地法人への情報提供	-	-	-	-	-	-
現地法人に対するモニタリング, 経営指導	30%	20%	50%	13%	60%	20%
日本本社への意見の具申	44%	0%	22%	0%	80%	0%
持ち株会社機能	46%	0%	14%	14%	33%	0%
その他	0%	0%	0%	0%	0%	0%

注) 割合=成果があった(なかった)と回答のあった企業の数/その機能をもつと答えた企業の合計数

●非製造業 (複数回答)

成果	北米		欧州		アジア	
	あり	なし	あり	なし	あり	なし
原材料・部品調達業務の統括 (IPO)	0%	0%	0%	0%	0%	0%
物流・流通業務の統括	100%	0%	100%	0%	0%	0%
生産活動の統括	0%	0%	0%	0%	0%	0%
販売活動の統括	60%	0%	60%	0%	67%	0%
研究開発活動の統括	0%	0%	0%	0%	0%	0%
ファイナンス業務の統括	33%	17%	60%	0%	0%	0%
情報システムの統括	0%	33%	33%	0%	0%	0%
人事・労務業務の統括	83%	0%	60%	0%	100%	0%
法務関連の統括	0%	0%	33%	0%	0%	0%
地域戦略の策定・実行	43%	0%	63%	13%	20%	0%
グローバル戦略と地域戦略の調整	88%	0%	90%	10%	80%	0%
地域情報の収集	50%	0%	63%	0%	33%	0%
現地法人への情報提供	-	-	-	-	-	-
現地法人に対するモニタリング, 経営指導	70%	0%	73%	0%	50%	0%
日本本社への意見の具申	50%	0%	78%	0%	50%	0%
持ち株会社機能	33%	0%	50%	0%	50%	0%
その他	0%	0%	0%	0%	0%	0%

注) 割合=成果があった(なかった)と回答のあった企業の数/その機能をもつと答えた企業の合計数

## (2)地域統括会社からみた地域統括会社の成果

つぎに、地域統括会社が自らの成果をどのように考えているのかをみていく。表6は、地域統括会社の成果について、地域統括会社の立場からの回答をまとめたものである。ここでは表5と異なり、5点尺度法を用いている。すなわち、1-成果あり、2-やや成果あり、3-どちらともいえない、4-やや成果なし、5-成果なし、という区分を用い尋ねた。表はその回答の平均値を示しており、1に近い方が成果があったということになる。また、非製造業は全体として回答企業数が少ないため、平均値は全体的な傾向を表しているとは言い難い。したがって、ここでも製造業についてのみ検討をおこなっていくこととする。

まず北米地域の製造業における地域統括会社の回答をみていく。まず、平均値が1に近い方からみていくと「ファイナンス業務の統括(1.15)」, 「法務関連業務の統括(1.25)」, 「持ち株会社機能(1.31)」となっている。逆に平均値が大きい方からみていくと「販売活動の統括(2.33)」, 「現地法人への情報提供(2.30)」, 「日本本社への意見の具申(2.08)」となった。

つぎに欧州地域の製造業の地域統括会社の回答をみていく。「その他」を除くと、平均値が1に近い方から、「日本本社への意見の具申(1.31)」, 「ファイナンス業務の統括(1.36)」, 「グローバル戦略と地域戦略の調整(1.42)」という項目があげられる。一方、平均値が大きい方からみていくと「原材料・部品調達業務の統括(2.50)」, 「人事・労務業務の統括(2.00)」, 「法務関連の統括(2.00)」などがあげられる。

そしてアジア地域の製造業の地域統括会社であるが、平均値が1に近い項目としては「ファイナンス業務の統括(1.00)」, 「グローバル戦略と地域戦略の調整(1.00)」, 「持ち株会社機能(1.00)」があげられる。ただし、後ろ2つの項目においては回答企業が1社ないし2社である。一方、平均値が大きい方からみていくと「研究開発活動の統括(3.00)」, 「地域戦略の策定・実行(2.00)」, 「現地法人たいするモニタリング(1.75)」などの項目があげられる。ただし、このうち「研究開発活動の統括」に関しては1社からのみの回答であった。

表6 地域統括会社からみた地域統括会社の成果

成果	製造業			非製造業		
	北米	欧州	アジア	北米	欧州	アジア
原材料・部品調達業務の統括 (IPO)	1.67	2.50	1.20	2.00	-	-
物流・流通業務の統括	2.00	1.63	1.60	2.00	2.00	1.50
生産活動の統括	1.50	1.70	1.67	-	-	1.00
販売活動の統括	2.33	1.44	1.60	2.00	1.00	2.00
研究開発活動の統括	2.00	1.57	3.00	-	-	1.00
ファイナンス業務の統括	1.15	1.36	1.00	1.50	1.00	1.50
情報システムの統括	1.88	1.88	1.67	2.00	1.00	2.00
人事・労務業務の統括	1.63	2.00	1.33	2.00	2.33	1.67
法務関連の統括	1.25	2.00	1.33	2.00	1.50	2.00
地域戦略の策定・実行	2.00	1.50	2.00	1.50	2.00	1.33
グローバル戦略と地域戦略の調整	1.57	1.42	1.00	1.00	2.00	1.50
地域情報の収集	1.90	1.57	1.50	1.50	2.00	2.00
現地法人への情報提供	2.30	1.62	1.50	1.00	2.50	1.50
現地法人に対するモニタリング、経営指導	1.75	1.64	1.75	2.00	2.00	1.67
日本本社への意見の具申	2.08	1.31	1.40	2.33	2.40	2.00
持ち株会社機能	1.31	1.90	1.00	2.00	-	2.00
その他	-	1.00	-	-	-	-

注：平均値とは1-成果あり、2-やや成果あり、3-どちらともいえない、4-やや成果なし、5-成果なし、で尋ね、回答のあった企業の平均値である。

### (3)地域統括会社の成果に対する認識の相違

ここでは製造業に限定して、上記でみてきた地域統括会社の成果について日本本社から得られた結果と、地域統括会社から得られた結果を比較検討していくことにする。

まず、北米地域からみていく。はじめに地域統括会社が「成果があった」と認識している項目を表6からみていくと「ファイナンス業務の統括(1.15)」、「法務関連業務の統括(1.25)」、「持ち株会社機能(1.31)」であった。これらを表5の本社が認識する地域統括会社の成果と比べてみると、「ファイナンス業務の統括」と「法務関連の統括」に関しては多くの企業で成果があったと同様に考えており、成果に対する認識の違いはほとんどなかった。しかし「持株会社機能」については、本社の方で成果があったと考える企業は半数以下であり、やや成果に対する認識の違いがみられた。

そこでつぎに、地域統括会社が「成果がなかった(出にくい)」と考える傾向がみられた項目をみていくと(表6)、「販売活動の統括(2.33)」、「現地法人への情報提供(2.30)」、「日本本社への意見の具申(2.08)」があった。これを本社のデータ(表5)と比較すると、「販売活動の統括」については本社の方はすべての企業で成果があったと考えていた。なぜ、このような差が出たのだろうか。われわれは統括会社に対するアンケート調査において、販売活動に企業内のどの組織が関与しているか尋ねている。その結果、地域を問わず、販売活動に関しては域内の現地法人が強くその意思決定に関与していることがわかった。このことから、統括会社は販売活動においてあまり関与できていないため、成果が出にくいと考える傾向が強かったと考えられる。

そのほか、「現地法人への情報提供」は前回調査項目になかったため比較できなかった。また「日本本社への意見の具申」であるが、これは本社でもやや同じ意識(成果が出にくい)であった。ただし、それほど強い傾向ではなかった。

つぎに欧州地域についてみていく。まず、地域統括会社が「成果があった」と認識している項目(表6)をみていくと、「日本本社への意見の具申(1.31)」、「ファイナンス業務の統括(1.36)」、「グローバル戦略と地域戦略の調整(1.42)」があった。これら为本社が考える成果のあった項目(表5)と比較すると、「日本本社への意見の具申」で大きな認識の違いがみられた。すなわち、統括会社の認識とは逆に、本社ではあまり成果が出ていないと考える傾向にあったのである。このことはどう考えたらいいのであろうか。地域統括会社の立場では、地域統括会社を設立したことによりいままでも現地法人がそれぞれ個々に伝えていた意見を地域としてまとめて伝えることができ、ある程度日本本社に対して意見が言えたということから成果があったと考えたといえる。一方、本社の方では思っていたことほどの意見があがってきていないと考えているのではないだろうか。このことから認識の違いが出たと考えられる。

また「ファイナンス業務の統括」については本社の立場からは過半数の企業で成果があると答えており、大きな認識の違いはみられなかった。ただし、成果が出なかったと答えた企業もあった。

そして「グローバル戦略と地域戦略の調整」では、本社においても過半数の企業で成果があると答えており、認識の違いはほとんどみられなかった。

そこでつぎに、地域統括会社が「成果がなかった(出にくい)」という傾向がみられた項目(表6)をみていくと、「原材料・部品調達業務の統括(2.50)」、「人事・労務

業務の統括(2.00)」、「法務関連の統括(2.00)」などがあつた。これを本社のデータ(表5)と比較すると「原材料・部品調達業務の統括」については回答がなく比較できなかった。また、「人事・労務業務の統括」は本社においても成果があつたと考える企業の割合が少なく、認識の違いはみられなかった。そして「法務関連の統括」も同様に本社側でも成果があつたと考える企業の割合が少なく、さらに成果がなかったと明確に答えている企業もあつた(1社)。したがって、これも認識の違いがなかったといえるだろう。

そしてアジア地域の製造業の地域統括会社をみていく。まず、地域統括会社が「成果があつた」と認識している項目をみると(表6)、「ファイナンス業務の統括(1.00)」、「グローバル戦略と地域戦略の調整(1.00)」、「持ち株会社機能(1.00)」があつた。しかし、後ろ2つの項目においては回答企業が1社ないし2社であり、比較することは困難であつた。そこでもう少し幅を広げて項目を拾ってみると「原材料・部品調達業務の統括(1.20)」や「人事・労務業務の統括(1.33)」、「法務関連の統括(1.33)」などがあげられる。これらを本社が考える成果のあつた項目(表5)と比較すると、「ファイナンス業務の統括」は本社では逆に成果があつたと考える企業の割合が少なかった。これはアジア、とくにシンガポールが金融拠点として重要性が増してきたことから成果がみられるようになったと考えられる。

また「原材料・部品調達業務の統括」や「人事・労務業務の統括」、そして「法務関連の統括」については本社においても成果があつたと考える企業の割合が多く、認識の違いはほとんどみられなかった。

つぎに地域統括会社が「成果がなかった(出にくい)」と考える傾向がみられた項目をみていくと(表6)、「研究開発活動の統括(3.00)」、「地域戦略の策定・実行(2.00)」などの項目があげられる。ただし、「研究開発活動の統括」に関しては、1社のみので回答であるので比較は困難であつた。これらのデータを本社のデータ(表5)と比較すると、「地域戦略の策定・実行」は本社においても成果があつたと考える企業の割合が少なく、さらに成果がなかったという企業も存在した。このことから「地域戦略の策定・実行」に関してはどちらも成果が出にくいと考える傾向にあり、認識の差はほとんどないといえるだろう。

表7 地域統括会社の成果のあつた理由(複数回答)

●製造業

調査対象	北米		欧州		アジア	
	本社	統括	本社	統括	本社	統括
経営諸活動の連結による経済効果が得られたため	57%	67%	50%	47%	38%	50%
経営の現地化が進み地域情報が入りやすくなったため	33%	53%	29%	60%	50%	38%
現地法人に有益な情報提供がなされるようになったため	29%	20%	36%	27%	38%	50%
優秀な人材が採用できるようになったため	10%	13%	0%	13%	25%	38%
地域内での知名度があがったため	0%	13%	7%	13%	13%	13%
コストの削減に成功したため	5%	33%	0%	53%	0%	50%
地域統括会社に大幅な意思決定権限が委譲されたため	29%	27%	43%	67%	63%	38%
地域経済圏に対応する窓口ができたため	38%	27%	43%	40%	63%	25%
その他	0%	0%	7%	13%	13%	13%
回答企業数	21社	15社	14社	14社	8社	8社



●非製造業

調査対象	北米		欧州		アジア	
	本社	統括	本社	統括	本社	統括
経営諸活動の連結による経済効果が得られたため	38%	67%	45%	40%	17%	75%
経営の現地化が進み地域情報が入りやすくなったため	23%	33%	36%	0%	33%	25%
現地法人に有益な情報提供がなされるようになったため	15%	67%	27%	80%	17%	50%
優秀な人材が採用できるようになったため	8%	0%	18%	20%	17%	0%
地域内での知名度があがったため	0%	0%	0%	0%	0%	0%
コストの削減に成功したため	8%	33%	0%	20%	0%	0%
地域統括会社に大幅な意思決定権限が委譲されたため	54%	67%	55%	60%	83%	50%
地域経済圏に対応する窓口ができたため	15%	33%	18%	20%	33%	50%
その他	0%	0%	0%	0%	0%	0%
回答企業数	13社	3社	11社	5社	6社	4社

5. 地域統括会社の成果に関する理由における認識

ここでは、上記でみてきた地域統括会社の成果について、なぜ成果があったのか、あるいはなぜ成果がなかったのか、その理由について比較検討する。

(1)地域統括会社の成果があった理由における認識の相違

表7は、地域統括会社において成果があった理由について、製造業と非製造業に分け、地域ごとにまとめたものである。なお、前章において製造業のみを取りあげて議論を進めてきたこともあり、ここでも製造業のみについて検討をおこなうこととする。

まず北米地域であるが、表7からは本社と地域統括会社の間で認識の違いがみられた項目が2つあった。一つは「地域内の現地化が進み、地域の情報が入りやすくなったため(本社33%、統括53%)」であり、もうひとつは「コストの削減に成功したため(本社5%、統括33%)」である。どちらの項目も、地域統括会社の割合が大きかった。その理由を考えると、前者については、地域統括会社は域内にあることから情報入手が容易になったと実感できたためと考えられる。また、後者についてはとくに地域統括会社特有の理由があると考えられる。すなわち、地域統括会社は屋上屋を重ねるものであり、コスト増につながると考えられる傾向にある。また、現地法人からみると地域統括会社の設立は費用がかかると認識されている(Lasserre 1996)。このような状況にあっては地域統括会社はコスト削減に成功しなければ自らの存在意義を疑われることになる。このような事情から、この項目が強く意識され、回答企業の割合が高くなったものと思われる。これは欧州やアジアの両地域においても同じである。

つぎに欧州地域において差がみられた項目をみると3つあった。「地域内の現地化が進み、地域の情報が入りやすくなったため(本社29%、統括60%)」、「コストの削減に成功したため(本社0%、統括53%)」、「地域統括会社に大幅な意思決定権限の委譲がなされたため(本社43%、統括67%)」である。前の2つについては、上述したとおりの理由であろう。また「大幅な権限委譲がなされた」という理由が統括会社の方で割合が高くなっている点については、実際に業務をおこなっている地域統括

会社がそのように実感していることを意味しており、かなり地域マネジメントを遂行しやすい環境が整っていることを表しているといえる。

そしてアジア地域であるが、ここではとくに 3 つの項目で差がみられた。すなわち、「コストの削減に成功した(本社 0%, 統括 50%)」、「地域統括会社に大幅な意思決定権限の委譲がなされたため(本社 63%, 統括 38%)」、「地域経済圏に対応する窓口ができた(本社 63%, 統括 25%)」である。まず「コストの削減に成功した」という理由であるが、これについては北米と同様の理由によるものと考えている。また、後ろの 2 つの項目については、統括会社における割合が極端に小さくなっていた。このことはどのように考えられるだろうか。これはつまり、一方で権限委譲が進んでいると考えているのに対し、他方では進んでいないと考えているということである。したがって、権限委譲ができていていると考えている方はこれ以上必要ないと考えるだろうし、できていないと考えている方はもっと委譲してほしいと思うだろう。そこに大きなフラストレーションがたまってくる可能性がある。ただし、機能のところでも述べたように、アジアにおける統括会社の役割に変化がみられることから、ここでは役割の変化によるものと考えての方が妥当かもしれない。この点については、今後さらに調査をする必要がある。

## (2)地域統括会社において成果がでなかった理由にみる認識の相違

表 8 は地域統括会社において成果がでなかった理由をまとめたものである。ただし、ここで示した回答の中には、「成果がなかった」という回答がないにも関わらず、この項目に回答のあった企業の回答も含まれている。その理由は、この質問に対する回答が少なかったことと、記入のあった企業では、その理由による問題を抱えていると考えたからである。なお、ここでも上記と同じ理由により製造業だけをみていくこととする。

まず、北米をみると本社と地域統括会社で差がみられたものは、「海外現地法人が製品事業部と直接連絡をとっているため(本社 5%, 統括 27%)」であった。また、「海外現地法人が本社と直接連絡をとっているため(本社 0%, 統括 13%)」という項目においても差がみられた。これらは地域統括会社の立場でとくに数字が高かった。このことは地域統括会社の立場の難しさをあらわしているといえるだろう。すなわち、本社の方では直接現地法人と連絡を取ることは問題ないと考えているのに対し、統括会社はこのことに不満を持っているということだからである。

また、欧州では、同じ項目で全く逆の結果がみられる。すなわち、地域統括会社が成果が出なかった理由として、本社や製品事業部が現地法人と直接連絡をとることを問題としていなかった。むしろ、「地域統括マネジメントの経験不足のため(本社 14%, 統括 0%)」を成果のでない理由と考える傾向にあった。

この傾向は、アジアでも同じであった。

全体的に回答数が少ないため、はっきりしたことを述べることはできないが、全体を通して経験不足をあげる企業が多かった。また、北米では、海外現地法人が地域統括会社を通さず、直接本社や製品事業部と連絡をとっており、それが地域統括がうまくいかない理由となっており、北米での地域統括会社の立場は微妙なものになっていると考えられる。一方で、欧州やアジアにおいては、本社や製品事業部が現地法人

と直接連絡をとることをネックと考えていない点がとても興味深い点であった。しかし、これらについては回答企業数が少ないため、今後さらに検討を必要とするだろう。

表8 地域統括会社の成果のでなかった理由(複数回答)

●製造業

調査対象	北米		欧州		アジア	
	本社	統括	本社	統括	本社	統括
管理階層の増加により迅速な意思決定が妨げられたため	0%	0%	0%	0%	0%	0%
管理階層の増加による管理コストの増大のため	0%	13%	0%	7%	0%	0%
現地法人に有益な情報提供をしていないため	0%	13%	0%	0%	0%	0%
現地法人が本社と直接連絡をとっているため	0%	13%	14%	0%	0%	0%
現地法人が製品事業部と直接連絡をとっているため	5%	27%	14%	0%	13%	0%
現地法人が地域統括の必要を感じていないため	10%	7%	0%	0%	13%	0%
地域統括会社の費用負担をめぐる混乱のため	0%	0%	0%	7%	0%	0%
日本本社が地域統括会社を重視していないため	5%	7%	14%	0%	0%	0%
地域統括マネジメントの経験不足のため	14%	13%	7%	20%	0%	13%
製品事業部が自らの権限縮小に結びつくと考えたため	0%	-	0%	-	0%	-
その他	0%	7%	7%	0%	13%	13%
回答企業数	21社	15社	14社	15社	8社	8社

注：「製品事業部が自らの権限縮小に結びつくと考えたため」という項目は、統括会社に対する調査では、尋ねていない。

●非製造業

調査対象	北米		欧州		アジア	
	本社	統括	本社	統括	本社	統括
管理階層の増加により迅速な意思決定が妨げられたため	8%	0%	9%	0%	17%	0%
管理階層の増加による管理コストの増大のため	8%	0%	0%	0%	0%	0%
現地法人に有益な情報提供をしていないため	0%	0%	0%	0%	0%	0%
現地法人が本社と直接連絡をとっているため	0%	33%	0%	0%	17%	25%
現地法人が製品事業部と直接連絡をとっているため	0%	0%	0%	0%	0%	0%
現地法人が地域統括の必要を感じていないため	0%	0%	0%	0%	0%	25%
地域統括会社の費用負担をめぐる混乱のため	0%	0%	0%	0%	0%	0%
日本本社が地域統括会社を重視していないため	0%	0%	0%	0%	0%	0%
地域統括マネジメントの経験不足のため	8%	33%	0%	20%	0%	25%
製品事業部が自らの権限縮小に結びつくと考えたため	0%	-	0%	-	0%	-
その他	8%	0%	9%	0%	0%	0%
回答企業数	13社	3社	11社	5社	6社	4社

注：「製品事業部が自らの権限縮小に結びつくと考えたため」という項目は、統括会社に対する調査では、尋ねていない。

まとめ：地域統括会社の視点からみた日本企業の地域統括

われわれはこれまで、地域統括会社の機能やその成果について本社と地域統括会社の両方の立場から回答を比較検討することにより、日本企業の地域統括マネジメン

トの問題点を探ってきた。

これまで論じてきた点を簡単にまとめると、以下のようになる。

まず地域統括会社の機能に関しては、近年、多くの役割を担うようになってきていることが述べられた。また、とくに製造業の地域統括会社に関してはつぎのような特徴がみられた。すなわち、北米地域の地域統括会社は持株会社や金融子会社としての役割が強かった。また、欧州地域の地域統括会社は、地域におけるマネジメントセンターとしての役割を果たす力を持ちつつあるということであった。そして、アジア地域の地域統括会社はIPOなどの特定の役割を担うものとなっていた。

つぎに、地域統括会社の成果について検討をおこなった。ここでは、日本の本社と地域統括会社のそれぞれが認識する地域統括会社の成果について製造業を中心に比較をおこなった。その結果、北米地域の製造業統括会社では、「販売活動の統括」について大きな認識の差があり、統括会社の方が成果が出ていないと考える傾向にあった。これは販売に関して販売を担当する現地法人の関与が関係しているとされた。また、欧州地域では、「日本本社への意見の具申」において大きな認識の差があった。これは日本本社の方が成果が出ていないと考える傾向にあった。ここでは、本社の期待とのギャップが指摘された。そしてアジア地域の統括会社に関しては、「ファイナンス業務の統括」において認識の差がみられた。これは統括会社の方が成果があったと考える割合が多かった。この理由については経営環境の変化があげられた。

そして最後に、地域統括会社の成果に関して、その成果が出た理由に対する意識の違いもみていった。ここではとくに、地域を問わず地域統括会社が「コストの削減に成功した」ことを成功理由と考えていたことが特徴的であった。これは地域統括会社自身が自らの立場を考えた場合に、とくに意識された点だと考えられた。また、成果がでなかった理由に関しては、北米のように地域統括会社を経ないで、本社や製品事業部が、現地法人と連絡をとっている点を指摘する回答が多かったのに対し、欧州地域やアジア地域ではその点を問題視していなかったという違いがみられた。

以上が、これまでおこなってきた日本の多国籍企業における地域統括会社の比較検討の結果である。そこで最後に、これらのことをふまえて、地域統括会社の視点からみた日本企業による地域統括に関して論じ、本稿の結論としたい。

では、地域統括会社の視点から日本企業による地域統括をみたとき、どのような特徴あるいは問題が見えてくるのだろうか。

まず第一にいえる特徴は、それぞれの地域における統括会社の性格がより明確になってきたということである。北米地域は持株会社としての機能を中心とした統括会社であるが、日本本社や事業部が域内の現地法人と直接連絡を取っていることを不満に思っている存在である。また、欧州地域の統括会社は多くの機能をもち、地域における経営を任されていることに満足をしている存在である。そしてアジア地域の統括会社は、日本に近いことから特定の業務をこなす日本本社の出先機関に近い存在となっている。

第二に、地域統括マネジメントの成果について、地域統括会社と本社が考える成果の間に認識の違いがあるということである。これにはいくつかの理由が考えられる。まず、統括会社は実際に業務を遂行しており、その成果を実感しやすい立場にいることである。また、本社の立場からは地域統括会社に対する期待があり、その視点から

成果を判断することである。そして、地域統括会社は自らの存在意義を強調したために、成果を必要以上に強調する可能性である。このようなことから本社と地域統括会社の間で認識の違いが生まれる。

われわれは、このような認識の違いが生じることは仕方がないと考える。ただし、その違いを認識した上で地域統括マネジメントをおこなっていくことが必要だと考える。それはすなわち、このような違いは潜在的な問題を内包する可能性があるからである。また、地域統括会社としては、地域統括マネジメントの成果をどのように全社的に認識してもらうかが課題となるだろう。

そして第三に、地域統括会社は、自らがコストのかかる存在と認識している点である。これはすなわち、地域統括会社の成果が出た理由として、多くの統括会社がコスト削減を理由にあげることから逆説的にいえることである。地域統括会社は基本的にコストセンターと考えられている。そのため、そのコストを上回る成果を上げることが常に求められる。したがって、その成果をアピールするためにも、コストを意識せざるを得ないということである。地域統括会社としては、どのようなサービスを現地法人に提供できるのか、が大きな課題となっている。

このようにみえてくると、地域統括会社の視点からみた日本企業の地域統括マネジメントにはさまざまな問題が見えてくる。しかしながら、一方では地域の事情に適応しながら発展を続けている姿も見えてくる。

本稿では、本社と地域統括会社の認識の違いを利用して、地域統括マネジメントの検討をおこなってきた。しかしながらここでは、その問題の一部を明らかにしたにすぎない。われわれは今後も、地域統括マネジメントに関する問題を追求していきたいと考えている。

\*本研究は、文部省科研費 基盤研究(C)(2)「日本の海外進出製造企業における地域統括本社の研究－地域統括会社の視点から－」(平成 8～9 年度)の研究成果の一部である。

#### 【注】

- 1) アンケート調査の詳細は、(財)関西生産性本部編(1996年)『日本企業の地域統括本社制』を参照のこと。
- 2) 基本的には、(財)関西生産性本部がもつリストから、海外現地法人を5社以上設立している企業を選択。そのほか、海外現地法人数が5社未満であっても地域統括業務をおこなっている企業も選択している。
- 3) この調査は、文部省科学研究費補助金基盤研究(C)(2)(課題番 08630107)による成果である。
- 4) ここでいう調査対象の「本社」とは1995年の本社に対する調査結果のことであり、「統括」とは1997年の統括会社に対する調査結果を意味している。以下では、同じ表現を用いることにする。

#### 【参考文献】

関西生産性本部編『日本企業の地域統括本社制－海外進出企業における地域統括本社

- にかんするアンケート調査報告書』(財)関西生産性本部, 1996年。
- 森樹男「日本の海外進出企業における地域統括本社制の現状と課題」『弘前大学経済研究』第18号, 1995年, pp.75-89。
- 「日本の海外進出企業における地域統括本社の特徴とその成果」『国際ビジネス研究学会年報1996年』1996年, pp177-194。
- 『日本の海外進出製造企業における地域統括本社の研究—地域統括本社の視点から—』文部省科学研究費補助金基盤研究(C)(2), 研究成果報告書, 1998年。
- 園田征次「総合商社のグローバル化の実態—特に欧州統括会社の事例を中心にして—」『流経大論集』30(1), 1995年, pp.42-61。
- 高橋浩夫「多国籍企業の経営組織研究」『白鷗大学論集』第12巻, 第1号, 1997年, pp.25-49。
- 徳永喜昭「アジア地域における日本企業の事業ネットワークの展開と地域統括会社の戦略的役割」『アジア研究所紀要』第23号, 1996年, pp.69-81。
- Lasserre, Philippe, "Regional Headquarters: The Spearhead for Asia Pacific Markets," *Long Range Planning*, Vol.29, No.1, 1996, pp. 30-37.
- Lehere, M. and K. Asakawa, "Regional Management and Regional Headquarters in Europe: A Comparison of American and Japanese MNCs," INSEAD Working Paper, 95/01/SM, 1995.

