

国際ビジネス研究学会年報

2000年

—日本企業におけるグローバル・ネットワークの再構築—

国際ビジネス研究学会編

Japan Academy of International Business Studies

目 次

統一論題

日本企業におけるグローバル・ネットワークの再構築

- グローバル化の進展と戦略的対応 ―自動車部品企業を中心として―
史 世 民 (名古屋大学) 1
- 日本企業のグローバル化と戦略提携 ―内部化モデルの再考―
長谷川 信 次 (早稲田大学) 17

自由論題

グローバリゼーションと社会

- グローバル・コーポレート・シティズンシップ ―日系企業の現地化との関係を中心に―
中 村 久 人 (東洋大学) 39
- 東南アジアにおける日系企業のグローバル社会貢献
土 井 一 生 (九州産業大学) 58
- 地域経済の盛衰とグローバル・リンケージ
―グローバル企業と地場経済の相補的發展の理論―
安 室 憲 一 (神戸商科大学) 76

多国籍企業の組織革新

- モジュール化が企業間分業に与える影響 ―自動車産業のケース―
河 野 英 子 (社会基盤研究所) 91
- 銀行グループの海外拠点における紐帯と業績 ―興銀と長銀の事例を通して―
境 新 一 (東京家政学院大学) 103
- 電気通信事業におけるコモンキャリアのデコンストラクション
―AT&Tの3社分離を中心として―
松 行 彬 子 (青山学院大学) 127
- 化学消費財産業における日本企業の多国籍化 ―花王の事例―
井 原 基 (東京大学) 140

ホフステッド研究の再検討

- 多国籍企業の「意識的距離」に関する実証研究
馬 越 恵美子（東京純心女子大学）…………… 155
- Hofstede モデルの再検討 ―多国籍企業の組織文化調査にもとづいて―
藤 田 英 樹（東京大学大学院）…………… 171

国際経営戦略の新展開

- 高度技術製品市場開発における技術革新戦略 ―米国ハイテクベンチャー企業の事例分析―
小 森 茂（株式会社コスモスインターナショナル）…………… 189
- 経営資源の蓄積と戦略提携 ―Resource-Based View による戦略論の一考察―
薛 國 萍（早稲田大学大学院）…………… 199
- 戦後日本の鉄鋼業における海外原材料確保の企業間協力関係
―鉄はね返り融資の場合―
森 昭 三（横浜国立大学大学院）…………… 215

研究ノート

- チーム学習の諸類型と環境整合性の管理
方 容 泰…………… 229
(The Graduate School of Venture, Hoseo University, Asan, Korea)
- 同一産業における複数の国際戦略パターン
―タイ・オーストラリアにおけるトヨタ・三菱自工の事例などから―
折 橋 伸 哉（東京大学大学院）…………… 238

英文要旨…………… 251

国際ビジネス研究学会会報…………… 263

付 録
執筆要項

年報発刊にあたって

国際ビジネス研究学会第6回全国大会は、1999年10月16日（土）17日（日）の2日間にわたって「日本企業におけるグローバル・ネットワークの再構築」を統一論題として名古屋大学経済学部において行なわれた。そして統一論題、さらに自由論題を含めて多彩な報告とそれをめぐる討論が活発に行なわれた。その成果をまとめたものが、今回の国際ビジネス研究学会年報である。

顧みれば、1994年本学会が設立されて以来、本学会は次のような統一テーマを設定して6回の年次大会を行ってきた。

すなわち「多国籍企業とグローバリゼーション—80年代の進行と90年代の課題」（青山学院大学、1994年）「日本企業の国際化の再検討」（神戸大学、1995年）「国際競争の新たな展開と多国籍企業」（横浜国立大学、1996年）「アジア企業とグローバルスタンダード」（東洋大学、1997年）「アジアにおける国際ビジネスの再評価」（九州産業大学、1998年）、そして上述の「日本企業におけるグローバル・ネットワークの再構築」がそれである。さらに本年の2000年10月に開催される年次大会の統一テーマは「日本企業と国際的再編」（東京大学）となっている。

これらの統一テーマの変遷は、90年代後半において、80年代以降進行してきたグローバリゼーションが一層の情報技術の高度化に支えられて量的にも、質的にもさらに進化したことを反映している。

他方においてこのようなグローバリゼーションと、程度の差はあれ、連動しながら進んだアジア各国の国際化が、1997年の通貨危機の激動、そしてその克服への過程の中で、さらなる域内経済の進展とグローバリゼーションとの連動を強めていることを示している。そして日本を含めたアジアスタンダードとグローバルスタンダード—アメリカンスタンダードとのせめぎ合い、前者のそれなりの変容—進化が、国により程度の差はあれ進行している。さらにその基盤の上に、グローバルレベルでの国際的メガ合併・提携がドラマティックに進行している。この間日本企業は厳しい国内の大不況と制度改革を進めるために大きなエネルギーと時間を注がざるをえなかった。上述のような国際的動きの中で若干立ち後れているものの、何らかの国際的再構築は不可避である。

このように国際ビジネス研究学会は、90年代後半の国際ビジネスのダイナミックな激動に正面から取り組み、その意味を理論的に、かつ実証的にあきらかにしようと努めてきた。このような90年代後半のわれわれの研究の潮流は、21世紀にはいっても持続的に進められ、さらに深化していくことであろう。

2000年9月

国際ビジネス研究学会会長

岡 本 康 雄

国際ビジネス研究学会役員構成

会 長	岡本 康雄 (文京女子大学)	
副 会 長	小池 和男 (法政大学)	吉原 英樹 (神戸大学)
常任理事	石田 英夫 (東京理科大学)	稲葉 元吉 (成城大学)
	江夏 健一 (早稲田大学)	加護野忠男 (神戸大学)
	斎藤 祥男 (駿河台大学)	榊原 清則 (科学技術政策研究所)
	佐久間 賢 (中央大学)	竹田 志郎 (日本大学)
	安室 憲一 (神戸商科大学)	由井 常彦 (文京女子大学)
	渡辺 利夫 (拓殖大学)	
理 事	赤岡 功 (京都大学)	安西 幹夫 (福島大学)
	安保 哲夫 (帝京大学)	井沢 良智 (九州産業大学)
	今田 高俊 (東京工業大学)	榎本 悟 (広島大学)
	太田 正孝 (早稲田大学)	小川 英次 (中京大学)
	岸田 民樹 (名古屋大学)	桑名 義晴 (千葉商科大学)
	坂野 友昭 (早稲田大学)	塩次喜代明 (九州大学)
	下川 浩一 (法政大学)	首藤 信彦 (東海大学)
	大東 英祐 (埼玉大学)	中島 潤 (広島市立大学)
	中村 久人 (東洋大学)	西村 捷敏 (徳島大学)
	野中郁次郎 (一橋大学)	服部 民夫 (同志社大学)
	林 吉郎 (青山学院大学)	藤本 隆宏 (東京大学)
	米倉誠一郎 (一橋大学)	若杉 隆平 (横浜国立大学)
監 事	笠原 清志 (立教大学)	斎藤 優 (中央大学)
	新宅純二郎 (東京大学)	平松 一夫 (関西学院大学)
	二神 恭一 (愛知学院大学)	

統一論題

グローバル化の進展と戦略的対応 —自動車部品企業を中心として—

史 世民 (名古屋大学)

要 旨

日本自動車部品産業のグローバル化は、日本企業による海外進出と、外国企業による日本進出という双方向で進展している。企業経営のグローバル化の推進要因は、一般的に市場、競争、コストのグローバル化とされている。すなわち、貿易及び直接投資に関する諸国の規制緩和、自由化につれて、企業はより広範囲な市場へ参入しやすくなり、競争は従来保護された国や地域の境を越えて展開され、原材料や部品、人件費、土地・建物の取得費及び税負担等といったコスト要素についてはグローバルに評価し最適な組み合わせをするようになってきている。こうした環境下では、企業は好むと好まざるとにかかわらずグローバル化に直面する。したがって、グローバル戦略が企業にとって生き残るための必須条件となる。この点について、自動車部品産業も同様である。本稿ではこうした自動車部品産業のグローバル化の進行及び企業の戦略的な対応について、筆者たちが行った調査結果等を用いて考察を試みる。

1. 自動車部品産業の海外生産

本節では、まず日本企業の海外生産の現状を確認する。外国企業による日本進出については後に企業提携を論ずる部分で言及することにする。

部品産業の海外進出は完成車メーカーの輸出、海外生産の動きと軌を一にしている。自動車産業の国内生産は 1990 年の 1,349 万台をピークに、その後減少し続けた。1998 年は 1,005 万台になり前年比でマイナス 8.39%であった。輸出と海外生産は国内生産の不足を補う形で急速に展開してきた。輸出は 1988 年には 610 万台と頂点を記録したが、1998 年の輸出台数は 453 万台になった。

輸出の減少とは逆に、海外生産は 1980 の年代後半から増加してきた。1994 年に 529 万台となって、輸出台数の 446 万台を初めて上回った。1997 年の海外生産台数は 632 万台であり、やはり輸出台数の 455 万台を上回っている。

海外生産を拡大する過程において、現地政府によるローカル・コンテンツ規制、あるいはコストなど経営上の理由のため、完成車メーカーは日本国内でしか生産できないものを除き、現地調達の商品、量とも徐々に拡大してきた。こうしたことはそれらの部品を輸出している部品メーカーにとって国内での仕事の減少につながる。したがって、部品メーカーも海外生産を柱とするグローバル戦略を用いて対応してきた。

自動車部品産業の企業数は 1 万余りあるが、その全体に関するデータがないので、各種調査及び筆者たちが行った調査のデータを用いて、部品産業の海外進出の状況を推計する。

通産省『海外事業活動基本調査』では輸送機器産業の海外生産比率は 1993 年の 17.3% から、1996 年の 24.9% になり、増加の一途を辿っている。他方、日本自動車部品工業

会の調査によると、自動車部品企業（一部）の海外生産比率（海外出荷額／国内出荷額）は、1993年が11.8%（調査対象企業数は128社）、であったが、1997年が21.7%（167社）になり、上述した輸送機器産業全体と同様に、海外生産比率は上昇傾向を呈している⁽¹⁾。

日本の完成車メーカーはほとんど、海外拠点をもっている。部品企業の中で海外生産を行っている企業の割合については、入手できる資料を総合してみれば、およそ3割～5割ではないかと推定される。日本自動車工業会の調査によれば、完成車メーカー11社と直接取引のある一次メーカー856社（原材料メーカーは除く）の内、31%（265社）が海外生産を行っているのである⁽²⁾。856社という数は日本の一次自動車部品メーカーの全数にはならないが、少なくとも9割以上になると言われる。したがって、一次部品メーカーの企業の3割強が海外生産を行っていると思われる。

他方、日本自動車部品工業会の調査では、全会員企業501社の内、1998年度の時点で248社が海外生産を実施している⁽³⁾。

また、筆者を含む研究グループによる大手自動車Aのグループ企業に対する海外進出状況の調査（以下ではAグループ調査と呼ぶ）では、調査対象企業100社の内、完成車メーカーを除く33社が海外へ進出していることが分かった⁽⁴⁾。

以上を総括すると、部品企業は、海外生産を実施している企業と、そうでない企業に分けられる。海外に生産拠点を持つ企業は自ら海外市場に向け、事業を展開しているので、グローバルな競争に対応しなければならない。一方、国内堅守という戦略をとる企業もグローバルな競争にさらされる可能性がないとは言いきれない。買手である完成車メーカー等は、従来の取引慣行を徐々に改め世界最適調達を進める傾向が顕著になっていることに加え、情報技術の進歩は取引ための距離、時間制約を小さくし、国内市場でも外国企業との競合は避けられない。したがって、国内で自動車部品の生産、販売及び輸出をすることによって企業の存続を図るには、国内でしかできない製品や技術を有すること、コスト面で安い外国製品に対応できること等の課題をクリアしなければならない。

では、海外進出を実施しているのは、どのような企業であろうか。日本自動車部品工業会の調査によると、資本金5億円以上の大手企業は65%、資本金1億以上5億未満の中堅企業は18%、資本金1億以下の中小企業は17%となっている。さらに、調査企業を規模別に観察すると、大手企業の海外進出率が79%であるのに対して、中堅、中小企業の同比率がそれぞれ43%、22%にとどまることが分かる⁽⁵⁾。すなわち、海外へ進出している企業は経営資源の制約が相対的に小さい大企業が多いが、中堅、中小企業でも積極的にグローバルな事業展開を進めているものがある。

2. グローバル戦略の展開

部品企業にとって、国内自動車生産及び販売の横ばい状態のため部品生産もいままでのような伸びが期待できないこと、完成車メーカーが海外生産や現地調達へ移行するため国内の仕事量が減少すること、さらに外国企業及び製品の日本進出といった経営環境の変化は、戦略の設定に際して重要視しなければならない要因となる。この意味で、部

品企業にとってのグローバル戦略は日本国内を含む世界市場、外国企業を含む多様な顧客を考慮に入れるような包括的なものにすべきである。

部品企業のグローバル戦略の展開は地域、顧客層、特定の地域と顧客（市場）に関する深耕という3つの方向が考えられる。地域的展開は従来の日本にある開発や生産拠点を外国（複数の国も含む）にも設置し日本・海外の分業体制を構築するか、あるいは日本から生産拠点を外国に移転するかという意味である。前者の形でグローバル展開を進めている企業が現在は多い。顧客層の展開というのは、従来の取引先との関係を維持した上で、系列関係や国に関係なく新たな取引先を開拓する意味である。3番目の方向は、特定の地域における特定の顧客に対して開発、品質、コスト及び納期等のレベルアップによって関係を強めるという深耕戦略の意味である。

地域的及び顧客層の展開を組み合わせると、部品企業の戦略選択肢は少なくとも6つありうる。企業は生産を行う国の原材料、部品、労働力等の調達、国内市場の可能性、輸入障壁及び費用等に関して考察し、比較優位のある1つまたは複数の選択をする。（図1参照）

日本の自動車メーカー及び部品メーカーが1980年代前半から海外生産を本格的に始めてからはほぼ20年間になる。この間に部品メーカーの海外事業はどのように行われてきたのか、将来どんな方向に向けて展開していくのか。以下に、Aグループの調査結果を用いて説明する⁶⁾。

まず、海外進出を決定したきっかけについて、取引先の海外進出(68.9%)、現地企業からの誘い(44.3%)、経営戦略としての独自の判断(26.2%)、現地企業との新規取引(18.0%)、現地政府等の誘い(1.6%)という回答が得られた。7割近くの企業が海外進出の動機を取引先の進出にしていることは、いわゆる「護送船団型進出」が自動車産業の海外進出の基本的パターンとなっていることを示している。

ただし、取引先の海外進出が起因になっていても、独立会社である部品メーカーは自らの経営責任で戦略を決定しなければならない。上述した独自の判断で海外へ進出した26.2%の回答率はこうした意識の反映だと思われる。実際には海外進出を新たなビジネス・チャンスとして考え、従来の日本企業との取引のほかに、現地に進出している第三国の企業や現地企業との取引を開拓している企業がある。（図2参照）

現状では、Aグループ部品メーカーの海外生産拠点は従来の取引先、すなわち日本国内で納入し続けてきた同グループ企業への売上高は全体の約5割を占めている一方、他の日系企業等への売上高も5割ぐらいになっている。

部品メーカーの多くは、取引先の海外進出を自社の進出の理由としているので、現地における販売では従来の取引先への納入が最も大きなウェートを占めることは当然であるが、従来取引先のみにも依存することは海外事業の1つの大きな落とし穴にもなる。本来、部品メーカーは完成車メーカーと違って、単位製品のもうけが少ないため、一定の量がないと、採算がとれないという制約を負っている。海外進出の際、部品メーカーは中古設備の活用や日本以外からの安価な設備の購入により固定費を押え損益分岐点を低いレベルにするなどの諸努力を払っていたが、それでも従来取引先以外の注文を獲得することが欠かせない。

調査したグループの部品メーカーが日本国内で同グループの完成車メーカーへの売上依存度（売上高に占める比率）がたいてい50%前後だということを考えると、取引環境等がかなり異なる海外で、売上の半分が従来取引先以外の企業への納入となっていることについては、海外事業戦略がかなり成果を上げているものと評価できよう。

そして、2005年についての予想では従来取引先への売上比率が増加するであろうと考えている企業が52.9%、減少とするものが22.1%、不変とするものが25%である。この結果からは、従来取引先の生産拡大につれて自社の売上比率も上がるとする企業が5割強ある一方、競争力を強化してそれ以外から注文を獲得し従来取引先への売上高絶対値は大きくなるが、売上比率は不変、減少と予想する企業もあることが分かる。これは図表1に照らしてみると、約5割の企業が戦略選択肢「IV」を主とする深耕戦略、他の企業は「IV」を踏まえ「V」「VI」へ展開する戦略を取るようになる。

海外進出を契機にして、従来取引先以外に、進出先国にある日系以外の企業（ローカル企業と第三国企業）、そして日系企業に対して事業を拡大していることが、私どもの調査でわかった。日系以外の企業に対する売上高比率は、5年前に22.8%で、調査時点には23.5%になり増加している。北米、東南アジア及び中国に生産拠点を持つ部品メーカーが従来取引先のほかに、現地に進出している米国、ドイツ系メーカーに製品を提供する事例が多くある。その中に、進出前に他の地域ですでにそれらの日系以外の企業と取引実績があり、進出先で相手の現地企業と新たな取引関係を結ぶ企業もあり、進出先で始めて相手との取引を開始する企業もある。いずれにしても、取引機会を獲得するためには、信頼性の高い技術力は勿論、相手の条件に対する柔軟な適応力も必要である。タイに進出した金属加工のH社が米国企業から20数件の注文を獲得した。その場合、技術力、価格競争力等が求められることはともかく、ISO14000、QS9000といった基準の取得も要求された。この意味で、進出先で日系以外企業へのアプローチは決して生易しいものではない。このことを反映しているかのようには、2005年の予想について、日系以外企業への売上比率が増加とする企業が45.6%になり、減少とするのが31.6%、不変が22.8%である。しかしながら、海外進出した企業にとって従来取引先に次いで売上比率第2位となっている外国企業が今後とも、部品メーカーの戦略目標となることは変わらないと考えられる。

売上比率第3位となっているのは、他の日系企業、すなわちグループあるいは系列外の企業である。5年前の売上比率が16.8%であり、調査時点では16.4%でほぼ変わらなかったが、2005年の予想では、増加とする企業が59.4%が多い。このことから、海外進出に合わせて系列外企業との取引を勝ち取ろうとする戦略展開が窺える。日本国内における完成車メーカーの調達方針の変化による系列再編や、外国企業の進出に伴う系列取引の変化とやや異なり、海外の進出先で、他系列企業が従来の日本からの輸出を現地調達に切り換える等をきっかけとして、系列と関係なく取引関係を結ぶ事例がある。一方、日本国内ですでに取引があり、進出先でもその関係が維持される事例もある。

自動車部品産業にとっては、輸出入規制の緩和につれて原材料や部品、労働力等の調達、輸送コスト等の制約及び税制問題をクリアすれば、生産拠点の所在国から他国へ輸出することもありうる。進出先国から日本への輸出の比率は5年前には4.3%であった

が、調査時点では 6.9%に増えている。この内実は東南アジアや中国等からの労働集約的部品と、北米等からの国内で生産していない部品が多い。ただ、2005 年の予想では、増加とする企業が 36.3%しかなく、不変とする企業が 52.3%で半数を超えている。これは国内生産体制及び雇用維持への配慮を反映していると思われる。海外生産が一部で国内生産の減少を招く上、今後逆輸入がさらに増えれば国内への影響が大きくなる。この問題について、経済政策、税制からの対応も必要であるが、企業にとっては、適切な分業体制の構築が要請される。

2005 年の予想では、増加とする企業比率が最も高いのは、第三国への輸出、つまり進出先で生産して、日本と進出先国以外の国へ輸出することである。第三国への輸出の比率は 5 年前と調査時点で変りがなく 3%であるが、2005 年にむけて増加すると予想する企業比率は 61.9%にもなっている。

アセアン産業協力計画 (AICO : ASEAN Industrial Cooperation) 及びアセアン自由貿易地域 (AFTA : ASEAN Free Trade Area), 北米自由貿易協定 (NAFTA : North American Free Trade Area) など自由貿易圏の形成につれて、国間の輸出が容易になり、グローバルな生産体制の構築にとって良い機会が生まれる。

海外に進出した現地法人がどこから原材料や部品を調達するかということは、現地政府の現地調達規制、輸入関税、現地のサポーター・インダストリーの技術レベル及び輸送コスト、日本本社の生産コスト等の要因で決められる。それらはいずれも収益に大きく影響する経営事項である。

A グループの調査では、調達先を日本、現地企業、その他 (第三国を含め) に分けて、5 年前と現在の仕入総額に占める比率を調査した。全体として日本からの調達は 5 年前の 54%から、現在の 42.5%となり、将来ともに減少することが予想される。日本からの調達の減少は企業にとってコスト等要因を考慮した上の判断であり、収益に効果がある。ただ、日本国内の産業全体からみれば、当該製品の生産高が減少し、製品構造の転換を促すことになる。(図 3 参照)

日本からの調達の減少に対して、現地調達率は、5 年前の 42.1%から現在の 53.5%に上昇している。地域別では、米州で日本からの調達比率が低くアジアで高いという特徴が見られる。アメリカを始めとする米州では、現地のサポーター・インダストリーの発達と日系メーカーの多数進出によって、現地調達は比較的容易であり、日本から輸送費を掛けて持ち込む必要性は小さい。アジア、特に東南アジアでは、日系企業を始めとする外資企業が 10 数年にわたって多く進出しているにもかかわらず、現地の製造業自体が弱いと、日本からの輸入に頼る部分が多い。しかし、近年、アジアを新興市場として見込んで多くの日系企業がアジア進出を行い、現地が必要とされる原材料や部品を手に入れることは容易になった。また、現地調達の規制や輸入関税にも関連して、アジアでは現地調達比率が 1991 年から 96 年にかけて 32.3%から 49.4%へと急速に高まっている。将来展望では現地調達比率の上昇が見込まれる点では共通しているが、東南アジアでは AICO 等の政策枠組の下で、今後急速に域内第三国からの調達が進むものと予想される。

3. グローバル化における企業提携

企業提携は欠けている経営資源を相互補完することによって、個別企業で対応しきれない課題を解決し提携者同士の目標を達成するための連携関係である。企業提携はまず、資本提携、業務提携に分けられる。資本提携には、株式取得、資金提供という形での既存企業への出資と、共同出資で新しい会社を設立する合併がある。複数の会社が元の会社形態をなくし1つの会社として存続する合併は、元の会社がなくなるので厳格な意味で提携ではないが、資本提携の究極な形として捉えることもある。資本提携という企業行動についてM&A (mergers and acquisitions) という表現も用いられる。業務提携は、技術、購買、生産、販売といったビジネス・システムのそれぞれの活動に関する企業間の提携である。製造業同士の資本提携はだいたい業務提携が伴うが、業務提携は必ずしも資本提携を前提とするとは限らない⁽⁷⁾。

グローバル化時代では、企業提携も国の境を越えて行われている。日本の自動車産業及び部品産業も例外ではない。自動車メーカー各社の海外生産拠点拡充に合わせて、部品メーカーにも国際的な生産・供給体制が求められている。さらに、自動車メーカーの国際的な再編・事業再構築に伴って、購買コストの削減要求が強まるなど、部品メーカー各社にとっては厳しい経営環境となった。こうした完成車メーカーの調達方針に対応するために、独自でグローバルに生産拠点を配置し開発からアフターサービスまでのすべてを自力で行うことが1つの戦略選択肢であるが、資本提携、開発や生産等の業務提携等により自社の資源を生かしながら外部資源を取り組み市場拡大を図る方式もある。本節では自動車部品産業のグローバル化における外資との企業提携に焦点を当てて考察する。

自動車部品産業における外資との提携関係は、1980年代初めまで続けられた「原則禁止」外為法時代の技術導入及び資本自由化前の制限された資本提携（閉鎖経済・保護主義時代）、80年代から始まった完成車メーカーの海外生産に伴う海外企業との資本提携（合併、出資）及び業務提携（海外生産時代）、1990年代後半からのグローバルな供給体制構築を目的とし外資の日本進入及び日本企業の海外における連携戦略の展開（グローバル化時代）という3つの段階に分けられる。

戦後、米欧の自動車産業に比べ技術、規模等における格差が甚大である自動車産業を育成しようとする日本政府は、外為法や機械産業振興法等による振興策と、輸入制限及び外資制限の保護策を同時に実施してきた。この時代には、外国からの技術導入及びそれに伴う外資と資本提携は政府の許可、審査の下でわずかに行われた⁽⁸⁾。

外国企業が企業経営に対する直接の支配を意図して日本国内に投資する行為を、自由に認めようという「資本自由化」交渉は1960年代から行われた。1967年7月の第一次資本自由化、1969年2月の第二次自由化、1970年8月の第三次自由化を経て、1971年3月、外資審議会は、先進国との交渉で問題業種になっている自動車産業の資本自由化をついに決断するとともに、第四次自由化の繰り上げを決める。1973年4月になると、例外5種目を除いて原則として100%の自由化が決定された。その間に、1969年5月には、三菱重工とクライスラーが合併会社を設立し調印を発表した。1971年9月には、いすゞ自動車とゼネラル・モーターズとの資本提携が外資審議会で認可された⁽⁹⁾。

資本自由化の進行に伴って、自動車及び部品輸入の関税も徐々に引き下げられ外国為替も「原則自由」になった（1980年12月）。

日本自動車産業は十分な国内市場、旺盛な自動車ニーズがあるため、量産体制を形成できで激しいシェア競争を通じて小型車の技術力、価格競争力を手に入れたことになる。70年代後半からアメリカをはじめとする海外市場への輸出は急速に拡大された。この大量輸出はついに貿易摩擦を惹き起し、自動車産業のさらなる海外拡大が海外生産という形になったのは1980年代初期のことである。

80年代から始まった完成車メーカーの海外生産に伴って、日本部品企業は、親企業の海外進出に追随するという形で海外へ生産拠点を設立するようになる。この過程において、単独進出もあるが、海外企業との資本提携（合併、出資）及び業務提携といった形をとっている企業も多く見られる。

90年代後半には、日本完成車メーカーの北米・中南米、欧州、アジア及び豪州におけるグローバルな生産体制の展開がほぼ一巡し、部品メーカーの従来取引先（親メーカー）への追随型海外進出も一段落をつけた格好となる。この過程においては、日本の部品メーカーは、現地政府の直接投資制約等の政策要因及びリスク軽減、現地メーカーとの摩擦回避等のため、外国企業との間にさまざまな連携関係を結んでいた。それに完成車メーカーの現地調達率引き上げ等のため現地メーカーからの仕入が加わると、日本完成車メーカーへの納入は日本企業だけでなく、外国企業との提携企業、そして外国企業も参入するようになった。一方、外国完成車メーカーへの納入について日本企業が提携企業経由、または直接納入という形で参入することになっている。すなわち、日本自動車部品メーカーにとってのグローバルな競争は、まず海外市場で展開されることになったわけである。それまでは、日本完成車メーカーは海外からの輸入という形で外国部品メーカーから調達しているが、外国メーカーの日本国内における生産拠点はまだ少なく、日本国内の部品市場においては、外資の脅威はそれほどなかったようである。

フォード・モーターのマツダへの出資比率の引き上げ（1996年5月33.4%に）を皮切りに、GMのスズキ（1998年10%に）、いすゞ（1998年12月49%に）への出資率の引き上げ、GMの富士重工への出資（1999年12月20%）、そして1999年3月のルノーの日産への出資（1999年3月36.8%）、ボルボの三菱自動車との株式持ち合い（1999年11月5%）へと続き、1990年代後半に入ってから、外資は日本完成車メーカーとの資本提携を急速に拡大しつづけてきた。それにつれて、外資部品メーカーの日本進出もかつてない勢いで展開されている。

一方、日本部品メーカーは、海外での親メーカー追随型進出から独自戦略による海外展開へシフトする際、外国メーカーとの連携戦略が多く用いられる傾向が見られる。日本企業同士が、親企業の系列再編策⁽¹⁰⁾、新技術開発力の増強のために、提携戦略を用いる事例も多く見られる⁽¹¹⁾。以下では外国企業との提携だけを取り上げてみる。

生産拠点を海外に設立する場合、市場予測、労働力・原材料や部品の確保、インフラストラクチャを含む立地条件のほかに、単独進出か現地企業との提携かも、重要な検討事項になる。単独進出の場合、資金調達、供給業者及び取引先、労働側との交渉等について独自で行い事業リスクを全部負うことになるが、経営権をフルに行使できる利点

がある。しかし、自動車部品企業の海外生産拠点では合弁がかなりある。私どもの調査によれば、海外法人の72.3%が合弁の形態をとっている。残りは単独出資である⁽¹²⁾。地域別では海外法人の合弁の比率は、北米・中南米が48.6%、アジア・豪州が91.1%となっている⁽¹³⁾。個別企業の場合、Aグループの大手メーカーD社は海外生産法人が55あるが、内32社は合弁である。電機メーカーT社の海外生産法人8社の内は、合弁が6、単独出資が2である。

北米・中南米で合弁より単独出資をとっている企業が多いのは、まず出資制約がほとんどないからである。そして、親企業及び他の日系完成車メーカー、現地の完成車メーカー等が大きな市場を形成しているため、リスクは比較的小さい。北米・中南米における合弁については、合弁相手が自動車関連の同業者が多い。

アジアでは、単独出資の制限があったため、現地のパートナーとの合弁方式を採用せざるをえなかった。近年は国や国の一部地域によっては出資規制が撤廃され、アジア地域に単独出資で進出企業もあるが、合弁を選ぶ企業が北米に比べてやはり多い。これは現地の人脈を生かすこと対政府交渉を含めて事業進行上のメリットが大きいことや、言語・宗教・習慣が違うため現地パートナーによる人事・労務管理や販売活動面でのサポートが有効であるからと考えられる。アジアでの合弁は北米のような自動車関連の既存業者との提携が少なく、技術支援から始まって途中から合弁へと切り替え、自動車とは関連のない現地パートナーとの新たな合弁という形をとるのが多い。

最近の自動車部品産業の特徴について2点上げられる。1つ目は、部品のモジュール化技術及び環境、情報技術の進展によって、システム開発能力が益々重要視されることである。2つ目は、完成車メーカーの集中発注・グローバルな提供という傾向に対応し、技術・価格競争力のある製品をグローバルに生産する体制を構築することである。この情勢に対応するため、既存の有力企業との提携によって国際市場におけるシェアアップを図ることは有効な戦略だと考えられる。近年、欧米で多く見られる部品メーカー間の業務提携、出資、合弁及び合併は、こうしたグローバル競争への布石だと考えられる。日本部品企業も欧米での大型提携としてデンソーのマニユーティ・マレツリ・マニユファクチャリングの買収（1999年4月）等があるが、欧州進出等に合わせて業務提携を通じてグローバルな生産体制を構築する事例が多く見られる。これらの事例から、以下の3つ特徴的なことがあげられる。

1. 完成車メーカーの進出先が北米から欧州へ拡張するにつれて、部品メーカーは欧州事業で外国企業と提携する⁽¹⁴⁾。
2. 資源制約のため取引先の事業展開に追いつかず、注文を外国提携先に委託する。これは従来市場からの撤退になるが、提携先との製品や地域ごとの補完関係を結ぶことにより、他の注文につながることもある⁽¹⁵⁾。
3. 独自の海外生産から提携・技術提供による供給体制に切り換える⁽¹⁶⁾。

日本部品企業全体の海外における提携戦略の実施状況に関する統計資料が限られているため、事例及び業界関係者からのヒヤリングから、つぎのように推測される。すなわち、一部の大手を除いて中堅及びそれ以下の部品企業にとっては、市場が比較的大きい北米地域に単独進出の有効性が大であるのに対して、2つ目以降の海外拠点、あるい

は市場の不確実性が大きい地域への進出の場合、資源制約及びリスク負担のため、提携戦略を取り入れることが多い。勿論、これは仮定的にすぎず今後の実証研究による裏づけが必要とされる。(図 4 参照)

他方、海外の部品メーカーが 1990 年代後半から、日本市場を狙い日本メーカーとの提携も活発になっている。外国メーカーが日本部品メーカーを買収、合併、業務提携等によって取り込む理由はもちろん、企業によって若干異なるが、だいたい以下の 3 点について共通する。

1 つ目は日本国内での日本完成車メーカーへの販路開拓である。日本自動車産業における部品取引はそれまでに系列という慣行があり、外国メーカーが海外で日本完成車メーカーに納入することはあっても国内での納入はいまだに少ない。それゆえ日本完成車メーカーと取引関係のある部品メーカーを取り込むことによって、系列取引という慣行の影響を排除しようとする狙いがあると考えられる。

2 つ目は日本部品メーカーの技術である。完成車輸入の関税や外貨割当規制の撤廃及び資本自由化までは、日本国内市場では 11 社の完成車メーカーがひしめき、製品競争、コスト競争が繰り広げられていた。部品メーカーもこうした激しい競争下で、親メーカーの厳しい要請に応えるように、技術導入、設備投資及び生産システムの改善を続けてきた。日本車の大量輸出、海外生産に至ったのは、当然部品メーカーの技術力が海外でも認められたことを意味する。外資はこうした技術力を有する企業を取り込むことによって、経営資源の入手や生産規模の拡大にとどまらず、モジュール化の際の基幹技術を手に入れることができるといったメリットが得られる。

3 つ目はアジア戦略である。日本は生産力が過剰であり、労働コストを含む諸コストが高いが、年間約 1000 万台に及ぶ自動車の生産集積地と市場である。そして日本企業を傘下に収めることはアジア他の国への進出につながる可能性もある。

以上の 3 点に加えて、日産を始めとする完成車メーカーの外資との提携により部品調達方針及び系列政策が変化し、部品メーカーの株価下落や経営難で資金を求めていることもあって、外資にとって提携戦略を実施しやすくなった。最近 2 年間、米のデルファイ・オートモーティブ・システムズ、米ビステオン・オートモーティブ・システムズ、独のロバート・ボッシュ、米のデーナ及び仏ヴァレオ等外国部品メーカーは、従来の営業拠点のみだけでなく、生産拠点の確保、日本完成車メーカーへの納入の拡大を目指して出資、買収、合併といった形で本格的な日本進出を始めている⁽¹⁷⁾。そのほかに、技術提供等の形を通じての提携も多くある。

外資は、新規投資負担・リスク負担とも小さい提携という方法を用いて、日本を含む世界市場におけるシェアを確保し、その分野で競争優位を築き上げることを狙っている。こういう状況に対して、日本企業としては、自身のコア技術をテコにし、親企業や従来の取引先への依存から脱皮し、提携等により販路を開拓し価格競争力を高めるような抜本的な戦略転換が不可欠である。日本の部品企業の技術力は多くの分野で世界のトップレベルになっている。外資企業の日本企業への資本参加はこの点を裏づけている。しかし、国内市場の低迷、人件費を始めとする諸費用の高さによって日本企業の価格競争力がかなりの分野で劣ってきていることも指摘される。この課題を解決するために、グロ

ーバルに生産体制を構築し地域間の資源配分が最適になるように、品目ごとの生産集約や拠点間の相互補完で量産効率を高め、国際的なシェアアップにつながる価格競争力を培うことは1つの手だてと考えられる。その場合、現地資源の利用、現地既存企業との提携も合わせて考える必要がある。

4. グローバルな生産ネットワーク

Aグループの調査では、日本本社と海外法人は、海外向けの生産関連業務について、はっきりとした分業体制になっていることが分かった。

図5 日本本社と海外法人の業務分担

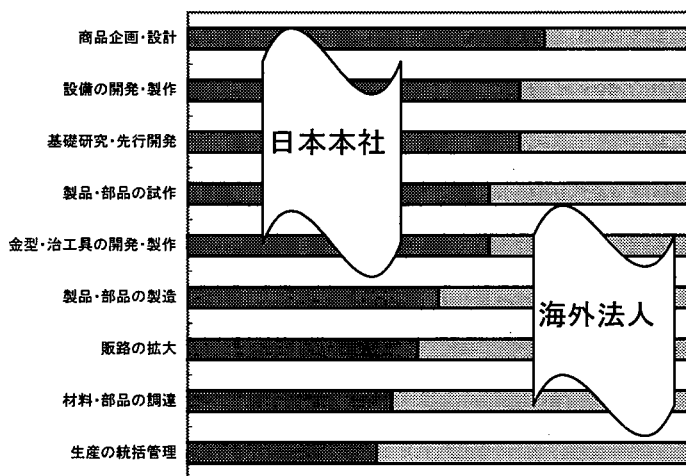


図5から見られるように、製造を始めとする生産運営系業務の現地化がまず進められ、より高い技術力を要する開発系業務、すなわち金型、部品や設備の開発・試作、製品開発等は国内で行うことが多い。2005年の予想においても、この傾向は基本的に維持されている。

完成車メーカーの組立工場との地理的距離、現地政府の規制及び現地資本との関係、コスト・メリット等のため、生産運営系業務はまず現地で行われている。開発系業務の多くが国内で行われていることは現地では技術的に困難であるほかに、技術・スキルの国内温存という戦略も考えられる。図表5から見られるように、ほとんどの業務について日本本社と現地で分担している。基礎研究や商品企画・設計はもちろん、製品・部品の製造まで部分的に日本本社も行っている。海外生産の拡大につれて、国内の生産量、生産品目が減少すれば、生産規模に比例するスキル取得、技術改善能力の「場」が少なくなる。生産、開発に関するスキルの「空洞化」を避けるため、生産関連業務を日本国内に残しておくことは大切である。もちろん、国内市場への適応のためには、当面本社の開発系業務も欠かせない。各々の業務について、日本本社と現地法人との分担は、製品仕様、コスト、競争情勢及び組織の活性化等について国内と海外とを比較分析した上

で決められるであろう。

また、海外工場に対して、実際に行われている生産関連業務についても調査した。その結果は本社調査から得られた結果と一致し、完成車メーカーの進出につれてまず部品の組立、加工等から始まり、開発系業務へ展開するという部品メーカーの業務展開パターンを示している。

付加価値の高い作業の多くが日本本社によって行われることは、国内における技術「空洞化」の防止、雇用確保等の面で意義がある。特にコンピュータ・ネットワーク技術の発達によって、情報の伝達が質量共に著しく改善されているので、本社と海外法人の間での企画、設計等のやりとりはより簡単になっている。ただ、取引先との密接な関係、競合者等に対する敏速な対応のため、今後は高付加価値業務の海外移転も考えられる。

規模経済性の確保、重複投資の回避のため、地域間の分業体制、例えば北米、ヨーロッパ、アジアといった広域地域間、アセアン圏内の諸国間の生産品目、業務の分担体制をグローバルに配置する戦略が必要とされる。グローバルな拠点配置というのは、生産拠点を国ごとに設けるのではなく、地理的、あるいは政治的に分けられている世界の各地域や経済圏ごとに置くことによって、現地需要の特性（生活様式や道路事情など自動車を使用される環境、及び所得水準と人々の嗜好）に合う製品を生産しながらも、規模の経済性を最大限に生かし、拠点間の相互補完・供給によりリスクを軽減するという生産拠点のグローバルな配置を指す。

自動車産業の場合、国際市場は例えば、米州（北米及び中南米）、欧州（EU）、豪亜（豪州とアジア）といった三極、そして日本を入れて四極に分けられたりする。このような現状に対応して完成車メーカー、例えば、本田技研工業は日米欧アジアの四地域に地域本部制を敷き、地域内の業務統括を任せている。部品メーカーの中にもそれに近い形で地域別の生産及び経営体制をとっている企業がある⁽¹⁸⁾。これによって、関税障壁等がなお存在しているアジア、とりわけ東南アジアでは、域内において貿易特典を活用して生産品目を集約し、地域全体における経営を統合的に管理することが可能である。

5. グローバルな経営における問題点

企業が外国で経営活動を行うに際し、仕入れや製造、労務、財務等の業務は従来と全く異なる環境の下で実行されることになる。当然、取引慣行、産業レベル、歴史、文化等の相異によって摩擦が生じる。それらの問題を乗り越えなければ、事業展開は困難になるであろう。現地絡みの問題としては労働力及び原料、部品の確保、賃金を初めとする労務問題、合併相手との交渉等がある。また、日本本社絡みの問題としては駐在員の人選や現地法人への権限委譲がある。Aグループ企業の海外進出した際の経営上の問題について調査した。現在の経営上の問題点について、該当項目すべてという形で回答を求めた。回答率が高い順で上位4位は、良質な労働力の確保・育成(64.7%)、賃金水準の上昇(52.9%)、生産性向上が困難(47.1%)、派遣人材の不足(41.2%)、となる。

実は、「良質な労働力の確保・育成」と「生産性向上が困難」とは内在的な関連がある。日本の生産システムの強みは、生産活動に携わる現場作業者、技術者が作業、設備

における不具合を発見し改善することによって品質、コスト及び生産リードタイムをより高いレベルへ引き上げるところにある。この強みを発揮するには、OJT、ジョブ・ローテーション、集中教育等の教育訓練を通じて作業者の技能を高め、賃金や福利厚生制度によって人々の改善意欲を維持することが必要な条件である。現段階では多くの海外法人では、それらの必要な条件がまだ揃っていないため、十分な技能、意欲を持つ現地労働力が育てられないのではないかと思われる。したがって、この問題に対して、現地従業員の熟練レベル、労働観及び習慣等を考慮し日本の生産システムが機能する下地を作るという努力が必要とされる。

賃金水準の上昇については、1997年の経済危機までは、タイ等ではかなりの賃上げがあったようである。景気回復に加えて今後は欧米系の部品メーカーの進出も予想されることから、賃金の上昇は可能性がある。これに対して、労働者を人的資源として如何に活用するかという経営努力が必要とされる。

派遣人材の問題を解決するには、国内での計画的な育成と現地人管理職の登用が重要である。日本からの派遣者について、語学力はともかく、日本よりもはるかに広い範囲の職務能力を要請されるので、そのための計画的な教育体制が必要である。企業ヒヤリングで、派遣された者は現地での地位と権限は日本でのそれを上回るにもかかわらず、経験不足で顔がきかないため、日本側のカウンターパートに対して交渉上不利な立場に立たされるという事例があった。また、生産管理担当の日本人コーディネーターの説明能力不足や異文化対応能力不足のため、生産管理が十分に機能しないことも多いと言われた。こういう実状に対応するため、一部の企業で本来はマネジャーにのみ付与された命令権や昇級・昇格評価など、比較的強い権限を生産管理担当者に持たせるという方法をとっている。

小 括

自動車産業とともに、自動車部品産業のグローバル化は急速に広がっている。企業にとって、自社製品の世界における技術、コスト競争力の現状を確認し、開発、生産、販売に関する立地、投資の方向性をグローバルに比較優位になるような戦略的決定をすることは急務となっている。そのグローバル戦略の実施に際して、規模経済性を確保するため、企業間提携を活用し系列以外への販路（輸出、逆輸入も含む）を拡大することは重要である。グローバルな分業体制については、生産や開発の重複投資を回避し資材の最適調達、現地工場の人材育成や生産性向上を図りながら、国内生産拠点を高付加価値、高技術水準製品のマザー工場にするなどの対策によって、人材、スキルの維持・育成ひいては国内雇用も考慮に入れなければならない。海外進出をするか否かに関わらず、グローバルな競争にさらされることは不可避であるため、その対応策として、コスト競争力の再強化、自動車メーカーへの提案力の強化（研究開発力、モジュール部品の生産力）が重要である。

最後に中小企業にふれたい。専門化された技術、柔軟な原価構造によって日本の自動車産業を支えてきた部品産業における数多くの中小企業は、国内生産の減少、輸出の減少に加えて経営資源の制約ため、海外で生産拠点を設立できずかなり厳しい状況になっ

ている。さらに、技術変化、コスト競争力を持つ海外メーカーの潜在的脅威も、中小メーカーの経営に大きな影響を及ぼしている。しかしながら、蓄積された技術力と小回りが利くという中小企業特有の意思決定の敏速さを生かしてニッチ市場で成功することができる。この点についてはいくつかの研究調査が立証している⁽¹⁹⁾。いま、中小企業にとって重要なのは、親メーカーや従来取引先に依存する態勢から脱皮し創造性を発揮することである。

【注】

- (1) 日本自動車部品工業会『海外事業調査概要報告書』1998年11月、P.8.
- (2) 日本自動車工業会『自動車部品産業実態調査』1996年.P.8.
- (3) 会員企業数は日本自動車部品工業会「平成10年度自動車部品出荷調査」より引用された(『日刊自動車部品』1999年12月号、P.5.)。海外生産を実施している企業数は、日本自動車部品工業会「海外事業調査の概要」より引用(『日刊自動車部品』1999年12月号、P.13.)
- (4) 同調査は(財)中部産業・労働政策研究会の委託で、足立文彦(金城学院大学現代文化学部教授)、山田基成(名古屋大学経済学部助教授)、と筆者がヒアリング、アンケート調査及び報告書(財)中部産業・労働政策研究会『自動車部品産業におけるグローバル化の課題と展望—トヨタグループの海外進出に関する実態調査』1998年1月)の執筆を担当した。
- (5) 大手とは部品工業会会員の内、自動車部品売上高比率が50%以上の上場企業77社をさす。日本自動車部品工業会『自動車部品工業の将来と展望』1997年1月、PP.5-6、P.16より計算した。
- (6) 『自動車部品産業におけるグローバル化の課題と展望』(財)中部産業・労働政策研究会、1998年11月)の調査結果を引用。以下は特に断りがなければ、データは同調査より引用。
- (7) 企業買収・売却を目的とする金融資本によるM&Aがある。それは製造業同士の共同で本業関連分野で優位を獲得するという目的と異なる。
- (8) 1967年時点で19の自動車部品企業の株式は外資によって取得されていた。出資率は、合弁会社では40~50%、既存大手メーカーで最高43%となっていた。これらはほとんどすべてが技術導入に関連したものである。1967年度まで、確認できる部品企業の技術導入件数は27件である(中小企業研究センター『自動車部品工業の現状と問題点』(1968年、PP.232-234)。
- (9) 飯田経夫・清成忠男・小池和男・玉城哲・中村秀一郎・正村公宏・山本満『現代日本経済史—戦後三十年の歩み・下』筑摩書房、1976年、PP.129-134
- (10) 日産が1999年10月に発表したリバイバルプラン(2002年度まで)は保有する1394社の株式の大半を売却するとしているため、それにつれて系列企業、例えばユニシアジェックスが日立製作所と、池田物産がニッパツと、鬼怒川ゴム工業が東洋ゴム工業と新たな資本提携関係になり、カルソニックとカンセイが合併する。