[1998年8月5日受理]

## ベンチャー企業の動向と知識労働者 —米国のシリコンバレーにおける研究を踏まえて—

丹下博文(朝日大学)

### 要 旨

現在好調を持続している米国経済の主な牽引役は、情報革命によって産まれたベンチャー企業といわれている。この動向を反映して、日本でもバブル経済崩壊以降、閉塞状態にある日本経済を活性化する旗手としてベンチャー企業が注目を集めている。ベンチャー企業は知識集約型の革新的な中小企業といえるが、米国ではベンチャー企業が勃興した背景として、ハイテク型ベンチャー企業の集積で有名なシリコンバレーに関し次のようなことが指摘されている。その第1はベンチャー・キャピタルやエンジェルと呼ばれる投資家のネットワークが存在し、起業家を支援する体制が整っている点である。第2は、ベンチャー企業の成功の秘訣はシリコンやソフトウェアや宣伝手法にあるのではなく、実は起業活動を推進するビジネスのやり方そのものの中にあるという点である。その好例としては、失敗を許容したり変化するための文化的な基盤が形成されていることやストック・オプション制度のような報酬体系が構築されていること、さらにはNASDAQのような株式店頭公開市場が整備されていることなどが挙げられる。現にシリコンバレーではいかなる組織にも属さず単独で事業を始めることが肯定的に受けとめられている。第3は新しいタイプの高度な知識労働者(すなわち専門的労働者)の増加であり、これがベンチャー企業の集積に大きな影響を与えている。ただし、この種の知識労働者はハイテク化や情報化の進展にともなうプロフェッショナルリズムの台頭とともに重要性が高まってきたといえる。この点、日本社会では従来からゼネラリストを重視してきたために専門性の追求が軽視され、プロフェッショナルの養成が十分に行われてこなかった嫌いがある。しかし、今後、国際的な大競争時代に突入すると「自ら動機づけされた創造性」を備えたプロフェッショナル人材の集団でないと生き残れなくなってくると予想される。それゆえ、日本でベンチャー企業を繁栄させられるか否かは、何よりも日本国内においてプロフェッショナル志向の創造的な知識労働者を数多く輩出することができるかどうかにかかっていると考えられる。

### I. 問題提起

ベンチャー企業の盛んな米国においてはクリントン政権自体がベンチャー企業を技術革新や雇用創出の担い手と位置づけ、米国経済再生の鍵を創造的な中小企業、とりわけハイテク型のベンチャー企業に見い出して政策面からの支援に意を注いでいると伝えられている。実際、日本とは逆に、このところ米国の株式市場は景気の底堅さを好感して史上最高値を更新するほどの活況を呈しており、こうした好調な経済を牽引しているのはベンチャー企業といっても過言ではないような状況にある。

この潮流は日本にも確実に押し寄せ、現在では「ベンチャー企業」とか「ベンチャー・ビジネス」という用語が頻繁に使われるようになってきた。特にバブル経済

崩壊後の長期にわたる景気低迷、低経済成長への移行、産業空洞化の進展などによって、21世紀を目前に今や閉塞状態にある日本経済を活性化させる旗手としてベンチャー企業は注目を浴びている。例えば昨年(平成9年)11月に日本ベンチャー学会が発足したことなどは、そのような動向を象徴しているといえよう。しかしながら、「ベンチャー企業」というのは比較的新しい用語であり、そのメッカといわれる米国においてさえも実態が十分に把握されていない嫌いがある。

ベンチャー企業の特質としては戦略の独自性、知識集約型、組織の機動性、人材の専門性、市場志向的などが挙げられており、それゆえベンチャー企業とは端的に言って知識集約型の革新的な中小企業ということもできる<sup>2)</sup>。現に米国では最近におけるベンチャー企業勃興の背景として、新しいタイプの知識労働者が多数登場したことが指摘されている。この種の労働者は従来のブルーカラーやホワイトカラーに対してゴールドカラー(gold-collar)と称されることがあり、「経済に最も重要な生産資源を提供するのは知識(knowledge)である」という認識の基に、ハイテク化や情報化、さらには経済のソフト化の進展に伴うプロフェッショナリズムの台頭とともに重要性が高まってきた。それだけに、伝統的な製造業における生産性が主として有形のアウトプットによって評価されてきたのと対照的に、知識労働者のそれは無形のアイデアの創造とか研究開発のように生産活動の前段階において評価されなければならないものが多い。そして、ここにこそ大企業に特有な官僚的組織に知識労働者が適合しない土壌がある。

このように見てくると、ベンチャー企業の起業家(entrepreneur)は高度な知識を備えたプロフェッショナル(professional)と考えることができ、知識ないしは知性のレベルに関して最も高度な「自ら動機づけされた創造性」なるものを身につけていなければならないことになる。それでは、このようなプロフェッショナルな創造性は、どのようにして修得できるのであろうか。そこには必ず先天的な個人的才能という一面が少なからず介在しているけれども、根底には起業家を輩出する文化的な土壌が大きく影響しているのではないかと推測される。実際のところ、米国ではいかなる組織にも属さずに単独で事業を始めることは社会の主流から外れることなく、それどころかアメリカン・ドリームの実現に向けた積極的な取り組みとしてむしろ肯定的に受け止められる傾向が強い。

以上のような問題意識から出発して、本稿では米国におけるベンチャー企業の動向と知識労働者の問題を中心に考察を加え、最終的には日本でベンチャー企業を繁栄させる手掛かりを得たいと考えている。

## II. ベンチャー・キャピタルの存在

米国のベンチャー企業を考察する場合に忘れてはならないのが、「米国の起業家の活力源(the lifeblood of America's entrepreneurs)」とまで称されることがあるベンチャー・キャピタルの存在である。英語の'venture'にはもともと'risk'という意味が含まれており、リスク・キャピタル(risk capital)と別称されることもあるように、その投資の特徴としては①リスクが大きい、②中長期にわたる、そして③株式への投資、という3点が掲げられている。つまり、新規設立または急成長中の



リスクの高い企業の株式(equity)に投資される中長期の投資資金と考えられる。また、その組織形態は個人的なパートナーシップか会社形態をとるのが通例で、歴史的にはニューヨーク、カリフォルニア、マサチューセッツなどに集中して存在していた。

実際問題として従来型の借入資金は、担保や十分な利益がない新規設立や設立まもないベンチャー企業にとって利用できない場合が多い。このため、ほとんどの起業家はシード・キャピタル(seed capital)と呼ばれる会社設立資金を伝統的な投資銀行(investment bank)よりもむしろベンチャー・キャピタルやエンジェルといった個人投資家から調達しなければならないが、こうして投下される資金が実は起業のプロセスにおいて極めて重要な役割を果たすことになる。その際、ベンチャー・キャピタリストやエンジェルといったプロフェッショナル達は本質的にリスク・マネジャーの役割を担い、事業計画を評価して有望なベンチャー企業に投資し、戦略的に事業に参画するのが米国では一般化している。例えば資金面以外にも役員の派遣や株式公開への支援、さらには提携・合併・買収などに対する支援まで行う。

この種のプロフェッショナルは自身が企業経営者、財務やマーケティングの専門家、投資コンサルタント、エンジニア、あるいは起業家としての豊富な経験を有し、投資するベンチャー企業に対して重要な専門的知識や技術などを提供するのみでなく、銀行や証券の関係者、弁護士、会計士などの専門関連分野に多くのコネクションを持っている。したがって、こうしたプロフェッショナルと起業家との間に密接な結び付きのあることが、ベンチャー企業の成功にとっては不可欠な要素となる。

最近、日本でも自治体と民間の両方においてベンチャー・キャピタルの設立が相次いでいる。しかしながら、日本のベンチャー・キャピタルに関しては、自社のベンチャー・キャピタリスト——この場合はベンチャー・キャピタルに雇用されているプロフェッショナルという意味——の能力に満足する割合が米国と比べて格段に低いことを示す中小企業庁の日米におけるベンチャー・キャピタル実態調査結果がある。具体的に言うと、自社のベンチャー・キャピタリストの能力について「満足」と考えているベンチャー・キャピタルの割合が米国では72%もあるのに対し、日本ではわずか3%にすぎない。それゆえ、優れたベンチャー・キャピタリストを養成するために、日本では日常業務におけるOJTや投資先経営者との勉強会などを推進することが必要となろう。他方、日本でも創造的事業活動を行う中小企業の創出と育成のためにエンジェルの登場が強く望まれており、エンジェルの活動の活性化に向けてネットワークの構築などが提唱されている。なぜなら、米国ではエンジェルから投資をうけて成長を遂げたベンチャー企業の経営者が、今度は自らがエンジェルとなって新しいベンチャー企業に投資する好循環が生じており、これがベンチャー企業を発展させる基礎的インフラを形成しているからである。例えば米国には投資家と起業家を結び付けるネットワークとして、会員データベースとマッチング・サービスのみを行うものから、これに加えて経営ノウハウの支援まで行うものまでいくつかの事例が見られる<sup>9)</sup>。米国ではNVC A(The National Venture Capital Association: 全米ベンチャー・キャピタル協会)という約200のベンチャー・キャピタルから成る全米的組織が、早くも1973年に設立されている。その設立目的は、米国経済の活力を高めるためにベンチャー・キャピタルの存在がいかに重要であるの

かを啓蒙することであり、その投資活動は次のような貢献をしていると明記されている。それは①米国における産業の創造と発展、②新しい技術等の適用による生活水準の向上、③雇用機会の創出、④税収入の増加、そして⑤研究開発や輸出の促進による将来性の確保、の5項目である。

NVCAは、ベンチャー企業やその起業家が雇用創出、技術革新、グローバル競争といった面において米国経済に大きな影響を与えるという観点に立ち、公共政策への支援を強化するという目的の下にAEEG(The American Entrepreneurs for Economic Growth: 経済成長のための米国起業家協会)という別組織を1992年に設立した。また、こうした動向の背景には、ベンチャー企業や起業家は米国経済を活性化し向上させているにもかかわらず、その重要性がしばしば見過ごされ、時には法的な不備、必要のない政府規制、官僚的な障壁などによって発展の阻害されることさえあったという実態が指摘されている。そこで、AEEGは政策担当者やマスコミ関係者を啓発するとともに法的な環境整備に向けて、現在次のような6項目の政策課題に取り組んでいる。すなわち、キャピタル・ゲイン税率の引き下げ、食糧および薬品に関する行政改革、証券に係わる訴訟改革、知的財産権の保護、投資促進、そして資本形成である。

このように、ベンチャー企業や起業家の勃興、およびその動向に活力を与えるベンチャー・キャピタルやエンジェルの存在、さらにはその潮流を促進するNASDAQ(National Association of Securities Dealers Automated Quotation: 米国の株式店頭公開市場)のような資本市場の確立が米国経済の高度な発展にとって必要欠くべからざるものとなっており、21世紀に向けて今後ますます経済への影響力を強めていくのではないかと予想される。それゆえ、現在閉塞状態にある日本経済の構造改革を促進するためにも、米国のベンチャー企業の動向は日本にとって非常に示唆に富むものがあると考えられるわけである。

### Ⅲ. シリコンバレーの文化的土壌とは

米国でベンチャー企業、とりわけ情報関連のハイテク型ベンチャー企業が集積している地域で最も有名なところは、何と言ってもカリフォルニア州のサンフランシスコから少し南に下ったところのサンノゼ(San Jose)を中心とするシリコンバレー(Silicon Valley)と通称される地域であろう。ここにはシリコン(珪素)の薄片上に微少な電気回路を乗せたチップ(chip)に象徴されるように、シリコンを主材料とする半導体の製造企業が集中的に多数設立されており、米国の有識者から「日本はシリコンバレーのようなビジネス環境を整えることが必要」<sup>4)</sup>という提言まで見られるほど隆盛を極めている。NVCAの資料を見ても、全米で600くらいあるベンチャー・キャピタルのうちの約半分がシリコンバレーに本拠を置いている。

1990年代における米国経済の再生過程で特徴的なことは、成長の原動力(driving force)として伝統的な住宅産業や自動車産業に代わりハイテク産業が大きな役割を果たすようになってきたという現象である。例えば1997年時点での過去3年間における国内総生産(GDP)の上昇に対する寄与度を見ると、住宅部門が14%で自動車部門はわずか4%にすぎなかったのと対照的に、ハイテク部門は27%に達している。

また、ハイテク部門の中でも最近では特に情報技術関連産業(information-technology industries)の寄与度の高さが目立っている<sup>5)</sup>。

こうして世界中からシリコンバレーは脚光を浴びるようになり、米国のビジネスウィーク誌(*BUSINESS WEEK*)1997年8月25日号にはシリコンバレーの特集が掲載されるに及んでいる<sup>6)</sup>。その特集の中で最も注目されるのはシリコンバレーの成功の秘訣が以下のように抽出されており、しかもこれらはあらゆるタイプの企業に当てはめることができる点とされている点である。まず、成功の秘訣はシリコンやチップの中にあるのでもなければコンピュータ・ゲームやソフトウェアでもなく、もちろん宣伝の手法にあるのでもない。それはまさにビジネスのやり方(a way of doing business)そのものの中にあり、別言すれば階層構造(hierarchy)に対峙するものとしてのネットワークにあるというのである。

ここで重要なことは、シリコンバレーはハイテク企業に限らずあらゆる企業の経営手法に新しい基準を提示し企業経営の原則すら変えつつあるという現象である。その土台となっているのは、①よりフラットで民主的な組織、②才能ある人材の蓄積、③企業間における巨大な重層的関係(ネットワーク)、④超越したスピード、そして⑤実行を可能にする文化といわれている。ところが、これらの成功要因は現在まで世界の様々な地域で導入されてきたにもかかわらず、シリコンバレーと同じように大成功を収めたといえる地域はまだ現れていないという。そこで、シリコンバレーから得られる成功のための教訓として以下の9項目が指摘されている。

その第1は失敗を許容することである。リスクを負う者にはそれに対する報酬を与え、たとえ失敗したとしても不利益を課さないようにすることが肝要である。世界の他の地域では事業の失敗やプロジェクトの行き詰まりは不名誉なことであり、キャリアが挫折してしまうのが通例となっている。このため、危険をおかすことを躊躇しがちとなるけれども、シリコンバレーは違っている。

第2は、全てのレベルの経営管理者に新しいアイデアを試すよう奨励することである。上述したように失敗に対して寛容というのは、人が学習し応用できるようになるためには極めて重要な前提条件となる。現にベンチャー・キャピタリストは、数回の失敗や挫折を経験した起業家でも積極的に支援を行っている。

第3は、アイデアの具体化である。シリコンバレーの会社は事業の初期段階、あるいはしばしば曖昧な段階においてさえ優れた能力を発揮する。これはアイデアがまだ明確になっていない段階での失敗を許容する文化およびリスクを負う進取の精神に一部起因しており、そのキー・ポイントはアイデアに息を吹き込む環境にある。要するに、あらゆる関心の持てる考え方に対して20ページにも及ぶような煩雑な事業計画とか詳細なマーケット・リサーチなどを要求しない。例えば、もし消費者が移動性のあるコンピュータを欲していることを示唆するマーケット・リサーチの結果を待っていたとしたなら、ラップトップ・コンピュータの市場は出現しなかったであろうと考えられている。

第4は、創造的な混沌状態と同居できるようになることである。シリコンバレーの目指すところはスピードの上昇やプロダクト・サイクルの短縮ではなく、変化とか混沌とした環境に素早く対応できる文化の形成である。これはチームワーク、調整、最小の官僚制、および権限の大衆化を意味している。実際のところ、シリコン

バレーの人々は非常に個人主義であるにもかかわらず、機敏に協力しあい、電子メール(E-mail)によってアイデアを共有して仕事を迅速に成し遂げるできる。

第5は、自身を最も手強い競争相手と考えることである。シリコンバレーでは厳しい競争にさらされるので、既存の製品に替わる優れた製品がすぐに現れる。このような環境を誇張して、「朝導入された製品が、その日が終わるころには使われなくなることさえあるかもしれない」といわれている。

第6は、起業の段階に固執しないことである。どの起業家にしても、全てのことをうまく成し遂げられるわけではない。起業の段階で必要となった熱意、揺るぎない使命感、完全主義(perfectionism)といった特長は、成熟した企業にとってマイナスの影響を及ぼすことがある。そこで、企業や事業がある程度の規模——例えば10億ドル——に成長したような場合には、ベテランの経営者に助力を求めの方が得策と考えられる。

第7は、富(wealth)を広く分配することである。トップばかりでなく、全ての従業員に業績に報いた報酬システムを構築することが重要である。その代表的なものとしてはストック・オプション制度があり、これによって富を得た者が次の優れたアイデアに資金提供を行うエンジェルとなって新しい会社を創設する機構を作り上げていくことになる。

第8は、何よりもマーケット・シェアを獲得することである。このためには中間業者を排除して世界中の顧客に直接コンタクトできるインターネットを活用することが必要である。インターネットはマーケット・シェアを高めてブランドを確立するには格好の手段であるとともに、顧客との関係を強固にし流通の力関係を変えることができる。

最後の第9は、シリコンバレーの大企業(giants)は起業段階に投資することによって最先端を走ることである。つまり、自らベンチャー・キャピタル・ファンドを設立して小規模の機動力あるベンチャー企業に投資を行い、それが成功して株式公開した後で再び新しい技術に投資するか、あるいはその企業の製品を販売して自社の研究開発コストを低減するわけである。

以上の9項目の中で最も重要なものとして、曖昧な概念ではあるけれども決定的ともいえるのが「文化(culture)」の問題であると指摘されている。結局、失敗を許容できるようにビジネスのやり方を変えることが最も重要である。米国における長期の雇用保証はダウンサイジングの結果、既に1990年代の初頭に消滅してしまっている。しかしながら、シリコンバレーでは本来的に雇用保証など存在せず、自身で会社を設立することが常に当然のことに考えられており、それが文化の一部を形成すると同時にステータスを得る方法にもなっている。その好例として、米国のビジネス・スクール(経営大学院)の卒業生の中には、フォーチュン(FORTUNE)500社に数えられるような優良企業に就職して高給と雇用を確保するという伝統的なキャリア形成を目指すのではなく、自ら事業を始めるものが増える傾向にある。彼らは既存の大企業へ入って官僚制に支配されるよりも、リスク・テイカー(risk taker)として起業家になることを志向している。その拠り所は金銭的な保証を犠牲にしてまでも進んで柔軟性を得ようとするライフスタイルにあるという。つまり、「無から何かを創り出すことに喜びがある(It is the pleasure from building something

out of nothing)」という発想を支える文化が根底にあるわけである<sup>7)</sup>。

#### IV. 知識労働者の増加傾向について

現在、米国ではハイテク産業がコンピュータ、ソフトウェア、半導体などの販売増のみでなく、経済そのものの主要な牽引役となっている。20世紀の米国経済の歴史において伝説的な地位を得ているところとしては金融サービスのウォール・ストリート(ニューヨーク州)、自動車産業のデトロイト(ミシガン州)、映画産業のハリウッド(カリフォルニア州)、そして情報産業のシリコンバレー(カリフォルニア州)が挙げられる。とりわけ最後の情報革命を象徴するシリコンバレーでは高給取りの知識労働者(knowledge worker)が豊富で、米国で最も多く技術系を卒業したエンジニアを輩出する地域となっている。

米国でベンチャー企業が誕生した背景として新しいタイプの知識労働者が登場してきたことは、既に1980年代の中頃に指摘されている。例えばハイテク企業等における知識労働者の問題に詳しいUCLA(米カリフォルニア大学ロサンゼルス校)アンダーソン経営大学院教授兼社会公共政策学部設立学長のアーチ・クラインガートナー(Prof. Archie Kleingartner, Ph.D.)氏は、レベルの高い知識労働者は創造性に優れていることから専門的労働者(professional worker)という用語さえ当てはめている<sup>8)</sup>。ところが、同教授は早くも1967年に発表した研究論文の中でプロフェッショナルリズムという観点から次のように啓発的な見解を述べている<sup>9)</sup>。

「経済情勢や雇用確保に対して抱く伝統的な関心に加えて、専門的労働者は仕事の核心部分となるべき特有の価値観を備えている。この中には仕事の自律性、職業に対する誠実さ、職務活動における自己管理、および個人的な満足感とキャリアの開発などが含まれている。そして、専門的労働者と他の枠組みに属する労働者との間に一線を画すこれらの価値観に対しては根強い執着が見られる。もっとも仕事における自由への願望は全ての人の中に深く浸透しているけれども、特に専門的労働者の場合には専門的職能を全うすることが極めて重要と思われる。専門的労働者は杓子定期的な業績基準に従うことなく自由に仕事をしようとする。チャレンジと自律的状况の下で働く教育をうけることによって、社会に適応しているからである。」

さらに、それから30年後の1997年2月に作成された最新の論文では、次のように見解を発展させている<sup>10)</sup>。つまり、専門的労働者という概念はハイレベルの知識労働者、すなわち創造的労働者(creative worker)をも包摂しており、さらにプロフェッショナルとは単にモノ(物)を扱うのではなく、アイデアを生みだし、時にはヒト(人)の問題にも取り組む人材のことである、と。そのうえで、次の2つの分析結果を提示している。

その第1は、企業(特に大企業)は専門的労働者への投資に対して十分な見返りを得ていないという点である。この原因は革新的かつ創造的な行動を引き出す人材管理手法を開発する能力がまだ備わっていないからであり、これでは専門的労働者を雇用する目的が達せられない。また、こうした状況が蔓延する背景には、階層的な管理システム、組織の官僚主義化、専門的労働者の動機づけに対する理解の欠如、組

織への忠誠心を植え付けられないこと、の4項目が指摘できる。したがって、成功する企業は専門的労働者の能力を戦略的な事業目的へ貢献させていくためのノウハウを所有しており、このことが恐らく成功する最も大きな要因になっていると考えられる。

その第2は、企業組織が官僚的に管理されているような場合、専門的労働者が目指すところと企業組織のルールや手続き的要求との間には本質的な矛盾が存在するという点である。要するに、創造性は理路整然と組織され、区画され、しかも管理されている環境の下では開花することが難しく、結局のところ創造性が発揮できる職場環境では自律性がある自由の気風が満ちているとともに個人の責任が明確にされていないからである。

こうしてクラインガートナー教授は、知識労働者の職業的な価値観の核心部分を形成するのは、①仕事に対する自主性、②職業への誠実さ、③職務活動の自己管理、④個人レベルの満足感、そして⑤キャリアの開発であると結論づけている。さらに、ハイテク企業においては知識労働者とその管理者との間にシナジー(相乗)効果が表れるチーム・ワークの関係が基本的に存在すべきであり、そのためには知識労働者の側に創造的な起業家の行動が強く求められる、と主張されている。

同じようなことは、ハーバード・ビジネス・レビュー誌(1996年3・4月号)に掲載された「専門的知性の管理(Managing Professional Intellect)」と題する論文においても次のように言及されている<sup>11)</sup>。いわく、「ポスト産業時代において企業が成功するか否かは、企業に存在する物理的な資産よりもむしろ知的およびシステマ的な能力の方に多くを依存するようになる。人間の知性を管理し、さらにそれを有用な製品やサービスに転換していく能力は、このような時代の経営者にとって必須の能力になりつつある。その結果、知的資産、創造性、革新性および学習体制に対する関心が急速に高まってきている。ところが驚くべきことに、専門的知識の管理についてはこれまで注目されることがほとんどなかった」と。このような趣旨に基づいて、真のプロフェッショナルに必要な知識のレベルが以下に列記するように、重要性の低い方から高い方へと4段階に分けて説明されている。

その第1は認識的な知識(cognitive knowledge)で、これは広範囲にわたる教育や訓練によって習得される基礎的なものである。ただし、この最も低いレベルの知識はビジネス活動に不可欠ではあっても、これだけで成功を収めることはできない。続く第2の高度な知識(advanced knowledge)はノウハウといってもよく、机上の知識を現実の世界へ適用し実施する際に必要な知識であって、幅広い価値の創造を可能にする。第3はシステマ的な理解(systems understanding)である。これは知識の根底にある因果関係を深く理解したうえで一層複雑な問題の解決をも可能にする洞察力を意味し、それによって一層大きな価値が創造されることになる。そして第4の知識として掲げられているのが、自ら動機づけされた創造性(self-motivated creativity)である。これは意志、動機および成功するための適応性から成り、この最も高いレベルの知識によって物理的または資金的な経営資源が不足する場合においても優れた実績を残すことが可能となる。それだけに、これなくしては自己満足に陥って、結局は知識を備えていることの優位性を失う恐れがある。

このうち、第1から第3のレベルの知識は企業のシステム、データベース、あるいは

はオペレイティング技術の中に存在しているのに対し、第4の最高レベルの知識の源泉は組織の文化的側面の中に見い出されることが多いのが特徴的と指摘されている。このように考察を進めてくると、ベンチャー企業の起業家は高度なプロフェッショナルとして第4レベルの「自ら動機づけされた創造性」を必須の要件として身につけていなければならないと結論づけることができるのではないだろうか。なお、この点はインテルやマイクロソフトといったハイテク型ベンチャー企業の成功事例に関しても典型的に示されているといえるであろう<sup>12)</sup>。

## V. 結び——プロフェッショナルの育成に向けて

最近シリコンバレーでも賃金や地代が上昇してきたために、ベンチャー企業がより最適な地域を求めて拠点を移す傾向が表面化し始めたという。その典型例として第1に挙げたいのが、今や世界的なハイテク産業の集積地として地域経済の活性化に成功し、全米から注目を集めているオレゴン州である。実際、豊かな森林資源に恵まれたオレゴン州のポートランド周辺は、シリコンバレー(シリコンの谷)に対してシリコンフォリスト(シリコンの森)と異名をとるまでになっている。しかし、そのオレゴン州でも高度な知識労働者の存在が大きな原動力となっている。

一方、日本でも最近になってようやく「1つの事業やプロジェクトを組織できる若者を何人養成しているかが、21世紀に海外にまで飛躍できる試金石になる。若者のリスクに対する挑戦意欲を促進するのは、リスクを乗り越え成果が上がった場合の明確なインセンティブを呈示することである」との問題意識に基づいて、ベンチャー精神を涵養してプロフェッショナルな人材の育成を提唱する見解が打ち出されている。この背景には次のような2つの基本認識が見られる。その第1は、情報技術の急速な進展により、アウトソーシングやネットワークを活用することによって、オフィスの仕事の進め方や販売方法が大きく変わってきた。このため、自分で考え自らのリスクで創造的な仕事に挑戦する独立型のプロフェッショナルを多く育成する必要があること。そして第2は、従来の日本企業では多くの業務を経験させ、管理者としての能力を向上させるゼネラリストを重視してきたことから、専門性の追求よりも役職者を育成する傾向が強かった。これが結局は専門性から遠ざけることになり、大企業の看板や仕組みがなければ業務ができない管理者を多く養成してきた嫌いがある。しかし、今後、国際的な大競争時代に突入するとプロフェッショナル人材の集団でないと生き残れなくなってくる<sup>13)</sup>。

以上に考察してきたように、これからの日本経済を活性化させる旗手としてベンチャー企業を勃興させられるか否かは、米国の事情からも推測されるように、ひとえに日本国内においてプロフェッショナル志向の知識労働者を今後如何にして多く輩出することができるかどうかにかかっていると確信されるわけである。

### 【注】

- 1) 参考までに、日本ベンチャー学会の設立趣旨は次のように説明されている。つまり、世界的にベンチャー・ビジネスへの期待が高まっているけれども、わが国では産業社会における歴史・風土・慣習などの要因もあって、いまだ活力あ

るベンチャー・ビジネスが次々に登場し経済のダイナミズムを先導するような状況にはなっていない。このような現状を踏まえ、ベンチャー企業および企業内起業についての理論的および実証的・実践的な研究に対する要請が強まってきている、と。また、研究課題は①ベンチャーはどのようにして生まれ、どのようにして育つのか、②ベンチャーの成長を促進する要因には、どのようなものがあるか、③そのために必要なインフラ整備とは何か、④どのような要因で挫折することになるのか、⑤ベンチャーに適した人材とは、⑥望ましい資金調達・資本政策とは、⑦ベンチャーで成功する技術とは、など実に多岐にわたっている。しかし、こうした研究は世界的にも歴史が浅く、まだ緒についたばかりであることも付言されている。

- 3) 中小企業庁編『中小企業白書(平成9年版)』大蔵省印刷局, 1997年, 377-385ページ。
- 4) 「ハイテク地域 優位性競う」日本経済新聞(1996年10月27日)。なお、本文に引用したのはスタンフォード大学名誉教授のウイリアム・ミラー氏の言葉。
- 5) “The New Business Cycle” *BUSINESS WEEK*, March 31, 1997, p. 58.
- 6) “Silicon Valley” *BUSINESS WEEK*, August 25, 1997, pp. 64-147.
- 7) 丹下博文「米国のベンチャー企業に関する一考察」朝日大学経営論集第12巻第1号, 1997年6月, 6頁。なお、『中小企業白書(平成8年版)』の571-582ページはインキュベータなどについて非常に参考になる。
- 8) Archie Kleingartner & Carolyn S. Anderson, *Human Resource Management in High Technology Firms*, Lexington Books, 1987, pp. 9-11.
- 9) Archie Kleingartner, “Professionalism and Salaried Worker Organizations” (Monography), University of Wisconsin, 1967.
- 10) Archie Kleingartner, “The Five Rs of Managing Creative Employees in the Entertainment Media Industry”. ただし、同論文は筆者が原稿を拝読した1997年2月時点では未発表のものであったことをお断りしておきたい。
- 11) J.B. Quinn, P. Anderson and S. Finkelstein, “Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best” *Harvard Business Review*, March-April 1996, pp. 71-72.
- 12) 詳細については例えばDaniel Gross, *Forbes; Greatest Business Stories of All Time*, John Wiley & Sons, Inc., 1996, pp. 246-265 & pp. 334-351などを参照。
- 13) 松田修一「企業内プロフェッショナルの育成」オムニマネジメント第7巻第3号, 1998年3月, 日本経営協会, 2-5ページ。

#### 【参考文献】

- 新規事業育成支援会議等編集『中部ベンチャー事情 '97』通商産業調査会, 1997年。  
総合研究開発機構『ベンチャー企業支援のあり方に関する研究』NIRA研究報告書No. 970100, 1997年。  
田村義則, 平田公一著『店頭特則市場とベンチャー企業』経済法令研究会, 1995年。  
丹下博文「米国のベンチャー企業に関する一考察」『朝日大学経営論集』第12巻第1号, 1997年6月。



- 丹下博文「中小企業の国際化に関する一考察」『朝日大学経営論集』第11巻第2号，1996年12月。
- 中小企業庁編『中小企業白書(平成9年版)』大蔵省印刷局，1997年。
- 中小企業庁編『中小企業白書(平成8年版)』大蔵省印刷局，1996年。
- 中小企業事業団ニューヨーク事務所『米国におけるベンチャー企業の実態』1996年。
- 中小企業事業団ニューヨーク事務所『クリントンの中小企業政策』1996年。
- 中小企業事業団ニューヨーク事務所『米国における中小企業に関する主要な政府機関，業界団体，メディアグループ，定期刊行物，トップ中小企業のプロフィール』1995年。
- 中日新聞経済部編『チエの経営』中日新聞本社，1996年。
- 日本興業銀行産業調査部編『米国新成長ビジネス』日本経済新聞社，1996年。
- ベンチャーフォーラム21『21世紀に挑むベンチャービジネス&キャピタルの起業戦略』清文社，1995年。
- 松田修一・大江建編著『起業家の輩出』日本経済新聞社，1996年。
- 松田修一「企業内プロフェッショナルの育成」オムニマネジメント第7巻第3号，1998年3月，日本経営協会。
- Archie Kleingartner, "Professionalism and Salaried Worker Organizations" (Monography), University of Wisconsin, 1967.
- Archie Kleingartner, "The Five Rs of Managing Creative Employees in the Entertainment Media Industry" (Unpublished).
- Archie Kleingartner & Carolyn S. Anderson, *Human Resource Management In High Technology Firms*, Lexington Books, 1987.
- Daniel Gross, *Forbes; Greatest Business Stories of All Time*, Wiley & Sons, Inc., 1996.
- Quinn, J.B., P. Anderson and S. Finkelstein "Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best", *Harvard Business Review*, March-April 1996.
- "Silicon Valley" *BUSINESS WEEK*, August 25, 1997, pp.64-147.
- "What They Do (and Don't) Teach You in Business School" *Inc*, December 1997, pp.88-92.
- "The New Business Cycle" *BUSINESS WEEK*, March 31, 1997, pp.58-65.

[1998年8月15日受理]

## 日系海外子会社の事業目的と業績

磯辺剛彦(流通科学大学)

### 要 旨

日本企業による海外経営の特徴は、世界的な規模の製造活動やマーケティング活動、これらの活動を統合する本社による一元的な管理にあるといわれている。このような海外戦略において、日本企業の海外子会社の業績がどのような要素に影響されるのかを調査した。

本稿でのフレームワークは、海外子会社の業績に影響する次元として、(1)進出した地域、(2)親会社の特性、(3)進出形態、(4)子会社の事業目的、(5)子会社の特性を採用した。特に子会社の事業目的については、低コストの労働力の確保や利用、現地政府による優遇、国際的な生産ネットワークの構築、国際的な流通ネットワークの構築、現地市場の確保、日本以外の国や地域への輸出基地、日本への逆輸入、商品などの企画・開発・研究、新規事業による進出、通商摩擦の回避という10の変数で構成した。

具体的な分析手法としては、東洋経済新報社の「海外進出企業総覧」から1,239社の海外子会社を抽出し、まずアジア、ヨーロッパ、北米の3地域について変数の特徴を調査した。その結果、日本企業の海外子会社は地域によって異なった事業目的をもつことが認められた。たとえばアジアの子会社は、低コストの労働力、製造、輸出基地、ヨーロッパは現地市場の確保や流通システムの構築、そして北米では研究開発や新規事業としての役割が期待されている。

次に、海外子会社の業績を被説明変数とするロジット分析を行った。分析の結果、海外子会社の業績は親会社や子会社の規模、経験、また子会社のマーケティング活動にプラスの影響を受けるが、逆に製造やコストを目的とした進出にはマイナスの影響を受けることが導き出されている。また通商摩擦の回避、あるいは優遇を目的とした、いわゆる戦略なき進出に対してもマイナスであった。

それ以上に重要と思われるのは、子会社の経営トップが日本人の場合や日本人従業員の数といった、メンタルな部分で現地に密着していない活動や管理も、業績に対して好ましくない影響を与えていたことである。

### 1 海外経営についての議論

これまで海外経営について、相反する2つのアプローチが議論されてきた。まず世界を単一市場とみなし、本社による集中管理の元にグローバルなネットワークを構築することによって規模の経済性を享受しようとする「グローバル戦略」がある。他方、国や地域によって市場ニーズやビジネスの慣行が異なることから、規模の経済性はある程度犠牲にしても、地域への適応を優先するために製造やマーケティング、研究開発などといった価値活動を地域ごとに与えるべきという議論がある。この戦略は「マルチドメスティック戦略」と呼ばれる。

グローバル企業の戦略については、Porter(1986)やBartlett(1986)の戦略タイプがよく知られている。たとえばPorterは、「活動の配置(活動が行われる地域)」と

「活動の調整(活動の地理的な分散・集中)」という 2 つの側面に注目し、活動の調整や統合の程度が低く、活動の配置が地理的に分散している企業の戦略を「国中心の戦略」と呼んだ。これはマルチドメスティック戦略の本質であり、特にヨーロッパのグローバル企業に多く見受けられる戦略である。逆に活動の調整や程度が高く、活動の配置が地理的に集中している企業の戦略を「単純なグローバル戦略」と呼んでいる。

海外経営は、製造やマーケティング、研究開発などの活動を、複数の製品ラインによって、複数の地域をカバーしなければならない。また政治的、経済的、文化的に異なった地域において事業を行うため、全社的な最適化と地域における適合とのトレード・オフを解決することも必要とされる。このように企業の海外進出が様々な問題に対処しなければならないにもかかわらず、企業が積極的に海外に進出するのは、規模の経済性やイノベーションの創造・移転というメリットが、海外経営に不可避であるリスクを上回ることが期待されるからである(Ghoshal 1987)。

Levitt(1983)は、通信や輸送といったテクノロジーの進化によって、国や地域による選好の違いが消滅したと主張する。今やグローバルな競争は、信頼性が高く、安価で、世界的に標準化された製品による競争に移行しており、そこでの競争優位は、個々の市場セグメントへ適応しようとするマルチドメスティック戦略ではなく、世界を単一の市場と考え、どこでも、同じやり方で、同じ製品を販売するグローバル戦略だと主張する。

このような標準化の動きによって、経営者は、製造やマーケティング活動といった価値活動をもっとも効率的に行うことができる地域に展開しようとする。たとえばデザインやマーケティングは市場に近いところに置かれ、研究開発の拠点は高度で専門的なスキルをもつ人材が調達できるところに設置される。さらにルーチ的な組み立てなどを行う製造は、労働力や原材料の調達コストが最小のところで行われるのである(Reich 1990)。

また Hout et al.(1982)も、グローバル競争における規模の経済性を強調している。彼らによると、グローバル競争がもっとも起きやすいのは、世界全体のボリュームを扱うことによって大きな利益が得られるときであると言う。このような利益は、大規模な生産設備や世界中を網羅する流通チャンネルなどによって達成される。

最近のメガコンペティションといわれる環境において、多くの多国籍企業は、さまざまな地域のニーズや特性に対応することが求められている。しかしその一方で、効率よく収益性の高いグローバル企業であるために各活動を調整し統制せざるをえなくなっているという(Bartlett 1986)。今では、グローバル戦略における効率性や統合性と、マルチドメスティック戦略における柔軟性とを同時に追求する「トランスナショナル(超国籍)戦略」が求められているのである。

たとえば 1987 年に合併した電気機器業界のアセア・ブラウンボベリは、「ビッグにしてスモール、グローバルにしてローカル、集権にして分権」という矛盾した目標を達成するために、独創的なマトリックス組織を構築している。またソニーの「グローバル・ローカライゼーション」という構想も、トランスナショナル戦略を追求するものである。これはグローバルな戦略的意思決定に基づいている限り、その地域において自主的に活動できるというものである。つまり高い統合を維持した

まま、現地化や革新性を発揮することを目的としている。

## 2 日本企業の海外経営

日本企業の海外経営について議論されるとき、規模の経済性によってコストの優位性を追求するグローバル戦略が取り上げられることが多い。これまで吉原(1989, 1995)や安室(1987), Shimizu(1992)らによると、日本の海外経営の特徴について次のようなことが主張されている。

(1) 日本企業の多くは、海外で直接事業を行った経験が少なかったため、欧米企業のように特定の国や地域に密着したマーケティング能力をもっていなかった。したがってグローバル競争における優位性を製造活動に求めていった。そこでは現地の人々の創意や工夫がなくても容易に生産できる標準品の場合が多く、品質やコストのような目標が重視されている。

(2) 海外子会社は、親会社の強いコントロールによって管理され、子会社の役割は親会社の命令を忠実に、かつ迅速に実行することである。したがって現地に重要な機能や意思決定が委譲されるケースは少ない。さらに現地に十分な自律性や経営資源が与えられていないので、子会社自身によるイノベーションの創出が期待出来ない。

(3) 企業グループとして、全社的に高度に統合された経営戦略を遂行することから、本社との意思疎通や緊密なコミュニケーションが必要とされる。したがって現地の有能な人材の有無に関係なく、経営トップに日本人が就任することが多い。これは本社とのコミュニケーションに、日本語が用いられることも大きく影響している。

(4) 日本企業は、相対的に多くの日本人従業員を海外子会社に派遣する傾向がある。これはフォーマル化が困難な日本的経営を移転させるためである。

(5) M&A やジョイント・ベンチャーによる海外進出が増加しているが、日本企業は独自の経営管理システムを押しつける傾向がある。したがって現地の従業員のモチベーションが低下し、海外子会社の業績が悪化するケースが多い。

(6) 海外子会社を全社的戦略の手段とみなす日本企業の海外経営は、進出国とのコンフリクトを生み出しやすい。たとえば相手国政府による出資規制などの強制的な圧力を受けたり、相手国従業員のモチベーションの低下や優秀な人材の確保が困難になるなど、従来の経営手法がそのまま通用しなくなっている。

以上のように、日本的な海外経営に対する特殊性が指摘されているが、このような経営手法によって、親会社や企業グループ、海外子会社がどのような業績を達成しているか明確でない。ここでは、日本企業の海外経営を海外子会社の視点から調査する。親会社やグループ全体ではなく、海外子会社を分析単位としたのは、子会社によって戦略や役割、業績が異なるからである。

日本経営の国外移転を考えると、個別企業のケースや日本的海外経営の特殊性についての議論が中心であり、膨大なサンプルを用いた統計的な実証研究はほとんど行われていない。日本企業の海外子会社は、どの地域で、どのような戦略的役割を担っているのか。親会社や子会社の組織構造はどのような特徴をもち、それらが子会社の業績にどのようなインパクトを与えているかを分析することは重要な研究

対象である。なぜなら、海外子会社の戦略や特性を理解しなければ、適切なマネジメント・システムや業績評価方法の構築が困難だからである。

### 3 分析のフレームワーク

本稿では、海外子会社の業績に影響する要因として、進出した地域、親会社の特性、進出形態、子会社の事業目的、子会社の特性を採用した。データは、東洋経済新報社発行の「海外進出企業総覧 '94」から収集し、機械、電気・電子、輸送機械の3つの業界から、アジア(532社)、ヨーロッパ(271社)、北米(345社)、その他の地域(91社)に進出している1,239の海外子会社を調査対象とした。

#### 3.1 分析手法

地域による各変数の違いを知るために、分散分析を用いてアジア、ヨーロッパ、北米の特徴を調査した。また海外子会社の業績を説明するモデルにはロジット分析を用いた。「海外進出企業総覧」では、海外子会社への質問調査によって子会社の利益を欠損、均衡、順調に分類している。ただしデータ中、欠損子会社は206社、また均衡子会社は268社と、欠損と均衡を合計しても全体の40%にも満たない。本稿では、利益が順調な子会社を1、均衡や欠損の子会社は0という、質的な被説明変数を用いた。

被説明変数に質的な尺度を採用することから、通常の回帰分析では様々な問題を伴う。このような場合には、ロジットやプロビットモデルなどが採用されることが多いが、本稿ではロジットモデルを分析手法としている。ここで  $\mathbf{x}$  を説明変数のベクトルとみなし、確率  $p$  を  $\text{prob}(Y=1|\mathbf{x})$  とすると、ロジットモデルは次のように記述することができる。ただし  $\alpha$  は切片の推定値、 $\beta$  は勾配の推定値、 $\varepsilon$  は誤差項である。この回帰係数は説明変数による海外子会社の業績へのインパクトを示す。もし係数がプラスであれば、それは子会社の業績が順調である確率を高め、逆にマイナスであれば、業績が均衡・欠損になる確率を高めることを意味する。

$$\log[p/(1-p)] = \alpha + \beta \mathbf{x} + \varepsilon$$

#### 3.2 親会社の特性

親会社の特性は、海外子会社の業績や戦略に重大な影響を与える。たとえば親会社の子会社に対して適正な資源配分を行っていなかったり、イノベーションや現地化を期待しながら十分な自律性を与えていない場合には、子会社の業績は期待できない。本研究では、親会社の特性について規模と経験を採用した。

Levitt や Hout らが主張するように、グローバル競争に勝つためには規模が重要な要素になる。これは子会社に十分な資源配分が行えることや、子会社の取扱う量が相対的に大きくなることから、規模の経済性が期待できるからである。また経験については、海外での経営や管理が国内企業よりも複雑であることから重要な意味をもつ。たとえば親会社の経験の蓄積は、子会社へのノウハウや技術などの移転を容易にするだろうし、さらに本国の親会社内部のグローバル化を推進することも期待される。親会社の規模は売上高の自然対数を、また経験は企業全体の生産高に占

める海外での生産高の比率を用いている。

### 3.3 進出形態

海外への進出形態については、100%出資の完全子会社として進出するのか、他の日本企業(たとえば総合商社)との共同出資にするのか、あるいは現地の政府や企業と合併で事業活動を行うのか、さらに資本参加の形態で進出するのか、または買収を選択するのか、というように進出形態の意思決定も子会社の業績に影響する。

進出形態については、ここでは買収と出資比率の2つの変数を採用した。買収という進出手段は企業成長のための重要な意思決定である。欧米では買収を中心に成長している企業も多いが、一般に日本企業は買収企業のマネジメントが得意ではないと言われている。

また出資比率については、完全出資子会社に比較して、現地企業や投資家との合併の方が、重要なノウハウや技術の移転が困難であることが指摘されている(Teece 1977; Kogut and Zendar 1993)。これは、自社に特有の競争力を合併相手の企業に模倣されたくないとの考えが強いからだとされる。買収にはダミー変数を用いた。買収による進出の場合は1、そうでないときには0としている。また出資比率については、海外子会社の発行済み株式数に占める親会社の保有する株式数の比率を用いた。

### 3.4 子会社の事業目的

海外子会社の事業目的については、「海外進出企業総覧」に掲載されている10項目を採用した(表1)。これらの項目は、業績と同様に子会社への質問調査によるものである。

表1 海外子会社の事業目的

項目	事業目的の内容	戦略的屬性
労働	低コストの労働力の確保や利用を目的とした進出	統合戦略
生産	国際的な生産ネットワークの構築を目的とした進出	統合戦略
逆輸入	日本への輸出を目的とした進出	統合戦略
第三国	日本以外の国や地域への輸出を目的とした進出	統合戦略
市場	現地市場の確保を目的とした進出	現地化戦略
流通	国際的な流通ネットワークの構築を目的とした進出	統合戦略
開発	商品の企画や研究開発を目的とした進出	革新戦略
新規	新規事業を目的とした進出	革新戦略
摩擦対策	通商摩擦対策を目的とした進出	現地化戦略
優遇	現地政府による優遇を目的とした進出	現地化戦略

これまでの研究によると、子会社の国際戦略は、統合、現地化、革新の3つに区分される。たとえば Jarillo and Martinez(1990)は、海外子会社の戦略を全社的な統合と現地への密着度の2次元によって構成できることを実証した。統合については、企業グループ全体の効率性を追求することが目的とされ、製品や部品などの物質的な取引量や、情報や技術の移転として認識されることが多い。したがって、「労働」、「生産」、「逆輸入」、「流通」などが統合のカテゴリーに属する。また現