- (11) 内装システムの総合メーカーを目指す目的で、トヨタ紡織と豊田化成は合併した。トヨタ紡織が存続会社となる（2000年5月）。
- (12) 現実には単独とはいっても日本本社が1社で100%出資するのではなく、一部の他の日本企業やその他の関連企業（日本あるいは現地の子会社、取引先のメーカーや商社など）に出資を依頼している場合にも単独に準ずることにした。
- (13) 欧州の海外法人についてはサンプル数が3社しかなく、内2社が合併である。
- (14) 西川ゴム工業は1986年に米のスタンダード・プロダクツと合併会社を設立したが、1999年9月にスタンダード・プロダクツはクーパー・タイヤ・アンド・ラバーと合併しクーパー・タイヤ・アンド・ラバーが存続会社となった。これをきっかけに、西川ゴムはクーパー・タイヤ・アンド・ラバーと提携関係になった。西川ゴム工業は、欧州フォードのから「B・car」のドア回りなどのシーリングシステムを受注し欧州へ事業を展開するに当たって同社が開発、設計および金型などのツーリング供給を含むエンジニアリング分野を担当し、クーパーは生産を担うという提携戦略をとった（『日刊自動車新聞』1999年12月3日）。ヨロズの3つの既存海外生産拠点はいずれも単独出資であるが、欧州への生産拠点進出にあたって、1989年からに日産自動車のサスペンション部品の製造技術・ノウハウを供与してきたタレント（英）社との合併を検討している（『日刊自動車新聞』1999年7月19日）。
- (15) 大井製作所は日産が近く米国からメキシコに生産移管する「セントラ（日本名サニー）」向け機能部品を米部品大手のメリートルに生産委託することにした。本体の業績が低迷している現状では、一貫工場もしくは組立工場などへの新規投資は負担が大きいことからである。（『日刊自動車新聞』1999年10月4日）。
- (16) 自動車向けゴム製品のフコクが1994年、米国に単独法人を設立したが、米国向け供給量の拡大に合わせて、新工場建設など新規投資が必要となっている。生産工場の収益性などを検討した結果、将来的に現地部品メーカーとの提携による供給体制の方が有利だと判断した。今後米欧とも現地部品メーカーとの業務提携・技術提供による供給体制強化を目指す（『日刊自動車新聞』2000年4月7日）。市光工業は、欧州事業の構築に当たって、供給過剰といわれる欧州市場で、現地企業との摩擦や過当競争を回避するため単独進出は見送るかわりに、資本の持ち合いなど、技術提携の枠を超えた協力関係を構築することにした（『日刊自動車新聞』1999年7月30日）。
- (17) 以下では各種新聞雑誌の報道により主な外国部品メーカーの最近2年間の日本進出動きを整理する。
 - ・米のデルファイ・オートモーティブ・システムズは、日本に4つの営業拠点がある。98年9月にカスタマー・サポート・センター・湘南台を新設。新宿、豊田の営業拠点と合わせて、日本車メーカーの海外工場で使用される部品の受注拡大をも目指している。そして、1999年7月26日付で、総合ブレーキ最大手である曙の総発行済み株式の5.58%を取得した。デルファイは第3位の日産（7.57%、売却後）に次ぐ第4位株主となった。デルファイは日本の部品メーカーに出資することが初めてある。

- ・米フォード社の社内分社である米ビステオン・オートモーティブ・システムズは、横浜、広島 に続いて 1998 年 7 月に豊田技術サポートセンターを設置したことにより日本国内での営業活動を強化しようとしている。いままでトヨタの米国生産拠点に納入実績はあるが、日本国内にない。そして 1999 年 9 月 30 日に、ナルデックを全額買収した。日本での製造拠点確保を通じトヨタ自動車など他の日本の自動車メーカーとの取引拡大を図りたいものと思われる。
 - ・ロバート・ボッシュ（独）社は女満別、栃木、東京、富岡、横浜、横須賀に生産、営業拠点をもち、早くからいすゞグループのゼクセルや自動車機器に出資し、デンソーや日産系最大のユニシアジェックスの大株主にもなってきた。最近の動きとして、曙ブレーキ工業の第 2 位株主（13.4%）になったこと、1999 年 8 月 2 月 24 日、ゼクセルの持ち株比率を 30.2%からに 50.4%に引き上げたこと、1999 年 10 月にナブコからの事業譲渡などにより ABS、ブレーキ事業を統合しボッシュ・ブレーキ・システムズを設立したことで注目される。ボッシュは、日本の完成車メーカーに供給する CVT（無段変速機）用スチールベルトの生産を、オランダ子会社ファンドーネからゼクセルに移管するなど、世界的な最適生産体制の構築に、日本の子会社を活用する方針である。
 - ・米のデーナ社は 1999 年春に 3 番目のカスタマー・サポート・センターを神奈川県大和市に設立し、トヨタやマツダ、いすゞへの営業活動を増強する狙いである。また、2000 年末をメドにエンジニアリングセンター（豊橋市）を開設する予定がある。同センターは日本車メーカーへの技術支援や設計、評価試験のためのもの。エンジン・足回り関連のモジュール部品の設計提案が主な任務となる。
 - ・仏ヴァレオが 1999 年 10 月に、ユニシアジェックスから MT 用クラッチ事業を事実上買収したこと、ゼクセルとはエアコン事業の包括提携を結んだという 2 つの大型提携を発表した。さらに、1999 年 11 月に、ヴァレオは日産の子会社で変速機専門のジヤトコ・トランステクノロジー（JTT）に資本参加することを決定した。
- (18) 東洋ラジエーターの海外生産拠点は、タイと中国、インド、米国計 4 つあるが、欧州ではトヨタ自動車、本田技研工業などの現地工場や二輪メーカーがあり、それらへの供給を目指して現地部品メーカーとの提携、合併を検討している。これにより同社の自動車分野における海外展開では北米、アジア及び東南アジアに次ぐ進出で、グローバルな世界生産体制を整えることになる（『日刊自動車新聞』1999 年 7 月 7 日）。
- (19) その 1 つとして中部産政研『グループ小規模企業の雇用動向と経営環境調査』（1999 年 7 月）がある。

【参考文献】

- アーカー,D.A.『戦略市場経営』（野中郁次郎・北洞忠宏・嶋田充輝・石井淳蔵訳）ダイヤモンド社、1986 年。
- アンゾフ,H.I.『戦略経営論』（中村元一訳）産能大学出版社、1980 年。

- 青木昌彦，伊丹敬之『企業の経済学』岩波書店，1985年。
- 浅沼万里『日本の企業組織革新的適応のメカニズム』1997年。
- 飯田経夫・清成忠男・小池和男・玉城哲・中村秀一郎・正村公宏・山本満『現代日本経済史－戦後三十年の歩み・下』筑摩書房，1976年。
- 池田正孝，「欧州自動車産業におけるモジュール化の動き」日本中小企業学会報告，1998年10月。
- 池田正孝，「最編成下の自動車部品産業とサバイバルを目指す中小部品メーカー」『月刊自動車部品』1999年11号，PP.4-11。
- 池田正孝，「日産のリバイバルプランと下請選別再編成」『商工金融』2000年3月号，PP.1-3。
- 伊丹敬之「見える手による競争：部品供給体制の効率性」伊丹敬之・加護野忠男・小林孝雄・榊原清則・伊藤元重著『競争と革新－自動車産業の企業成長』東洋経済新報社，1988年，PP.144-172。
- 稲別正晴編著『ホンダの米国現地経営－HAMの総合的研究（新版）』文真堂，1998年。
- 小川英次編『トヨタ生産方式の研究』日本経済新聞社，1994年。
- 岸田民樹『経営組織と環境適応』三嶺書房，1985年。
- 清成忠男・田中利見・港徹雄『中小企業論：市場経済の活力と革新の担い手を考える』有斐閣，1996。
- 史 世民，「自動車部品産業のグローバル化」『調査と資料』（名古屋大学経済学部附属国際経済動態研究センター）第107号，1999年3月。
- 清响一郎「激動の自動車部品産業新時代」日本自動車工業会／オート・トレート・ジャーナル共編『日本の自動車部品工業』1998年版，PP.39-50。
- 清响一郎「経済のグローバル化とローカル化を両立させる規制強化と政策的誘導」『中小公庫マンスリー』1998.8・9，PP.4-9。
- 高倉信昭『海外進出の企業戦略』財経詳報社，1987年。
- 中小企業金融公庫『変貌するわが国自動車産業と部品産業の競争戦略』1999年2月。
- 中小企業研究センター『自動車部品工業の現状と問題点』1968年。
- 日本機械工業連合会・日本自動車部品工業会『自動車部品のシステム化・モジュール化の動向調査報告書』平成10年。
- 日本自動車部品工業会『自動車部品工業の将来展望』1997年。
- 藤本隆宏・武石彰・延岡健太郎「自動車産業の世界的再編」『ビジネスレビュー』Vol.47, No.2, 1999年, PP.11-26。
- 藤本隆宏・武石彰『自動車産業 21世紀へのシナリオ』生産性出版，1994年。
- ポーター，M.E.『国の競争優位「上」』土岐坤ほか訳，ダイヤモンド社，1992年。
- 松井敏邇「下請制の変化と元方複数化段階の企業系列再考－自動車部品工業・非独占大企業」の競争構造（上）『立命館経営学』第25巻第1・2号，1986年，PP.101-130。
- 松井幹雄『自動車部品』日本経済新聞社，1988年。
- 吉原英樹編著『日本企業の国際経営』同文館，1992年。

日本企業のグローバル化と戦略提携 －内部化モデルの再考－

長谷川 信次 (早稲田大学)

要 旨

最近の日本企業は、他社との提携を積極的に利用してグローバルな事業活動を展開する動きが増えている。本稿では、多国籍企業のこの新しい実態に対して、支配的理論と目される内部化モデルがうまく説明できないであることを明らかにし、その理由として、内部化モデルに内在する 3 つの欠陥を検討する。

1 つは、すぐれた経営資源の一方方向移転としてのこれまでの多国籍企業像が、実態から大きく乖離してしまったことである。実際の多国籍企業は必ずしも優位性をもつ必要がないし、それどころか、企業は多国籍化することで世界中のすぐれた資源を利用して、優位性を形成できる。そこでは経営資源は親会社と海外拠点の間で双方向に移動するはずである。その際、後天的に創り出された企業特種的な資源にアクセスするために、外国企業との提携が行われる。

2 つ目の欠陥は、内部化モデルが取引形態の選択を市場と企業の二者択一問題に還元したことで、企業間の提携に対する視座が基本的に欠落していることである。したがって国際提携は、多国籍企業にとって不本意な選択肢としてしか把握されなかった。その背景には、経営資源の補完の重要性が正しく理解されずに、内部化コストの中身が矮小化されてしまったことと、取引の場と原理が表裏一体のものに見なされ、両者の組替えの可能性が認められなかったことがある。国際提携は、市場の場に組織的な原理を持ち込むことである。それによって市場取引のメリットを生かしながら、機会主義のリスクを回避することが可能となる。

内部化モデルの第 3 の欠陥は、取引形態が対ライバルとの関係の中で、戦略的に選択される側面が欠落していることである。実際、グローバリゼーションと規制緩和、イノベーションの進展によって企業を取り巻く競争条件が大きく変化する中で、国際提携がライバル企業の行動を制限する狙いで結ばれることは少なくない。また最近、イノベーションそれ自体をめぐって提携が増えているのは、技術開発と標準化の競争がレース的状况を呈しており、その成否がライバルの行動に大きく依存するようになっているからである。

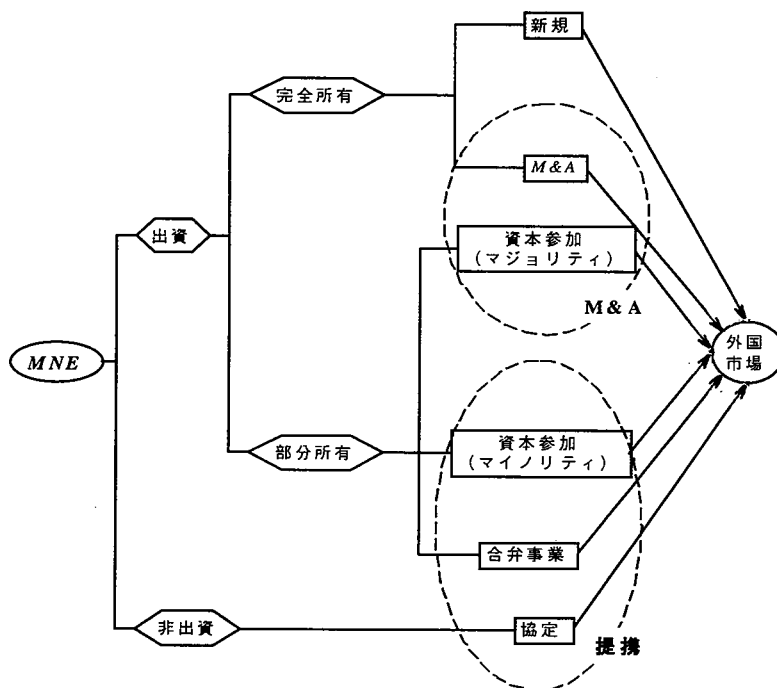
1. 増加する国際提携

多国籍企業とは、各国に立地する活動拠点を通じて事業を展開する企業グループをさす。親会社と海外拠点を含めたグループ全体で一つの経営単位と見なすのは、海外拠点を本社が全額出資する形で新規に設立して、ヒエラルキーの中で統合的に管理すると考えられたためである。

ところが実際の国際ビジネスの現場では、この多国籍企業概念を覆すような現象が起きている。

一つは、M&Aの増大である（図1）。最近の企業の海外進出では、子会社を新規に設立するグリーンフィールド（更地からの）投資よりも、既存の企業や事業を買収する方が主流となっている。

図1 国際ビジネスの諸形態



出所：筆者作成。

国連貿易開発会議の推計によると、国境をまたがる M&A は 1998 年の 1 年間で 4110 億ドルにのぼる⁽¹⁾ (UNCTAD 1999)。同じ年の世界の直接投資（対内フロー）が 6440 億ドルであるのに比べると、M&A は 63.8% を占めることになる⁽²⁾。先進国間に限定するとこの比率はさらに上昇し、8 割を超えている。

M&A に加えて、他社との提携で海外事業を手がける動きも活発化している。この企業間の提携の増大が、最近の国際ビジネスのもう一つの特徴である。

UNCTAD がマーストリヒトのイノベーション研究所 (MERIT) と共同で開発したデータベースによると、国籍の異なる企業間で結ばれた技術提携の件数は、1980 年代前半には年間 300 件に満たなかったのが、90 年代半ばでは 800 件近くにまで拡大している (UNCTAD 1998)。

海外拠点の統合管理という従来の多国籍企業概念は、グリーンフィールド投資や M&A であれば当てはまったかもしれない。親会社は出資（全額もしくは過半数）を通じて海外拠点を法的に所有することができるからである。しかし提携の場合、相手企業に対して経営支配を行使するのに必要とされる持分が確保されないため、この見方はも

はや通用しない。提携に参加する企業は契約を通じて、一定の目的のために協力し合うことを約束するが、あくまで互いの独立性は保たれる。

国際提携それ自体が増加傾向にあることが確認できて、それが国境をまたがって行われる企業活動の全体の中でどのような位置を占めるのかを把握するのは容易ではない。企業はさまざまな場面で他社と協力しうるし、協力の方法もさまざまある。国際提携はきわめて多様な現象であって、その全体像を把握することが難しい。

たとえ提携の範囲を確定できたとしても、次に、測定の難しさが立ちほだかる。企業間の提携についての入手可能なデータが乏しいためである。国際提携を資本関係の度合いで分類すると、図 1 に示すように、

- 1) 既存企業への過半数を超えない資本参加³⁾、
- 2) 合弁子会社の設立（過半数所有、少数所有の両方を含む）、
- 3) 資本関係をともなわない協定

に分けることができる。このうち、海外の法人に本社が 10%以上出資するもの（資本参加と合弁の一部）については直接投資に分類され、ある程度の統計資料が得られる。しかし 10%に満たない持分の取得や、そもそも資本関係をともなわない提携については、直接投資統計に現れてこない。

日本企業による国際提携を相対的に把握するための数少ない手がかりとして、新聞記事にもとづいて行われたいくつかの先行研究が参考になる。それによると、1980 年代後半以降の日本企業による海外進出のうち提携は、進出先や業種によっても異なるが、件数ベースでみて全体の 5 割から 8 割を占めるという結果が得られる⁴⁾。この数字には新聞報道によるバイアスがかかっている危険はあるにしても、国際提携が日本企業の国際戦略のかなり重要な部分を担っていることが窺える⁵⁾。

こうした日本企業のグローバル活動の新しい実態は、多国籍企業の理論——とりわけ支配的理論と目される内部化モデル——にどのような挑戦をもたらしているであろうか。それに対して理論モデルはどのように応えていくべきであろうか。

2. 国際提携の変質

日本企業が外国企業と提携すること自体、必ずしも新しい現象というわけではない。日本企業の海外進出が本格化した 1970 年代に、多くのメーカーが国内賃金の高騰を避けて、労働集約的工を東南アジアにシフトする動きが活発となった。その際、総合商社や現地企業との合弁で外国市場に参入するのが一般的であった。商社は、当時の日本メーカーに不足していた国際経営のノウハウを補い、リスクを分担する役割を果たした。現地企業との合弁は、その多くが政府によって強制されたことによる。外国企業による支配を懸念した受入れ国政府がその所有を厳しく制限したため、現地企業との合弁以外に進出する方法がなかった。

政府の介入が国際提携を促すケースは先進国でも観察できる。1980 年代半ばに日米の半導体メーカーの間で結ばれた提携がその好例である。日米半導体摩擦を緩和するために、日本政府は国内市場での米国メーカーのシェア向上を約束した。これを受けて日本の半導体メーカーが国内で、米国メーカーとの合弁生産を開始する動きが相次いだ。ま

た米国市場での販売についても、貿易障壁を迂回するために輸出を諦め、米国メーカーへの委託生産やライセンスに切り替える動きが見られた。

以上2つの事例は時代も地域も異なるが、いずれも提携が、企業にとって後ろ向きの選択であったという点で共通している。本来なら企業は、輸出か完全所有子会社で外国市場に参入することを望んだはずである。現地企業との提携は、その実現が阻まれたときの次善の策に他ならない。そのような提携は所有に対する制約がなくなるまでの暫定的なものと思われ、提携の当事者のどちらも、最終的にはみずからが完全な支配権を掌握したいと目論んでいたといえる。

それに比べると、今日の国際提携はかなり様子が異なる。

- 1) 提携は企業が不本意に選択した結果というより、みずからの合理的判断にもとづいて、主体的・積極的に結ばれたものである。その根拠として、(ア) 提携の大部分は日・米・欧の先進国企業によって、先進国での事業のために行われている、(イ) 金融や通信、航空、防衛など、規制緩和が急ピッチで進む業界で国際的な提携が活発化している、(ウ) 発展途上国においても外資に対する規制は大幅に緩和の方向に向かっている、点をあげることができる。
- 2) ITや製薬、バイオといった知識集約型産業から、自動車や食品などの伝統産業にいたるまで、国際提携はあらゆる産業に広がりつつある。産業の垣根を越えた提携や、ニッチ部分での提携も増えている。
- 3) 国際提携に関わる企業もますます増加する傾向にある。規模の大小を問わず、国際提携に無関心でいられない。一つの企業が数多くの提携を、それも異なるパートナーと同時並行して手がけることが日常茶飯事となっている。
- 4) かつては生産や販売面での協力が中心であったが、最近では、研究開発、製品設計、購買、経営管理など、企業活動の価値連鎖の上流から下流まで、あらゆる段階で国際提携を観察できる。
- 5) パートナーの関係がユーザとサプライヤーの場合もあれば、ライバル関係にある企業間での提携も増えている。

3. 内部化モデルと国際提携

多国籍企業の現象を説明する代表的な理論に内部化モデルがある。内部化とは、市場に代わる取引の場を企業がみずからの内部につくりだす行為をいう。市場の取引であれば市場競争の原理が働くが、企業内では計画・指令・慣習などの組織の原理で取引が行なわれる。内部化モデルはいずれの原理が適しているかで、取引を内部化されるものとされないものに区別し、企業の境界を明らかにしようとする。

内部化モデルにしたがえば、情報関連の経営資源と中間財の国際取引が内部化されることで企業の境界が国境を越えて広がり、多国籍企業が出現する。

情報的経営資源や中間財が国境を越えて取引されるのは、それが3種の経済性をもたらすからである。情報関連の経営資源は、遠隔地であっても同一の事業の間で使い回すことで、費用を大幅に削減できる(多工場の経済性)。異なる事業の間でも、共通利用可能な資源の共有や、事業内容の補完性から利益が生じる(範囲の経済性)。中間財の国際

取引は、価値連鎖の各段階が異なる国に立地するとき起こる。その際、不確実性をうまく吸収して中間財のスムーズな取引を確保することが重要となる(垂直取引の経済性)。

取引がもたらすこれらの経済性は、市場の競争原理に任せてはうまく発揮されないことが多い。非対称情報や不確実性を利用して取引相手が機会主義的に振る舞うと、市場契約では対処できなくなるからである。情動的経営資源の取引にはしばしば外部性(スピルオーバー)をとまなう。この外部性をうまく処理できないと、多国籍企業の優位性の源泉であったユニークな資産が消散してしまい、取引そのものが成立しなくなる⁶⁾。中間財の取引でも、取引条件をめぐって当事者同士の間でバーゲニングが蔓延れば、状況変化への適応が困難となり、垂直取引の経済性は大きく損なわれる。

これに対して組織の原理であれば、機会主義は所有にもとづく指揮命令系統によってコントロールされると考えられている。組織原理が市場原理よりも機会主義の制御メカニズムとして望ましいと判断されるとき、企業は取引を内部化して、水平的・垂直的・多角的にみずからの境界を広げていくインセンティブをもつ(表1)。

表1 多国籍企業の諸タイプと内部化

多国籍企業のタイプ		内部化される取引	取引の目的
垂直統合型		中間財, 情動的経営資源	垂直取引の経済
水平統合型		情動的経営資源	多工場経済
多様化型	関連多様化	情動的経営資源	範囲の経済
	非関連多様化	財務的資源	内部資本市場の経済

出所：筆者作成。

もちろん情動的経営資源や中間財の取引のすべてが企業内で行なわれるわけではない。内部化した後も、多国籍企業内でも親会社と子会社の間で取引が行われる限り、取引を調整するコストがかかるからである。競争圧力が弱まることでインセンティブが低下し、コスト削減や品質向上、技術革新への努力が怠りがちになる。階層組織がタテ長になるにつれ、情報伝達と意思決定の歪みや遅延が深刻化する。異なる費用曲線をもつ活動を垂直統合すると生産効率が低下する。これら内部化のコストは、内部化が進んで市場取引から遠ざかるほど増大する。結果として、企業は変化やリスクへの対応力を失い、規模の不経済が発生する。

内部化にベネフィットとコストをとまなうとすれば、ベネフィットがコストを上回る限り内部化を進めることで取引の効率化につながる。両者が限界的に一致するところでネット・ベネフィットは最大となるから、この点に達するまで企業はみずからの境界を広げ、と内部化モデルは考えた。

取引の効率性を基準に企業と市場の間に境界線が引かれるとするアイデアは、もとはといえば米国企業を念頭に開発されたものである。日本企業のグローバル化に関していえば、国際化の初期の成長プロセスを説明するには役立つといえそうだ。かつての日本企業の国際化は、間接輸出から直接輸出へ、さらには直接投資へと、企業の境界線を徐々に広げる形で進められてきたからである。国際提携が「例外的に」観察されたとし

でも、政府介入が制約となって不本意に選択された結果（second best）と見なすことができた。

しかし今日、日本企業による海外事業活動のかなり大きな部分が提携によってまかなわれている。日本企業は外国企業との提携を主体的かつ積極的に選択している。グローバル化の軸足が、企業内ネットワークの構築から企業間ネットワークの活用へと大きく移行した現実を、内部化モデルは second best 論をもち出さないで説明しなくてはならない。さもなければ、多国籍企業の説明原理としての内部化モデルの評判は大きく損なわれることは避けられない。

本稿の以下の部分では、内部化モデルが抱える問題として、

- ① 多国籍企業像のミスマッチ
- ② 市場と企業の二者択一
- ③ 戦略的視点の欠落

の3点を順次検討していこう。

4. 多国籍企業像の見直し

内部化モデルの背後には、経営資源の一方向（one-way）移転としての多国籍企業像がある。内部化モデルが抱える第一の問題は、この多国籍企業像が実態から大きく乖離してしまったことである。

多国籍企業の本質をすぐれた経営資源の国際移転とする見方は、Hymer の研究（1960）以来の伝統である。経営資源はしかも、本国の親会社から海外子会社へと、一方向にだけ移動すると考えられた。企業は天然資源や低廉な労働力、市場アクセスなどの立地優位性を手に入れるために、海外に活動拠点を求める。その際、現地企業に比べた劣位な立場を補うには、何らかの優位性をもたなくてはならない。経営資源はその優位性の源泉として海外子会社に持ち込まれるとされた。

経営資源の one-way 移転モデルは、以前であれば、あながち的外れともいえなかった。大多数の企業にとって多国籍化の歩みは始まったばかりで、国際事業を大々的に展開している企業はほとんど見当たらなかった。そうした時代には、多国籍企業をもっぱら外国市場への新規参入として眺め、参入障壁を克服するためにすぐれた経営資源が移転するとの見方も納得がいった。

しかも当時の外国市場はきわめて異質な世界でリスクが高く、進出には相当の追加的コストを覚悟しなくてはならなかったに違いない。そのコストを補う上でも、卓越する優位性をもつことが多国籍企業には要求された。

ところがその後の多国籍企業とそれを取りまく状況は大きく変化し、経営資源の one-way 移転として多国籍企業をモデル化することの妥当性を疑問視せざるをえない事態が起きている。

一つは、今日の多国籍企業が必ずしも優位性を必要としていない点である。

輸送や情報通信技術の発達と市場のグローバル化の進展とともに、国境のもつ意味合いが薄れ、国内市場と外国市場との物理的・経済的・心理的距離は大幅に縮まってきている。多国籍企業はもはや、かつてのように圧倒的な優位性を必要としないし、そのよ

うな優位性をもつ企業も存在しにくくなっている。

また今日の多国籍企業は、すでに活動拠点のネットワークをグローバルに張り巡らしている。そうした企業にとっての外国市場は、これから新たに進出する対象というよりも、そこでのプレゼンスを前提とした上で、さらなる事業展開を図る場所となるはずである。現地での外国企業としての劣位性の大部分はすでに克服済みと考えられ、ここにも多国籍企業が優位性を必要としない根拠がある。

経営資源の one-way 移転モデルを疑うもう一つの根拠は、企業は多国籍化することで、新たな優位性を形成することができるという事実である。

従来のロジックでは、優位性をもつ企業が多国籍化するとされた。しかし多国籍化することで企業は優位性を生み出すのだとすると、経営資源の移転は one-way に起こるのではなく、逆方向の移転も含めて双方向 (two-way) に移動しなくてはならない。

グローバルにネットワーク化した企業にとって、親会社の経営資源を国外に応用するだけだとすると、多国籍化のメリットはそれほど大きくない (表 2 の発展段階 I)。経営資源がもたらす経済性 (規模, 多工場, あるいは範囲の経済) が、せいぜい一国市場の枠を超えて享受できるレベルにとどまるからである。多国籍企業の競争優位は本国で獲得されたそれであって、あくまで所与のものとして扱われる。

表 2 さまざまな多国籍企業観

発展段階	優位性を生む方法	優位性	ネットワーク内での移転方向	外国市場でのアクセス可能性
I	親会社の生産物をグローバル・ネットワークを通じて販売	規模の経済	One-way	国家特殊的資源
	親会社が蓄積した経営資源・コンピテンスをネットワーク全体で利用	多工場の経済 範囲の経済		
II	他の拠点の生産物を親会社で販売	規模の経済	one-way (逆)	国家特殊的資源 企業特殊的資源
	他の拠点が蓄積した経営資源・コンピテンスを親会社で利用	多工場の経済 範囲の経済		
III	さまざまな拠点の経営資源・コンピテンスの組合せ	相互補完 シナジー	two-way	国家特殊的資源 企業特殊的資源
	さまざまな拠点が共同で新たなコンピテンスを創出する	シナジー 学習		

出所：筆者作成。

これに対して、経営資源の two-way の移転を認めると、多国籍企業であることのメリットはいっきに拡大する (発展段階 III)。競争優位をダイナミックに創り替えていく可能性が生まれるからである。親会社は海外拠点の保有する経営資源を利用して、自社に不足する経営資源を補う。異なる経営資源の組み合わせから、新たな競争優位を獲得する。また多種多様な資源を多国籍企業のグループ全体でプールして、異種融合のプロセスを

通じて学習とシナジーの効果が加速すれば、コアとなるコンピテンスの形成につながるかもしれない。

経営資源の two-way のやりとりを通じて、世界中のすぐれた経営資源を活用し、競争優位のレベルアップを図っていく。このダイナミズムこそが、今日のグローバルにネットワーク化した多国籍企業に真にユニークな優位性といえよう。

多国籍企業をこのようにとらえ直すと、企業が外国市場に求める立地優位性も、これまでの想定とは大きく異なってくる（表2）。実はこの違いが、国際提携を理解する上で重要な鍵を握ることになる。

内部化モデルはこれまで、古典的な生産要素や市場アクセスといった、いわば「先天的な」資源が生産立地を規定する重要な変数と考えてきた。これら資源は、進出先の国に広く賦存するという点で、「国家特殊的な」性格をもつ。しかし国家特殊的資源は、企業の国籍や所有を問わずに市場での調達が可能となるため、それ自体が競争優位の源泉とはなりにくい。

これに対して、競争優位の獲得をめざす企業が重視するのは、技術やスキル、革新能力などの、「後天的に」創り出された立地優位性である。これら優位性の多くは、特定の企業の中に閉じ込められた状態で存在している。しかも企業のそれまでの研究開発活動や、事業体験の長期のプロセスを通じて蓄積されてきたものであるから、模倣が難しい。その意味で「企業特殊的な」資産を形成している。

国家特殊的資源へのアクセスだけなら、グリーンフィールドから完全所有子会社を設立して、グローバル・ネットワークを企業内に閉じた形で構築しても差し支えなかった。しかし企業特殊的資産にアクセスするには、それを保有する企業を企業内ネットワークとして取り込むか（M&A）、さもなければ提携を結んで、緩やかな企業間ネットワークの中で利用するしかない。

グローバルな活動のネットワークが企業間に広がると、海外拠点に対する所有とコントロールは確かに制約を受ける。その代わりに企業は他社がもつ資源やコンピテン스에アクセスできるようになる。両者のバランスが後者に傾いたとき、企業は国際提携を選択する。それは競争優位の獲得が重要な鍵を握る時代であるからに他ならない。

5. 企業の境界と国際提携

内部化モデルが抱える2番目の欠陥は、取引形態の選択を市場と企業の間で二者択一問題に還元したことで、企業間の提携に対する視座が基本的に欠落していることである。

提携パートナーの間で行われる取引は、企業内のそれではもちろんないが、完全な市場取引でもない。それは企業の境界をどこに引くかの問題ではなく、境界そのものが曖昧（グレイゾーン）化していることを意味する。したがって市場か企業かの二者択一では、そもそも提携という複雑な現象を理解できるはずがない。

内部化モデルがこのような過ちを犯したのは、1つには、内部化のコストを正しく理解できなかったことが原因である。内部化のコストは取引を組織原理で調整する際の管理コストに限定され、その意味で過小評価されすぎた。したがって市場取引における機会主義のリスクが大きいと想定する限り、内部化のコストとベネフィットのバランスは、

当初からベネフィットの側に有利に傾いていたといってもよい。市場の代替案として、企業組織以外の取引形態の可能性を考慮する必要はなかったのである。

ところが内部化の実施には、取引の管理コスト以外にもさまざまなコストをとともう（長谷川 1998）。グリーンフィールド投資では、後天的な企業特殊の資源へのアクセスを断念することで機会費用が発生する。それは競争優位の獲得を困難にし、国際化や新製品・新技術の開発、合理化など、企業の戦略展開の幅を大きく狭める危険をとともう。

買収の場合には、買収相手が保有する情動的経営資源を手に入れて、自社の不足分を補うことができる。しかし必要とする資源だけを他から分離して購入することは難しく、企業規模がいきなり拡大してしまう。その結果、買収金額の高騰や法規制との抵触などの事前のコストに加えて、事後的にも、企業文化の衝突、買収・被買収企業間での紛争、経営資源の分散、潜在的シナジーの損失といった弊害が生まれやすい。買収のコストが高まれば、結果的に、経営資源補完のメリットは帳消しになるかもしれない。

内部化問題を解くには、こうした広い意味での内部化のコストを考慮しなくてはならない。とすると内部化のネット・ベネフィットは、企業の境界をどこに引こうが、当初の想定よりもかなり控えめなものとなるに違いない。取引形態の効率化も内部化モデルが用意した二者択一式の問題では、きわめて不満足な解しかえられないことがわかる。

内部化モデルが取引形態を二者択一問題としてアプローチしたもう 1つの理由は、取引の「場」と「原理」を表裏一体と見なしたことである。

現実には、市場取引に組織の原理が持ち込まれることがあれば、企業内の取引を市場的な原理でオーガナイズすることもある。取引の場と原理は必ずしも一対の関係となる必要はないし、そうならない方が普通といってもよい。企業の境界のグレイゾーンはこの取引の場と原理の組み替えから生まれるが、それが取引のネット・ベネフィットをさらに増大させる限り、純粋な市場と企業組織に代替する効率的な取引形態となりうる。企業の境界を引き直すときのトレードオフを、より高次のレベルで克服しようとする試みともいえる。

国際ビジネスで増大する企業間の提携は、基本的には市場取引の場に、企業内の関係に似た組織的な取引原理を組み合わせたものである⁽⁷⁾。この組み合わせが正当化されるのは、新しい多国籍企業の時代には、グローバルな事業の場がネットワーク状に広がる空間で企業の優位性が形成されていくからである。そこでは市場メカニズムが本来もつメリット（自由、競争、インセンティブ、・・・）を生かして、個々のメンバーの多様性と自律性を尊重することが重要で、ネットワーク内の取引を親会社が統合管理することのデメリットは大きい。しかし機会主義の危険に対するセーフガードとして、組織的な原理も必要となる。

市場取引の場に組織原理のどの部分をどの程度取り込むかは、基本的にはリスクの分担と機会主義の予防のあり方にかかわる。それによって提携にさまざまなバリエーションが生まれる。国際提携はまず、パートナーの間に資本関係をとともうものと、そうでないものとに大別できる。資本関係をとともう場合、パートナーの一方が他方の株式の一部を取得する資本参加と、両者が共同出資して子会社を設立する合弁事業とがある。

<資本参加>

企業が外国企業に出資して資本提携を行うことで、リスクと利益が移転する。出資はリスクを負担する資金提供で、リスクに応じたリターンを見返りに行われる。

出資はまた、機会主義に対する予防効果をもつ。出資に応じて法的所有権が発生し、契約で規定されていない部分（残余権）についても経営支配が可能となるからである（Grossman and Hart 1986）。それによって出資先の企業の機会主義を直接にコントロールできる。

他方、出資する企業の側にも、ある程度まで機会主義を抑制するメカニズムが働く。特定の企業への出資部分は容易には売却できないため、退出障壁が形成される。したがって投下資金を回収する道は事業を成功させる以外にはなく、それを妨げるような機会主義は間接的に抑制されるようになる。

<合併事業>

他社と共同事業を行なう際に、双方が出資して、合弁子会社を設立することがある。合併事業はかつての海運業や資源開発、最近ではハイテク分野での研究開発など、リスクの大きな事業を複数の企業で運営して、リスクと利益/損失を分け合う方法として知られている。しかしここでも、出資はリスクを負担する資金提供にとどまらない。パートナーの双方が機会主義的に振舞う誘惑を抑制する役割を果たしている（長谷川 1998）。

合弁子会社への出資部分の株式は通常、第三者への譲渡が制限されている。その意味で合弁子会社は、それぞれの親会社にとってパートナーとの関係に特殊な資産となっている。仮に当事者の一方のみが関係特殊な資産を抱え込むと、もう一方が自分の都合にあわせて後から契約を変更して、自己の利益を追求する余地が生じる。これは「ホールドアップ」として知られるが、合併事業ではパートナーの双方が互いにコミットした状況を意図的に作り出すことで、そうした危険を回避できる。「退出」できない、いわば運命共同体の中で協調関係が担保され、パートナー間の情報の流れが円滑化する。それによって不確実性に対しても互いの業務を柔軟に調整できると期待される。

<出資をとまなわない提携>

OEM やクロス・ライセンス、技術提携など、資本関係が発生しない国際提携では、パートナーの間でリスクの移転は起こらないし、所有やコミットメントを通じた機会主義のコントロールも行えない。しかし契約を通じてパートナーの間に継続的な関係が持ち込まれることで、機会主義を予防することができる（長谷川 1998）。

継続的關係では、関係を維持すれば将来にわたって得られる利益が十分に大きいときに、機会主義的行為を自制する力が働く。ある時点でパートナーを裏切って短期的な利益を手にしたいたする誘惑は、報復を招いて、将来の利益を犠牲することになりかねないからである。しかも継続的關係は完全には約束されていない⁽⁶⁾。潜在的な競争につねにさらされることで、提携の成果を上げようというインセンティブも高まる。

あらかじめ終了期限が定められたテンポラルな提携でも、企業が going concern である限り、ビジネスの世界での他社との関係性は継続している。そこに評判 (reputation)

効果が働くと、機会主義を自制するインセンティブが生まれ、協力関係は維持される（長谷川 1988）。

6. 企業間競争と戦略的な提携

最近の特徴として、企業間競争が激しさを増す中で国際提携が活発化している。内部化モデルが抱える第3の欠陥は、企業の境界の問題を取引の効率性にすべて帰着させたことで、ライバル企業との競争が考慮されていない点にある。モデルを拡張して、境界のグレイゾーン上に別の取引形態が現れる可能性を認めたとしても、取引の効率性が取引形態選択の唯一の基準となる点では変わらない。

ライバル企業間の競争が取引形態に影響を及ぼすのは、寡占市場では、企業の意思決定が他社との相互作用の中で決まるからである。無数のアトミックな企業からなる「匿名的な」関係とは異なり、少数の企業が互いに「顔の見える」関係におかれると、1つの企業の行動は競争相手の反応を呼び起こす。したがって企業の行動の選択は、ライバルがそれにどう反応するかを予測しながら、自社にとってもっとも有利となるよう「戦略的に」行われるはずである⁹⁾。価格や生産量の決定はむしろのこと、企業がみずからの境界を決定するときにも、戦略的な配慮が、払われて当然といえよう。

戦略的な取引形態の決定とは、ライバルの行動を制限するための戦略的変数として、取引形態をデザインすることである。X社がY社と提携する目的は、それによって参入障壁を形成してライバルZを退ける、あるいは参入障壁を克服することでZに追いつき・追い越すことにある。1つの市場の中に複数の戦略グループが存在する場合には、提携がグループ間の移動障壁を克服するために行われることがあれば、新たな戦略グループを創出することが目的となることもある。

これまでの内部化モデルの取引の効率性では、2つの企業がなぜ提携という形で結びつくのかを理解できたとしても、そもそもなぜXとYなのかについてはほとんど何も語ってくれなかった。企業はグローバル・ネットワークのどこで、いつ、だれと提携するのか。国際提携の形態学には、ライバルとの相互作用（だれに対して）を念頭においた戦略的な文脈で、多国籍企業の境界をとらえ直す必要がある。

さらに重要なのは、戦略的行動を前提とすると、企業がもっとも効率的な取引形態を選ぶ保証はもはや存在しないという点である。取引形態を変更することで取引のネット・ベネフィットが減少したとしても、それによって戦略的な効果を手に入れ、結果的に利潤が増大するのであれば、企業はこの変更を受け入れるであろう。企業は（取引）費用を最小化するのではなく利潤を最大化する主体であるから、戦略的行動を考慮した取引形態の選択モデルは、効率性だけに依拠した内部化モデル（およびその拡張版）よりも普遍性の高いものとなると期待される。

提携が戦略的な性格をもつようになったのは、企業間の競争関係が大きく変化していることが関わっている。グローバリゼーション、規制緩和・自由化、イノベーションの目覚ましい進展が、国境や業界あるいは戦略グループの垣根を動かすことで、ライバル企業の入替えや競争地位の変動がかつてない規模で起こっている。新しい競争関係のもとでは従来の寡占的均衡が崩壊し、新たな均衡に向けて企業間に相互作用が働く。そう

したダイナミックなプロセスの中で、企業は相対的な競争地位の向上を目指してみずからの境界を戦略的に見直し、他社との提携を選択していくのである。

<グローバリゼーション、規制緩和、戦略的提携>

グローバリゼーションによって国境が消滅すると、企業にとって新たな市場が出現する。それはビジネスチャンスの拡大であると同時に、新市場の獲得をめぐる競争がますます激化することも意味している。また 1980 年代後半以降の、通信や金融、航空分野を中心とした世界的な規制緩和の流れも、競争を促進する方向で作用した。それまで保護されていた市場やあらたなニッチ市場への参入機会が生まれ、異業種や外国からの企業の新規参入が活発化した。

熾烈化する競争を有利に戦おうとする企業が、他社と提携するのは、経営資源の補完がさまざまな利益をもたらすからである。共同生産によって規模の経済と経験効果が現れると、より低い平均費用を手に入れることができる。資材の共同購入で大量発注を武器に仕入れ価格を引き下げる、あるいは共同研究開発で技術的ブレイクスルーを図ることで、絶対的なコスト優位を身につける。マーケティング投資の分担で製品差別化を強化する、などである。

しかし寡占企業間の競争を前提とすると、重要なのは提携の「直接の利益」ではない。提携の真の狙いは、そうした利益がライバルの期待に働きかけることで、「戦略的な利益」を生み出すことにある。リーダー企業でも、あえて下位企業や供給業者と提携することでライバルに対する参入（移動）障壁を高められれば、独占的な利潤をより確実なものにできる。またフォロワーにとっては、提携のおかげでリーダーの反撃を抑えられれば、キャッチアップも不可能ではない。戦略的な利益はライバルの行動が変化して初めて実現するが、それは提携の直接の利益と比べてはるかに大きなものとなる可能性がある。逆に戦略的利益が得られなければ、直接の利益がいかに大きくとも、提携は行われなないかもしれない。

この点で、 X が Y をパートナーに選んだのは、コスト削減にもっとも適した相手だったからではないことがわかる。 Y と組めば、 Z との相互作用で得られる戦略的な利益を含めて、トータルな利益を最大化できるとの判断が働いたからである。

グローバル化と業界再編が進む自動車・同部品業界では、さまざまな方面で戦略提携が活発に行われている（長谷川 1998）。

マツダとフォード、いすゞと GM に見られる資本関係の強化や、ルノーの日産への資本参加は、日本企業の側からすれば、国内市場で単独での生き残りが困難な状況の中で、先行するトヨタやホンダを牽制するための戦略的な提携といえる⁽¹⁰⁾。日本企業は提携パートナーから経営ノウハウを受け入れて、系列取引の見直し、人員削減、販社の整理統合などで徹底した合理化をはかり、コスト競争力の強化を目指している。また次のステップでは提携相手の世界戦略の中に組み込まれることで、グループ全体で車種の見直しと統合、部品の世界調達、新車の共同開発、部品・車台の共通化を進めて、開発・生産・販売のあらゆる場面で規模の経済を手に入れることが予定されている。こうした提携の利益が実現されれば、リーダー企業に対して一定の戦略的效果をもつと期待されている。

外国市場への参入を試みる企業が、戦略的に提携を利用することがある。海外進出を短時間で成功させることが、対ライバル関係で決定的に重要となる時、現地企業と提携して参入障壁を克服することがすべてに優先されるからである。自前主義で知られるトヨタ自動車が、1984年に米国で乗用車生産を開始する際に GM との合弁事業 (NUMMI) を選んだのは (表 3)、先行するホンダをキャッチアップする狙いがあったに違いない⁽¹¹⁾。米国市場での日本車のシェア (輸出+現地生産) の推移をみると、日米摩擦を回避するために日本側の輸出自主規制が始まった 1981 年頃から、トヨタのシェアが落ち込んでいるのがわかる (図 2)。これに対してホンダのシェアは、現地生産の伸び (図 3) のおかげで順調に伸び続け、トヨタとの地位が逆転するのも時間の問題と見られた。こうした状況の中で、一刻も早く米国での乗用車生産を軌道に乗せることがトヨタに求められた。

トヨタは 2001 年からフランスで開始する小型車生産でも、フォルクスワーゲンと部品を共通化することで合意している。欧州市場のこの分野で先行するルノーやフィアット、あるいはルノーと提携した日産に対抗する意図が読み取れる。この提携は将来、モジュール部品の共同開発にまで発展する可能性があると言われている。

表 3 日本の自動車メーカーの北米での自動車生産

生産開始	日本メーカー	進出時の形態	進出先	現地法人名	主な生産車種(日本名)
1982.11	本田技研	単独 ^(注1)	米国	Honda of America Mnfng, Inc. (HAM)	アコード
1983.6	日産	単独	米国	Nissan Motro Mnfng Corporation USA. (NMMC)	サニー、ブルーバード
1984.2	トヨタ	GM(50%)との合弁	米国	New United Motor Mnfng Inc. (NUMMI)	カローラ
1986.11	本田技研	単独	カナダ	Honda Canada Inc.	シビック、アキュラ1.6EL
1987.9	マツダ	単独 ^(注2)	米国	Mazda Motor Mnfng. (MMUC)	カベラ、フォードクーガー
1988.5	トヨタ	単独	米国	Toyota Motor Mnfng. Kentucky Inc. (TMMK)	カムリ、アバロン、シエナ
1988.9	三菱重工	クライスラー(50%)との合弁 ^(注3)	米国	Diamond-Star Motors Mnfng. Corporation (DSM)	エクリプス、ギャラン
1988.11	トヨタ	単独	カナダ	Toyota Motor Mnfng. Canada Inc. (TMMC)	カローラ、カムリ
1989.4	スズキ	GMカナダ(50%)との合弁	カナダ	CAMI Automotive Inc.	カルタス、エスクード
1989.9	富士重工	いすゞ(49%)との合弁	米国	Subaru-Isuzu Automotive Inc. (SIA)	レガシー、ロデオ

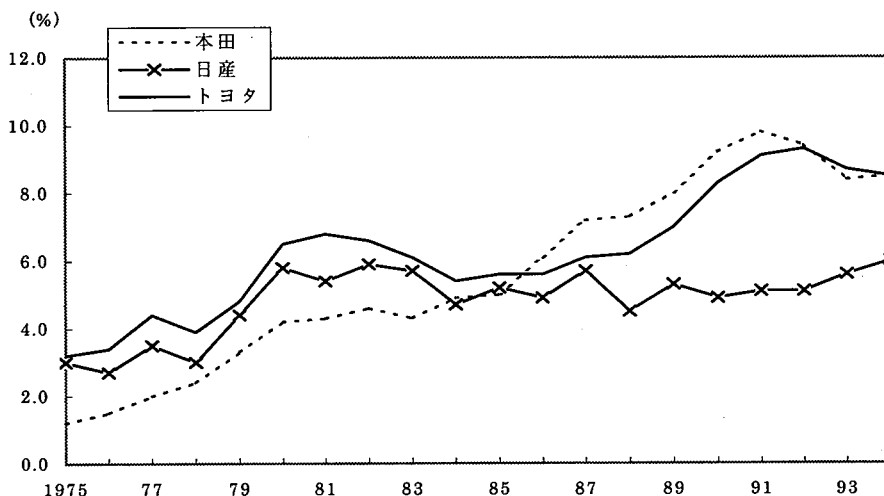
注 1：メアリーズビル工場。1989 年 12 月にはイーストリバティに第 2 工場が稼働し、シビックとアキュラ CL を生産する。