地化は、市場ニーズや慣習といったその国や地域の環境条件への適応であり、企業の主体的な行動によるものと、政治的な圧力によるものとに区分することができる。たとえば前者については、進出国内における市場ニーズの確保「市場」、また後者は摩擦回避を目的とした進出「摩擦対策」や「優遇」をあげることができる。また現地化には、現地の有能な人材のミドル・マネージャーやトップへの起用、積極的な権限の委譲といった側面もあるが、これらについては次の子会社の特性において議論する。

最後の革新性とは、海外子会社を親会社の全社的な戦略を実行する手段と見なすのではなく、その地域の優秀な人材を確保し、本社とは異なるスキルや能力を活用することを目的とする。「新規」や「開発」が革新性のグループに該当する。海外子会社の事業目的は、その子会社に該当するときには 1、そうでないときには 0 というダミー変数を用いている。変数間でもっとも高い相関関係は「労働」と「生産」の.391 であり、多重共線性の問題は存在していないようである。

### 3.5 子会社の特性

子会社の研究開発や製造、マーケティングといった価値活動の範囲は、従業員のモチベーションや革新性などに影響することが考えられる。また現地従業員の昇進スタイルやその地域での経験年数、経済界との結びつきも無視できない要因である。ここでは日本人従業員、子会社の規模、設立からの年数、代表者が日本人かどうかの 4 変数を採用した。

まず日本人従業員の存在は、現地子会社に対して本国の生産技術の移転を促進したり、作業の監視活動などにより、子会社の業績に好ましい影響を与えることが考えられる。たとえば本社の情報や技術、管理手法を子会社に移転するためには、多くの日本人従業員が必要とされる。しかし多くの日本人が子会社に所属することは、現地化に逆行するという見方もできる。たとえば現地従業員の昇進の機会が少なくなったり、権限が現地従業員ではなく日本人従業員に委譲されることが予想されるからである。

次に規模や経験は、それぞれコストと地域情報の側面から重要である。特に経験は、進出国政府や経済界と良好な関係を築くことが期待されたり、その地域での市場ニーズやビジネス慣行などの情報を収集することができる。

最後に、代表者が日本人であるかどうかについては、トップが日本人であれば現地従業員の経営トップへの昇進が期待できなくなる(吉原 1995)。これは現地従業員のモチベーションに悪影響を与えることが予想される。海外子会社の日本人従業員は数、規模は従業員総数の自然対数、経験は活動年数、そして代表者は日本人の場合には 1、そうでないときには 0 というダミー変数を用いている。

## 4 分析結果

### 4.1 分散分析の結果

採用したデータが 3 つの業界と 4 つの地域から構成されているため、業界と地域が業績にそれぞれどのような影響を与えているのかを調査した。表 2

表 2 業績に対する地域と業界の影響：分散分析

カテゴリー	F 値
地域	10.92 ***
産業	1.05
地域×産業	0.48
計	3.71 ***

\*\*\* p<0.01

は地域、業界、地域と業界の相互作用による業績への影響を示したものである。表2によると、業界の違いや業界と地域の相互作用による影響はあまりないが、進出した地域によって業績が大きく異なることが示されている(F値=10.92,  $p<.01$ )。

この結果は、地域を取り巻く社会的・文化的環境が業界環境よりも重要であることを示している。Ghoshal and Bartlett(1990: 606)が「組織形態としての多国籍企業の特徴は、その構成要素が異なった国家の環境に取り巻かれているという事実に由来する」と指摘するように、企業はそれぞれ異なった制度的環境に従わなければならない(Scott 1992)。

次に地域による違いを詳しく知るために、アジア、ヨーロッパ、北米において各変数がどのような特徴をもつかを分析したのが表3である。

表3 地域による変数の差：分散分析

変数	平均			差(F値)
	アジア	ヨーロッパ	北米	
海外子会社の業績	.705	.568	.519	11.70 ***
親会社の特性				
規模	2.268	2.088	2.265	9.63 ***
海外生産比率	16.163	11.287	10.874	8.64 ***
進出形態				
買収	.006	.069	.092	19.48 ***
出資比率	4.139	4.429	4.472	83.91 ***
海外子会社の事業目的				
労働	.419	.030	.035	108.10 ***
生産	.349	.151	.232	14.14 ***
逆輸入	.139	.015	.049	16.23 ***
第三国	.167	.111	.023	15.37 ***
市場	.778	.904	.867	8.80 ***
流通	.077	.228	.174	14.04 ***
開発	.017	.048	.139	22.01 ***
新規	.021	.007	.046	3.47 ***
摩擦対策	.017	.085	.110	12.90 ***
優遇	.218	.037	.023	36.14 ***
海外子会社の特性				
日本人従業員	4.043	4.317	7.307	16.75 ***
規模	4.611	3.560	3.877	27.71 ***
活動年数	12.039	10.206	11.901	9.63 ***
代表者	.609	.590	.794	14.79 ***
サンプル数	532	271	345	

\*\*\*  $p<.01$

まずアジアに進出した企業の特徴を見ると、「労働(.419)」、「生産(.349)」、「第三国(.167)」、「逆輸入(.139)」についての数値が、ヨーロッパや北米よりも高くなっている。アジアへの投資が製造活動を目的としていることを示している。さらにこのようなアジアの特徴は、子会社の特性によっても裏付けられている。たとえば日本人従業員数が他の地域に比較して少ないが、これはアジアで行われる仕事の内容がルーチン的な作業であり、複雑な技術やノウハウを必要としていないのであろう。また子会社の規模が相対的に大きい、このこともアジアでの投資が安価な人的資源の調達を目的とした活動であることを示すものである。

次に日本企業のヨーロッパへの進出は、「市場(.904)」や「流通(.228)」が高い数



値を示していることから、販売やサービスを目的としていることがわかる。北米への投資目的は、およそアジアとヨーロッパとの中間であることが示されている。ただし北米での特徴は、他の地域に比較して「開発(.139)」や「新規(.046)」を目的とした投資が多いことである。つまり日本企業の多くは、優れたスキルや創造性をもった人材を北米に求めていることを示している。日本人従業員の数値が高い理由の一つは、この地域に社員を多く派遣することにより、日本にはない新しいビジネスや技術を習得させることにある。

これまでの結果を要約すると、進出した地域での子会社の事業目的や親会社の特性などに大きな格差が見いだされた。たとえばアジアへ進出する企業の親会社の規模は大きく、またその投資目的は効率的な製造に関連した低コストの労働力の確保、大規模な生産設備、政府の優遇、第三国への輸出、日本への逆輸入などである。つまりアジアへの投資は、主に製造を目的としたものであり、逆にヨーロッパへ進出する企業の目的はマーケティング活動に関連するものが多い。また北米における特徴は、研究開発や新規事業に関連した目的が相対的に高く、海外子会社に革新性の役割が期待されていることが見受けられた。つまり日本企業の海外経営は、地域によって異なった目的を期待していることを伺わせている。

#### 4.2 ロジット分析の結果

表4にロジット分析の結果を示しており、子会社の事業目的を除外したモデル(モデル1)と事業目的を含んだモデル(モデル2)の2つから構成している。表4のモデルのカイ自乗は双方とも統計的に有意であるが、モデル2のAkaike Information Criterion (AIC)はモデル1の数値よりも低い。これはモデル2、つまり子会社の事業目的を含んだモデルの方が好ましいことを意味する。

予測通り、親会社の規模(.180,  $p < .01$ )と海外生産比率(.010,  $p < .05$ )は子会社の業績にプラスの影響を与えている。つまり企業グループとしての規模の経済性や経験は、余裕資源、複数の技術的競争力、進出先政府との良好な関係をもたらすことから、業績に対して好ましい影響を与えている。

進出形態について、買収による進出(-.387)と出資比率(-.001)の業績に与える影響は、マイナスだが有意な結果を得ることができなかった。進出形態と業績との関係を調査した多くの研究は、買収による進出は新規に設立する進出に比べて業績が低いことを指摘している(Porter, 1987)。Woodcock et al.(1994)やNitschet et al.(1996)は、日本企業の海外子会社の業績と進出形態の関係を調査しているが、Porterらと同様に買収による進出の方が、ジョイント・ベンチャーや新規設立による進出よりも業績が低くなることを実証している。

興味深い結果として、子会社の事業目的についての特徴として、「労働(-.142)」, 「生産(-.278,  $p < .1$ )」, 「逆輸入(-.612,  $p < .05$ )」といった製造活動に関連する係数がマイナスの符号を示している。逆に、マーケティング活動を目的とした「市場(.289,  $p < .1$ )」や「流通(.365,  $p < .05$ )」は業績に対してプラスの効果をもっている。このような結果は、国際経営や戦略研究における過去の主張に沿ったものになっている。たとえばTakeuchi and Porter(1986)は、国際的に共通したブランド名や広告宣伝の重要性を強調する。またHamel and Prahalad(1985)は、タイヤとテレビ製造業

表4 ロジットモデルによる分析結果

変数	推定値	
	モデル1	モデル2
切片	-2.439 *** (.462)	-2.531 *** (.511)
地域		
アジア (a)	.553 *** (.140)	.614 *** (.160)
親会社の特性		
規模	.206 *** (.046)	.180 *** (.048)
海外生産比率	.009 ** (.004)	.010 ** (.004)
進出形態		
買収	-.304 (.305)	-.387 (.314)
出資比率	.000 (.003)	-.001 (.003)
海外子会社の事業目的		
労働		-.142 (.199)
生産		-.278 * (.162)
逆輸入		-.612 ** (.250)
第三国		.392 * (.217)
市場		.289 * (.174)
流通		.365 ** (.182)
開発		-.140 (.265)
新規		-.626 (.404)
摩擦対策		-1.084 *** (.280)
優遇		-.244 (.218)
海外子会社の特性		
日本人従業員	-.023 ** (.010)	-.024 ** (.011)
規模	.073 (.045)	.176 *** (.054)
活動年数	.542 *** (.091)	.434 *** (.096)
代表者	-.277 * (.147)	-.231 (.152)
カイ自乗	116.42 ***	159.79 ***
自由度	1.230	1.220
AIC	1552.21	1528.84

\* p<.1, \*\* p<.05, \*\*\* p<.01 (両側検定)

括弧内は標準誤差

(a) ダミー変数: アジア=1, その他の地域=0

において活動している。これは子会社にはイノベーションが期待されるので活動することを意味する。たとえば Ghoshal and Bartlett (1988)は、1983年から86年にかけて、松下電器産業によって開発された新製品のすべてが親会社によって開発されていることを指摘している。

「摩擦対策(-1.084, p<.01)」や「優遇(-.244)」を目的とした進出は、子会社の業績にマイナスである。企業が明確な戦略をもたずに海外進出することのデメリット

界を分析し、ブランドや流通の競争優位はコストよりも重要であることを強調する。彼らは、グローバル競争において規模や習熟効果といったコスト面だけの優位性を強調する Levitt や Hout らを批判する。国際競争力の源泉は、人件費や規模の経済性に立脚したコストの側面というよりも、「クロス・サブダイゼーション(相互支援化)」と呼ぶ、世界中の製品や市場を結ぶ国際的流通網の整備にあるという。

革新性に関連した「開発(-.140)」と「新規(-.626)」は、業績に対して統計的に有意ではないが、マイナスの効果をもつことが導き出されている。この結果は、日本企業の経営トップがイノベーションの創出や新規事業の開発を短期的な視点でなく、長期的に考えているという主張を支持するものとなっている (Shimizu 1992)。しかし、日本企業の多くは、本社に重要な機能を集中させることから、海外の子会社は少ない資源と低い

を示唆する。ただし、「摩擦対策」を目的とした企業の多くは成熟産業に属し、また競争の激しい北米を中心とした進出を行っている影響も考えられる。

子会社の構造についても、いくつかの重要な結果が得られている。まず子会社の規模(.176,  $p < .01$ )や経験(.434,  $p < .01$ )といった変数については、親会社と同様に業績に対してプラスに作用している。一般に小規模な企業は「小規模の負債(liability of smallness; Aldrich and Auster 1986)」, つまり規模による経済性を達成できないので業績が低くなる。また新しい企業は「新規性の負債(liability of newness; Stinchcombe 1965)」, つまり新しい海外子会社は環境の不確実性や変化に対する適応能力をあまりもっていないのである。

日本人の従業員数は、業績にとって好ましい影響を与えていない(-.024,  $p < .05$ )。すでに述べた通り、日本人従業員の存在は技術移転やノウハウの移転を促す一方、実際には現地従業員のモチベーションに対して好ましくない影響を与え、これが業績へマイナスの影響を与えることもある。これは日本人が代表者の場合にも当てはまっている(-.277,  $p < .1$ )。

## 5 まとめ

この研究では、海外に進出した子会社の業績がどのような要素に依存するかを分析し、いくつかの興味深い結果を得ることができた。バブル経済の崩壊以降、多くの日本企業が海外進出を積極的に展開している。そのような状況にあつて、子会社の成功のためには、どの地域に、どのような目的や進出形態、また子会社にどのような特性を与えるかは実務家にとって重要な情報である。

今まで日本企業の特徴として、規模の経済性を追求した低コストでの世界的標準製品の生産というグローバル戦略が注目を浴びてきた。しかしこれまでの実証結果から、低コストの労働力の確保や大規模な生産設備といった製造に関連した活動が、必ずしも業績に好ましい影響を与えていないことが示されている。

逆に海外子会社の事業目的において業績にプラスの効果を与えているのは、国際的な流通網の構築や現地市場での活動である。つまり日本企業のグローバルな競争力は、マーケティング活動の上に成り立っている可能性が示唆されるのである。

また海外子会社の業績は、親会社や子会社の規模、経験にも大きく影響されることを明らかにすることができた。つまり日本企業の競争力は、規模と経験、マーケティング力という3つの要素に依存しているのである。ただし、本研究では親会社も含んだ企業グループ全体としての業績を考慮していないことから、たとえ製造活動を目的とする子会社の業績がマイナスであっても、逆にグループ全体としてはプラスであることも十分に考えられる。しかし海外進出と企業グループ全体の業績との関係を理解するためには、グローバル度についての何らかの尺度を定義することが必要となり、このような尺度を提示していないことが本研究の持つ最大の限界である。

またこれまでの結果以上に重要と思われるのが、日本人従業員の数や日本人が経営トップの場合には、子会社の業績に対してマイナスの影響を与えていることである。これらは現地化の推進に逆行するものであり、垂直統合を重視する日本的海外戦略の大きな特徴である。表3の示すところでは、サンプル企業の多くが現地代表

者を日本人にしている。このことは、日本企業の海外展開は生産拠点や販売拠点を海外に求めただけで、実態は日本人が日本を見ながら事業展開を進めていることに変わりなく、メンタルな面を含む真のグローバル化には程遠いことが示唆される。

将来のグローバル競争に勝ち抜くためには、海外子会社でのイノベーションの創造と、その移転のネットワークが必要とされ、海外子会社に独自性や自主性を与え、モチベートしてゆくことが重要になろう。そのためには積極的に現地人を社長や重要なポジションに配置し、現地の優秀な人材にとって魅力的な企業になることが、真のグローバル企業と呼ばれるための必要条件である。

#### 【謝辞】

本稿の作成にあたっては、中央大学の佐久間賢教授や慶應義塾大学の矢作恒雄教授に有益なアドバイスをいただいた。ここに記して謝意としたい。

#### 【参考文献】

- 安室憲一「グローバル企業のロジック」『組織科学』第21巻2号, 1987年。
- 吉原秀樹「海外子会社の自主経営と現地人パワー」『組織科学』第23巻2号, 1989年。
- 吉原秀樹『未熟な国際経営』白桃書房, 1995年。
- 『海外進出企業総覧』東洋経済新報社, 1994年。
- Aldrich, H.E. and E.R. Auster, "Even Dwarfs Started Small: Liability of Age and Size and Their Strategic Implications." In Staw, B. and Cummings, L.L., eds., *Research in Organizational Behavior*. Vol.8, Greenwich, CT: JAI Press, 1986, pp.165-198.
- Bartlett, C. A., "Building and Managing the Transnational; The New Organizational Challenge," in M. E. Porter ed., *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, 1986.(土岐坤他訳「グローバル企業の競争戦略」ダイヤモンド社, 1989年)
- Ghoshal, S., "Global Strategy: An Organizing Framework," *Strategic Management Journal*, Vol., 8, 1987, pp.425-440.
- Ghoshal, S and C. A. Bartlett, "Creation, Adoption, and Diffusion of Innovations by Subsidiaries of Multinational Corporations", *Journal of International Business Studies*, Fall, 1988, pp.365-88.
- Ghoshal, S and C. A. Bartlett, "The Multinational Corporation as an Interorganizational Network", *Academy of Management Review*, Vol.15, 1990, pp.603-625.
- Gupta, A. K. and V. Govindarajan, "Knowledge Flows and the Structure of Multinational Corporations," *Academy of Management Review*, Vol.4, No.8, 1991, pp.768-792.
- Hamel, G. and C. K. Prahalad, "Do You Really have a Global Strategy?," *Harvard Business Review*, July-August, 1985.(「新たな分析と構想が必須のグローバル戦略」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス, 1985年11月)

- Hout, T., M. E. Porter and E. Rudden, "How Global Companies Win Out," *Harvard Business Review*, Sept.-Oct., 1982(「3つの世界企業に学ぶ競争戦略の革新と実行」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス, 1983年2月)
- Jarillo, J. C. and J. I. Martinez, "Different Roles for Subsidiaries: The Case of Multinational Corporations in Spain," *Strategic Management Journal*, Vol., 11, 1990, pp.501-512.
- Kogut, B. and U. Zander, "Knowledge of the Firms and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation," *Journal of International Business Studies*, 4th Quarter, 1993, pp.625-645.
- Levitt, T., "The Globalization of Markets," *Harvard Business Review*, May-June, 1983.(「地球市場は同質化に向かう」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス, 1983年9月)
- Nitsch, D., P. Bemish, and S. Makino, "Entry Mode and Performance of Japanese FDI in Western Europe", *Management International Review*, Vol. 36, 1996, pp.27-43.
- Porter, M. E. "Competition in Global Industries: A Conceptual Framework," in M. E. Porter ed., *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, 1986.(土岐坤他訳「グローバル企業の競争戦略」ダイヤモンド社, 1989年)
- Porter, M. E. "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, May-June, 1987, pp. 43-59.
- Reich, R. B., "Who Is Them?," *Harvard Business Review*, March-April, 1991.(「グローバル・カンパニーは国家を越えた」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス, 1991年7月)
- Scott, W.S. *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. 3rd ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1992.
- Shimizu, R. "Globalization Strategy," *Keio Business Review*, 29, 1992, pp.95-127.
- Stinchcombe, A.L. "Social Structures and Organizations." In J.G. March, ed., *Handbook of Organizations*. Chicago, IL: Rand McNally, 1965, pp. 142-193.
- Takeuchi, H. and P. Porter, "Three Roles of International Marketing in Global Strategy", in M. E. Porter ed., *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, 1986(土岐坤他訳「グローバル企業の競争戦略」ダイヤモンド社, 1989年)
- Teece, D., "Technology Transfer by Multinational Firms: The Resource Costs of Transferring Technological Know-how," *Economic Journal*, 87, 1997, pp.242-261.
- Woodcock, C.P., P.W. Beamish, and S. Makino, "Ownership-based Entry Mode Strategies and International Performance", *Journal of International Business Studies*, 1994, pp.253-273.

[1998年8月15日受理]

## 自動車部品メーカーのグローバル化

齋藤泰浩／竹之内 秀行  
(早稲田大学大学院)

### 要 旨

自動車部品メーカーの重要性が叫ばれるにつれて、自動車部品メーカー自体へ焦点を当てた研究面の蓄積も進んできている。製品開発に焦点を当てたものから、完成車メーカーとの取引形態、国際化の研究に焦点をあてたものまで、その範囲は多岐にわたる。これまでの海外進出に関する研究の特徴として、部品メーカーの国際化を完成車メーカーの国際化と連動して捉えている点が挙げられる。しかし、部品メーカーの国際化を完成車メーカーの国際化との関係のみで語ることはできない。自動車部品メーカー同士が激しい競争を繰り広げていることを考えれば、そのような単純な図式で自動車部品メーカーの国際化を語ることはできない。そこで本研究では、これまで言われてきた「取引先メーカーの進出」と新たな視点として「寡占反応(ライバル企業のビヘイビア)」が自動車部品メーカーの FDI へ与える影響を実証的に検証し、その上で自動車部品メーカーの対米進出パターンの類型化を行った。その際に対象としたのは、「系列系メーカー」2社と「独立系メーカー」2社からなる日系自動車部品メーカー4社の対米 FDI である。

結論から先に述べれば、自動車部品メーカーの対米進出は完成車メーカーへの追随といった簡単な図式ではなく、多様なパターンを描いている。またノンドミナント企業とドミナント企業とでは対米進出パターンに大きな違いが見られる。さらに注目すべきなのは、ノンドミナント企業がドミナント企業よりも先に対米進出を行なっている点である。このような動きは、これまでもホンダやソニーの対米進出について指摘されてきたが、両者は米国市場への進出をバネに大きく成長を遂げた。われわれが対象とした4社のうち2社も、米国市場を成長の梃子にしようとする先陣を切って対米進出を果たしているのである。これまで取引先との関係に注目が集中しがちであった自動車部品メーカーの対米進出の議論に、ライバルとの競争関係という視点が必要であることが明らかとなったといえる。

### 1. イントロダクション

海外市場に参入する方式には、輸出、ライセンス、直接投資(以下 FDI)がある。日本企業の国際化は主に輸出を通じて行われてきたが、1972年と78年のブームを経て85年以降、FDIが急増した。最近行なわれた経済企画庁の主要企業約2000社を対象にした調査でも、日本企業のグローバル化はもう戻ることのできない段階に入っていることがうかがえる<sup>1)</sup>。

そのような流れの中で、基幹産業である自動車産業も積極的に海外展開を進めてきている。自動車産業と言え、すぐにトヨタや日産などの完成車メーカーに焦点が向かうが、それら完成車メーカーの競争力を支えてきた自動車部品メーカーの存在を無視することはできない。そして、自動車部品メーカー自体も積極的に海外展開を進めている。1960年代のアジアへの進出を皮切りに、80年代になり米国を中

心に全世界へと進出を本格化させてきているのである<sup>2)</sup>。

自動車部品メーカーの重要性が叫ばれるにつれて、自動車部品メーカー自体へ焦点を当てた研究面の蓄積も進んできている。製品開発に焦点をあてたものから<sup>3)</sup>、完成車メーカーとの取引形態<sup>4)</sup>、国際化に焦点をあてたものまで<sup>5)</sup>、その範囲は多岐にわたる。これまでの海外進出に関する研究の特徴としては、部品メーカーの国際化を完成車メーカーの国際化と連動して捉えている点が挙げられる。Banerji and Sambharya (1996)では、独立系メーカーが対象から除外されているし、Martin, Mitchell and Swaminathan (1995)では過去における長期的関係に焦点が当てられている。

しかし、部品メーカーの国際化を完成車メーカーの国際化との関係のみで語ることはできない。自動車部品メーカー同士が激しい競争を繰り広げていることを考えれば、そのような単純な図式で自動車部品メーカーの国際化を語ることはできないだろう。そこで、われわれは自動車部品メーカー間の競争が自動車部品メーカーのグローバル化へ与える影響に注目する。これらの議論はこれまでも他産業において、実証研究がいくつか行なわれている。初期の代表的研究には Knickerbocker (1973) などがある。彼は「寡占的競争」をベースにして「フォロー・ザ・リーダー仮説」を導き出している。また、日本企業の輸出や FDI に対しては、様々な研究で日本企業のバンドワゴンのビヘイビアが指摘されている(Encarnation 1987; 長谷川 1997)。

そこで本研究では、これまで言われてきた「取引先メーカーの進出」と新たな視点として「寡占反応(ライバル企業のビヘイビア)」が自動車部品メーカーの FDI へ与える影響を実証的に検証し、その上で自動車部品メーカーの海外進出パターンの類型化を行なう。その際に対象としたのは、「系列系メーカー」2社と「独立系メーカー」2社からなる日系自動車部品メーカー4社の対米進出である。これによって系列系メーカーと独立系メーカーの海外展開のパターンの比較が可能となる。また、1976年から1996年までをその研究範囲としたことで、時系列的にどのように対米進出の動機が変化したかを追うことが可能となる。

本稿の構成は以下の通りである。第2節で先行研究のレビューを行ない、論理的に仮説を導き出す。そして、第3節では、調査方法について述べる。第4節で4社のケーススタディを行ない、第5節で仮説の検証と4社間の比較を行なう。そして最後に、調査研究の結果から得られたインプリケーションについて述べる。

## 2. 文献レビュー

前節で述べたように、従来から自動車部品メーカーの海外進出はしばしば完成車メーカーとの関係で論じられてきた。日本の自動車産業の競争力の源泉を完成車メーカーと部品メーカーの緊密な企業間関係に求める立場に立てば、これは確かに説明力を持っている。しかしながら、部品メーカー間の激しい競争を考慮すれば、この垂直的な関係のみならずライバル企業との水平的な関係も無視することはできない。FDIの決定要因に関する産業レベルの研究でも「寡占反応」は取り上げられてきた。そこで、本研究では取引先完成車メーカーへの追従と寡占的相互作用に注目する。