注 2：ただしエンジンその他部品をフォードから調達したり、フォード車を OEM 生産するなど、当初からフォードとは協力関係にあった。また 1992 年 6 月の増資でフォードからの出資を受け、折半出資会社に切り替えた。社名も Auto Alliance International, Inc. (AAI) に変更。

注 3：1991 年 10 月に合弁を解消して完全所有 (三菱商事その他三菱グループによる出資が 2.88%ある)。社名も Mitsubishi Motor Mnfng. of America (MMMA) に変更。

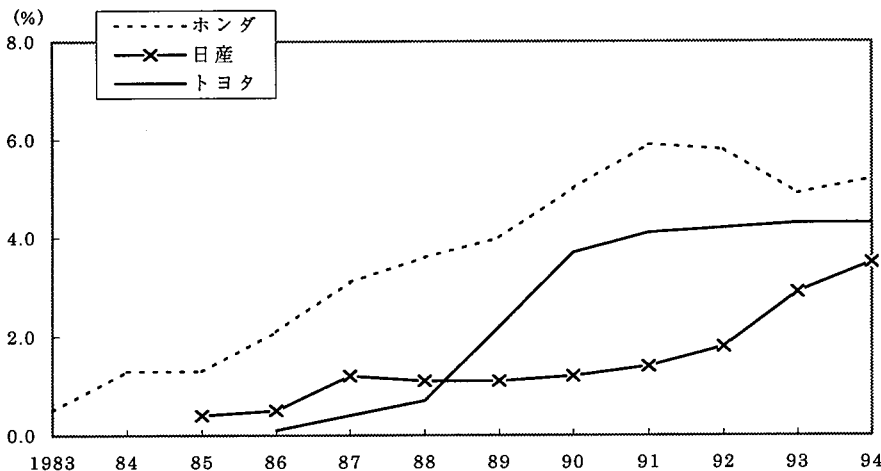
出所：日刊自動車新聞社『自動車産業ハンドブック』、新聞報道に基づいて、筆者が作成。

図2 米国での日本車の市場シェア（輸出+現地生産）



出所：『自動車産業ハンドブック』より筆者作成。

図3 米国での日本車の市場シェア（現地生産分のみ）



出所：『自動車産業ハンドブック』より筆者作成。

住友ゴムとグッドイヤーの提携は、よりグローバルな視野からライバルへのキャッチアップを狙いとしている。両社のタイヤ事業を世界的に統合すると（日経新聞 1999.2.3），単独ではそれぞれ5位と3位にとどまる世界シェアが世界1となる（表4）。両社がシェア拡大を目指すのは、タイヤは装置産業で規模の経済が大きく、ライバルとの市場シェア

アのわずかな差がコスト競争力に決定的な影響を与えるためである。しかも世界のタイヤの市場規模は 1990 年代に入って縮小傾向にあり、自動車メーカーの側でもグローバル調達や国際的な業界再編、共同仕入れの動きにともない、コストを基準にタイヤメーカーを選別する動きが進んでいる。

表 4 タイヤメーカーの市場シェア (%)

	世界	日本	北米	欧州
グッドイヤー&住友ゴム	22.6	12.2	32.5	21.0
ブリジストン(日)	18.6	50.7	21.0	11.0
ミシュラン(仏)	18.3	1.6	21.9	31.0
グッドイヤー(米)	17.1	-	29.1	13.0
コンチネンタル(独)	6.3	-	6.5	16.0
住友ゴム工業(日)	5.5	12.2	3.4	8.0
ピレリ(伊)	4.4	-	-	9.0
横浜ゴム(日)	3.4	18.0	-	-
クーパー(米)	2.1	-	6.4	-
東洋ゴム工業(日)	1.8	10.9	-	-
綿湖(韓)	1.8	-	-	-
その他	20.7	6.6	11.7	12.0

日本: 97 年, 生産量ベース

北米: 97 年, 販売量ベース

欧州: 95 年, 販売量ベース

出所: 新聞報道より筆者作成。

今回の提携が世界のタイヤ市場の勢力図を大きく塗り替え、ブリジストン、ミシュラン、グッドイヤーの 3 強によるこれまでの寡占均衡を揺るがすことになるのは間違いない。新たな均衡に向けた調整過程の中でライバルが反応すれば、今後、別の戦略提携が連鎖的に起こる可能性がある。

バンドワゴン現象は企業間の相互作用の産物であるから、戦略的な提携に特徴的な現象といえる。この点で、日本と台湾の企業による液晶分野での相次ぐ提携は象徴的である。1997 年 4 月に、三菱電機は液晶事業の出遅れを挽回するために、中華映管に対して技術供与と生産委託を行った。パソコンの製造拠点である台湾に液晶生産の足場を築くことで、販売ルートを確立し、規模の拡大を図ろうと考えたからである。当時はまだ、日本の液晶メーカーが海外に積極的に技術移転をする時期ではないとして、この提携は早すぎるとされた。にもかかわらずこの直後から、両国の企業の間での液晶ディスプレイの生産をめぐる提携が、短期間に集中して起こっている(表 5)。国内の他の液晶メーカーと、それに加えて新たに台頭する韓国メーカーの動きを牽制しようという戦略的な意図が、市場全体に連鎖的に広がることで、バンドワゴン現象が起こったのである。

表5 日台メーカー間での TFT 型液晶ディスプレイをめぐる分業提携

日本企業	生產品目	台湾企業	生產品目	提携タイプ	発表時期
三菱電機	デスクトップパソコン用 (大型)	中華映管	ノートパソコン用	技術供与+生産委託	1997.4
日本IBM		達基科技		技術供与+生産委託	1998.4
富士通	デスクトップパソコン用 (大型)	奇晶光電	ノートパソコン用	生産委託	1998.4
東芝	低温ポリシリコンLCD	瀚宇彩晶	従来品	技術供与	1998.5
松下電器 産業	デスクトップパソコン用 (大型)	聯友光電	ノートパソコン用	技術供与+生産委託	1998.11
シャープ	液晶テレビ向け、高反 射タイプ	広達電腦	パソコン向け	技術供与+合弁生産	1999.5

出所：新聞記事より筆者作成。

<イノベーションと戦略的提携>

イノベーションも企業間の競争関係を大きく塗り替える可能性をもつ。新しい技術や製品が登場すると、それまでの競争優位の源泉がいきなり陳腐化しかねないからである。技術的制約が解かれることで、ときには業界の垣根すら消滅して、まったく無関係と思われていたところから競争相手が出現するかもしれない。

この点で、昨今の情報技術（IT）を中心とするイノベーションの波はとくに重要となろう。イノベーションの影響が IT 産業にとどまらず、他の業界への波及効果も大きいからである。情報通信技術の基盤がアナログからデジタル技術へと移行することで、製品開発から製造工程、調達、販売、流通、さらにはビジネスモデルにいたるまで、企業活動の全般にわたって革新が促され、生産性が向上する。IT 革命は、製造業か非製造業か、技術集約的か労働集約的かを問わず、さまざまな分野でそれまでの企業間の競争関係を一変させる力をもっている。

しかしイノベーションが企業の戦略的行動を導くのは、それが企業の競争ポジションを不安定化させるからだけではない。イノベーションをめぐる競争が時間的制約をともなあって激しさを増すにつれ、イノベーションの成否それ自体も、ライバルの行動に大きく依存するような状況が生まれている。イノベーションを生み出す過程でもライバルを牽制することを狙いとして、企業が他社と戦略的に提携する可能性が出てくる。

一つは、技術の開発競争が、最初に革新者になることをめざした「レース（競走ないしは序列競争）」としての性格を強く帯びていることである（Fudenberg et alli. 1983）。レースの参加者にとって重要なのは、技術開発を単に成功させることではない。ライバルよりも先に成功できるかが勝敗を左右する。イノベーションの成果は知的所有権によって保護されるため、1着でゴールインした企業は独占レントを手にするが、2着以下の企業には何も残らない可能性が高いからである。しかも、

- 1) イノベーションのテンポの加速化にともない、個々の技術のライフサイクルと競争優位の持続可能性が大幅に短縮している
- 2) イノベーションのための研究開発費は増大の一途にあるにもかかわらず、成果に関する不確実性は拡大し、きわめてリスクの高い投資となっている

ことを考慮すると、1 着でなければ膨大なレースの参加費（投資コスト）すら回収できない傾向が強まっている。

こうした、いわば「勝者一人勝ち (winner-take-all)」のルールが支配するレースで、ゴールラインにライバルよりも先に到着するための手段として、企業間の提携が戦略的に用いられるのである。

DRAM（記憶保持動作が必要な随時書き込み読み出しメモリー）の開発競争は典型的なケースといえる。DRAM は、需要面でのコモディティ化の進展と、供給面での規模と経験効果によって、価格の下落が著しい。しかもほぼ 4 年ごとに世代交代が繰り返されるため、増大する投資コストを短期間で回収する必要がある。そのためにはライバルよりも先に開発を終えて、市場のできるだけ大きな部分を獲得することが不可欠となる。同業他社との提携は、開発のスピードアップとコストの分担、さらにはライバル数の削減を通じて、熾烈な開発レースの勝者になれないリスクを減らす目的で行われる（表 6）。

表 6 DRAM の開発をめぐる提携

世代	量産時期	発表時期	提携企業
4メガ	1989	1989. 4	三洋電機－モスエイド(加)
		1990. 2	NMBS－ラムトロン・インターナショナル(米)
16メガ	1992	1988.12	日立－テキサス・インストルメンツ(米)
		1990. 6	NMBS－ラムトロン・インターナショナル(米)
		1993. 2	沖電気－三星電子(韓国)
64メガ	1995	1990. 1	IBM(米)－シーメンス(独)
		1990. 3	NEC－AT&T(米)
		1991.11	日立－テキサス・インストルメンツ(米)
		1994. 3	東芝－IBM(米)－シーメンス(独)
256メガ	2000	1992. 7	東芝－IBM(米)－シーメンス(独)
		1992. 7	NEC－AT&T(米)
		1992.12	日立－テキサス・インストルメンツ(米)
		1994. 3	NEC－三星電子(韓国)
		1995.12	沖電気－ソニー
		1999. 6	NEC－日立
1ギガ		1995.10	東芝－IBM(米)－シーメンス(独)－モトローラ(米)
		1997. 2	日立－三菱電機－テキサス・インストルメンツ(米)
		1998.12	東芝－富士通

出所：新聞記事より筆者作成

第二に、技術をめぐるレースは開発だけでなく、業界標準をめざす局面でも展開されている。パソコンやコンピュータソフト、携帯電話、家電製品にみられるように、新しい技術が生まれた直後は一般に、互換性のない技術が複数並存することが多い。そうした技術スペクトルの中から、1つの技術が市場で支配的な地位を獲得していくプロセスが、標準化である。

標準化レースを制するのに、技術が性能的にすぐれているかどうかは、実はあまり関係ない。それよりもむしろネットワーク外部性や社会インフラをいち早く形成して⁽¹²⁾、技術を「採用すること」自体の価値を高められるかが鍵を握っている。そのためには自社規格の技術をオープンにして、競争相手や補完財・サービスの供給業者を積極的に巻き込んでいくことが、基本的な戦略となる。それによって別のライバルが提唱する規格の出現を抑えて、自社規格が業界標準となる確率が高まると期待されるからである。

壁掛けテレビは、それぞれの規格内での技術開発のレースに加えて、3つの規格の間での標準化レースの側面もあわせもっている。この2つのレースを制することを目的として、多くの国際提携が生まれている（表7）。

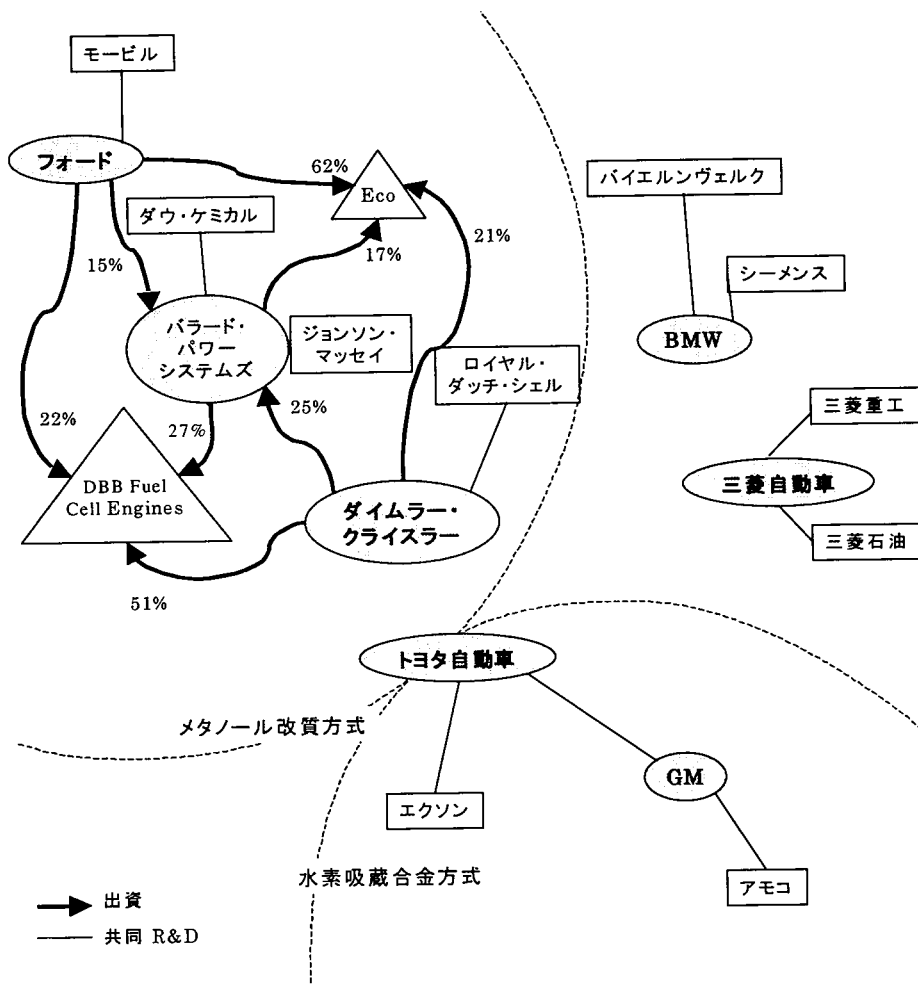
次世代自動車として有力視される燃料電池車では、メタノール改質方式（ダイムラー・クライスラー、バラード・パワー・システムズ、フォードによる合併）と水素吸蔵合金方式（トヨタとGM）の、2つの規格の間で主導権争いが行われている。と同時に燃料電池車そのものが、他のエコ・カー（低燃費エンジン、ハイブリッド車、電気自動車、水素自動車、・・・）との間でも標準化レースを展開している。重層的な標準化レースを制するには、燃料の開発や燃料の供給体制の確立を含めて、産業インフラを整備することが不可欠となる。そのため電機、石油、化学など、さまざまな業界を巻き込んで、業種を超えた合従連衡が加速している（図4）。

表7 壁掛けテレビをめぐる提携

方式	提携企業	発表時期	分野
PDP(プラズマ・ディスプレイ・パネル)			
	松下電器産業-プラズマコ(米)	1996.1	技術
	NEC-トムソン・マルチメディア(仏)	1998.3	技術
	富士通-日立製作所	1998.8	技術+生産
	富士通-フィリップス(蘭)	1998.8	技術
	パイオニア-フィリップス・コンポーネンツ(蘭)	1998.10	技術
FED(フィールド・エミッション・ディスプレイ)			
	キャノン-日本ビクター	1998.8	技術
	ソニー-キャンディセント・テクノロジー(米)	1998.11	技術
	東芝-キャノン	1999.6	技術+生産
PALC(プラズマ・アドレス方式液晶)			
	ソニー-シャープ	1996.9	技術
	ソニー-シャープ-フィリップス(蘭)	1997.7	技術

出所：新聞報道より筆者作成。

図 4 燃料電池車をめぐる提携



出所：各種資料より著者作成。

<戦略提携のグローバル化>

企業の視点からすれば、多くの業界で寡占競争はグローバルというよりローカルな色合いが強い⁽¹³⁾。ローカルな競争の中での自社の地位を改善するために、企業が近くの国内企業でなく、わざわざ遠くの外国企業と提携するのはなぜだろうか。

戦略提携が国際的に行われる理由の1つは、ローカルな寡占競争の中で敵対関係にある企業と手を結ぶよりも、その外側の、直接には競合しにくい企業との方がパートナー関係を作りやすいからである。いずれの企業と提携しても戦略的效果に大差がないとすれば、提携パートナーとして国外の企業が選好されるであろう。

しかも現実には、ローカルな競争を戦うためであっても提携はむしろグローバルに活用した方が、競争優位が強化され、戦略的效果も大きくなるのが少なくない。外国企

業との提携では、販路が重ならないため規模の経済を追求しやすいし、国際分業の利益と組み合わせることで大幅なコストダウンも可能となる。この点が、戦略提携が国際化する第2の理由である。

第3に、企業活動の一連のプロセスのうち、下流の競争はローカルでも、研究開発や資材調達、部品生産など中流・上流の競争はすでにグローバル化していることが多い。そこでは世界規模で標準化を進めて、生産性を向上させることが求められている。企業は価値連鎖のいろいろな場所で優位性を作り出せるが、グローバル競争が支配的な活動で競争優位を確立しようとするれば、提携が国内にとどまる理由はどこにもない。

第4に、異なる国の企業の方が補完的関係を作りやすいことがある。たとえばシステムLSIやデジタル家電のように、従来の技術の掛け合わせで新たに生まれる市場では、それぞれの技術領域に得意な企業同士の提携が効果的である。そこでは国境や業界を超えた提携が生まれやすい⁽¹⁴⁾。

他にも、国内では大企業同士の提携が法規制の対象となりやすいことも、結果的に提携の国際化に拍車をかけている。またグローバル・ネットワーク化した今日の多国籍企業にとって、遠くのパートナーと手を結ぶことは、もはや難しい作業ではないことも影響していよう。

【注】

- (1) ここでは50%以上の株式取得をM&Aとしているが、マイノリティ所有を含めるか、出資比率の変動をどのように扱うか、でM&Aの定義は定まっていない。「国境をまたがる」についても、たとえば国内企業と外資系企業のM&Aを含めるかどうかで統一見解はない。
- (2) 国内企業が外国企業の10%以上の株式を取得すれば直接投資として扱われるのに対して、ここでのM&Aは外国企業の株式を過半数所有する場合に限られている。その意味で、両者を単純に比較するとM&Aは過小評価されてしまう。逆にM&Aの場合、とりわけ近年の買収金額の大型化にともない、資金の移動が数年にまたがることも少なくないが、通常は当該案件が公表された時点ないしは締結された時点で一括して扱われる。この点では当該案件が計上された期のM&Aは過大評価されがちとなる。厳密にいうと、直接投資とM&Aは直接の比較の対象とはなりにくい。
- (3) 先のUNCTADによるM&Aの定義と整合性をとるため、資本参加のうちマイノリティ出資のものを提携に含めて扱った。
- (4) 中北(1989)のデータと通産省(1994)の海外現地法人に関する出資比率別データを合成すると、日本企業のグローバル化のうち提携によって行なわれた部分は、北米で54%、欧州で61%、アジアNIEsで61%、ASEANで45%、中国で81%となる。2つのデータは対象の時期やソースが異なり、単純な合成には慎重でなくてはならないが、一つの目安にはなる。
- (5) 新聞報道される提携には、①開始時期や契約期間が必ずしも明らかでない、②件数ベースのため重要な案件とそうでないものが同列に扱われる、③すべての案件が網

羅されているわけではない、などの問題がある。

- (6) Teece (1986) はこの問題を次の 3 点にまとめている。第 1 に、情報の非対称性が適切な買い手を市場で見つけることを困難にする (認知問題)。買い手が見つかったとしても、第 2 に、公共財としての排除不能性があるために、フリーライドされる危険なくしては非対称情報を克服することができない (開示問題)。第 3 に、情報的経営資源の多くはいわゆる暗黙知であって、他社に移転するにはきわめて複雑なコンサルティング契約を必要とする (チーム組織問題)。
- (7) 国際的な提携の他に、国内でも、企業の境界のグレイゾーン上に生まれる取引形態のイノベーションは数多い。アSEMBラーとサプライヤー間のタテの系列や、メインバンクを中心とするヨコの系列、労働市場における期間工やパートタイマーなどは、市場取引の場でのイノベーションである。これとは逆に、企業内取引の場に市場原理が取り込まれたものとしては、事業部制、社内カンパニー制、持ち株会社、分社化によるグループ経営などがある。
- (8) 提携の契約には一般に、契約期間内であっても一方的に解除できるとする、「termination at will」条項が盛り込まれる。
- (9) 企業がライバルとの関係を有利化しようとする競争戦略が、相互作用を利用して行われるとき、「戦略的行動」と呼ばれる (Schelling 1960)。
- (10) 欧米企業にとっては日本メーカーが得意とする小型車生産のノウハウを吸収することで、欧州市場での生き残りとして、アジアの成長市場でライバルよりも有利な立場に立ちたいとの戦略的な意図が働いた。
- (11) 取引の効率性からすれば、生産システムの移転やブランド管理のためにトヨタは自前主義をとるべきだったかもしれない。しかしライバルを牽制する目的では、GM と提携することで現地の労務管理や部品・資材調達のあり方を吸収して、生産をいち早く軌道にのせる方が優先された。
- (12) ネットワーク外部性 (network externalities) とは、製品やサービスを利用するユーザ数の増加が、個々のユーザの便益を増大させる現象である。その理由は、直接的には、ユーザ数の増加がその製品・サービスがもつ本来のポテンシャルを高めることによる。また間接的には、ユーザ数の増加にともない補完的な製品・サービスの供給が増えることでも、ユーザの利便性は高まる。これに対して社会インフラは、一つの技術が普及すると、補完的な技術やノウハウが自然発生的に生まれてくる現象をさす。
- (13) 企業の市場シェアをみると、それぞれの地域 (北米、欧州、日本) で異なったパターンが観察され、企業の勢力図には地域間でかなりばらつきがあるのが普通である。またたとえグローバルな競争が展開されている産業であっても、個別企業はまず自国市場に売上の大部分を依存しており、他国市場は 2 次的な重要性しかもたない。その意味で、企業の視点からは競争はかなりローカルであるといえる。
- (14) システム LSI では、メモリーに強い日本企業とマイコンに強い欧米企業との間で、またデジタル家電市場では、家電に強い日本メーカーとソフトウェア (OS) に強い米国企業との間で、提携が多数生まれている。

【参考文献】

- Ciborra, C. (1991), "Alliances as Learning Experiments: Cooperation, Competition and Change in High-tech Industries", in L. Mytelka (ed.), *Strategic Partnership, States, Firms and International Competition*, Paris: Pinter.
- Fudenberg, D., G.R. Stiglitz and J. Tirole (1983), "Preemption, leap-frogging and competition in patent races", *European Economic Review*, 1.
- Grossman, S.J. and O. Hart (1986), "The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration", *Journal of Political Economy*, 94(4).
- Hamel, G. and C.K. Prahalad (1994), *Competing for the Future*, MA: Boston, Harvard Business School Press.
- 長谷川信次 (1988), 「国際ビジネスの新展開—グローバル競争における企業間協力—」, 江夏健一編著『グローバル競争戦略—競争優位の再構築』第2章, 誠文堂新光社.
- 長谷川信次 (1998), 『多国籍企業の内部化理論と戦略提携』, 同文館.
- Hymers, S. (1960), *The International Operations of National Firms: a Study of Direct Foreign Investment*, doctoral dissertation, MIT Press (pub. in 1976) (宮崎義一編訳『多国籍企業』岩波書店、昭和53年、所収)
- 中北徹 (1989), 「日本企業の多国籍展開: 東アジア地域における動向と特質」、トラン・ヴァン・トゥ編『アジア太平洋の貿易と要素移動に関する一考察』日経センター.
- Schelling, T. (1960), *The Strategy of Conflict*, Harvard University Press.
- Teece, D.J. (1986), "Transaction Cost Economics and the Multinational Enterprise: an Assessment", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 7.
- 通産省 (1994), 『第5回海外投資統計総覧』
- Yoshino, M.Y. and S. Rangan (1995), *Strategic Alliances and Entrepreneurial Approach to Globalization*, MA: Boston, Harvard Business School Press.
- United Nations Conference on Trade and Development, *World Investment Report*, each year.