### 取引先の対米進出に追隨する

日本の産業組織の特徴として長期継続的な企業間関係(系列)が着目されるため、FDIの動機の1つとして「取引先の海外進出への追隨」が取り上げられてきた<sup>6)</sup>。とりわけ完成車メーカーの海外展開が進んだ1980年代に入ってから、FDIの動機としての重要性がさらに高まっていることが指摘されている(富沢1987；松井1988)。

日系自動車部品メーカーの北米進出に焦点を当てた先行研究でも、長期継続的關係なり系列關係が重要な変数であることが判明している。Martin, Mitchell and Swaminathan(1995)によれば、日本で長期的な取引關係がある完成車メーカーと部品メーカーは北米でもその取引關係を再生産する傾向がある。またBanerji and Sambharya(1996)は「系列系メーカーの対米投資を説明する上で系列關係は最重要である(p.108)」と論じている<sup>7)</sup>。

それでは、取引先完成車メーカーの海外進出に追隨するという部品メーカーのFDIビヘイビアの背後には、どのようなロジックがあるのであろうか。まず、現地部品メーカーに幻滅した完成車メーカーが1次サプライヤーに進出を要請すると考えられる(Florida and Kenney 1991)。日系完成車メーカーの在米工場が当初中西部に集中したのは、現地の部品メーカーを活用しようという意図が働いたからであったが、品質ならびにデリバリーの面で要件を満たす部品メーカーは少なかったのである。また完成車メーカーと部品メーカーの間には「關係特殊的技能(Asanuma 1989)」の形成が重要であるにもかかわらず、それを一朝一夕に現地の部品メーカーとの間に築くことは簡単なことではないのである。つまり、企業間關係という完成車メーカーの所有優位<sup>8)</sup>の主要な構成要素は容易に内部化できないため、生産システム全体の海外移転が必要になるのである(Gittelman and Dunning 1992)。在米日系トランスプラントのパフォーマンスは部品メーカーの対米進出によって支えられている部分が多いことが指摘されている(Cusumano and Takeishi 1991)。

このように日本国内での生産システムの効率性を維持しようと、完成車メーカーが取引先部品メーカーに進出を要請する形で部品メーカーの海外進出を促進すると考えられるが、部品メーカーにとっても取引先完成車メーカーの海外進出に追隨することによるメリットは少なくない。予測可能な市場と製品開発および生産計画に関するより多くの情報を得ることができるのは大きな強みとなる(Martin, Mitchell and Swaminathan 1995)。現地の環境に不慣れな部品メーカーにしてみれば、まったくゼロの状態から取引先を開拓していかなければならない場合に比べて、足場を築くという意味で重要である。その重要性は、たとえ完成車メーカーの現地での生産規模が日本でのそれに比べて小さい場合でも変わらない。

さてここで注意しなければならないのが、「取引先」といっても資本關係のある親会社である場合もあればそうでない場合もある点である。周知のように、部品メーカーは「系列系メーカー」と「独立系メーカー」とに大きく分けることができる。しかし、Martin, Mitchell and Swaminathan(1995)では過去における長期的取引經驗ということで、両者は区別されていない。また、Banerji and Sambharya(1996)の研究では独立系メーカーが対象から外されている。前述したように、部品メーカ



一の対米進出の意思決定において完成車メーカーが大きな役割を果たしているのであれば(Florida and Kenney 1991), 単に取引関係にとどまらず, 資本面や人材の面で関係があり, 完成車メーカーのグローバル戦略に組み込まれている系列系メーカーとそうではない独立系メーカーとでは, 取引先完成車メーカーの対米進出に対する対応の仕方に違いが出てくるはずである。したがって, 次のような仮説を立てることができる。

仮説 01: 取引先完成車メーカーが対米進出している場合, 系列系メーカーは独立系メーカーより対米投資を行なう傾向がより強い。

### 寡占反応(ライバル企業のビヘイビア)

プロダクト・サイクルの成熟段階では, ある企業が FDI を行なったとすると, その FDI をステータス・クウォ(status quo)に対する脅威と見る同一産業内の他企業がその後が続くという FDI ビヘイビアは, 古くから指摘されてきた(Vernon 1966)。Knickerbocker(1973)によって「フォロー・ザ・リーダー(follow-the-leader)」と名付けられたこの種の FDI ビヘイビアは, 最初に投資を行なった企業がコスト面あるいはマーケティング面での優位性を得る可能性を最小化しようと, ライバル企業がとる防衛的対応の 1 つである<sup>9)10)</sup>。この種の FDI ビヘイビアが日本企業にも当てはまることは様々な論者によって主張されてきた(例えば, Encarnation 1987; 長谷川 1996)。日本企業の FDI や輸出に対して「集中豪雨的・横並び的」といった形容詞が付くことが多いが, これはそうしたビヘイビアの表われと言えよう。

Knickerbocker(1973)の研究はライバル企業の FDI を迎え撃つ防衛的投資に焦点を当てたものであるため, ある産業内で先陣を切って攻撃的投資を行なう動機は明らかではない。ここでドミナント企業とノンドミナント企業という業界内でのポジションを考慮に入れることは有用であろう。ドミナント企業とノンドミナント企業とでは戦略が異なることは指摘されてきたが(Porter, 1985), Mascarenhas(1986)はドミナント企業との直接対決を避けるためにノンドミナント企業が国際戦略を活用することを示唆している<sup>11)</sup>。

自動車部品メーカーに限定したものではないが, Hennart and Park(1994)の研究では, 中程度のシェアをもつ企業の方がシェアの高いあるいは低い企業よりも米国で現地生産する傾向が高いという仮説が支持されており, 国内でのドミナント企業からのプレッシャーがノンドミナント企業の海外進出を促すという議論を裏付けている。海外市場では, ドミナント企業が国内で享受していた名声, 規模の経済性, 供給業者や流通業者への特権的アクセスなどの強力な競争優位が必ずしも有効ではないので, ノンドミナント企業はドミナント企業より先に進出することによって優位性を構築できる可能性がある(Mascarenhas, 1986)。つまり, ライバル企業との競争を意識して, 海外市場での「一番乗りの優位性(first-in advantage)」を獲得しようとするのである。ソニーが松下電器より, 本田がトヨタより, そしてエプソンが NEC よりも早く対米進出を果たしたのは, この一例であろう。したがって, 次のような仮説が導かれる。

仮説 02: ノンドミナント企業はドミナント企業よりも、ライバル企業を意識して対米投資を行なう傾向が強い。

### 3. 調査方法

#### リサーチデザイン

リサーチデザインは、マルチプル・ケース手法を用いる。というのも、マルチプル・ケース手法を用いることにより、統計的手法と異なりダイナミックなプロセスを捉えることが可能になるだけでなく、シングル・ケース手法とも異なり「リプリケーション(replication)」ロジックを実現できるからである(Yin 1984)。これらの利点はわれわれの研究テーマとも合致している。つまり、自動車部品メーカーの FDI の動機を時系列的に追っていく上で有用なのである。ただし、これらの利点がある一方で、シングル・ケース手法と同様に、マルチプル・ケース手法は一般化可能性が低まるという欠点を抱えている。このため、一般化可能性については慎重にならざるを得ない。

本研究は、自動車部品産業に属する企業 4 社の対米 FDI、中でも生産拠点の設立(新工場の設立を含む)をとりあげる。4 社のうち 3 社はカーエアコンならびにカーエアコン用コンプレッサーを、1 社はオイルシールを主に扱っている。これらの企業はいずれも国際化を積極的に展開しており、自動車部品メーカーの国際化プロセスを研究するには理想的なものと言える。

それら 4 社のうち 2 社を独立系メーカー、2 社を系列系メーカーとした。これら 4 社は、さらに 2 組のペアに分けることができる。すなわち、ドミナント企業のペアとノンドミナント企業のペアである。

#### データ収集

面接調査や質問票による調査とともに、社史、業界誌、学術誌などの二次的データ・ソースからもデータを収集した。面接調査は 1996 年 4 月から 1997 年 8 月にかけて合計 9 回行ない、そのすべてをテープに記録した。面接調査の長さは通常 90 分単位で行なったが、長い場合には 3 時間に及んだ。

私たちは国際化の進展について、オープンエンドの問いかけとともに、詳細を把握するために確認的な質問も行なった(例えば、ある特定の出来事がいつ起こったのかなど)。面接調査の内容は、4 つのセクションから成っている。まず最初のセクションは、回答者のバックグラウンドについての質問である。第 2 のセクションは戦略的課題に、第 3 のセクションは国際化プロセス、特に FDI の動機について集中的に行なった。最後のセクションは、数値的に尺度をつけた質問票による調査を行なった。

面接調査のデータだけを用いた場合、受け手側の言い回しの癖やタテマエ論が混入してしまう危険がともなう。そのため、まず最初にそれぞれのデータごとに可能な限り二次的データを用いてデータの裏をとることに努めた。その上で、対米進出の動機について質問票による調査を行なった。その際には、それぞれの質問項目に対して、「まったくそのとおり」から「まったくちがう」までの 6 点尺度によって回答を求め、得点化する方法をとり、データの妥当性を確保することに努めた。

#### データ分析

まず個々のケーススタディを行ない、ケース間の比較を行なうという方法を用いて、データを分析した(Eisenhardt 1989)。最初のステップとして、テープから起こされたすべての回答をケース、面接調査の順番、質問の順番ごとにまとめた。次に、面接調査、質問票による調査、二次的データを用いて「取引先メーカーへの追隨」と「寡占反応(ライバル企業のビヘイビア)」に焦点をあてながら、ケーススタディを執筆した。

また、質問票による調査から収集した、妥当性の確保されたデータに基づいて、「取引先重視」を示す質問の回答と「ライバル企業重視」を示す質問の回答の平均値を個々の FDI ごとに計算し、「取引先重視度」と「ライバル企業重視度」を縦横にとる図にプロットした。

#### 4. 個別ケース

##### ケース A

##### (1) プロフィールと対米展開の経緯

A 社が設立されたのは、1949 年のことである。設立の経緯から「トヨタ」という名は外れているが、A 社はトヨタ自動車の部品部門が母体となっている。A 社の発展は目覚しく、売上高はすでに 1 兆円を超えている。自動車部品メーカーで売上高 1 兆円を超すメーカーは、ドイツのロバート・ボッシュ社を含め世界でも数社しかない。同社はトヨタグループの中では、最も独立色の強いメーカーとも言われている。事実、トヨタへの売上比率は年々低下してきており、現在では 50%を割っている。

A 社の対米進出の状況をもてみると(表 1 参照)、最初の生産拠点の設立は 1984 年で、1997 年時点の在米生産拠点数は 7 つにのぼっている。また、生産拠点の設立は 87 年から 89 年までに 5 拠点設立されており、この 3 年間に集中しているのが特徴である。

##### (2) 対米進出の動機

##### 取引先メーカーへの追隨

A 社の生産拠点の対米進出はすでに見たように、84 年を皮切りに 7 拠点を数える。この生産拠点の多さは、日系部品メーカーの中でも群を抜いている。A 社は生産拠点設立に先だって、販売拠点を 70 年代の前半に 3 拠点設立している。この販売拠点の設立の裏には、きたるべき生産拠点設立のための市場確保という目的があった。そのため、販売拠点設立後も、実に 10 年以上も生産拠点設立へ踏み切っていない。

さらに、販売拠点設立による市場確保とともに、A 社を生産拠点設立に踏み切らせたのが、取引先メーカーの進出である。そのことを示すかのように、トヨタの 84 年の NUMMI、86 年の米国とカナダへの進出に呼応するかのように、83 年にミシガン州に拠点 a、87 年、88 年、89 年には拠点 b、拠点 c、拠点 d、拠点 e、拠点 f の 5 拠点が設立されている。

質問票による調査と面接調査でも取引先メーカーへの追隨を示す証拠が得られている。質問票による調査では、6 点尺度による測定でいずれの進出についても 5 か

ら 6 という高い得点が取引先メーカーへの追随につけられている。また、面接調査でも「トヨタあるところに A 社あり<sup>12)</sup>」というように、海外進出における取引先メーカーの重要性が示されている。ただし、88 年以降の進出では、最小効率規模を獲得するために合併による進出が増加していることを考えると、この頃を境にして新規市場の獲得をも意図した投資となってきたことがわかる。これは、質問票にも表われており、新規市場の獲得に高い得点が付けられた。

#### 寡占反応(ライバル企業のピヘイピア)

質問票の結果を見る限り、寡占反応に関する項目はいずれも低い得点しか与えていない。面接調査においてもそのことは確認されており、競合企業を意識したことを示す発言は全く得られなかった。また、二次的データからも、そのような証拠は得られていない。

これは、同社の他の追随を許さない企業規模を反映していると思われる。A 社は、すでに述べたように世界でも有数の巨大メーカーであり、国内では他の追随を許さないほど圧倒的な地位を占めているのである。それゆえに、他社の動きを意識しながら行動するというより、自社内の収益基準に明確に沿って行動しているのである。

#### その他

上記 2 つ以外に A 社の対米進出の動機となったものとして挙げられたものとしては、貿易障壁の回避と新規市場の獲得に高い得点が与えられた。前者については、A 社の位置付けが大きな影響を与えていると考えられる。つまり、日本を代表する部品メーカーであるがゆえに貿易摩擦問題でも矢面に立たされ、重要な考慮要因となっているのである。

後者については、他の部品メーカーも高い得点を与えていることからわかるように、日系メーカーに依存しているだけでは最小効率規模を獲得できず、いかに新規市場を獲得するかが、どの部品メーカーにとっても重要な要件となっている。特に、最近においては、いかに米国のビッグスリーに食い込めるかが各社の懸案事項となっている。

### ケース B

#### (1) プロフィールと海外展開の経緯

B 社は、1938 年に設立され、1954 年に日産系列に参加という経緯を持っている。現在は、従業員数約 5,000 人、年間売上高 2,000 億円超の自動車部品メーカーとして、日産系の自動車部品メーカーの中でも基幹的役割を果している。このため、他の系列系メーカーと同様に、日産自動車への依存度は高く、売上高に占める日産自動車の比率は 70% に達している。生産品目も多岐に渡っており、エアコンを中心に、マフラー、ラジエーターなどを生産している。

B 社の海外進出の状況をみると(表 1 参照)、最初の生産拠点の設立は 1976 年(同工場は当初は組付生産で 80 年代前半から本格生産開始)で、1997 年時点の在米生産拠点数は 8 つにのぼっている。また、83 年から 88 年までの 6 年間に 6 拠点設立されており、ほぼ 1 年に 1 拠点のペースで設立されている。

#### (2) 対米進出の動機

## 取引先メーカーへの追隨

B社の在米生産拠点はすでに見たように、76年を皮切りに8拠点を数える。この生産拠点の多さは、B社の企業規模を考えれば、かなり積極的な米国展開と言えるだろう。B社の米国進出において取引先メーカーへの追隨が動機となっているかどうかは、個々のFDIによって大きく異なってくる。76年の進出には、その意図がまったくくない。というのも、日産自動車が最初の海外拠点を築くのは83年のことなのである。それに対して、83年以降の進出には取引先メーカーへの追隨が動機として見られる。質問票の結果にもそのことは表われており、76年の進出では低い得点が与えられているのに対し、83年をピークとして軒並み高い得点が与えられている。ただし、88年以降の進出から得点が低くなっていることからわかるように、他の動機がその比重を高くしている。

取引先メーカーへの追隨の証拠は、面接調査や社史からも裏付けられる。例えば、社史では「拠点bは、米国日産自動車製造がテネシー州スマーナに新工場を建設したのに対応して設立されたものである<sup>13)</sup>」と記されている。これは時期的にみても日産の米国進出と重なっている。

## 寡占反応(ライバル企業のビヘイビア)

質問票の結果を見る限り、寡占反応に関しても中程度の重要性が置かれている。特に寡占反応が強く影響を及ぼしているのが、76年の進出である。社内文書においても「…トヨタ系の同業者に比べて、総合的に格差があり、とくに国際マーケティングにおいては一段とその差を認識せざるを得ない…」と印されている<sup>14)</sup>。つまり、競合他社の動向を強く意識しているのである。

さらに、詳細については「現地法人設立企画(案)」にみてとることができる。同案の重要なポイントは、海外進出の遅れをとったハンディキャップの伴う中で、「先手の対策を実施することができれば、…当社自身も国際企業として成功する第一歩となることが明確である」としている点にある。そして、具体的な戦略として、(1)補修品市場への進出を図る、(2)エアコンの現地生産を行なう(国内でエアコンメーカーとしての地位を確立するため)、(3)日本車の現地生産に対応した体制づくりを行なう、などを提唱している。この企画案が現実として実を結んだ結果、75年に北米向け4車種のエアコンについての受注を日産から獲得した。それまでは、日産自動車向けエアコンは、日立製作所に協力する形で行なわれ、B社の生産部品はエアコン製品の全構成部品のうち、わずかコンデンサーとクーリング・ユニットの2部品にすぎなかった<sup>15)</sup>。つまり、国内での劣勢を対米進出によって盛り返したのである。

## その他

上記2つ以外にB社の対米進出の動機として挙げられるものとしては、新規市場の獲得に高い得点が与えられた。これは、83年の進出に際しての当時の副社長の言葉にもみてとれる。「拠点bのあるテネシー州ナッシュビルを中心に半径600マイルの円を描くと、米国中東部以南にある需要の4分の3をカバーするが、これは米国市場の75%のシェアを占めることになる。それだけに、ゆくゆくはこの拠点bが北米に点在する当社海外拠点の中樞になるでしょう<sup>16)</sup>」。

## ケース C

### (1) プロフィールと対米展開の経緯

C社はオイルシールの日本初の専門メーカーとして1939年の創設以来、世界的なシールメーカーとして発展を遂げてきた。「密封と選択」を意味する同社の企業コンセプト「S&S(シール&セレクション)」が示すように、オイルシールに代表される密封商品と、機能分離膜、センサーなど必要なものを選択する機能をもった商品を扱っており、自動車部品に限定されない総合部品メーカーとして知られている。現在、従業員数約4,500名、年間売上高約1,900億円を誇る、いわゆる「大手独立系メーカー」の1つに数えられる部品メーカーである。

C社の対米進出の状況をみると(表1参照)、1968年の販売会社の設立に始まり、同社の生産拠点設立基準を満たす目途がついた80年に現地生産に乗り出している。そして88年に2番目の生産拠点を設けている。

### (2) 対米進出の動機

#### 取引先メーカーに追随

ジョージア工場の建設に着手した79年の時点で日系完成車メーカーの対米進出がまだ始まっていないことから、C社の最初の対米進出が取引先の対米進出と無関係であり、このことは面接調査の結果や質問票の回答によってもわかるが、他のソースからも読み取ることができる。まず第1に、長期計画を策定し、それに基づいて事業を運営していくというC社の特徴<sup>17)</sup>と関係がある。米国の販売会社を設立した後、売上高が一定の規模(年商1,000万ドル)になったら米国に生産拠点を設ける計画であり、きわめて計画的に進められたのである。

次に、この計画で描かれた売上高の達成過程を見ても、取引先メーカーの進出との関連のなさがわかる。米国に販売拠点を設立した当初、自動車市場に食い込むことができず農業・建設機械や家電メーカーに納入するなど、必ずしも順風満帆ではなかったが、76年にフォード社の77年型中型トラックに使用するリードバルブの試験納入を経て、翌77年には78年型小・中型トラックと中型乗用車に使用するリードバルブの受注に成功する。そして78年には、フォード、GM両社からオイルシールを受注するなど、ようやくビッグスリーへの正式納入を勝ち取ることができた<sup>18)</sup>。ビッグスリーへの正式納入は米国での売上増につながり、78年度には1,000万ドルの大台を超えたため、当初の計画通り79年にジョージア工場の建設に着手することとなったのである。その後、88年に第2工場を建設し、89年にZ社<sup>19)</sup>との合併が行なわれるが、95年の時点でも売上高に占める日系メーカー向けは10%程度に過ぎない。いかにC社の北米でのビジネスが現地企業をターゲットにしているかがわかっていこう。

#### 寡占反応(ライバル企業のビヘイビア)

C社は業界でも過半のシェアを握るまさにドミナント企業であり、対米進出に関する意思決定においてライバル企業が考慮されることはない。このことは質問票の回答からも確認できる。前述したように、C社はいわばマイペースな展開を行なっているといえよう。

#### その他

以上のような C 社の対米展開には、オイルシールという部品の特性が大きく影響していることを無視することはできない。すなわち、重量が軽く容積が小さいこと、単価が低いと一定の注文量がないとスケールメリットが出ないこと、である。そのため、最小効率規模の達成に敏感で、その実現のためには日系メーカーだけには頼ってられないのである<sup>20)</sup>。

## ケース D

### (1) プロフィールと対米展開の経緯

D 社は 1943 年に設立されたが、自動車部品メーカーとしてこの業界に参入したのは 71 年のことである。もともと冷凍庫用コンプレッサーを手がけており、70 年に米国の Y 社と技術提携契約を結び、カーエコン用コンプレッサーの生産に乗り出している。以来、コンプレッサーをはじめとする自動車機器部門は同社の中心部門となっていく<sup>21)</sup>。D 社はいわゆる「独立系」メーカーであり、市販向けカーエアコンのトップメーカーとしての地位を築いてきた。現在、従業員数約 3,450 名、年間売上高約 1,900 億円で、大手独立系部品メーカーに名を連ねるまでに成長を遂げてきている。

D 社の対米進出の状況をもてみると(表 1 参照)、Y 社から米国を含む海外での製造販売権を得て間もない 74 年に販売会社を設立し、日米メーカーへの納入を契機にして 79 年にカーエコン用コンプレッサーの生産拠点の設立に動いた。その後、生産能力を増強するために 89 年にも生産拠点を設けている。

### (2) 対米進出の動機

#### 取引先メーカーへの追従

前述したように、D 社のカーエアコン分野への参入が遅かったため、同社がエアコン・システムを完成したときにはすでに系列の厚い壁はでき上がっており<sup>22)</sup>、D 社が対米進出した当時国内完成車メーカーとの取引はほとんどなかった。したがって、日系完成車メーカーの進出との関連性は皆無であり、このことは質問票の結果にも顕著に表われている。いつ取引が終了してしまうかわからないという危機感を背負いながら常に完成車メーカーとの取引に臨んでいるという D 社の姿勢<sup>23)</sup>からは、特定の取引先の海外進出に追従するという FDI ビヘイビアは生まれにくいのである。しかしこの要因も若干重要性が増している。

#### 寡占反応(ライバル企業のビヘイビア)

D 社の国際化に関する基本姿勢である「国際化では常に他社を一步リードしていきたい<sup>24)</sup>」という一言が端的に言い表している。独立系メーカーであるため、D 社には「不可侵条約」によって守られる内部市場<sup>25)</sup>が国内はもちろん海外にも存在しない。また D 社が主に事業を展開してきたアフターマーケット・ビジネスにしても、80 年代に入ると系列系メーカーの参入が本格化し、苦戦を強いられることになった。そのため、他社に先駆けて進出しようという意図は強い。この点は、質問票と面接調査からも明らかになっている。こうした先手先手の対米進出により、現在海外売上高比率は 50%を超えている。

#### その他

D 社の置かれた状況からわかるように、市場の開拓には高い得点が与えられている。一般的に海外進出は、駐在員事務所を設けてから販売会社なり製造会社なりの現地法人の設立というステップを踏むことが多いが、最初から法人としてスタートさせたのも、地元の業者に早く名前を知ってもらい、市場に浸透していきたいという狙いがあったことが指摘されている<sup>26)</sup>。当初の納入先は、地元のアフターマーケット用エアコン業者やトラックおよび建設機械メーカーが主体であったが、「セールス・ツールとしての生産拠点の設置<sup>27)</sup>」が奏功して、メーカー直納につながったのである。

## 5. 若干の分析

これまで、われわれは自動車部品メーカー 4 社の対米進出の概要と動機についてみてきた。その結果、必ずしも 4 社は同じような動機で対米進出を行っていないことが明らかとなった。以下では、先に挙げた仮説の検討を行ない、4 社の対米進出における動機の比較検討を行なう。

### (1) 取引先メーカーへの追隨

本国市場での取引先メーカーが海外に進出すれば、国内で需要減が発生する。そのため、その需要減を補うために、部品メーカー側も取引先メーカーに追隨することが予想される。また日本の取引慣行の面から考えてみても、取引先メーカーが海外進出すれば、緊密なコミュニケーションをとるためにも、取引先メーカーとの近接性が重要である。そのため、取引先メーカーが海外進出すれば、緊密なコミュニケーションをとるために、取引先メーカーに追隨することが予想される。これらのことは系列系、独立系双方にあてはまるが、系列系メーカーが特定完成車メーカーと資本関係を含めて密接な関係をもつことを考えれば、取引先メーカーが海外進出すれば取引先メーカーに追隨する傾向が強いと予想される(仮説 01)。本調査の結果はこの仮説を概ね支持している。