自由論題

(査読付)

グローバル・コーポレート・シティズンシップ

— 日系企業の現地化との関係を中心に —

中村 久人 (東洋大学)

要 旨

コーポレート・シティズンシップは基本的コーポレート・シティズンシップと戦略的コーポレート・シティズンシップに分類することができよう。それを競争優位の源泉とするためには、後者を自発的・積極的に実施すべきである。コーポレート・シティズンシップの本質は、3つの領域(コーポレート・ガバナンス、ステークホルダーズ、企業の社会・公共活動)が重なり合う部分として概念的に把握され得る。

今や、日本企業はグローバル化の進展に伴い、国内での企業市民活動からグローバル・コーポレート・シティズンシップを果たすことが先進国企業として要求されている。つまり、どの国で事業活動を行う場合も、国内での企業市民度と同水準以上の貢献活動を行うことが求められる。上記3つの領域をグローバルに援用すると、グローバル・コーポレート・シティズンシップは、「グローバル・スタンダードに基づくコーポレート・ガバナンス」、「グローバルに拡大されたステークホルダーズ」、および「グローバル企業の社会・公共活動」の3つの領域が重なり合う部分として理解できよう。

さらに、本稿では企業のグローバルに拡大されたステークホルダーズについて、特に、株主および銀行、受入国政府、下請・供給企業の各特徴を検討する(従業員、顧客、地域社会等については次回に譲る)。コーポレート・ガバナンスの観点からは、株主は「一般株主」と「機関株主」に大別できるが、銀行は機関株主には該当しない。受入国との関係では、J. H. Dunningの折衷理論を援用すれば、グローバル企業のコーポレート・シティズンシップ(受入国での社会的厚生水準の向上)は、受入国政府との交渉の場において、企業側の持つ所有特殊優位として競争優位の一つの源泉となりうるのである。また、下請・供給企業との関係では、長期継続的・安定的取引を行うためにも貢献活動は必要不可欠である。

最後に、企業が企業献金やボランティア活動等のコーポレート・シティズンシップを実施する拠り所、つまり、その精神的基盤は、基本的にはヒト(経営者や従業員等)の「自己実現欲求」であると見なされているが、厳密に言えば、その「自己実現」を超えて、「相互実現」へと進み、さらに自己を超越した「自己献身」へと辿り着く。それは「完全なる愛」であり「利他主義」といわれるものでもある。

はじめに

日本企業の海外直接投資は、いかに現地に進出するか、いかに効率的な生産システムや販売システムを現地で構築し、実現するかということも重要ではあるが、他方では現地企業としていかに地域社会に貢献し、よき企業市民(good corporate citizen)として受け入れてもらうかという重要な課題がある。この課題は日系企業の現地化にとって究極かつ最大の問題であると思われる。なぜならば、外国企業であるその企業が現地で事

業を行えるのは、その地域社会に受け入れられてはじめて可能となるからである。

本稿の目的は、日系企業の現地化に不可欠なコーポレート・シティズンシップについての重要性を再確認し、まず、従来言われてきた企業の社会的責任や社会的貢献との関係でコーポレート・シティズンシップの概念を明確にしたい。次いで、コーポレート・シティズンシップの世界標準と考えられる「グローバル・コーポレート・シティズンシップ」の概念を検討する。さらに、コーポレート・シティズンシップとの関係でグローバルに拡大されたステークホルダーズについて具体的に考察する。最後に、コーポレート・シティズンシップの中心的課題である企業貢献活動の精神的基盤についても検討したい。

I 日系企業の現地化とコーポレート・シティズンシップ

企業の社会貢献（フィランソロピー）が企業活動の周辺領域から企業の中核領域（競争優位の源泉）へと移行しつつある。

本稿ではこれまで言われてきた企業の社会的責任と社会貢献活動を併せ持つ概念としてコーポレート・シティズンシップを位置づけたい。

この概念とその実践は日本のグローバル企業にとって国内だけでなく、進出先国での現地化にとって緊密で不可分な関係にあると考えられる。経営の現地化は、言うまでもなくヒト、カネ、モノ、技術、情報といった、いわゆる経営資源の1つ1つを現地化することである。これまで日本企業は現地化を進める上で、現地従業員や現地国政府あるいは地域住民との間で摩擦を生じさせてきたが、それは主として雇用関係の問題を中心とした企業の社会貢献活動の不足から派生した問題であり、大きくはコーポレート・シティズンシップに関する問題であった。

ここではまず、コーポレート・シティズンシップの概念を明確にしておきたい。60年代、70年代に惹起された企業の社会的責任の問題から80年代になると、企業の「社会的貢献（活動）」(corporate philanthropy)が出現する。それは企業の本来の業務とは直接関係のない分野（例えば、教育、文化、医療、福祉など）でも、公共の目的のため社会に貢献する活動であり、その分野への企業献金や、経営幹部や従業員の行うボランティア活動などを内容とする。つまり、それは、企業に課される法的責任や、商品やサービスを効率的に生産・供給することにより消費者、株主、従業員などの利益を増進させる「経済的責任」を超えて、企業が地域社会や一般社会、場合によっては国際社会に対しても、自主的、自由裁量的に行う活動である。

また、80年代からこれらの言葉と関連して、「コーポレート・シティズンシップ」の名称が使われるようになっていく。それは、コーポレート・フィランソロピーの活動内容に加えて、当該企業内部の採用・訓練・昇進、サプライヤーへの援助・開発、社会事業への投資など、より広い領域をカバーする概念である。社会的責任と社会的貢献の両領域を含むあるいはそれを超えて拡大する概念である。

以上の、類似概念を整理したのが図1である⁽¹⁾。コーポレート・フィランソロピー(CP)は、短期的には企業の本業と関係ない領域の活動なので、横軸に企業活動(CA)とは対極に置くことにする。そして、縦軸の一番下には、義務としての消極的責任(NR)

を、一番上には前向きに責任を果たす積極的責任(PR)を配置すれば、4つの社会関連領域からなるマトリックスが描ける。

図1の①は、営利を目的とした企業活動を行う際に、それに伴う義務や最低限の法的責任などが要求される領域である。たとえば、従業員に対しては、法律による最低賃金の規定を遵守するとか、国や地方自治体に正しい納税をするなどである。

②は、企業が地域社会を含む各種利害関係者(stakeholders)から課されるあるいは期待される基本的な活動の領域である。例えば、「付き合い」で行う地域社会に対する金銭的、物的、人的支援などである。

③は、事業活動との関係で、地域社会を含む各種利害関係者が期待する以上のことを行う領域である。例えば、株主には積極的な情報の開示を行うとか、地域社会には法定基準以上の環境対策を実施するとか、従業員に対して、積極的な福利厚生の実施を行うとか、身障者を積極的に雇用するとかいったことである。

図1 コーポレート・シティズンシップ、企業の社会的貢献、企業の社会的責任の関係

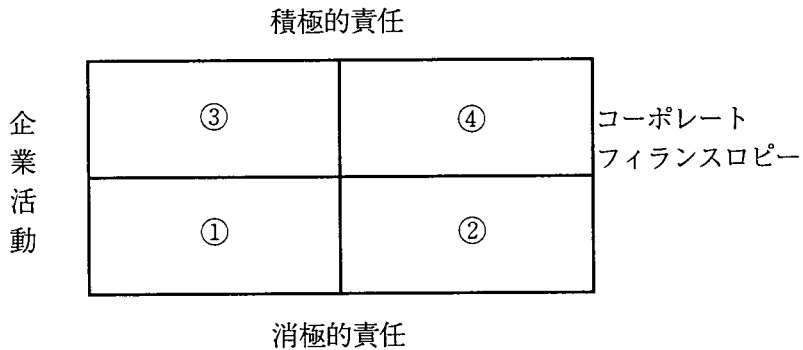


図2
PR

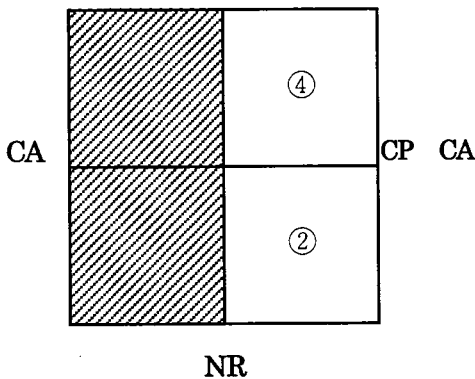


図3
PR

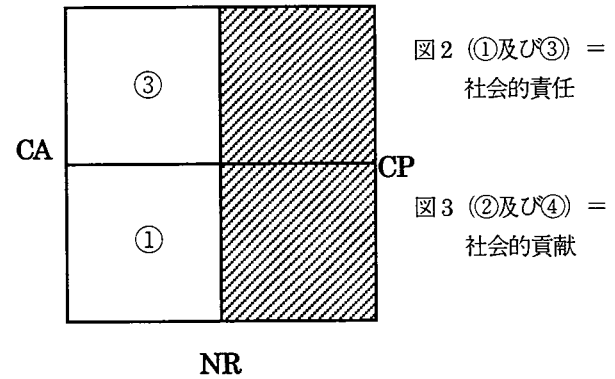
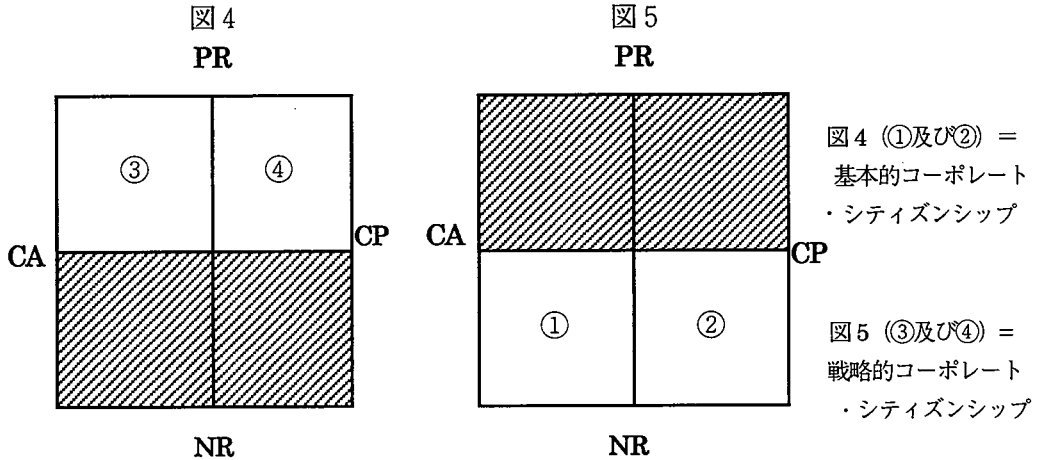


図2 (①及び③) = 社会的責任

図3 (②及び④) = 社会的貢献



④については、典型的なコーポレート・フィランソロピーの領域であり、企業本来の業務と直接関係のない分野でも、公共の便益のために経営資源を活用する領域である。例えば、地域社会や一般社会のために教育、文化、福祉の支援活動などを行ったり、国際社会に対しては地球規模の環境問題解決に向けて支援活動を行うなどの領域である。

このようなマトリックスを描けば、社会的責任は、①と③の領域であり、社会的貢献は②と④の領域として把握できよう（図2および図3）。また、コーポレート・シティズンシップは①および②の領域からなる基本的コーポレート・シティズンシップと③および④の領域からなる戦略的コーポレート・シティズンシップの双方で構成されるものとして把握できる（図4および図5）。

基本的コーポレート・シティズンシップとは、本来企業としてまた市民として果たすべき、政治的、経済的、社会的な義務であり、それが企業市民としての基本になっているという意味である。戦略的コーポレート・シティズンシップとは、上記の本来の義務を超えて、社内の労働条件の改善や社外の公益増進のためにも自発的・積極的に活動することである。したがって、コーポレート・シティズンシップには、①、②、③、④のすべてが含まれることになる。つまり、それは社会的責任と社会的貢献の統合体である。

付言すれば、このような理解に立てば、従来からいわれてきた企業活動の営利性とコーポレート・フィランソロピーの非営利性のジレンマの問題は、概念的にはコーポレート・フィランソロピーからコーポレート・シティズンシップへの展開・拡大過程によって解決されることになろう。つまり、コーポレート・フィランソロピーはコーポレート・シティズンシップにまで活動を拡張し、昇華させることによって、営利性とジレンマは解消されるといえるであろう。

II コーポレート・シティズンシップからグローバル・コーポレート・シティズンシップへ

次に、コーポレート・シティズンシップの本質解明のために、1つのモデルを提示したい。今、社会的責任、社会的貢献、コーポレート・シティズンシップなどが議論の俎

上に上るのはどのような問題領域か考えてみると、それは、コーポレート・ガバナンス (corporate governance) 論の領域、ステークホルダーズ (stakeholders) 論の領域、企業の社会・公共活動 (social issues や public affairs) の領域である。もちろんこれ以外の理論領域からのアプローチもあり得るが、この 3 つの領域を、社会的責任と社会的貢献の統合であるコーポレート・シティズンシップの本質解明にとって、必要欠くべからざる重要な基盤と措定することにしよう。別のいい方をすれば、コーポレート・シティズンシップの概念は、それら 3 つの領域の一部を構成しており、かつそれら 3 つの問題領域が互いに重複する部分を共有し合う関係になっていると考えられる。

このように考えれば、コーポレート・シティズンシップの固有の領域は、図 6 のように、コーポレート・ガバナンス、ステークホルダーズ、企業の社会・公共活動の 3 つの領域が交わってできた共通の部分ということになる。

図 6 コーポレート・シティズンシップの領域を示す概念図

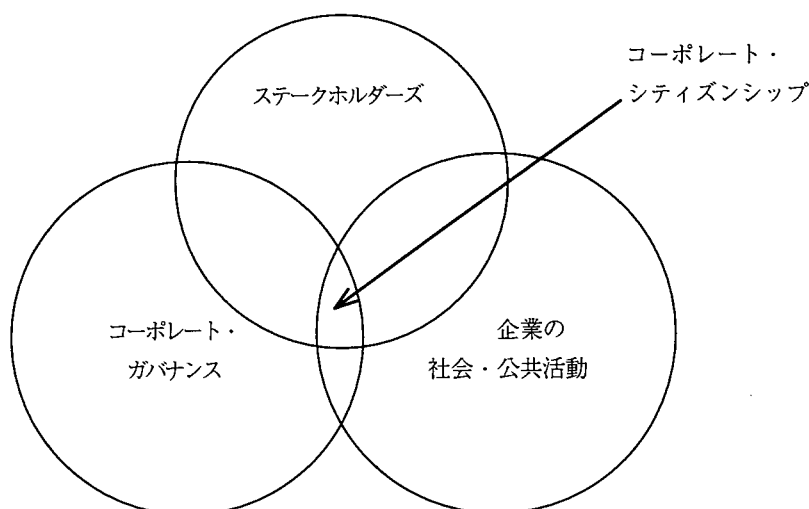


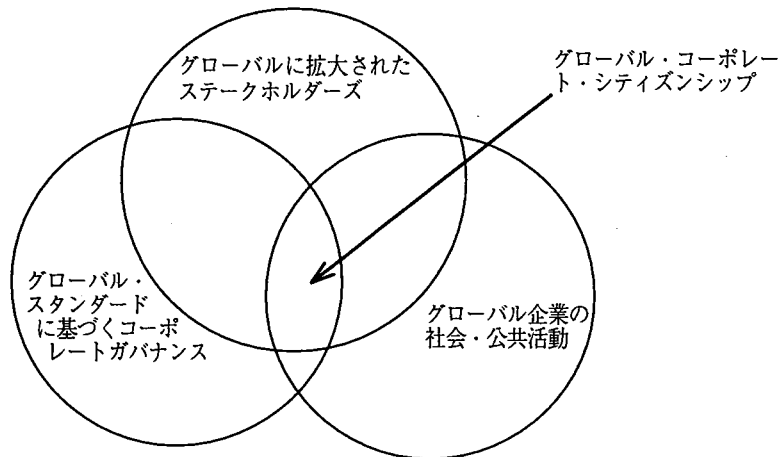
図 6 のコーポレート・シティズンシップの領域を示す概念図は、基本的には、国内企業であるとグローバル企業であることを問わず適合する概念図であると思われるが、特にグローバル企業のコーポレート・シティズンシップとして描写すれば、図 7 のような展開が可能であろう。つまり、コーポレート・ガバナンスについては、アングロサクソン(英米)系の基準だけでなく、日本やヨーロッパ諸国における優れた基準も組み込んでグローバル・スタンダードを確立し、これをガイドラインとしたコーポレート・ガバナンスの実施が緊要である。グローバル・スタンダードに基づくコーポレート・ガバナンスでは、当然企業の現地受入国社会に対する貢献活動は基準に組み込まれている。

また、ステークホルダーズについては、グローバル企業の本国におけるステークホルダーズに加えて、現地受入国での各子会社ごとのステークホルダーズが加わることに

なる。例えば、ステークホルダーズとしての受入国政府は、雇用の創造をはじめとして、自国の社会的厚生水準の向上を企業に期待することになるが、それはとりも直さず、グローバル企業のコーポレート・シティズンシップに関わる領域である。

次に、企業の社会・公共活動についても、本国の社会・公共問題に関わる活動だけでなく、現地受入国での問題（例えば、米国では教育、貧困、麻薬が社会の三大社会問題）にも前向きに対処することが要請されている。グローバル企業の権力の増大とともに、この領域におけるグローバルなコーポレート・シティズンシップへの期待の質と量とは共に高まりつつある。

図7 グローバル企業のコーポレート・シティズンシップの概念図



さらに、各領域区分を明確にするために、コーポレート・シティズンシップと上記3つのそれぞれの基盤領域以外に3つの領域の内2つの領域が交わる部分についても図8のように番号別に区分してみる。

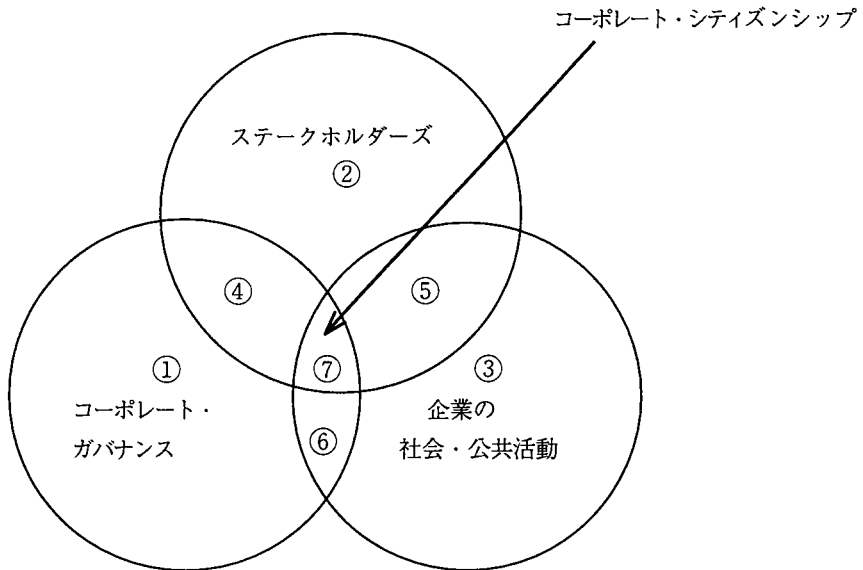
コーポレート・ガバナンスの領域(①)では、適法性や社会的責任以前の問題として、正しい「企業倫理」が中核に位置づけられている必要があり、それはコーポレート・シティズンシップ(⑦)の拠って立つ基盤でもある。さらに、コーポレート・ガバナンスとステークホルダーズとの重複領域(④)では、例えば、株主総会の運営、株主への積極的な情報開示としてのIR(Investors relation)、株主代表訴訟、ストックオプション制、従業員持ち株制、従業員に対する作業環境の改善、などを挙げるができる。

また、企業の社会・公共活動(③)は、環境、雇用、人権、貧困、教育、福祉などの改善に関する活動を内容としているが、これとステークホルダーズとの重複領域(⑤)には、例えば、企業による環境アセスメント、政府関係活動、消費者運動・社会のリーダーやアクティビストへの対応などがある。

最後に、企業の社会・公共活動とコーポレート・ガバナンスの重複領域(⑥)については、例えば、コンプライアンスの問題がある。企業経営の適法性を確保し、違法行為

の発生を防止するための体制の整備である。コーポレート・ガバナンスには、効率性と適法性の 2 つの側面が要請されるが、後者の確保のためにもコンプライアンスの充実が必要である。そのためには、外部取締役の拡充や場合によっては米国企業に例をみるような公共取締役(Public Interest Director: PID)制度の導入も効果的と思われる。

図 8 コーポレート・シティズンシップ・モデル

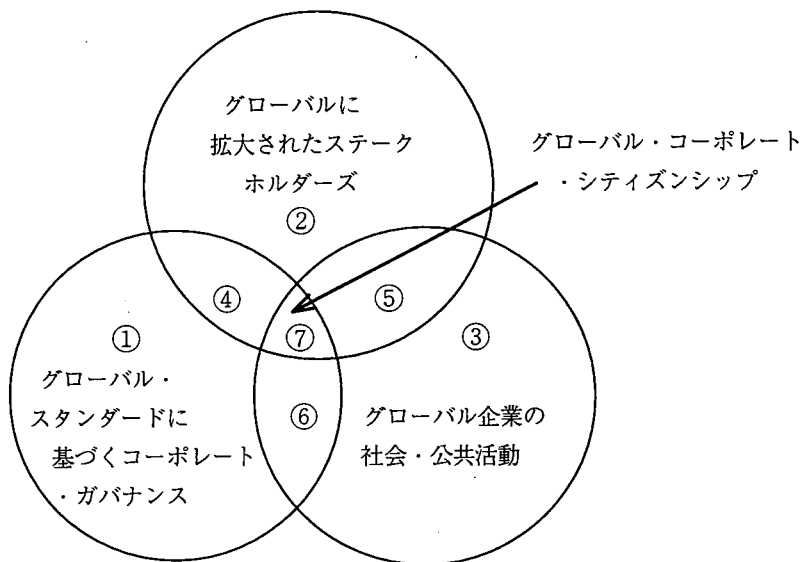


さらに図 7, 図 8 をもとに, グローバル企業のコーポレート・シティズンシップ・モデル (図 9, グローバル・コーポレート・シティズンシップ・モデル) の各領域は以下のように区分できよう。