個々の FDI 単位で細かくみていくことにする。A 社の FDI は計 8 回なされたが、時期的にトヨタ自動車の対米進出と近い上に、質問票でも FDI すべてに高い得点が与えられた。このことは、「トヨタあるところに A 社あり」という面接調査のデータからも、取引先メーカーへの追隨がすべての FDI において重要な動機となっていることが伺える。

B 社の 9 回にわたる対米 FDI では、A 社ほど強くないが取引先メーカーへの追隨という意図が強く働いている。ただし、76 年の進出はその意図が働いていない。また、80 年代後半の進出でもその動機の働く程度が前半ほど強くないことが質問票による調査と面接調査から明らかとなった。

C 社の対米 FDI は長期的な計画に沿って行なわれたものであるため、取引先メーカーへの追隨という目的は弱い。それは時間が経っても変化はない。売上高に占める日系メーカー向けの割合の低さからも、いかに C 社の対米進出が日系完成車メーカーへの納入を意図していなかったかがわかる。

D 社の場合、時期的に日系完成車メーカーの進出に近いものもあるが、質問票における得点は低い。初期の FDI には、それまでに国内メーカーとの取引がないこと



もあり、新しい活路を求めるという意図が強く働いている。取引先メーカーへの追従という動機は面接調査からも「全くない」という発言を得ている。

## (2) 寡占反応(ライバル企業のビヘイビア)

これまでの研究によって明らかになっているように、日系自動車部品メーカー間では激しい競争が繰り広げられている。このことは、われわれが面接調査を行なった4社が例外なく、「いつ取引を終わるか分からない」という発言をしていることから伺える。そして、自動車部品メーカーの競争構造として、各部品ごとに数社が顔の見える競争を繰り広げている。

寡占反応の既存の研究に基づけば、寡占反応にはステータス・クォーを壊す動きがあるために、ノンドミナント企業はライバル企業を意識したビヘイビアをとる、ということが出来る。よって、ノンドミナント企業はドミナント企業よりもライバル企業を意識して対米投資を行なう傾向が強いという仮説がたつ(仮説 02)。本調査の結果から、この仮説は概ね支持を得ることができた。

そこで、個々の FDI 単位で細かくみていくことにする。A 社の対米 FDI は計 8 回なされたが、すべての FDI においてその意図は全くみられない。他社が進出しようが進出しまいが、そのことは海外進出決定の際の考慮要件にも入っていない。面接調査においてもそのことは確認されており、競合企業を意識したことを示す発言は全く得られなかった。

B 社の FDI では、76 年の進出でその動機が強く見られる。社内文書においても「…トヨタ系の同業者に比べて、総合的に格差があり、とくに国際マーケティングにおいては一段とその差を認識せざるを得ない…」と印されている。また質問票による調査と面接調査から明らかとなった。しかし、その後の投資では、他の動機が占める比重が高くなっている。

C 社の米国での展開はマイペースなものであり、他社の出方によってそのペースが崩れることはない。面接調査でも、ライバルとして挙げられるのは国内メーカーよりも海外メーカーであり、国内では他社を寄せつけないドミナント企業なのである。このことは、質問票における得点の低さからもわかる。

D 社に関しては、質問票の回答や面接調査から他社を意識していることがわかる。その意識は、他社についていくというよりも先行利益の確保を目指して他社よりも先に出るという FDI ビヘイビアとなって表われている。技術提携契約を結んでいた Y 社から海外販売権を得てからの素早い展開の背後には、国内で確立されたステータス・クォーを壊そうとする意図がうかがえるのである。

## (3) 4 社間の比較

結果からいくつかの新しい点を発見することができた。1 つは、「系列系メーカー」は B 社の 76 年の進出を除けば「取引先メーカーの追従」を米国進出の動機としているのに対し、「独立系メーカー」は「取引先メーカーへの追従」を米国進出の動機とする度合いが弱い。また、もう 1 つの発見として、A 社と C 社というドミナント企業は「ライバル企業の動向」を米国進出の動機とする部分が希薄なのに対し、B 社と D 社はライバル企業を意識しながら米国進出する部分が強く見られるのであ

る。さらに、興味深い点として、B社とD社というノンドミナント企業がドミナント企業よりも早く対米進出を行なっていることが明らかとなった(これらの結果については、図1と表1を参照していただきたい)。

表1 4社間の比較

	A社	B社	C社	D社
海外展開の経緯	84年 生産拠点 (ミシガン州、拠点a) 87年 生産拠点 (カリフォルニア州、拠点b) 88年 生産拠点 (テネシー州、拠点c) 89年 生産拠点 (ミシガン州、拠点d) 生産拠点 (テネシー州、拠点e) 生産拠点 (サウスキャロライナ州、拠点) 94年 生産拠点 (メキシコ、拠点g)	76年 生産拠点 (カリフォルニア州、拠点a) 83年 生産拠点 (テネシー州、拠点b) 85年 新工場建設 (テネシー州、拠点b内) 86年 生産拠点(拠点c) 88年 生産拠点(拠点d) 88年 生産拠点(拠点f) 新工場建設 (テネシー州、拠点b内) 94年 生産拠点 (メキシコ州、拠点g)	68年 販売会社 80年 生産拠点 (ジョージア州ラグランジ) 88年 生産拠点(第2工場: ジョージア州クリーブランド) 89年 Z社と合併	74年 販売会社 (テキサス州ダラス) 78年 研究施設 (テキサス州ガーランド) 79年 生産拠点 (テキサス州ダラス) 89年 生産拠点 (テキサス州ワイリー)
取引会社の進	「トヨタあるところにA社あり」 「市場が確保されてなければ、出ない」 「ベイシなけりゃ、出ない」	「出なきやグローバルで商圏を失注する可能性がある」	「取引先がでても、ベイシなけりゃでませんよ」	「全然関係ない」 「日本の会社という意識は低い」 「のれんを分けて商売してはいけないでしょう」
ライバル	「全く気にしていない」	「先手の対策を実施することができれ・・・」	「ベイシなけりゃでませんよ」	「国内で全然商売にならなかった」 「国際化では、常に他社を一步リードしていきたい」

図1 各社の対米 FDI の動機

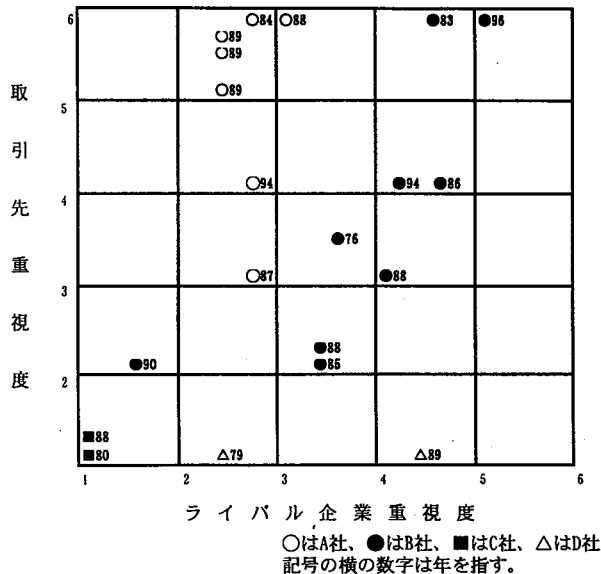


図 1 は、質問票による調査と面接調査の結果をまとめたものである。図 1 から、4 社の対米進出パターンには、分析単位である個々の FDI を超えたところで、それぞれ固有の特徴があることがわかる。

系列系メーカーでドミナント企業である A 社は、対米進出の決定に当たり、取引先の進出を重視している。つまり、対米進出においてきわめて慎重であり、取引先メーカーの進出を対米進出の最重要要件としているのである。

系列系メーカーでノンドミナント企業である B 社は、対米進出の決定に当たり、取引先の進出を重視するとともに、ライバル企業の動向を重視している。取引先メーカーとライバル企業を同時に考慮しながら対米進出を行なおうとするため、企業規模以上に海外進出が進んでいる。

独立系メーカーでドミナント企業である C 社は、自社内の進出基準が満たされた場合にのみ、対米進出の決定を下している。言わば、独立独歩で対米進出を行なっているのである。

独立系メーカーでノンドミナント企業である D 社は、対米進出の決定に当たり、ライバル企業の進出を重視している。ライバル企業の動向に注意し、ライバル企業に先んじて対米進出を行なおうとしているのである。

## 6. 結論

自動車部品メーカーの国際化について、系列系メーカーと独立系メーカーに分けて分析を行なった。その結果、必ずしも大口取引先メーカーに追随しているわけでもなく、企業ごとに多様な動きをしていることがわかった。また、自動車部品メーカー間の寡占的競争も大きく影響を及ぼしており、ドミナント企業とノンドミナント企業とでは海外進出パターンに大きな違いが見られることがわかった。われわれの今回の調査の注目すべき発見として、ノンドミナント企業がドミナント企業よりも先に米国市場への進出を行なっている点があった。このような動きは、これまでもホンダ、ソニー、エプソンなどのように他産業においても見られた。周知のように、これらの企業は寡占競争が引き金になっているとはいえ、米国市場への進出をバネにして大きく成長している。われわれが対象とした 4 社の中では、B 社が寡占競争を引き金に北米市場へ進出し、2000 年には国内での売上と海外での売上が同じ水準に達する計画の実現へ向けて事業を進めているのに対し<sup>28)</sup>、A 社は堅実経営を軸にほとんどの海外子会社で単年度黒字化を達成している<sup>29)</sup>。他産業の図式が自動車部品メーカーにも当てはまるかはまだわからないが、その結果は今後米国市場への進出を行なう企業への示唆となるだろう。

今回の研究では、仮説と整合的結果を得ることができた。しかし、少サンプルである以上、仮説が検証されたとは言い難く一般化は難しい。その意味で、今回の研究は仮説導出と若干の予備的な実証作業と位置付けられるだろう。そこで、今後の課題として多サンプルによる統計的分析を行なう必要がある。またその他にも企業個別の要因が何らかの影響を及ぼすことを考えれば、企業個別要因を枠組みの中に入れていくことも必要であろう。さらに、各子会社の役割も時の経過とともに変化していくであろう。その点から見た場合には、進出後を視野に入れたよりダイナミックな視点も求められる。これらを今後の研究課題として本稿を閉じることにする。

## 【謝辞】

本稿の執筆に当たって、江夏健一先生(早稲田大学商学部教授)をはじめ、多くの方から貴重な助言を頂いたことを、この場を借りて御礼申し上げます。また査読において数多くの貴重なご助言を頂きましたこともこの場を借りて御礼申し上げます。

さらには、貴重な時間を割いてお話を聞かせていただいた4社の方々にも、御礼申し上げます。

## 【注】

- 1) 日本経済新聞, 1997年4月29日付け朝刊。
- 2) 部品メーカーの国際化は進展しており、一次自動車部品メーカーだけをみても米国に100社以上、欧州には数十社が進出している。
- 3) 例えば、Clark and Fujimoto(1991)やNishiguchi(1996)では自動車産業の製品開発における自動車部品メーカーの役割を含め、多方面から分析されている。
- 4) 藤本・清・武石(1993)では、二次、三次を含めた自動車産業のサプライヤー・システムの全体像について分析がなされている。
- 5) 安保(1988)は、完成車メーカー中心の研究であるが、米国における現地化の問題について詳細な言及がなされている。
- 6) 取引先の海外拡張に追随するというのは、サービス産業の研究の中でも頻繁に指摘されてきた。例えば、米国の広告代理店のFDI決定因を研究したTerpstra and Yu(1988)は、「米国企業の存在」と代理店のオフィス設立との間に正の有意な関係を見出ししている。本国のクライアント企業について精通しているため現地企業や第三国企業よりうまくサービスできることから、既存の本国クライアントにサービスできることから、既存の本国クライアントにサービスすることがFDIの主要な目的の1つであることが明らかにされた。
- 7) 日本の製造業企業対米投資に関するHennart and Park(1994)の研究では、この関係は支持されなかった。その理由は、彼らも論じているとおり、86年の時点でデータを収集していることと関係がある。
- 8) ここでいう「所有優位(ownership advantages)」とは競争優位に似た概念である。詳しくは、Dunning(1993)を参照されたい。
- 9) Davidson(1982)は、「フォロワー・ザ・リーダー・ビヘイビアの純粹形は、先行企業と全く同じ国への投資をもたらす(p.86)」として、先行企業と同じ市場プロファイルを持つことの重要性を指摘する一方で、類似した市場プロファイルは直接対決に帰結することから、それを避ける結果異なった市場を選ぶ、可能性を示唆している。本研究では市場規模的に魅力の高い米国のみ限定しているため、このようなFDIビヘイビアは見えにくい。完成車メーカーであるスズキのインド投資はこの例といえる。
- 10) 前述したTerpstra and Yu(1988)も広告代理店の寡占反動的なFDIビヘイビアを見出ししている。広告代理店の場合、メーカーに比べライバルに対抗してFDIを行なうコストがそれほど高くないためこの寡占反応がよく見られると指摘している点は興味深い。
- 11) FDIでなく輸出と国内市場ポジションとの関連を研究したIto and Puick(1993)

でも、ノンドミナント企業がより強い輸出性向を持っていることが示されている。国内でシェアを伸ばすことに困難を感じ、成長機会を海外に求めるというロジックはFDIの場合と同じである。

- 12) 面接調査(1997年5月23日)。
- 13) B社社史より。
- 14) B社社史より。
- 15) B社社史より。
- 16) B社社史より。
- 17) 松井(1987)。
- 18) C社社史より。
- 19) C社の成長を語る上で、「このシール技術で世界」の水準を誇っていたドイツ系メーカーとの全面提携(1960年)を抜きにして語ることはできない。両社の関係は現在も続いており、両社で世界の40%のシェアを占めるといわれている。
- 20) しかし、オイルシールにしても完成車メーカーとのインタラクションが重要であることに違いはない。「取引量が大きくなると、取引相手の近くに立地することが重要になる(面接調査, 1997年5月21日)」のは、オイルシールも同じである。
- 21) 売上高に占める自動車機器部門の比率は、平成8年3月期で65%に上っている。
- 22) 当時の状況を「エアコン大手が完成車メーカーの安定した調達先となっていて、コンプレッサーだけメーカーに持っていても系列外だから買ってもらえなかった」と現社長は回想している(日経産業新聞, 92年8月20日付け朝刊)。
- 23) 面接調査(1997年6月5日)。
- 24) 日本経済新聞, 1989年10月20日付け朝刊。
- 25) ここでの内部市場とは、取引が固定化している市場、すなわち系列が形成されている市場を指している。他方、外部市場とは取引が長期継続的ではなく、スポットで行なわれている市場を指す。
- 26) NAVI, 1985年9月号。
- 27) 面接調査(1997年6月5日)。
- 28) 面接調査(1997年5月16日)。
- 29) 面接調査(1997年5月23日)。

#### 【参考文献】

- 安保哲夫『日本企業のアメリカ現地生産』東洋経済新報社, 1988年。
- 長谷川信次「日本企業グローバル化の新しい動向」『世界経済評論』第40巻第12号, 1996年, 34-46ページ。
- 藤本隆宏・清向一郎・武石彰「日本自動車産業のサプライヤーシステムの全体像とその多面性」『機械経済研究』1993年5月。
- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論』有斐閣, 1985年。
- 松井幹男『自動車部品』日本経済新聞社, 1987年。
- 富沢木実「自動車部品工業の海外戦略」, 大島卓編著『現代日本の自動車部品工業』

- 日本経済評論社, 1987年。
- 各社社史  
各社有価証券報告書  
各社会社案内  
日本経済新聞および日経産業新聞  
『貿易之日本別冊』貿易之日本社, 1986年9月。  
『月刊NAVI』二玄社, 1985年9月号。
- Asanuma, B. "Manufacture-Supplier Relationships in Japan and the Concept of Relation Specific Skill", *Journal of Japanese and International Economics*, March, 1989, pp. 1-30.
- Banerji, K and R. B. Sambharya. "Vertical Keiretsu and International Market Entry: The Case of the Japanese Automobile Ancillary Industry", *Journal of International Business Studies*, first quarter, 1996.
- Clark, K. B. and T. Fujimoto. *Product Development Performance*, 1991, Harvard Business School Press.(田村明比古訳『製品開発力』ダイヤモンド社, 1993年)
- Cusumano, M. A. and A. Takeishi. "Supplier Relations and Management : A Survey of Japanese, Japanese-Transplant, and U. S. Auto Plants", *Strategic Management Journal*, 1991, Vol.12, pp.563-588.
- Davidson, W. H. *Global Strategic Management*, 1982, John Wiley and Sons.
- Dunning, J. H. *Multinational Enterprises and Global Economy*, 1993, Addison and Wesley.
- Eisenhardt, K. M. "Building theories from case study research.", *Academy of Management Review*, 1989, 14, pp.488-511.
- Encarnation, D, J. "Cross-Investment : A Second Front of Economic Rivalry", *California Management Review*, 1987, Vol. 29, No. 2, pp.20-48.
- Florida, R. and M. Kenney. "Transplanted Organizations: the Transfer of Japanese Industrial Organization to the U.S.", *American Sociological Review*, June, 1991, Vol.56.
- Gittelman, M. and J. H. Dunning. "Japanese Multinationals in Europe and the United States: Some Comparisons and Contrasts", in Klein, M. W. and Welfens, P. J. J. (eds.), *Multinationals in the New Europe and Global Trade*, 1992, Springer-Verlag.
- Graham, E. M. "Intra-Industry Direct Foreign Investment, Market Structure, Firm Rivalry and Technological Performance", in Erdilek, A. (ed.), *Multinationals an Mutual Invaders; Intra-Industry Direct Foreign Investment*, 1985, Croom Helm.
- Hennart, J.-F. "The transaction cost theory of the multinational enterprise" in C. N. Pitelis and R. Sugden (eds.), *The Nature of the Transnational Firm*, 1991, Routledge.

- Hennart, J.-F., and Y-R. Park. "Location, Governance, and Strategic Determinants of Japanese Manufacturing Investment in the United States", *Strategic Management Journal*, 1994, Vol.15, pp.419-436.
- Knickerbocker, F. T. *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise*. Division of Research, 1973, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, MA.(藤田忠訳『多国籍企業の経済理論』東洋経済新報社, 1978年)
- Martin, X., Mitchell, W. and A. Swaminathan. "Recreating and Extending Japanese Automobile Buyer-Supplier Links in North America", *Strategic Management Journal*, 1995, Vol.16, pp.589-619.
- Mascarenhas, B. "International strategies of non-dominant firms", *Journal of International Business Studies*, 1986, Vol.17. No.1. pp.1-25.
- Miles, M. B. and A. M. Huberman. *Qualitative Data Analysis*, 1984, Sage.
- Nishiguchi, T. (ed.). *Managing Product Development*, 1996, Oxford University Press.
- Nobeoka, K. and M. A. Cusumano. "Multiproject Strategy and Sales Growth: The Benefits of Rapid Design Transfer in New Product Development.", *Strategic Management Journal*, 1997, Vol.18, No. 3, pp.169-186.
- Porter, M. E. *Competitive Advantages - Creating and Sustaining Superior Performance*, 1985, The Free Press.(土岐坤他訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985年)
- Terpstra, V. and Yu, Chwo-Ming. "Determinants of Foreign Direct Investment of U.S. Advertising Agencies", *Journal of International Business Studies*, Spring, 1988.
- Vernon, R. "The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, May, 1966.
- Yin, R. K. *Case Study Research: Design and Methods*, 1984, Sage.(近藤公彦訳『ケース・スタディの方法(第2版)』千倉書房, 1996年)

[1998年8月12日受理]





# 英 文 要 旨



## **The Standards for Management among Asian Manufacturers**

Tadao KAGONO  
Kobe University

This paper discusses how Japanese subsidiaries are managed based on the investigations of operations of Japanese electrical and electronics manufacturers in Asian countries. The Japanese manufacturing subsidiaries achieved a high economic and social performance there before the currency crisis in 1997. The high performance was the result of successful transfer of manufacturing skills and practices. The essential characteristics of Japanese management observed in the manufacturing sector in the Asian countries were the sharing of spirits of manufacturers and effective decisions based on the situational logic used by the people on the production sites. The Japanese manufacturer transferred the spirits and the logic through the creation of customs on the production sites. Although the methods of transfer heavily relied on many Japanese expatriates and required a long period of time, the operations based on the spirits and the logic were the sources of competence on the local and global markets.

## **Human Resource Management of White-Collar Employees in Japanese Multinational Corporations**

Hideo ISHIDA  
Keio University

It is said that Japanese companies are much less successful in managing professional and managerial personnel than in managing factory workers in their overseas operations. In this article, author tries to find out underlying problems in managing high-level foreign employees in Japanese multinationals, based on my previous research series, exploring international human resources problems in financial institutions, after-merger management, overseas basic research laboratories, localization of subsidiary's top management, and skills and qualities of Japanese expatriates.

In the 1980s, we noticed the changing patterns in human resource management practices of western factories bending toward the Japanese model, and in the 1990s we can see noticeable changes in Japanese white-collar management bending toward American models. As it turns out, we can recognize growing tendencies toward convergence in international human resource management on both sides under the strengthened global competitive pressure.

## **Foreign Management of Japanese Companies in the Light of the Methodology of Knowledge Creation**

Takahide YAMAGUCHI  
Fukushima University

The aim of this paper is to analyze how a methodology of knowledge creation as used in Japanese Companies has an effect on the management of foreign subsidiaries.

First, We classified sample companies into two groups according to the "benga-ism scale" we developed. Genga-ism is a management style that involves an inherent methodology of knowledge creation. The methodology of knowledge creation is based on concentrating to make tacit and explicit knowledge in the front line of business, and making the two kinds of knowledge transform each other. One group of benga-ism company is at

the top of the benga-ism scale, while another group is at the lower end.

Secondly, We carried out a comparative analysis about 'localization of management' and 'transfer of management style' between the two groups. The result of this analysis showed that the benga-ism scale has no relation with the localization of management. Also, we recognized a strong relation between the benga-ism scale and the transfer of management style. Genga-ism companies, compared with the non-benga-ism companies, tended to apply the capital-labor cooperation policy, to be 'ability first', and to positively transfer some activities and practices of Japanese companies to foreign subsidiaries.

Finally, based on these results, we discussed following two points;

- Why do the benga-ism companies, compared with non-benga-ism companies, not make any differences on the speed of localization of foreign subsidiaries?
- Why do the benga-ism companies have a tendency to carry out any of the practices at the Japanese companies in the foreign subsidiaries?

We concluded that these two questions were caused by the tacit knowledge, and described a possibility of the management style that regard the tacit knowledge as important.

### **Globalization by Japanese manufacturing firms at the new stage**

Shigeki TEJIMA

The Export-Import Bank of Japan

Japan's FDI by manufacturing firms is now in the forth FDI boom. The historical peak of the boom was reached in FY 1996. It is noteworthy that we can find several new trends and/or prominent characteristics in this boom. The first of the trends/ characteristics is the diversification of FDI destination from Asia to North America, EU and Latin America as well as Asia. The second is the strengthened FDI motivation to expand globally export bases in the world. The third is the prominent FDI motivation to supply locally parts/components to local assemblers. The fourth is the more sensitive FDI policy to the profitability of overseas affiliates than in the 1980s. The purpose of this paper is to clarify that those new trends/characteristics of Japan's FDI by manufacturing firms are originated from the firm specific advantages of Japan's manufacturing firms. One major origin of the advantages is to minimize the sum of the "transaction cost" in parts markets and the "internalization cost" of internal parts production. Such minimization can be achieved through assembling firms' internal production of some parts, while their purchasing other parts in parts markets, upon the condition that players in the parts and human resources markets in Japan are oriented toward longer term transaction than in foreign countries. Unfortunately, Japan's manufacturing firms cannot effectuate their firm specific advantages in foreign countries because they cannot find parts suppliers and employees, who are oriented toward long term transaction there. The expanding FDI by Japanese parts suppliers in recent years is to contribute to reconstructing their firm specific advantages in foreign countries. Japanese affiliates in USA, Canada and EU have succeeded in reconstructing substantially their advantages in cooperation with Japanese and local parts suppliers. The success endorsed recent improvement of profitability of Japanese affiliates' business in those countries. The improved profitability has, in turn, stimulated new FDI to those countries.

## **Culture's Consequences in Japanese Multinationals and Lifetime Commitment**

Nobuo TAKAHASHI , University of Tokyo

Toshio GOTO , Kokumin Keizai Research Institute

Hideki FUJITA , Doctral Student,

Graduate School, University of Tokyo

Hofstede's *Culture's Consequences* (1980) found out four dimensions of culture from the survey of IBM. To inquire into the cultural features of Japanese companies (three leading companies of the computer industry) and 13 subsidiaries of nine countries, we adopted the uncertainty avoidance index (UAI) and the power distance index (PDI) out of Hofstede's four dimensions of culture in order to conduct two surveys; IT96 and IMS96.