このモデルにおいては, ④の領域として, 例えば, 外国人株主や米国カルパースのような外国機関投資家に対しても, ステークホルダーズの一員として企業は適切な対応が必要になる。グローバル・スタンダードに基づくコーポレート・ガバナンスを実施できなければ, 株主から見離なされてしまうからである。コーポレート・ガバナンスのグローバル・スタンダードとしては, 99 年 5 月, OECD の閣僚委員会に提出された「コーポレート・ガバナンスの原則」(OECD Principles of Corporate Governance)は, 株主の権利, ステークホルダーズの役割, 情報の開示と透明性, 取締役会の責任等について, 公正・中立の立場で, グローバルな観点から検討されている。

⑤の領域では, 例えば, 現地の人権擁護団体や活動家, さらには環境保護団体の活動家(例えば, グリーン・ピース)との交渉といったものが含まれよう。また, ⑥の領域では, 例えば, 世界的環境問題への対応や実践からグローバル企業自体の行動規範(例えば, OECD による多国籍企業の行動規範)の検討などが挙げられる。

図9 グローバル・コーポレート・シティズンシップ・モデル



企業のコーポレート・シティズンシップのあり方からすれば、グローバル企業は世界のどの国に進出しても、母国市場に対するものと同等（平等）の市民度を発揮すべきであろう。例えば、環境問題への対応や消費者への情報の開示にしても、その企業が母国市場で行っているのと遜色ない活動を行うべきであり、進出先国ごとに質の高低を違えるようなことは許されないであろう。否むしろ、深刻な社会問題を抱える発展途上国においてこそ、より高い企業市民度を発揮するべきではないかと考えられよう。

Ⅲ グローバルに拡大されたステークホルダーズ

前節で述べた「グローバルに拡大されたステークホルダーズ」については、どのような理論的考察が可能か、またどのような対象から成っているのか、グローバル企業は現地でそれらに具体的にコーポレート・シティズンとしてどのような貢献をすることが期待されているのであろうか、ここではこれらについて検討したい。

① ステークホルダー理論

資本主義経済における現代的企業の特徴は、「所有と経営の分離」が行われていることである。つまり、それは企業規模の拡大や高度な技術の開発のために必要とされる株式資本の増大により所有が分散し、さらにそれによって生ずる専門経営者による経営者支配(management control)が行われる結果として生じたものである(Berle=Means (1932)⁽²⁾, Burnham(1941)⁽³⁾)。

現代的企業の特徴は、出資者の所有物たる利益追求機関としての性格から脱却し、出資者以外の多くのステークホルダーズとも利害関係を有する社会的機関としての性格を有するという点である。また、それは、一個の主体性、自主性を持った社会的制度で

もあるから、現代的企業は制度的企業としての性格を有することになる。

企業を取り巻くステークホルダーズとしては、多くの論者がさまざまなものを挙げているが、一般的には、以下のものが挙げられよう。従業員、株主、労働組合、顧客、消費者団体、供給企業(納入業者)、関連企業、競争企業、地域社会(住民)、金融機関、政府、地方自治体、公益団体、慈善組織、メディア関係、文化団体などである。

多国籍企業の場合は、現地受入国によっても異なるが、これらに加えて、マイノリティ・グループ、女性団体、教会組織、宗教団体、環境保護団体、などが重要なステークホルダーズとして挙げられよう。

Grosse, R & Kujawa, D(1988)によれば⁴⁾、国際ビジネスにおける多国籍企業とステークホルダーズの間を下の図のように示している(図 10)。ステークホルダーズの例を本国と受入国に分けて示しており、株主と、銀行については両国にまたがって描かれているが、もちろんそうでない場合や一方だけにしか存在しない場合もあり得るのであり一例を示しているに過ぎない。受入国によっては、アクティビストやテロリストが重要なステークホルダーズになる場合もあり得る。また、日本では周知のように特別株主である総会屋がステークホルダーズの一員に数えられる場合もありえよう。

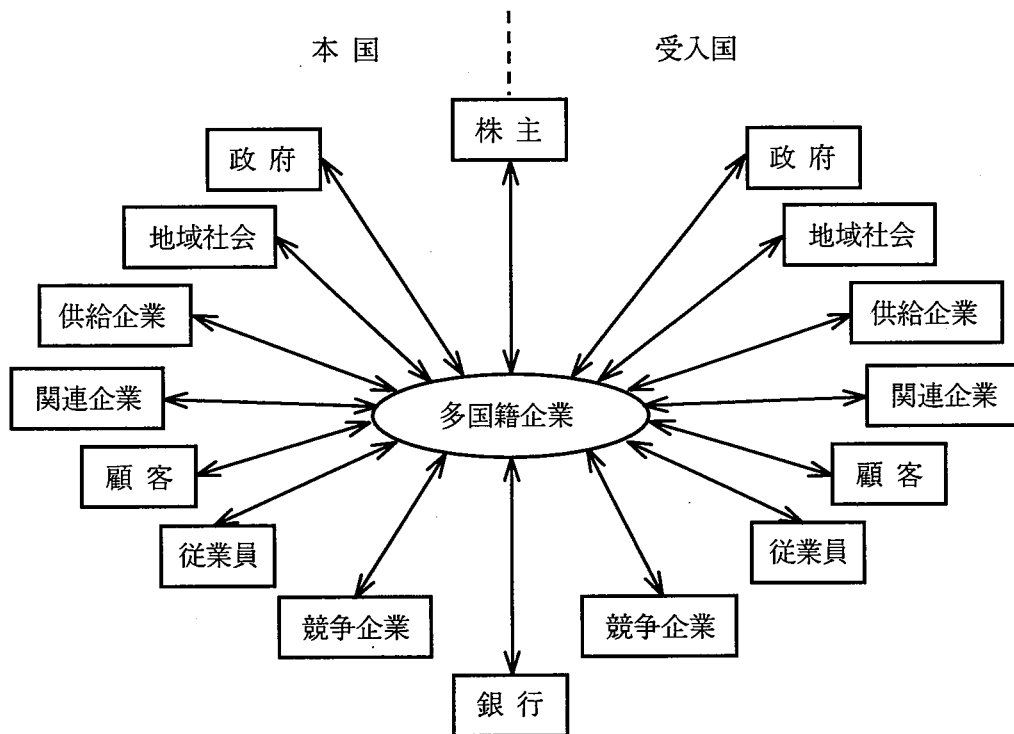
企業による権力の行使はこれら企業を取り巻くステークホルダーズによって容認されるものでなければならない。Davis & Blomstrom(1975)によれば⁵⁾、企業の権力の行使には正当性(legitimacy)が必要であり、ステークホルダーズに受容されるためには企業の権力に照応した責任を果たすことが期待されるのであり、彼らはそれを企業の権力・責任均衡の原則(the power-responsibility equation principle)と呼んでいる。企業がステークホルダーズの期待に応じて社会的責任を果たすとき、彼らは企業への投下資源を質と量において一段と充実させるか、あるいは、企業に友好的な世論を形成することで、企業の存続と成長に寄与することになる。以上のように、企業は権力の行使について正当性を獲得することが必要なるがゆえに、ここに企業の社会的責任さらにはコーポレート・シティズンシップとの関係が不可分のものとして出現することとなる。

特に、多国籍企業の場合、その権力、つまり経済的影響力は絶大であり、巨大企業の売上高は中進国の GDP をも凌駕する金額になっている。例えば、GM の総売上高は現在でもタイ、マレーシア、フィンランド、ポルトガルなどの GDP 額を上回っている。また、多国籍企業の巨大な経済力のために、その政治的、社会的、さらには文化的影響力も受入国にとって重大な関心事とならざるを得ないであろう。

ところで、ステークホルダーという言葉は 1950 年代頃から使われるようになったが、1963 年には、Stanford Research Institute によってステークホルダーの定義がなされている。それによれば、「ステークホルダーズとは、企業を存続・維持するために不可欠な支持者集団であり、株主、従業員、サプライヤー、貸出先、地域社会がこれに含まれる」としている。

また、Ansoff(1965)は企業の目的との関係で、ステークホルダーという言葉を採用している⁶⁾。そして、いろいろなステークホルダーズのニーズや利益の衝突をいかに調整し、バランスさせるかという経営者の能力を重視している。

図 10 国際ビジネスにおける多国籍企業とステークホルダーズ



出所：Grosse, R. & Kujawa, D.(1988), International Business: Theory and Managerial Applications, p23 に筆者が加筆

Freeman, R. E.(1984)も、企業目的の達成に影響する個人ないし集団をステークホルダーズと呼んでいる⁽⁷⁾。具体的には、株主、従業員、顧客、サプライヤー、公益団体、政府機関などを挙げている。彼は、「経営計画と経営政策モデル」および「ステークホルダー・マネジメントの社会的責任モデル」という 2 つのモデルによって、ステークホルダーの概念を説明している。前者では、企業が戦略を決定する際に配慮すべきステークホルダーズの承認・評価に重点がおかれ、後者では敵対的利害関係者をも含めたより広い範囲のステークホルダーズの管理と社会的責任との関係を考察している⁽⁸⁾。要は、企業の戦略的目的を達成するためには、社会的責任を十分に果たし、ステークホルダーズの要求を満足させることの重要性が強調されている。

Ullmann(1985)もステークホルダーズの理論的枠組みの構築、企業の社会的責任の概念モデルの開発を行っている⁽⁹⁾。彼は企業の社会的責任を戦略的意思決定に組み込むこと、また、それによって企業は事業活動を行うことの正当性を確保できると述べている。

このように、企業経営者とステークホルダーズとの間で企業の果たす社会的責任について十分な共通認識があることが望ましいが、実際には多くの論者が指摘するように、

経営者とステークホルダーズ間に利害対立が存在するのである。Sturdivant(1979)によれば、両者の間では常に利害衝突が発生するという仮設が提起されている⁽¹⁰⁾。彼は、活動家集団のリーダーと企業経営者の社会的責任に対する態度や考え方についての観察を行い、両者では大きな認識ギャップがあることを検証している。特に、活動家リーダーは、企業が社会問題に関する責任を果たすべきであると強く感じているのに対して、企業経営者は事業活動の達成との範囲内においてのみステークホルダーズの利益、従って社会的責任を考える傾向が強いことを指摘している。

しかしながら、Chakravarthy(1986)は、戦略的な事業の達成には、伝統的な利潤獲得のみを指標とするよりもステークホルダーズの満足度を指標とすべきことを主張しており、彼の考え方は「フォーチュン」誌による「ステークホルダーの満足度が企業名声に与える影響」に関する調査結果とも一致しており、彼の主張が裏付けられる結果となっている⁽¹¹⁾。これらのステークホルダーズ理論に共通する概念は、企業活動の目的は株主のためだけに極大利潤を追求するのではなく、その企業に関わるすべてのステークホルダーズの最大利益を実現することにあるのである。

以下、本稿では、主要なステークホルダーとして、株主と銀行、受入国政府、供給企業を多国籍企業のコーポレート・シティズンシップを念頭に置いてみていこう。

②多国籍企業の株主および銀行

既述のように、ステークホルダーズの最大利益の実現ということは、企業が株主だけでなくその他多数の受託者に対しても責任を果たすべきであるということである。この点は先のコーポレートガバナンスとも密接な関係を有する領域であるが、米国でステークホルダーズ論が出現したのは株主の力が他のステークホルダーに抜きん出て強力であるからであろう。米国ではそれまで、企業または経営者と株主との関係はエージェンシー理論に立つ考え方が支配的であった。そこでは株主がプリンシパル、経営者はエージェントであり、株主の利益が他のいかなるステークホルダーズよりも優先されたのである。具体的には、株主に対する株価上昇に伴うキャピタルゲインと高い配当率の実現である。

従って、米国ではステークホルダーズ理論による多数受託者の観点に立てば、経営者は意思決定においてステークホルダーズ間の中立性を堅持しなければならないことになるが、この中立性は、プリンシパルの最大利益を志向するエージェントとしての経営者にとっては、「倫理的」ジレンマを発生させる可能性があるといえよう。

しかしながら、日本企業の場合、むしろ反対であって、今日株主の法的権利の強化や情報開示に対する企業の法的責任の一層の拡大が要請されているのである。例えば、日本企業における、株式相互持ち合いは、投資家にとって株式の投資魅力を低下させる典型的な慣習といえよう。また、投資家向けの広報活動としての investors relation(IR)の拡大が強く要請されているのが現状である。従って、日本ではむしろ株主権の強化を必要としており、米国でのステークホルダー論の主張はこの部分については相容れないものがあると考えられる。

ところで、株主は「一般株主」と「機関株主」に大別することができよう。前者は短期的に配当と株価の値上がり（キャピタルゲイン）のみを期待しているが、後者につい

ては、長期持続的なキャピタルゲインを期待しており、またその内の特に大株主は持ち株を通じて当該企業を支配できる立場にあるという意味で「支配株主」と呼ばれる場合もある。

アメリカ法律協会の『会社運営・統治機構の諸原理 一分析と勧告一』でも、「支配株主」(controlling stockholder)という用語が使われており、コーポレート・ガバナンスの観点から、支配株主が被支配企業と取り引きする際、公正取引義務を遵守しなければならないという制限条件を設定している⁽¹²⁾。それは、支配株主が、取締役や経営者と同様に会社に関する特別な情報を得たり、特別に影響を与え得る地位にあるので、一般株主とは区別して特別な制限を課し、株主を平等に扱うという趣旨からである。

それでは、機関株主とは具体的にどのような機関であろうか。一般的には、日本では信託銀行の信託部、保険会社、年金基金などを機関株主(機関投資家)と呼んでいる。政府系銀行、都市銀行、地方銀行などの銀行は含まれない⁽¹³⁾。

保険会社や年金基金などの機関株主は、生命保険や損害保険の加入者、年金の委託者に代わって資金を運用し、利益を向上させることを目的としている。しかし、元本割れを起こしたり、運用成果が悪かった場合、そのリスクは保険の加入者や年金の委託者が負うことになる。

これに対して、銀行は預金者からのカネを預かり運用し、その純益や手数料収入の拡大を目的とする。リスクは銀行自身が負う。しかし、銀行が高い運用成果を上げても、預金者には元本と確定利子しか支払われない。機関株主は、顧客を常に意識しており、投資先企業の株価や配当を重視している。銀行の場合は、顧客よりも自行の方針に従って預金を運用しているのであり、運用成果よりも投資先企業との取引を重視しているといえる。

また、機関株主の投資先企業に対する関わり方は消極的、間接的である。運用成果が悪ければ、株式を売却して他の運用手段を考えればよいのであり、経営者を派遣したり、経営再建のための出資を行うようなことはしない。これに対して、銀行の関わり方は、積極的、直接的である。いろいろ注文を出したり、場合によっては経営者を送り込んだり、融資も行う。

株式投資の運用については、機関株主は一般的に短期的、分散的、流動的であるのに対して、銀行のそれは長期的、集中的、固定的である。このことは、機関株主はコーポレート・ガバナンス(統治)には積極的だが、企業支配には消極的だということである。すなわち、機関株主の統治とは、株式を所有して、経営成果の配分には強い要求をするが、経営内容には必ずしも深く立ち入らない。これに対し、銀行の支配とは、株式を所有して、自らもしくは代理人が経営を行い、その経営成果のかなりの部分を占有しようとするものである。戦前の財閥はその典型であったが、今日でも系列融資を中心としたメインバンクについては該当する部分があるといえよう。

従って、機関株主は統治すれど支配せずである⁽¹⁴⁾。つまり、コーポレート・ガバナンスは機関株主の問題であり、銀行の問題ではない。

さて、以上で対象が明らかになった株主に対して、企業はコーポレート・シティズンとして、どのような貢献をすべきであろうか。

まず、ROI や ROE の向上をはかり、高配当と株価の値上がりを実現することが基本的責任であろう。これと同時に、IR 活動など企業情報の積極的開示を行うことも重要である。さらに、株式の証券市場における十分な流動性を確保し、株式の投資魅力を増強させるなど、を挙げることができよう。

しかし、ここで問題となるのは、企業ないし経営者と株主の間には、時として利害対立が存在するという点である。それは、株主はその投資に対して最大可能な利益（収益性）を期待するのに対して、経営者はむしろ企業の維持・成長（安定性）を重視するのであり、また従業員の福利厚生等、他のステークホルダーズとの利害のバランスも配慮しなければならないからである。

周知のように、近年のアメリカでは、いくつかの社会問題（少数民族や女性の雇用・訓練・昇進、大学等への献金や政治献金の会社資金からの拠出、および人権抑圧的な国家での事業遂行など）への対応にも、株主と経営者がしばしば対立するに至っている⁽¹⁵⁾。日系企業においても、これらの問題にいかに対応し、株主の合意を得るかは多国籍企業の今日的課題である。

最後に、海外で事業を行う日系企業では現地の株式市場に上場しているのはごく少数の企業に限られている。非上場の日系企業にとっての株主はまさに親企業であり、厳密に言えば親企業の出資形態（完全所有、対等所有、小数所有等）によって、子会社のステークホルダーとしての親会社への関わり方も変わってくる。しかし、この問題はむしろ親子会社間の所有政策の問題になるのでここでは割愛することにする。

③ 多国籍企業と受入国政府

この両者の関係は、共存できる部分と敵対的關係となる部分からなるといえよう。

Dunning(1993)の折衷理論を参考にして考察したい⁽¹⁶⁾。折衷理論によれば、多国籍企業は、企業のもつ優位性（所有特殊的優位、ownership advantages）と投資受入国がもつ優位性（立地特殊的優位、location advantages）、そして企業活動を内部化する優位性(internalization advantages)の3つの優位性をリンクさせ、それぞれの要素を効率的に利用することによって、ベネフィットを獲得することができる最適の位置にあり、このことにこそ多国籍企業の存在理由を求めるのである。3つの優位性の頭文字をとってOLI理論ともいっている。

企業特殊的優位とは、人的資源管理能力、財務能力、技術や情報などの他、製品開発能力、マーケティング能力、イノベーション能力なども含む。立地特殊的優位には、その国の政府による様々な経済政策やその国の市場特性、経営資源の賦存状況、インフラの整備状況などがある。内部化する優位とは、企業の組織効率や企業支配による独占力の行使に関する能力の向上である。具体的には、事業上の調査・交渉コストの回避、経営資源の供給や販売条件のコントロールなどが容易になることである。

図 11 に示すように、多国籍企業と受入国政府との関係は、そのような優位性を持つ両者の交渉によって決定される。その際、両者はそれぞれの目的を達成するために交渉するのである。多国籍企業の目的は、経済的ベネフィットの最大化であり、受入国政府の目的は、広い意味での国益であり、それは国の経済的パフォーマンスの改善、自国産業の競争力の強化、社会的厚生水準の向上などである。

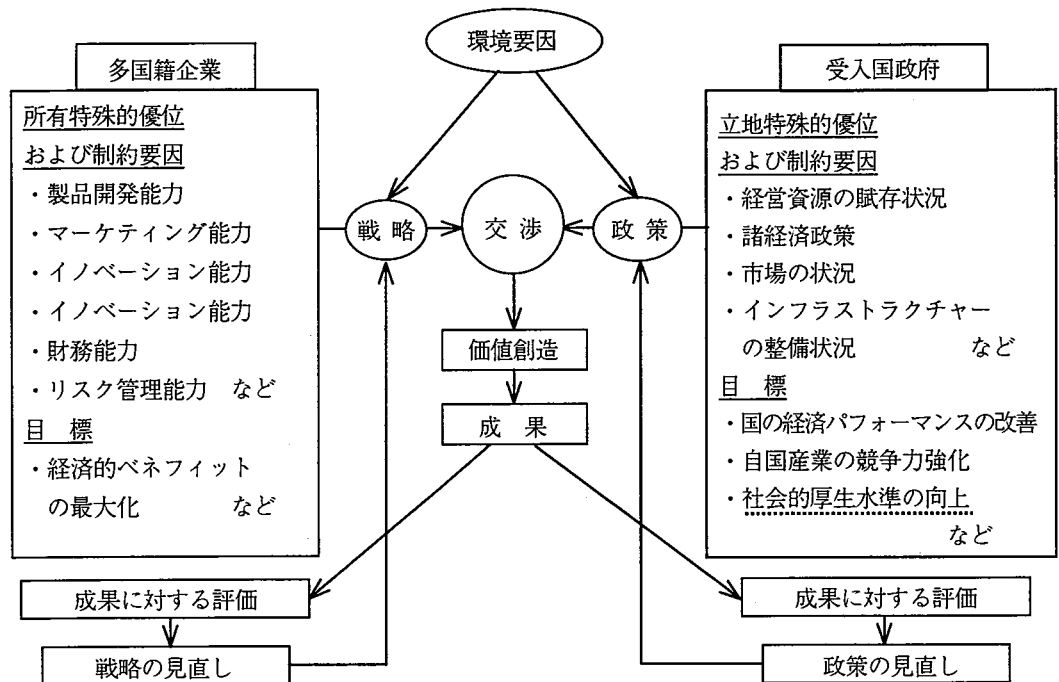
この点、多国籍企業により実施されるコーポレート・シティズンシップは受入国の国益である社会的公正水準の向上にとって重要なインセンティブであり、それは多国籍企業の所有特殊的優位の一要素として、交渉時の企業戦略に組み込まれるべき重要な要素である。

このように、所有特殊的優位とその制約要因をもつ多国籍企業は、その目標を達成するために、環境要因を織り込んだ経営戦略を駆使することにより、受入国政府側の政策と対峙することになる。両者の目標は、当然両立するものとそうでないものがある。例えば、多国籍企業にとっての新規工場の設営は、受入国にとっては産業政策の促進や雇用の創造につながるものであろう。しかし、その一方で、政府による環境基準の達成や社会的福利厚生水準の達成目標は、多国籍企業にとって収益の低下や追加コストの増大につながる場合もあり得る。

受入国政府の政策と行動が多国籍企業にとって不利なものを知覚されれば、両者の関係はそれだけ対立的なものになるが、反対に、両者が互いに背反しない目標に対し付与する優先順位が高ければ高いほど、その関係は協調的になるといえよう。

一般的には、多国籍企業のもつ所有特殊的優位が大きければ大きいほど、受入国政府に対する交渉力は大きくなり、政府からベネフィットを引き出す力は強くなる。同様に、受入国政府の立地特殊的優位が大きければ大きいほど、多国籍企業に対する交渉力は高まり、政府が多国籍企業からベネフィットを引き出す力は強化されることになる。

図 11 多国籍企業と受入国政府の関係



(出所) Lecraw and Morrison(1991)を参考に作成

このように、両者がもつ優位性の性質や水準、戦略と政策の内容、さらには世界経済の環境変化の要因によって、両者の交渉能力および行動パターンは決定されることになる。

④ 多国籍企業と下請・供給企業

日本企業の場合、特に自動車、電気・電子に代表される組立産業では、完成品親メーカーと部品下請メーカーとの間には垂直的な重層構造が形成されている。

こうした重層構造は、欧米には見られない特徴であり、自動車業界に限定してそれを要約的に示せば次のようになる⁽¹⁷⁾。

まず、部品生産形態の特徴として、

- ア) メーカーによる内製比率は欧米よりかなり低く、30%前後である
- イ) 発注部品のユニット化、集約化、システム化が進んでいる
- ウ) 日本の自動車部品供給企業は、受注先を自動車産業に特化し、しかも取引先を1つの親会社に依存する場合が多い
- エ) 日本では、第1次部品企業等が承認図方式により部品の製造を行う（欧米では貸与図方式）
- オ) 日本では、親メーカーと部品供給企業間でデザイン・インなどの共同開発が行われている（欧米では両者の共同開発は一般的ではない）

さらに、取引形態の特徴として、

- ア) 日本では、親メーカーと部品供給企業との取引は長期継続的であることが多い
- イ) 親メーカーからの注文に、極めて柔軟に対応し、価格設定も固定的ではない
- ウ) 親メーカーが部品供給企業に技術指導や生産管理上の指導を行い、情報交換も綿密に行っている