Including IBM Japan, UAIs of Japanese companies are high and these results correspond to lifetime commitment that has been pointed out in the argument of Japanese management. Within Japanese multinationals' environment, however, it should be noted that such a high UAI is observed only in Japan and not in their subsidiaries located outside of Japan. Based on Takahashi's (1996) perspective index, the differences of the mobility among overseas subsidiaries can be explained while the existence of lifetime commitment in Japan can be identified.

### **ASEAN Standards and Global Standards:**

#### **The Case of Japanese Import-Substitution Type Subsidiaries**

Hiroshi TANAKA

National Defence Academy

Japanese companies' subsidiaries in ASEAN can be categorized into two types, import-substitution type and export type. Former is a subsidiary which aims at securing domestic market coping with import-substitute industrialization policy in ASEAN countries. Latter is a subsidiary which aims at exporting mainly to developed countries. Import-substitution type subsidiaries forced to follow local standards which domestic market and ASEAN country's industrial policy demanded of them. The establishment of AFTA (ASEAN Free Trade Area) forms new ASEAN market and formulates ASEAN standards. Japanese import-substitution type subsidiaries are now trying to adapt to ASEAN standards to cope with AFTA. US and European companies which try to enter new ASEAN market bring global standards into ASEAN. Which — Japanese companies or US and European companies — will get an advantageous position in ASEAN market depends on the speed of maturity of markets and politics in ASEAN.

### **China's Special Economic Zones at the Crossroads**

Tatsuyuki OTA

Toyo University

As a result of enhanced economic growth in China after the reform and open policy was launched in the late 1970s, China's special economic zones (SEZs henceforth) in china which have played a leading role in achieving a high rate of economic growth in the country stand at the crossroads and face to a challenge of pursuing further development in an entirely new environment.

Despite a rapid growth rate made possible largely by an increased inflow of FDI, the SEZs, initially established after the model of export processing zones (EPZs), were intended

to serve as a window for introducing advanced know-hows and technology, and also as a place for testing new economic reforms. However, the performance of the SEZs was not satisfactory with its huge deficits in the balance of trade, an overall low level of introduced technology, increased regional income differentials, inflation, corruption, industrial relations issues, environmental contamination, etc. The role of the SEZs has experienced several transformations and its importance has gradually declined as the stage of economic development advanced.

For SEZs operating on market mechanism with various constraints in fundamentally socialist China, the lessons of EPZs seem to have limited applicability. Economic and political considerations make it all the more complicated to pursue economic efficiency through operation and management of her so called 'socialist market economy'. Confronted with an increasing discontentment, the SEZs have approached the critical point to take appropriate measures to alleviate problems while seeking to achieve efficiency. Although China's SEZs were in a better position to attract FDI from overseas with her absolute advantage of her low labor cost and with various schemes of incentives, the scope of freedom was still limited compared with EPZs in many East Asian countries.

While East Asian EPZs were natural outcome of import-substitution industrialization (ISI) strategy, the SEZs seemed to have come about without experiencing the ISI stage. However, not a few lessons of the EPZs could SEZs learn from. As Warr once said, EPZs will run into troubles when a developing country reaches a certain stage of industrial development and pushes up wage level (Warr, 1988). Development of high-value added, hi-tech industry is the only alternative measure to be taken. As the experiences of Asian EPZs suggest, unless China shifts to production of higher value-added products, China's economic development will be slowed down sooner or later as her comparative advantage of low wage diminishes.

#### **Asian Firms' Advancement into Japanese Market**

Makoto KANDA, Meiji Gakuin University

Tohru TAKAI, Obirin University

Naoto IWASAKI, Seijo University

When we said a foreign firm in Japan, it normally meant American or European one. However, Asian firms gradually have made their presence bigger and bigger. Because of high and rapid growing Asian markets, they are expanding their businesses globally.

The main object of this paper is to describe their real pictures and characteristics of advancement into Japan. A questionnaire was sent to 522 Japanese affiliates of Asian firms, and 114 respondents answered. The response rate is 21.8 per cent. The statistical analysis reveals some striking features of Asian globalization strategies in Japan market, judging from their behaviors and performance. Their strategy seems to be focusing on the speed, rather than the scale. They also have tight control from their parent firms through shares holdings and recruiting presidents of Japan's affiliates.

The analysis finds some different approaches between Asian firms based on their nationalities. Especially, Korean and Taiwanese firms show some differences between them such as in their scale in invested capital, ownership, timing of advancement, and affiliates' main functions in Japan market.

## **International Education/Traning of Local Government Officials: Case Studies**

Kuniko MOCHIMARU  
Josai University

This paper represents a part of my long-term study on internationalizing local economy in Japan.

Globalization of corporations as management strategy and economic autonomy of Japanese local governments resulted from their political autonomy from the central government lie in the background of the study. This paper, first of all, tries to illustrate the characteristics of international economic relations in each area and to discuss the dispatch of local government officials to the relevant economic federations and the structure of concept study in international education. Then a model of the international training is to be illustrated based on the situation of each area. Ten local governments; Hokkaido, Yokohama-shi, Osaka-fu, Osaka-shi, Hiroshima-ken, Hiroshima-shi, Fukuoka-ken, Fukuoka-shi, Kita Kyushu-shi, Okinawa-ken were selected as advanced in international economic relations from 33 local governments studied through the previous overall survey in early 1997.

The characteristics of the international economic relations of local governments are rather varied.

The areas related are specific in Hokkaido( with Russia) and in Kyushu (with Asia).

There are two types of relationships among the related bodies. One is competitive as seen between Osaka-fu and Osaka-shi, and the other is cooperative as among Hiroshima-ken, Hiroshima-shi, and the area Chamber of Commerce and Industries.

Yokohama-shi is very active in inviting foreign firms. Okinawa-ken aims at becoming the second Hong Kong.

The ratio of the dispatched staffs to the federation from a local government determines the level of the federation's autonomy. In that sense, Osaka Exporters' and Importers' Association is autonomy only in paper as all two staffs of the Association are from the Bureau of Economics, Osaka City Office. The employment in Okinawa is found to generally rely on such public sectors.

The research also finds out the detailed structure of the concept study. The real globalization needs local viewpoints. Some of the selected local governments are found to have such well-sophisticated curriculum.

The staffs of local governments will have opportunities of attending but not those of the federations as the latter employs self-development education/training system.

This paper found out the needs of the viewpoints of the Japan External Trade Organization (JETRO) and the Chamber of Commerce and Industries in each area to thoroughly illustrate the internationalizing local economic relations. This would be the future issue.

## **An Empirical Study on International Market Entry Mode of Japanese Export Manufacturers: Transaction Cost Approach to the International Business**

Hajime USHIMARU,  
Hokkai-Gakuen University

Manufacturers introducing industrial products to foreign markets are always facing difficult decisions. Should the products be served primarily by full control channel mode such as company distribution division or by shared control mode such as outside sales agents in international markets? This is an important issue of vertical integration in international market. Although a large number of studies have been made on US manufacturers, little is

known about Japanese manufacturers. I developed and applied a model based on transaction cost analysis to explain levels of forward integration within distribution channels in international markets.

Based on data collected from a group of 202 Japanese export firms, five different integration choices — market exchange, intermediate exchange, and three forms of hierarchical exchange — were examined and the following results were obtained. (1) The greater the transaction specificity of site and physical assets, the greater was the degree of channel integration in an international market. But there was no relationship between the transaction specificity of human assets and the degree of channel integration. (2) The fewer the number of transaction partners, the greater was the degree of channel integration. (3) The higher the uncertainty of organizational environment (internal environment), the weaker was the degree of channel integration. (4) The greater the diversity of the international market environment (external environment), the weaker was the degree of channel integration.

Further, impacts of firm size and country risk to the degree of channel integration were measured and effectiveness of these two additional variables were compared with site and physical asset specificity. It was observed that while firm size had a positive relationship with the degree of channel integration, country risk had a negative relationship. Finally it was suggested that the impacts of production cost, sales cost and power motives remained to be examined.

### **A Study on International Marketing Duplication**

Yoshihiro OISHI  
Meiji University

This treatise emphasizes the importance of International Marketing Duplication (abbreviated to Duplication below). First, it briefly describes the history leading up to the "Standardization Issue" (2). Next, it focuses on the definition of Duplication and the merits of both worldwide standardization and local adaptation (3), the background (4), the targets and measures (5), then the facilitators and obstacles (6). Finally, it mentions some findings drawn from an empirical research (7).

Duplication is defined as a simultaneous implementation of both worldwide standardization and local adaptation. Worldwide standardization has several merits, such as cost reduction, the formation of a worldwide image, and so on. Local adaptation also has several merits, such as the advancement of customer satisfaction, sales increase in certain market, and so forth. Duplication that can capture both merits has been required especially in the 1990's. In the background lie fiercer competition among multinational corporations, parallel progress of market homogenization and diversification, development of information-telecommunication technology, and the birth of a flexible manufacturing system.

Object of Duplication contains the marketing process and program. Process Duplication includes process standardization/program adaptation, two-way communication, flexible control, and proper feedback. Program Duplication consists of hybrid, common component, multiple line, and common denominator measures. As facilitators and obstacles, we should pay attention to not only environmental factors but also corporate and product/industry factors. Besides, it may be right to imagine the following steps, corporate factors → product/industry factors → environmental factors.

An empirical research, though getting only thirteen respondents, reveals some interesting aspects of Duplication. Adoption rate of hybrid measures is much higher than common component, multiple line, and common denominator measures. The percentage of decision making at head quarter is higher for product policy than for price, promotion, and



distribution policy. The average score for product policy, however, is only 4.5 out of 1 to 7. In decision making at foreign affiliate, Japanese mainly do it for Japanese corporations, comparing that local people do it for U.S. and European corporations. The number of corporate factors surpasses those of other two factors as main facilitators, and the number of environmental factors does as obstacles. But, both do not overwhelm the rest.

### **Forfaiting in Japanese Trade: Non-recourse Financing**

Byron D. SYLER  
The Sanwa Bank Limited

Forfaiting, and its non-recourse characteristic, makes the possibility of conducting business with emerging economies a reality for many Japanese small and medium enterprises.

This paper examines forfaiting and its applications in the trade between Japanese exporters and emerging economy importers. The analysis begins with an introduction of the origins of non-recourse financing, before offering a definition of its meaning. The discussion stresses the importance of the 'aval' in secondary market securitization, while continually referring to required documentation. Though forfait documentation is simple, it is important in defining transaction structure, identifying participant function and obligation, confirming applicable discount and interest rates, non-recourse, and ensuring the proper payment of assigned funds. The conditions and environments influencing the manager's transaction decision in a buyer's market, is also an important consideration of Japanese forfaiting. A comparison of forfaiting, factoring, bonds, and documentary credits, in the context of an exporter's trade finance requirements helps in identifying appropriate choices. Some trade financing options may satisfy the exporter's minimum profit and cost margin requirements, but forfaiting has shown that the risk associated to transactions with emerging economies can be reduced or even eliminated. There are three major characteristics of forfaiting's relationship to risk:

- ① Credit risk reduction;
- ② Country risk elimination;
- ③ Full risk hedging.

'One touch' forfaiting and 'bought deal' forfaiting are the non-recourse financing schemes currently used in Japan. The main difference in these two types of forfaiting lies in the position (commitment) taken by the Japanese bank. The bank can either take a position and forfait (primary) the avaled draft, by buying low and selling high, or not take a position and act as an arranger under a mandate.

To better understand Japan's current non-recourse finance market, case studies of sixty-one forfait transactions were analyzed. The findings identified definite trends in forfeited currencies, importing country risk, primary (secondary) forfaiting market investors, and profit potentials for Japanese banks (primary forfaiter).

## **Global OEM Business Strategy for The Firm with High Fixed Cost**

Takashi SHIBATA  
Semiconductor Industry Research Institute Japan

This research is focused to clarify the condition that the technology-driven company can establish the long term competitive advantage from OEM (Original Equipment Manufacturing) sales activity. This condition is verified by the case of Canon's laser beam printer business. Technology-driven company that emphasizes R&D activity often bears the higher fixed cost, which is generally unsuitable for OEM supplier. At first, it is very important that the technology-driven company with higher fixed cost must have technical advantage which the OEM customer cannot copy easily. However, it is not advantageous enough when the third party brings up the alternatives in lower price. For this reason, technology-driven company must set the barrier for the OEM customer not to change the OEM supplier. In this case, technology driven company can take two patterns of behavior. One is to remove the choices by weakening the competitor's power. For this behavior, Canon is aggressive to establish proprietary rights. Another is to avoid the free trade. For this behavior, Canon makes the two way relationship of "customer and supplier" to his OEM customer, as Canon sales, Canon's sales subsidiary company, contracts to HP and Apple as a dealer in Japanese market.

## **Bankruptcy Prediction Efficiency of Cash Flow Models**

Miwako MESAKI  
Part-time Lecturer of Konan University

The statement of cash flows is hot as a current issue and so is bankruptcy prediction. In the USA, the Statement of Financial Accounting Standards No. 95 was introduced in 1988, while the statement of cash flows is scheduled to come into effect in FY1999 in Japan. In addition, the Japanese have never experienced so many bankruptcies as we are seeing now.

The purpose of this study is to evaluate the effectiveness of a bankruptcy prediction model when the Statement of Financial Accounting Standards No.95, the Statement of Cash Flows is applied to Japanese financial statements. The ongoing Japanese financial statements do not provide sufficient information to produce a Statement of Cash Flows. Statistical techniques are expected to make up for these pitfalls.

The study intends to present an information of bankruptcy prediction for the people who are not expert in financial and accounting work. The sample varies according to the type of business. It includes various industries from manufacturers to retailers, but not financial sectors. A bankruptcy in the sample occurred some time in the past twenty-five years. The study illustrates the general features of Japanese bankruptcy.

Bankruptcy is not a legal term in Japan, but any type of bankruptcy is caused by an insolvency. In this study, the statement of cash flows is regarded as an indicator of insolvency. To produce statistical variables, cash flows and their components are divided by total debt, which represents the company's obligation for payment. Bankruptcy prediction models are built via the use of a logistic regression analysis in a variable selection method.

The traditional concept of cash flows presents a good comparison of efficiency of a bankruptcy prediction with SFAS No. 95. One of the traditional concepts is the sum of net income and depreciation and the other is working capital.

Fifty-three bankrupt and fifty-three non-bankrupt corporations are used as a sample. The empirical results of a cash flow model have shown an 87% accuracy.

The study proves that the cash flow model is efficient as a bankruptcy prediction when SFAS No.95, the Statement of Cash Flows is applied to Japanese corporations.

**Electronic Money and International Business:  
The present stage and possibilities for declining sovereign states**

Masahiro IDA  
Hannan University

Today, the advent of advanced Informational Societies included Internet, Multi-media and so on has changed our lives on a large scale. In this paper, it is considered that an impact for International Business by focussing on Electronic Money that make an appearance from a big wave of Informational Societies. First, this paper views the present stage of Electronic Money and refers to parts of this. Secondly, this paper makes clear its essential qualities and the point at the issue. Furthermore I argue an influence on International Business and an possibilities for the declining sovereign states. Finally, I indicate the problems to be solved in this fields. Under these circumstances, this paper takes a birth of new money position and argues Electronic Money.

As this paper deals with new topics of Electronic Money and those consists of too many topics to be in progress, there might be some substantial gaps between the time at my first present in 1997 and the time at publication in 1998. However, consequently this paper shows the theoretical framework that should be the start-point to research deeply in our fields.

**The Change of Strategic Patterns in MNEs: A Study on Paradigm Shift of  
Competitive Strategy in The Semiconductor Industry**

Yasuro UCHIDA  
Toyama University

Today the state of heated competition among MNEs is getting severer and severer. It is commonly said that the competition among MNEs today has come to the age of mega-competition.

The development process of the competition among them is divided into three stages. At the first stage, most of American MNEs had ruled the world market to increase their influence. So it was important for most of American MNEs to pursue the economies of scale to take an active role. Next, the phase which European and Japanese MNEs had competed with American MNEs is the second stage. In this stage, approaching customer's needs closely had been MNEs' mainly targets. So most of MNEs in this stage had pursued the economies of scope to gain the competitive advantage, such as the differentiation which is based on diversification, as well as the economies of scale. Finally, the third stage, which is mainly 90's, is that the phase which Asian MNEs are added to former countries. It is difficult to point out, however, what the source of competitive advantage in this stage is.

This paper has two purposes. One is that the strategic patterns are specialized every stage. From the first stage to the second stage the source of competitive advantage are either the economies of scale or the economies of scope. The strategic patterns have been decided through how to pursue the source of competitive advantage.

The other is to clarify with actual data what the competitive advantage which MNEs pursue in the strategic pattern of the third stage is. This kind of competitive advantage is

different from former two types. Today in the industries which use high technologies, such as the semiconductor industry, and had been pursuing the scale and scope of economies, the enterprises have not been able to capture the leadership of their market. The reason is that establishing the de facto standard in the third stage is the center of the new strategic pattern. Under this kind of competition, therefore, the new source of competitive advantage has to be found out. This paper called that new kind of source of competitive advantage *economies of standards*. And the second purpose of this paper is to specialize the concept of this term clearly.

**Strategic Redirection in Korean Semiconductor Firms and Internationalization:  
In Perspective of Technological Competence Sourcing**

Weebeom, LEE  
Ph.D. Candidate  
Graduate School of Commerce, Waseda University

This paper investigates the relationship between international context and strategic redirection in Korean semiconductor firms.

Sourcing activities of new firm specific-advantages are linked to each firm's strategic redirection into the patterns of internationalization which are consisted of intellectual human resource-seeking activity, R&D-seeking FDI, licensing, OEM licensing, patent licensing, cross-licensing, and strategic alliances.

By examining the data of technology transfer on Korean semiconductor firms and case study with qualitative pattern matching, the findings show that, in case of Korean major semiconductor firms, internationalization (multinationalization) is triggered off by top management's entrepreneurial creative response and new strategic business, especially in case of Samsung and Hyundai.

And the study also reveals that internationalization of Korean major semiconductor firms is directed towards offsetting a scarcity of high technological competence by the sourcing of firm-specific and location-specific technological advantages embedded in foreign countries, though the path of acquiring new technological advantages is differentiated by the firm's business strategy, sourcing options and organizational capabilities.

It is suggested that, in the semiconductor industry, internationalization can be motivated not only by exploitation, ownership and internalization of firm specific-advantages but also by their development and creation. Accordingly, the extension of theoretical paradigm and further interdisciplinary research are expected.

**Analyzing Sources of Acer's Competitive Advantages:  
In View of its Resources and Strategies**

Gwo-Ping, SHIUE  
Doctral Student  
Graduate School of Commerce, Waseda University

The purpose of this paper is to find out how Acer, as a company from Taiwan, has strengthened or improved its weaknesses in R&D and marketing capabilities to achieve today's success. To explain more specifically, this paper is to focus on Acer's resources and strategies, and try to analyze the relationship between Acer's competitive advantages and its resources & strategies that Acer has made on the basis of its own resources.

(1) First, the resource-based approach to strategy analysis will be reviewed, and some

comments will be made. Since the resource-based approach focuses too much on sustainable competitive advantages and internal resources accumulation, this approach tends to neglect about how a firm, like Acer, dynamically strengthens its weaknesses in resources by making use of external resources to compete with the other firms with more strengths, like IBM, NEC.

(2) Environmental analysis will be made to classify personal computer (abbreviated to PC) industrial structure into three stages, that is, (a) component manufacturing stage, (b) assembling stage, and (c) marketing stage. In order to provide PCs with speed, low cost and high value, capabilities are needed as follows. R&D capability, quality manufacturing capability and economies of scale are required in stage (a), speed is required in stage (b), brand name, distribution channel and logistics are required in stage (c).

(3) The changes in Acer's resources will be analyzed over time. By making use of external resources (firms from developed country, Research Institute belonging to Taiwan government), now Acer strengthened, in a shorter time and lower risk, its own manufacturing, R&D and assembly capabilities enough to compete with bigger firms like IBM, but international marketing capability (knowledge about overseas markets, international management) still is the weakness that Acer could not improve effectively.

(4) To solve the problem of improving the weakness in international marketing capabilities, Acer makes use of external resources (local manager, local joint venture partner) again. Three strategies, that is, fast-food business model, global brand local touch approach, client-server organization structure, have been implemented to make Acer's internal strengths integrate with the above-mentioned external resources, and as a result, Acer has created a required organizational capability of providing PCs with speed, low cost and high value. In the dynamic view, two sources that have made Acer be always competitive over 21 years (1976-1997) are the flexibility in organizational capability to continuously strengthen its resources, and the entrepreneurship and leadership of the founder of Acer, Mr. Stan Shih.

### **Different Development Strategies of Large-Sized Enterprises and Medium & Small-Sized Enterprises in Chinese Automobile Industry**

Jin CHEN  
Doctoral Student  
Graduate School of Tokyo University

This research attempts to analyze the difference of competitive behaviors among Chinese modern corporation by the theory framework of corporate strategy. The subject of this study focus on the car industry which is becoming an important element for the development of Chinese economy. The realistic comparison is conducted on their various adaptation behaviors to environmental change & management resource, the way of changing former organization behavior, the formation of their development strategies of the former large enterprises and medium & small-sized enterprises, which have poured into the car industry and are establishing mass production.

Concretely, The subject of this study is First Automotive Works Corporation (FAW), Dong Feng Motor Corporation (DFM), Shanghai Automotive Industry Corporation (SAIC) and Tianjin Automobile Industry Corporation (TAIC), so called "Top Four" in current Chinese Auto industry, and the comparative verification is focus on the introduction of car production technique & the enlargement of production and the implementation of their development strategy and performance process .

This paper mainly concentrates on the different performance pattern and development speed of each competitive auto maker, especially former large-sized enterprises and medium & small-sized enterprises are almost under the same environment condition. Furthermore,

how do these enterprises establish their development strategies? How do they conduct their competition performance? What are their competition achievements? And what are their main formation elements?

The reason we selected FAW, DFM, SAIC and TAIC as the subject of this study is followings: This four makers is not only the top makers in Chinese Auto industry, but also the typical national enterprise. They have taken the quite different ways on technology introduction along with environmental change since 1980's. Especially the former medium & small-sized enterprises, such as SAIC and TAIC, developed much faster than the former large-sized enterprises. The research on this aspect has not been conducted so far worldwide.

### **The Function and Reality of Regional Headquarters in MNC's Global Strategies: related to two research papers concerning RHQ**

Hiroo TAKAHASHI  
Hakuoh University

The concept of regional headquarters (RHQ) was originally conceived in the organizational process of American multinational corporations (MNCs) in the early 1960s to organize a number of subsidiaries the MNCs established in Western Europe. American MNCs actively made foreign investments in such European countries as Britain, France, and Germany throughout the period of economic rehabilitation after World War, and in particular, after the formation of EEC (European Economic Community) in 1957. The increase in the number of such subsidiaries made it necessary for the MNCs to set up as effective system of management in Europe and to solve the problem of how those subsidiaries within the same region (Europe) could be integrated into the framework of the corporate strategies of the MNCs.

The concept of RHQ was devised as part of the principle of organization of the MNCs. The idea of RHQ also challenged the American MNCs, which so far have dealt mainly with domestic markets, to incorporate regional strategies into the framework of their management organization, which led to the creation of a new model (matrix organization) through the combination of product and regional organizations.

I have been studying regional strategies and structures of MNCs, especially comparative studies of Japanese and American MNCs and RHQ, since 1987. Later, I visited RHQ of Japanese companies in North America and interviewed their executives and managers. Since the economic conditions of Japan at that time was on a strong yen basis, attributable to the Plaza Agreement in 1985, foreign investments by Japanese companies toward developed countries were increasing rapidly. In the latter part of the 1980s, when the so-called "Bubble Economy" was coming to an end, the total annual amount of foreign investments reached its highest figure of 67.5 billion dollars. Large Japanese MNCs established a number of business units within the same region.

It is the task of the RHQ to set up an efficient management system for unifying these business units with the same area into a greater regional entity. In recent years the studies of such subjects have started to attract fresh attention of researchers from Japan and abroad.

This paper will examine the functions of RHQ as MNCs' organizational structure based on two research papers which present RHQ in Japan and Europe.

## **Regional Management in Japanese Multinational Enterprises: How Regional Headquarters Perceived Their Role**

Tatsuo MORI  
Hirosaki University

The purpose of this study is to investigate how Regional Headquarters (RHQ) in Japanese MNEs perceive their role and performance in comparison with Headquarters(HQ) perception, and to consider regional management in Japanese Multinational Enterprises. Most studies have considered RHQ's roles from a HQ standpoint. So, we sent to questionnaire to about 300 RHQs of Japanese MNEs. In analyzing returned data, I discovered a general perception gap between HQs and RHQs. The findings were as follows:

1. We found how RHQs perceive their role. In particular, we discovered that RHQs, especially production companies, tend to see their main role as providing financial and staff services to subsidiaries in North America. There was also a tendency for RHQs to perceive their role as providing a management centre in Europe. In addition, RHQs tended to perceive their main role as serving as branch offices (e.g. IPO) throughout Asia.

2. We found some perception gaps between HQs and RHQs concerning performance. For example, there are some gaps between HQs and RHQs in the area of sales function in North America; as well as in the function of offering regional opinion to HQ in Europe, and the financial function in Asia.

3. We also found some gaps concerning the perceived reason why RHQs get good performance. In particular, there is disagreement over cost. Many RHQs think the reason for good performance is cost reduction, while HQs do not. Generally, HQs and Subsidiaries tend to view RHQs as expensive maintain. In conclusion, it is clear that RHQs need to be sensitive regarding this issue.

In the last part of this study, we will use these findings to consider Regional management in Japanese MNEs.

## **The Trend of Venture Business And Knowledge Workers**

Hirofumi TANGE  
Asahi University

It is said that the venture business originated in the information revolution are now playing the leading role of pulling the U.S. brilliant economy along. In reflection of this trend, the venture business draws public attention as a trigger for revitalizing the Japanese dull economy after the collapse of the Bubble economy. Generally speaking, the venture business means the knowledge-intensive and innovative small company; however, as the background of the recent venture business prosperity in the U.S., the following three phenomena are pointed out concerning so-called 'Silicon Valley' which is world-famous for the accumulation of high-technology based venture business. The first has something to do with the network of investors, such as venture capitalists or angels, who support the entrepreneurs there. The second is that the secrets of success lie not in silicon, software, or advertisements, but in the way of doing business to promote entrepreneurial activities; in this sense, the 'failure is O.K.' culture is particularly important. Actually, starting business independently will be favorably accepted in Silicon Valley. In addition, stock-option system, stock market like NASDAQ, excellent educational and research institutes (as an incubator), etc., will be also indispensable. The third is the remarkable increase in the number of high-level knowledge workers or professional workers since the mid-1980's, which has had a strong influence on the accumulation of venture business. This new type

of workers has appeared on the basis of the rise of professionalism accompanied by the high-tech and information-oriented social tide. In this respect, we have attached more importance to training generalist than to educating professionals in Japan, making light of specialities; therefore, our society is liable to be short of professionals. But, any company could not survive in this severe competition era if it had not enough professionals with self-motivated creativity. For this reason, I believe whether the venture business will be prosperous in Japan or not depends largely upon the growth of creative knowledge workers.

### **Business Roles and Performance of Japanese Subsidiaries**

Takehiko ISOBE

University of Marketing and Distribution Sciences

The purpose of this paper is to examine what factors affect the performance of Japanese subsidiaries. The following 5 factors are incorporated as predictors in the model: (1) area (2) characteristics of parent firms, (3) forms of globalization, (4) strategic roles of subsidiaries, (5) characteristics of subsidiaries.

The data consist of a sample of 1,239 subsidiaries from "Japanese Overseas Investments 1994" (published by Toyo Keizai). At first, this paper compares the above factors between 3 areas (Asia, Europe, and North America). Results suggest that Japanese subsidiaries have different roles by areas. For example, subsidiaries in Asia are established to attain low labor costs, manufacturing, and export; in Europe, expansion in local market and constitution of world-wide marketing network; and in North America, research/development and new business.

Second, several logistic regression models are used to investigate what factors affect the performance. Results indicate that the performance of subsidiaries is positively associated with scale of parent firms/subsidiaries, experience, and marketing activities. In contrast, manufacturing activities (utilization of low labor cost, exports to Japan) have a negative impact on performance. Going aboard with no strategy (avoidance of trade friction and good treatment of local government) also affect the performance negatively.

More importantly, this paper finds that contradictory activities against local responsiveness (the number of Japanese top managers and expatriates in subsidiaries) have a negative impact on performance.

### **Globalization and Japanese Auto-parts Makers**

Yasuhiro SAITO/Hideyuki TAKENOUCHI

Ph.D. Candidate

Graduate School of Commerce, Waseda University

Since the importance of the role of auto-parts makers in globalization of Japanese automobile industry has been increasingly recognized, many scholars have conducted a variety of research on the issues in which they tried to focus only on auto-parts makers segregated from automobile assemblers. Their focal points have been shifted from the unique Japanese transaction systems in automobile industry to their international activities per se. Previous studies on FDI of Japanese auto-parts makers have been primarily designated to industry of Japan. However, the present authors would like to contend that with such simple perspective, we could not capture the internationalization of Japanese auto-parts makers sufficiently, because global competition in auto-parts industries no less intensive than in automobile industry.



In this research paper, in addition to "Overseas expansion of transaction with automobile makers" as a variable to analyze the issues, we adopt "Oligopolistic behavior" as another variable. The impact of these two variables on auto-parts makers' FDI of Japan is tested, and their patterns are categorized. We choose four Japanese auto-parts makers, two Keiretsu ones and the two independent ones in USA as our sample.

Our research revealed that the patterns of FDI of Japanese auto-parts makers in U.S. are not so simple as the traditional makers go abroad following automobile assemblers, but rather complex in nature. We also found out substantial difference between non-dominant firms with dominant ones in their FDI patterns in U.S. market. More noteworthy fact is that entry to U.S. market of non-dominant parts-makers of Japan was quite earlier than that of dominant ones. The fact would be explained by the same behaviors performed by Sony and Honda, which have enjoyed the so-called first-mover's advantage for their further growth in global market. The thrust of the two firms among four firms we studied, was to tap U.S. market sooner, in order for their survival and growth in global market, than their counterparts. The traditional discussion tended to focus on their relationships with automobile assemblers. We believe that our findings are noteworthy for our new perspective paying much more attention to whether the focal company is dominant or non-dominant in the market.



會 報



## 全国大会 第1回

- (1)期 日 1994年11月10日(木), 11日(金)
- (2)開催校 青山学院大学
- (3)統一論題 多国籍企業とグローバル化—80年代の進行と90年代の課題:  
(日米欧)先進国多国籍企業の競争優位とグローバル化—
- (4)開催日程 11月9日(水)理事会 於学士会館  
11月10日(木)統一論題報告, シンポジウム, 会員総会, 懇親会  
於青山学院大学  
11月11日(金)自由論題報告 於同上
- (5)報告論題および報告者氏名
- 統一論題
- グローバル化と多国籍企業 岡本康雄(青山学院大学)
- 米国多国籍企業の再生 西口敏宏(一橋大学)
- 日本企業のグローバル・リエンジニアリング 安室憲一(神戸商科大学)
- 多国籍企業とアジア 井上隆一郎(桜美林大学)
- 自由論題
- アジアにおける日系自動車企業——マルチ・スズキ(インド)の場合——  
笠原清志(立教大学)
- 浮上する中国経済をどうみるか 渡辺利夫(東京工業大学)
- 日本企業のグローバル化と現地企業の技術的能力 曾 斗燮  
(名古屋大学)
- 産業発展と流通機構——日独家電産業の比較—— 山下裕子(一橋大学)
- 英国の日系自動車工場 公文 溥(法政大学)
- 研究開発のグローバル化 岩田 智(香川大学)
- 日本の移動体通信市場をめぐる通商交渉の実証分析 姉川知史(慶應義塾大学)
- 日系海外子会社における経営慣行に関する調査 T.D.キーリー・土井一生  
(九州産業大学)
- 生産活動の国際化に関する課題 玉木欽也(青山学院大学)
- グローバル企業倫理の構築に向けて 林 満男(甲南大学)
- マインドウェアの企業戦略 馬越恵美子  
(慶應義塾大学大学院)

## 全国大会 第2回

- (1)期日 1995年11月18日(土), 19日(日)
- (2)開催校 神戸大学
- (3)統一論題 日本企業の国際化の再検討
- (4)開催日程 11月17日(金) 理事会 於神戸大学  
11月18日(土) 統一論題報告, 基調講演, 会員総会, 懇親会 於同上  
11月19日(日) 自由論題報告 於同上
- (5)報告論題および報告者氏名
- 統一論題
- 日本企業の国際化の過程(製造業を中心に) 瀬藤嶺二(拓殖大学)
- 国際経営戦略の展開 網野俊賢(異文化研究所)
- 国際化とコミュニケーション 林吉郎(青山学院大学)
- アジアにおける日系企業の現地化 今田高俊(東京工業大学)
- 未熟な国際経営 吉原英樹(神戸大学)
- 自由論題
- 為替変動への対応と課題 八尾晃  
(大阪明浄女子短期大学)
- 多国籍企業の対外進出形態と決定要因 長谷川信次(早稲田大学)
- 金融市場のグローバル化と会計の無国籍化 柴健次(大阪府立大学)
- 国際ビジネスに伴うリスクのマネジメントについて 広田俊郎(関西大学)
- 日本企業のグローバル研究開発マネジメント——三菱電機のケースを中心に——  
有村貞則  
(神戸商科大学大学院)
- 国際技術移転システムとしてのマザー工場制の研究 山口隆英(福島大学)
- 日本企業の研究開発戦略と組織の変容 田端昌平(近畿大学)
- 日系企業の技術移転と技術高度化——東南アジア子会社の事例から——  
周佐喜和/曾斗燮  
(横浜国立大学/名古屋大学)
- R&D コンソーシアムの形成過程——日米韓の比較を目指して——  
佐々木利廣(京都産業大学)
- 日本の海外進出企業における地域統括本社の特徴とその結果 森樹男(弘前大学)
- 米国における企業買収の経験と教訓 山田充彦(東洋学園大学)
- 中国における日系企業の経営者と経営システムについて 杉田俊明  
(スギムラ・インタナショナル)
- 日中合弁事業経営の特徴と問題点 藤沢武史(関西学院大学)
- 在米日系子会社の現地化とフィランソロピー 中村久人(東洋大学)

## 全国大会 第3回

(1)期日 1996年10月12日(土), 13日(日)

(2)開催校 横浜国立大学

(3)統一論題 国際競争の新たな展開と多国籍企業

(4)開催日程 10月11日(金) 理事会 於横浜国立大学  
10月12日(土) 統一論題報告, 会員総会, 懇親会 於同上  
10月13日(日) 自由論題報告 於同上

(5)報告論題および報告者氏名

統一論題

世界市場システムの動向分析 斎藤 優(中央大学)  
90年代にみる多国籍企業の競争力ー市場開発面からみた3つの経営能力を中心に  
竹田志郎(横浜国立大学)

経営のグローバル化と国際リーダーシップ開発 若林 満(名古屋大学)

多国籍企業と国際関係の統合理論ーグラフによるパタイル・シフト分析 鈴木典比古  
(国際基督教大学)

-基調講演-

日本企業のグローバル化と経営者の役割 池田安彦  
(味の素(株)代表取締役会長)

自由論題

企業の高齢化対策に関する国際比較研究ー日本企業と米国企業に関する一考察  
丹下博文(朝日大学)

連結優位の戦略ー国際会計基準・SEC基準・EU基準への準拠と関連して  
岡田依里(横浜国立大学)

製造技術の国際技術移転 玉木欽也(青山学院大学)  
日本の製薬企業の規模と国際競争 姉川知史(慶應義塾大学)

研究開発の国際的展開と多国籍企業ーIBM社のグローバルR&Dシステムを中心として  
林 倬史(立教大学)

東南アジア進出日系製造業の経営課題調査ーグローバル化の進展と経営の現地化  
藤野哲也(長崎大学)

日本企業の対東欧・中央アジア投資のゆくえー東欧・中央アジアへの投資環境と現地経営  
組織要因の評価 薄上二郎  
(東京都立短期大学)

日系企業における現地雇用管理職の人材育成施策に関する研究ー在台湾日系企業と  
地元企業の間管理職の職務意識比較を通じて 澤木聖子(名古屋大学)

日本の製造業の国際競争力を支えるものー成熟化の中での人的資源開発システムの再構築  
林 悦子(北海学園大学)

在米日系自動車部品メーカーの人事慣行ーN社の米国子会社3社の事例を中心として  
浅野 剛/水代仁  
(松山大学<sup>他</sup>)

在中日系企業における中国人管理職の意識ー直属上司の国籍と資本形態による影響  
の比較 永井裕久/石田英夫  
(専修大学<sup>他</sup>)

規制緩和→競争→技術革新のシフトは本当かー中国・東欧の経済開放化と日本の米自由  
化からの問い 山本太一(三重大学)

日本の海運業における国際競争力の強化－多国籍企業化への模索と課題

星野裕志(神戸大学)

グローバル戦略のニューパラダイムを求めて－アジア企業の戦略行動から学ぶ

高井透／岩崎尚人／神田良

(桜美林大学<sup>他</sup>)

日本企業の海外進出－海外子会社の事業目的と業績

磯辺剛彦(流通科学大学)

国際航空運輸における競

争の新たな展開－米国とヨーロッパ、アジア諸国間の国際航空運輸産業の貿易枠組みの自由化と、それに伴う航空会社の国際戦略提携の変化

遠藤伸明

(ジョージワシントン大学院大学生)

企業グループにおける紐帯の形成と業績－アジアに進出する東芝・日立製作所グループを通して

境 新一

(横浜国立大学大学院)

競争優位追求のためのネットワーク序論

森山光良(岡山大学大学院)

The Spirit of Developing Core Competence Through Multicultural Learning-A New Management Challenge for Multinationals

R. リザマンピアネ

(北海道大学大学院)

グローバル化時代の新車デザイン戦略－リソース・ベースド・ビューの側面から

黒川文子

(慶應義塾大学大学院)

日本企業のグローバル化と企業間関係の変質－日本電装を事例として

齋藤泰浩／竹之内秀行

(早稲田大学大学院)

中国自動車産業における企業戦略の形成と実行に関する研究

陳 晋

(東京大学大学院)



## 関東部会活動報告

第1回 特定論題 1995年4月15日 於早稲田大学

テーマ：東アジアの産業化とビジネス

「ASEAN(東南アジア)の産業構造高度化に対する日系企業の役割—グローバル・インダストリー—の育成を焦点に—」 北村かよ子(アジア経済研究所)

「産業政策とビジネスの役割」 服部民夫(東京経済大学)

「日本企業のアジア戦略の基本的視点」 守屋友一(日立総合計画研究所)

「ロシアの市場化とビジネス」 袴田茂樹(青山学院大学)

第2回 自由論題 1995年7月14日 於学士会館

「日米における産業構造、競争優位戦略および競争感」 新宅純二郎(学習院大学)

第3回 自由論題 1995年10月13日 於学士会館

「グローバル経営の類型化について—日系多国籍企業の実態調査を中心として—」  
諸上茂登(明治大学)

第4回 特定論題 1996年4月13日 於明治大学

テーマ：EU統合と国際ビジネス

「欧州通貨創出と欧州の世論マズグループのヒアリング調査を中心に—」  
中川辰洋(青山学院大学)

「EU統合と経営者活動」 吉森賢(横浜国立大学)

「トヨタ自動車企業のグローバル戦略」 安西幹夫(福島大学)

第5回 自由論題 1996年6月28日 於富士短期大学

「国際経営論からみたアジア企業の多国籍化」 丹野勲(神奈川大学)

「日米建設摩擦事情」 川田恵三(青山学院大学大学院)

第6回 特定論題 1997年1月18日 於早稲田大学

テーマ：国際戦略提携と調整メカニズム

「全社戦略・事業戦略としての戦略提携—その戦略的視点と意思決定、理論化への手掛かり」 山下達哉(富士短期大学)

「グローバル戦略と調整メカニズム」 根本孝(明治大学)

第7回 特定論題 1997年6月28日 於早稲田大学

テーマ：M&Aと国際ビジネス

「国際コーポレーションのM&A&A&D(買収・合併・提携・分離分割)」  
奥村皓一(関東学院大学)

「韓国企業による欧米企業買収に際しての交渉過程」 鈴木貞彦(慶應義塾大学)

第8回 特定論題 1998年4月17日

テーマ：アジア経済の安定性と国際ビジネス

「台湾経済の安定性—韓国との対比から—」 佐藤幸人(アジア経済研究所)

「アジアにおける中間階級の育成と日系企業進出」 今田高俊(東京工業大学)

第9回 自由論題 1998年7月17日

「ア-キカチ-の国際的資源配置への影響」

相山泰生(東京大学大学院)

「日本企業の海外投資決定-アンケート調査と事例研究」

山本昌弘(明治大学)

## 関西部会活動報告

第1回統一論題 1995年12月16日 於神戸商科大学

テーマ：日本的経営の再検討

「日本的経営の源流—鐘紡株式会社における工場管理の近代化、1910年代—」

桑原哲也(神戸大学)

「現場主義の海外経営—日本人技術者の経営行動の分析—」

安室憲一(神戸商科大学)

第2回新人報告大会 1996年4月13日 於神戸大学

「中国自動車産業における国産化諸問題—上海大衆汽車有限公司のケーススタディー—」

肖 威(竜谷大学大学院)

「在台湾日系企業における現地雇用管理者の職務意識に関する研究—国際的人材活用度の視点から—」

澤木聖子(名古屋大学大学院)

「日本企業におけるマーケティング意思決定権の所在」

津田康英(奈良県立商科大学)

第3回シニア報告会 1996年9月14日 於関西学院大学

「1930-40年代のAnglo-Dutch Oil Companyとイラン政府」

梅野巨利(神戸商科大学)

「在ドイツ・在イギリス日系企業の日本型経営」

奥林 康司(神戸大学)

第4回 1996年12月15日 於神戸商科大学

「European Worker's Councils: A threat or an opportunities for Japanese Multinational Companies in Europe」

P. Debroux(広島市立大学)

「NAFTAの成立と在加日系製造子会社の対応」

榎本 悟(岡山大学)

第5回 1997年4月5日 於神戸大学

「日本企業の国際M&Aと組織統合に関する調査結果」

T. D. Ding

(神戸商科大学大学院)

「国際ビジネスの一制度としてのフリー・スタンディング・カンパニー」

大東和武司(久留米大学)

第6回 1997年12月13日 於神戸大学

「中国国有企業の工場」

潘 志仁(神戸大学大学院)

「新興市場参入行動の実証分析」

谷地弘安(横浜国立大学)

「日本企業におけるグローバル・ネットワークの形成—その現状と課題—」

岩淵吉秀(神戸大学)

「国民文化とリダクション—価値観の差異からの分析—」

尼子哲男(大阪国際大学)

「コスト面からみた東アジアへの進出日本企業の経営」

伊藤賢次(宮崎産業経営大学)

第7回 1998年6月20日 於神戸大学

「旅行企業の海外進出」

今西珠美(神戸大学大学院)

「日本の旅行企業の海外フェン展開について」

四宮由紀子(神戸商科大学大学院)

「日本型研究開発の海外移転」

田端昌平(近畿大学)

「生産文化移転におけるインパクトと軋轢」

井上治樹(東和大学)

「学会賞」／「学会奨励賞」授賞作品

1995 年度学会賞

松永宣明 『経済開発と企業発展』(勁草書房 1996 年)

白木三秀 『日本企業の国際人的資源管理』(日本労働研究機構 1995 年)

林 悦子 「技術革新下の人材育成戦略と組織」(『日本労働研究雑誌』 1995 年)  
学会奨励賞

森 樹男 「日本の海外進出企業における地域統括本社制の現状と課題」  
(『弘前大学経済研究』 1995 年 11 月)

黒川文字 「我が国企業の海外進出戦略－製造業の空洞化との関連にて」  
(『慶應商学論集』 1995 年 11 月)

1996 年度学会賞

李 春利 『現代中国の自動車産業－企業システムの進化と経営戦略』  
(信山社 1997 年 2 月)

学会奨励賞

朴 貞東 『経済特区の総括』(新評論 1996 年 8 月)

## 編 集 後 記

国際ビジネス研究学会の機関誌、「年報 1998 年版」を、学会員の皆様方にお届けいたします。有意義に活用していただければ、幸いです。

さて本書は、1997 年 11 月 8～9 日の両日、東洋大学で開催された、年次大会の研究報告を中心に、編集されています。大会へ、25 名を超える比較的多数の報告者が参加されたため、本「年報」は、一段と分厚いものとなりました。当学会の成長の軌跡として、まずは喜ばしいことと考えます。大会の統一テーマが、「アジア企業とグローバル・スタンダード」という、興味深くかつ時宜を得たものであっただけに、報告内容は質量ともに充実したものになりました。

ここに取り上げられた諸論文は、昨年 of 年次大会に、要約として報告された内容をベースに、各報告者に、年報掲載用に向け改めて執筆をお願いしたものです。そしてこのようにして出来上がった原稿を、編集委員会で依頼した匿名のレフリーに審査していただき、その結果必要なものには加筆修正を施し、最終原稿となったものです。このようなことから本書は、学会への報告集であると同時に、社会へ向けた正式の専門ジャーナルでもあります。なお、掲載可否等の審査に際し、レフリーの方々には、一定の審査基準に照らして内容を検討していただいたことは、言うまでもありません。

いっこうに先の見えない日本経済、昨年突如としてアジア諸国を襲った経済混乱。そして最近になって急に変化の兆しを見せたアメリカ経済。連鎖反応による世界不況の到来が杞憂に終われば有り難いと思うのは、必ずしも私達だけではないでしょう。このような中、国際ビジネスの現実を解明し、未来への可能なシナリオを提言することは、私達の責務の重要な一部とも考えられます。この学会のますますの発展が望まれます。

1998 年 10 月

年報編集委員長  
稲 葉 元 吉

国際ビジネス研究学会年報 第4号

---

平成10年11月1日発行

発行所 国際ビジネス研究学会

〒169-0051 東京都新宿区西早稲田 1-6-1  
早稲田大学商学部江夏健一研究室  
TEL 03-5286-2032(ダイヤル)

編集 リエゾン・オフィス

〒162-0041 東京都新宿区早稲田鶴巻町 518 番地司ビル  
IBI 国際ビジネス研究センター内  
TEL 03-5273-0473 FAX 03-3203-5964

印刷所 株式会社 サナエ

〒169-0051 東京都新宿区西早稲田 1-4-26  
TEL 03-3203-1119

---









THE ANNUAL BULLETIN  
JAPAN ACADEMY OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES

No. 4

November 1998

CONTENTS

ARTICLES

- The Standards for Management among Asian Manufacturers..... T. Kagono  
Foreign Investments Strategy of Korean *Chaebol* Firms in Asia ..... Y.R. Park, et al.  
Human Resource Management of White-Collar Employees in  
Japanese Multinational Corporations..... H. Ishida  
Foreign Management of Japanese Companies in the Light of  
the Methodology of Knowledge Creation..... T. Yamaguchi  
Globalization by Japanese Manufacturing Firms at the New Stage ..... S. Tejima  
Culture's Consequences in Japanese Multinationals and  
Lifetime Commitment..... N. Takahashi, et al.  
ASEAN Standards and Global Standards: The Case of Japanese  
Import Substitution Type Subsidiaries ..... H. Tanaka  
China's Special Economic Zones at the Crossroads ..... T. Ota  
Asian Firms' Advancement into Japanese Market ..... M. Kanda, et al.  
International Education/Training of Local Government Officials:  
Case Studies ..... K. Mochimaru  
An Empirical Study on International Market Entry Mode of  
Japanese Export Manufacturers: Transaction Cost Approach to  
the International Business ..... H. Ushimaru  
A Study on International Marketing Duplication..... Y. Oishi  
Forfeiting in Japanese Trade: Non-recourse Financing..... B.D. Syler  
Global OEM Business Strategy for The Firm with High Fixed Cost..... T. Shibata  
Bankruptcy Prediction Efficiency of Cash Flow Modes ..... M. Mesaki  
Electronic Money and International Business: The Present Stage and  
Possibilities for Declining Sovereign State ..... M. Ida  
The Function and Reality of Regional Headquarters in MNC's Global  
Strategies Related to Two Research Papers Concerning RHQ..... H. Takahashi  
Regional Management in Japanese Multinational Enterprises:  
How Regional Headquarters Perceived Their Roles ..... T. Mori  
The Trend of Venture Business and Knowledge Workers..... H. Tange  
The Change of Strategic Patterns in MNEs: A Study on Paradigm Shift of  
Competitive Strategy in the Semiconductor Industry..... Y. Uchida  
Strategic Prediction in Korean Semiconductor Firms and Internationalization:  
In Perspective of Technological Competence Sourcing..... W. Lee  
Analyzing Sources of Acer's Competitive Advantages: In View of  
Its Resources and Strategies..... G.P. Shiue  
Different Development Strategy of Large-Sized Enterprises and Medium &  
Small-Sized Enterprises in Chinese Automobile Industry ..... J. Chen  
Business Roles and Performance of Japanese Subsidiaries..... T. Isobe  
Globalization and Japanese Auto-parts Makers..... Y. Saito, et al.

BRIEFS in ENGLISH