以上のような重層構造は、日本企業の生産管理上の優位性と考えられる全社的品質管理(TQC)やジャスト・イン・タイム(JIT)と深く関わっており、それらの優位性を実現するための前提条件と考えられてきた。

こうした重層関係は、これまで系列と呼ばれ、米国からは、それは支配・従属関係と排他的性格を有する集団として、また対日進出の非関税障壁としても、非難されてきた。しかし、この重層関係を対象とした最近のいくつかの研究では、親会社（中核企業）は経済循環のリスクを吸収しながら、供給企業がフレキシブルな生産能力、適応能力を高めることに協力し、両者の間には補完関係が生み出されており、供給企業間においても厳しい競争関係が存在することが明らかにされている⁽¹⁸⁾。

また、現実には、例えば、トヨタは米国工場の NUMMI および TMM においてそれぞれのサプライヤー組織（協力会）として GAMA および BAMA を有しているが、そのメンバー企業には日本からの傘下企業（合弁企業も含めて）よりも地元米国企業が多く会員になっており、グループ企業ではあっても支配・従属関係や排他的性格は認められない。

さらに、最近では、トヨタに限らず、自動車組立メーカーは、むしろ系列を中心とした調達から、「世界最適地生産」へと大きく変化する兆しがあり、またそうしなければ

ば生き残れないのが現状であるといえよう。

さて、以上のような特徴を有する日本のグローバル製造企業は、現地の供給企業に対して、どのような貢献をしているのか、またすることができるのか、を考察してみれば、以下のような項目を挙げることができよう。

- 1 供給企業と長期継続的・安定的取引を行う
- 2 技術供給や合弁会社の設営等により技術移転を行う
- 3 技術援助に留まらず資金援助も行う
- 4 現地調達比率を増大させる (現地供給企業の優遇)
- 5 世界最適地調達によるオープンな取引を行う
- 6 取引企業との人材交流 (技術者の派遣および受入など)

以上、グローバルに拡大されたステークホルダーズとコーポレート・シティズンシップを中心に述べてきた。さらに、従業員、地域社会などの重要なステークホルダーズとの関係も検討される必要があるが、次稿に譲りたい。

IV 結びにかえて——コーポレート・シティズンシップの精神的基盤

コーポレート・シティズンとして、企業は数々の社会貢献活動を行っているが、本業と関連のない領域での社会貢献を大別すれば、企業献金とボランティア活動に分けられる。

企業献金については、献金する意思があるのかないのかで決まり、意思がなければそれまでであるともいえる。また、現実に企業の創生期や資金難の時に献金をするのは困難であるかも知れない。ボランティア活動については、資金がなくても企業規模が小さくてもやる気があれば可能である。企業がフィランソロピーとしてボランティア活動を行う場合でも、具体的にそれを実行するのは従業員個人である。

そこで、こうした企業ボランティア活動を行う個人が依拠している精神的基盤あるいは心理的構造について検討することが重要であると思われる。

① 自己実現(self-actualization)欲求

人はなぜボランティア活動をするのか。どのような人間の欲求が人をボランティア活動に駆り立てるのか。この問題を考えるとき、頭に浮かぶのは行動科学者マズロー(A.H. Maslow)の欲求5段階説である。

周知のように、それは人間を行動に駆り立てる欲求の序列であり、低次の欲求から次第に高次の欲求へと向かうのであり、順に、①生理的欲求、②安全の欲求、③社会的欲求、④自尊の欲求、⑤自己実現の欲求、である。

一度ある段階の欲求が達成されると、それはもはや人間を行動に駆り立てなくなり(動機づけられなくなり)、次の高次の欲求へと向かう。①~③までの欲求は、他から与えられることによって欲求が充足されるために「欠乏欲求」といい、④と⑤の欲求は、充足してもさらに上を希求するという特徴があり、「成長欲求」と呼ばれる。

このような5段階の人間の欲求との関係でボランティア活動を行おうとする精神的基盤は、人間の成長欲求と強く結びついているといえるであろう。成長欲求のうち、

「自尊の欲求」は、「自我欲求」ともいわれ、達成、自律を求める一方で、他人から認められたい、尊敬されたいと願う欲求であり、「自己実現の欲求」は、自己の潜在的可能性を最大限に実現したい、創造的なことをしたいという欲求である。ボランティア活動の精神的基盤はとりわけ、その内でも人間の最高次の欲求とされる「自己実現の欲求」との結びつきがより強固であるといえるであろう。

しかし、自己実現でもまだ自己中心、自己本位であり、ボランティア活動の精神は、それらをも超えたものとして把握される必要があるかもしれない。

②利他主義(altruism)

人間の本当の満足、真の満足は、自己実現欲求が達せられても、100%満足させられるものではない。ケニー(J.A. Kenny)の「自己実現を超えて」の理論は、マズローの理論を超えているといえる⁽¹⁹⁾。

彼の考えでは、人間は自己実現から「相互実現」へと進み、最終的に100%の満足を達成するためには、「自己献身」にまで高められなければならない。「相互実現」は、2人の個人がお互いに豊かになり、そうすることで個人としても2人の人間としても成長する過程のことである(具体例としては、結婚などに見いだされる)。

しかし、それでも最終目標ではなく、最終目標は「自己献身」である。まさに、この段階で自己は自己を超越することを学ぶのである。ある者はそれを「完全なる愛」と呼び、またある者はそれを「利他主義」と呼ぶ、といっている。彼は、この最終段階に到達した人として、イエス・キリストの十二使徒や、より実在の人物としてはマハトマ・ガンジーやマーチン・ルーサー・キングなどを挙げている。

ボランティア活動の精神的中核は奉仕である。それは利己ではなく利他の価値観によるものである。利他主義は、自らの利得を、極端な場合は犠牲にしても、他人のために役立つとする心情であり、またその行為に至る過程を支える心性である。そのような心情こそが、この社会を前向きに支えているという意味で「向社会的」(prosocial)ということもある⁽²⁰⁾。

ところで、利他主義は国民文化によって、その認識と実践の程度が異なるのではなからうか。国民文化は大別して個人主義の強い文化と集団主義の強い文化に分けられる。個人主義文化の中では、個人が認識し、実践する利他主義は、自分の属する組織(例えば、企業、官庁、学校など)を超えて地域社会、一般社会、場合によっては国際社会に対しても、自主的に他人や他組織のために貢献する心情である。しかし、集団主義文化の中では、悪くすると自分あるいは自分の組織や国を超えて、公共の目的のために不特定多数の人々や組織に自主的に貢献するといった発想は出てきにくいように思われる。

集団主義の文化では、内の者には誠実に対応し貢献するが、外の者に対しては冷淡で利己的になる傾向がある。極端な例ではあるが、集団主義文化の強いインドで、外国の飛行機がある部落の近くに墜落したとき、村民は上空から降ってきた金めのものを我先にと奪い合い、遺体の収容作業にはほとんど協力しなかったと報告されている。

もっとも、利他主義だけがボランティアの動機づけになるのか、また、利己を超えた純粋な利他主義があり得るのかといった疑問も当然生じることになる。前者については、既述の「自己実現欲求」の達成も、より高次の欲求に向けての一つの動機づけと

して位置づけることが可能であり、特に活動の周辺部を担当するボランティアにおいてはそれだけで十分な精神的基盤にあり得るものと考えられる。

後者については、世の中には生まれつき利他主義のパーソナリティーを持ち合わせた人がいるというより、むしろ人生経験や学習を通じて修得していく精神構造として理解する方が自然であるかも知れない。また、利得の考え方を全部否定してしまうことも問題である。ボランティアの中には、営利組織と比べると低額であるにしても、給与や賃金をもらって非営利組織のスタッフとしてボランティア活動をしている人もいる。

以上のような問題点はあるにせよ、企業ボランティア活動に実際に従事する従業員が、個人として人間として最終的に依拠する精神（心性）の基盤は、「自己実現欲求」を超えた、「利他主義」である、ということができよう。

*謝 辞

日頃より、早稲田大学江夏健一先生には、多くのご指導・ご鞭撻を戴いております。また、九州産業大学の井沢良智先生には、学会発表時のレジュメをお目通し戴き、当日は司会・コメンテータとして、貴重なコメントを戴きました。また、同大学の土井一生先生には、調査時の質問票の作成や対象企業の選定などでお世話になりました。記して、衷心より感謝申し上げます。

【注および参考文献】

- (1) 稲別正晴編著『ホンダの米国現地経営』文眞堂, 1998, pp.188-192。
- (2) Berle, A.A. and G.C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, New York: Commerce Cleaning House, 1932 (北島忠男訳『近代株式会社と私有財産』文雅堂, 1958年)
- (3) Burnahm, J., *Managerial Revolution*, 1941 (長崎惣之助訳『経営者革命論』東洋経済新報社, 1952年)
- (4) Grosse, R. & Kujawa, D., *International Business: Theory and Managerial Applications*, Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1988, p.23.
- (5) Davis, K. and R.L. Blomstrom, *Business and Society: Environment and Responsibility*, 3rd ed., McGraw-Hill Kogakusha, 1975.
- (6) Ansoff, H.I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York, 1965 (広田寿亮訳『企業戦略論』産能短大出版部, 1969年)
- (7) Freeman, R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, 1984.
- (8) 李正文『多国籍企業と社会貢献活動』文眞堂, 1998, pp.237-240。
- (9) Ullmann, A., Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationship among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance, *Academy of Management Review*, 1985.

- (10) Sturdivant, F., Executive and Activists: Test of Stakeholder Management, California Management Review, Fall,1979, pp.53-59.
- (11) Chakravarty, B., Measuring Strategic Performance, Strategic Mngement Journal, 1986, pp.437-458.
- (12) 高橋俊夫編著『コーポレート・ガバナンス』中央経済社, 1995 年, 145-167 ページ (高橋由明稿分)
- (13) 坂本恒夫・佐久間信夫編, 企業集団研究会『企業集団支配とコーポレート・ガバナンス』文眞堂, 1998 年, pp.119-122。
- (14) 坂本恒夫, 佐久間信夫編, 企業集団研究会, 前掲書, pp.119-122。
- (15) 櫻井克彦『現代の企業と社会』千倉書房, 1991 年, 101 ページ。
- (16) Dunning,John H., *Multinational Enterprise and the Global Economy*, Addison Wesley,1993.
- (17) 高橋俊夫編著, 前掲書。
- (18) 浅沼万里『日本の企業組織 革新的適応のメカニズム』東洋経済出版社, 1997 年。
- (19) Anderson, Jr, Jerry W., *Corporate Social Responsibility: Guideline for Top Management*, Quorum Books, 1989. (百瀬恵夫監訳, 伊佐淳・森下正訳『企業の社会的責任』白桃書房, 1994 年, 126-128 ページ)
- (20) 田尾雅夫『ボランティア組織の経営管理』有斐閣, 1999 年, 36-43 ページ。

[2000 年 4 月 1 日受理]

東南アジアにおける日系企業のグローバル社会貢献

土井 一生（九州産業大学）

要 旨

1980年代後半、輸出を中心にした日本企業の海外戦略は転換を迫られ、日本企業は海外生産を中心にしたあらたな戦略にシフトし、アジア各地に生産拠点を構えることとなった。生産拠点の海外シフトは、日系企業に「現地化」というあらたな経営課題を突きつけ、日本企業は「良き企業市民（good corporate citizenship）」として現地社会に受け入れられるよう、社会貢献活動を積極的に行った。社会貢献活動は、日系企業の現地化にあたって、まさに必要条件であったのである。

しかし今日、日系企業は、進出先の要請に対して受動的に対応する段階から、積極的に世界経済・社会の発展に貢献する段階へと、その経営スタンスをシフトさせる必要性に迫られている。というのも、技術移転や雇用の創出をもって、多国籍企業の社会貢献を語ることは、多国籍企業が所有するさまざまな分野の知識やノウハウを看過することになるからである。

そこで本稿は、多国籍企業が本来、そのネットワークを縦横無尽に駆使し、世界中のさまざまな知識を収集、統合し、さらにはあらたな知識創造を可能にする組織であるとの視点に立つ。そして、多国籍企業の社会貢献活動を「グローバル（glocal）社会貢献」と呼び、同時にこれを多国籍企業のあらたな競争優位性として考察する。考察にあたっては、東南アジア 10ヶ国に展開する日系企業へのアンケート調査の結果を基に、日系企業の社会貢献活動の実態分析を通して、その問題点や今後の検討課題を明らかにする。

結論として、日系企業の社会貢献活動には消極的姿勢が見られ、活動内容も一般的な社会貢献活動に終始しており、企業独自の積極的な社会貢献活動の展開には至っていない。さらに、日系多国籍企業は社会貢献活動に関して、多国籍企業としての特性を十分に活用できていない現状も明らかとなった。

はじめに

「企業の社会貢献活動」は、バブル景気に沸いた 1980年代後半、日本企業の主要検討課題であった。多くの企業が本業以外の社会活動に関与し、その社会性を内外にアピールしたのである。また、この時期には多くの日本企業が海外に進出し、その集中豪雨的な投資活動は、海外においてオーバープレゼンス問題を引き起こした。そこで、日系企業は現地社会との良好な関係構築を企図して、さまざまな社会活動に従事したのである。「良き企業市民（good corporate citizenship）」となることは、日系企業の現地化の必須条件となり、日系企業は積極的に社会活動に関与した。

しかし、国内のバブル崩壊、97年に始まったアジア通貨危機は、そのような企業の姿勢を一変させ、社会貢献は企業の主要経営課題から次第に外されていった。日本企業にとって、社会貢献活動は余裕の産物であったのか、それともグローバルに展開する際の必要条件なのか、に関する十分な考察がなされないままに、「社会貢献」という用語は、ビジネス界ではタブーになりつつある。

地球環境破壊、貧富の格差拡大、人口の高齢化といったグローバル・レベルで発生しているイシューに対して、グローバル・レベルで事業展開する多国籍企業にはいかなる貢献が可能であろうか。企業の「現地化」は、進出企業が進出先社会の抱える諸問題を共有することであると考えられる。したがって、多国籍企業がグローバル社会の抱える諸問題に対して、無関心を決め込むことはできない。

そこで本稿は、あらためて企業の社会貢献活動に着目、とりわけ多国籍企業の社会貢献活動に焦点を当てる。それにより、多国籍企業のあらたな競争優位性という観点から、ローカル社会への貢献活動をベースに置きながら、最終的にはグローバル社会の抱える諸問題への解決に関与するという、社会貢献のあらたなあり方、「グローバル社会貢献」を提示したい。

本稿はまず、多国籍企業に関する競争優位性の変遷をトレースすることで、今日的な多国籍企業の競争優位性の所在を明らかにする。つづいて、社会貢献活動を競争優位性の立場から再検討し、「グローバル社会貢献」を多国籍企業のあらたな社会貢献の形態として提示する。さらに、東南アジア 10 ヶ国に展開する日系企業に対するアンケート調査を基にして、日系企業の社会貢献活動の実態を把握、分析する。最後に、日系企業のグローバル社会貢献に関する問題点と今後の課題を明らかにする。

1. 多国籍企業に関する競争優位性の変遷

「自社の競争優位性は何か」。これは、いかなる企業も看過する事のできない重要な検討課題である。とりわけ、「大競争時代」と形容される今日の国際ビジネスの世界では、自社の競争優位性の発見、さらにはそれを持続的な優位性とするのはきわめて困難である。というのも、競争優位性の源泉は環境変化とともにシフトするからであり、恒久的で唯一無二の競争優位性は存在しないのである。

ここでは、多国籍企業の競争優位性に関する代表的研究を、(1) 経営資源ベース、(2) 組織力ベース、の2つの視点から概観することで、多国籍企業の今日的な競争優位性の所在を明らかにしたい。

(1) 経営資源ベース

レビットの研究 (Levitt, 1983) によれば、市場のグローバル化は、各国の消費者の嗜好や需要が類似するにつれて、各国の市場に同質化をもたらす。それに対して、企業は、標準化された製品を標準化されたマーケティングで販売することから低コストによる優位性を獲得できるという。レビットは、この種の優位性を獲得できる企業を「グローバル企業」と呼んだのである。このような経営環境に対しては、競争優位の源泉を経営資源におき、またその資源をいかに効率的に配置・調整するかが重要な検討課題になる。このような経営資源をベースとした競争優位構築のアプローチは、ポーターの研究 (Porter, 1986) によっても、多国籍企業研究に大いに貢献した。

ポーターは、企業を顧客への価値を創造する9つの活動の連鎖、すなわち「価値連鎖 (value chains)」と捉えている。そして、企業はこれら9つの活動をいかに効率的に配置 (configuration)・調整 (coordination) するかによって、競争優位を獲得するという。すなわち、多国籍企業では、価値連鎖内の諸活動を国別にいかに展開するかが検討課題

となる。

一般的に、川下活動（ユーザーに接近した活動）が競争優位獲得に際して重要な産業は、国際競争がマルチ・ドメスティック的傾向になる。他方、川上活動（ユーザーから離れた活動）を競争優位獲得に際して重要と考える産業は、グローバルな国際競争が一般的傾向となる。しかしながら、同一産業内の企業すべてが、同一の戦略を採用するわけではない。たとえば、事務機器産業において、ゼロックスは、研究開発活動をアメリカに集中させる一方、他の諸活動については合併事業によるものを含めて分散させている。しかし、分散した諸活動はきわめて高度に調整され、マーケティング・アプローチやサービス体制が世界的に標準化されている。他方、キヤノンは、製造とサポート活動の大部分を日本に高度集中配置した。分散した諸活動の調整は比較的緩やかであり、「キヤノン」ブランドの使用を徹底する以外は、現地のマーケティング子会社に、その他の活動に関する裁量権のかなりの部分を与えている⁽¹⁾。すなわち、企業は独自の経営資源に関する特殊的優位性によって、競争戦略のパターンを変化させていると考えることができるのである。

また、ゴシャル(Ghoshal, 1987)やハメルとプラハラド(Hamel & Prahalad, 1985)は、範囲の経済性(scope economies)による競争優位性の構築を指摘している。彼らは、製品や市場の多様化に際して、製造技術、販売チャネルやブランドネームを共有することで、グループ内で相互支援活動(cross-subsidization)が展開され、競争相手企業に対してコスト面で優位性を獲得できるという。たとえば、松下は、多様な製品の販売に共通の流通チャネルを活用しており、シティバンクは一国のみで活動している銀行に比べ、多数の国の顧客に対して、より効果的なサービスを提供している。さらに、範囲の経済性は、企業に学習の共有をもたらす。たとえば、NECはC&C(computers and communications)事業において二つの技術を企業内で合体させ、IBMやAT&Tといったいずれかの技術に卓越した競争相手に対抗し、あらたな製品の開発を企図している。また、Procter and Gambleは、異なる市場で開発された知識の蓄積を行っている⁽²⁾。

以上のような、経営資源をベースとする競争優位性は、今日でもなお有効であろう。しかし、それらの経営資源が単独で競争優位性を構築するほど、今日の国際ビジネス環境は単純ではない。複雑化・多様化した今日の国際ビジネス環境では、多数の戦略目標を同時に達成すべく、それらの優位性を総合的にいかにマネジメントするかが問われている。その点で、われわれは、それを可能にする組織のもつ能力(capability)に着目する必要がある。

(2) 組織力ベース

「組織は戦略にしたがう」というチャンドラー(Chandler)の有名な命題に代表される組織構造適合仮説は、企業が新製品や地理的な新市場に参入する際に採用する組織構造を発展段階的に解明しようとした。たとえば、ストップフォードとウェルズ(Stopford and Wells, 1972)の研究は、きわめて独創的である。

ストップフォードとウェルズの研究は、企業の国際展開の段階でいかなる組織構造が採用されるかを明らかにしている。彼らの分析によれば、世界的企業は一般的に、海外拡張の初期段階では国際事業部を採用するが、海外販売高も海外製品多角化度も低いレ

ベルにある。次の段階で、海外向け製品数を増やさずに（海外向け製品多角化度を上げずに）販売高を伸ばした企業は、現地環境への適応を目的とした地域別事業部制を採用する傾向がある。

他方、海外売上高をさほど伸ばさず（総売上高に占める海外販売の割合を上げずに）海外向け製品数を実質的に増やした企業は、グローバルな効率性を追求することを目的とした、世界的製品別事業部制を採用する傾向にある。そして、最終的に販売高も製品数も多くなると、2つの組織構造のもつ特性、すなわちグローバルな効率性と現地環境への適応性双方を満たすグローバル・マトリックス組織を採用するというものである。

しかし、1980年代以降、複雑化・多様化する経営環境にあつて、グローバル・マトリックス組織は決して唯一の組織形態ではないことが明らかとなった。すなわち、戦略に適合した唯一の組織形態の追求が徒労に終わり、むしろ複雑化した戦略課題を解決するために、柔軟性を持った組織能力の向上が求められたのである。

バートレットとゴシャル（Bartlett and Ghoshal, 1989）は、多国籍企業をマルチナショナル（multinational）企業、グローバル（global）企業、インターナショナル（international）企業、そしてトランスナショナル（transnational）企業の4タイプに分類し、それぞれの本質的競争優位性を識別している。彼らの研究によれば、マルチナショナル企業の競争優位性は、強力な現地子会社が獲得する国家特殊な知識や技術から得られる現地環境への適応性にある。グローバル企業の競争優位性は、グローバルな標準化から得られる効率性にあり、本社にさまざまな知識が集中する。インターナショナル企業のそれは、本社がもつ知識や専門技術（コア・コンピタンス）を各国市場に移転・適応させる能力にある。

そしてバートレットとゴシャルは、これら3つのタイプの企業がもつ競争優位性を同時に達成できる組織を有する企業を、4番目のタイプとして「トランスナショナル企業」と呼んだのである。

トランスナショナル企業の登場により、多国籍企業の競争優位性は、ある市場でのニーズを敏感にとらえ、他の市場で開発された能力でそのニーズに対応し、その結果あらたに生まれたイノベーションを、世界中の市場や生産拠点において活用することから生じることになる。

また、必ずしも自社の組織内だけでイノベーションの創造・移転を行うのではなく、他社資源の効果的活用からも知識や資源を獲得すべく、戦略的提携を利用することも可能である。すなわち、企業の内部と外部双方のネットワーク間で発生する相互作用を通して得られた知識や資源を、自社内で有効活用できる組織の追求こそが課題となろう。

そのような組織に関して、ヘドランド（Hedlund, 1986, 1993）は、「ヘテラルキー（heterarchy）」という概念を導入し、ネットワーク型組織を提唱している。これは、多数の目標の同時達成や、意思決定における組織内での権限共有に際して、伝統的な階層組織（hierarchy）では対処困難となり、よりフラットな組織への必要性に対応したものである。すなわち、これは組織の横の連携を重視した組織構造である。

ネットワーク型組織の優位性は、本社一海外子会社間といった階層組織的な視点だけではなく、海外子会社間という水平組織的視点からさまざまな経営資源の移転が達成さ

れ、結果的に組織全体が学習効果を享受し、さらに複数の戦略目標を達成できる点にある。加えて、企業間ネットワークを通して、既存組織の活性化も可能となる。

マルチネスとジャリロ（Martinez and Jarillo, 1989）の研究は、多国籍企業の進化を、1920年～1950年（第1期）、1950年～1980年（第2期）そして1980年以降（第3期）の3つの時期に分類し^③、多国籍企業の組織形態を国際環境、国際競争および多国籍企業の戦略に関連させて考察している。

第1時期では、保護主義やナショナリズムといった自由貿易を疎外する要因に対して、国別ベース（a country-by-country basis）のマルチ・ドメスティックな国際競争が展開される。多国籍企業は、多くの国に直接投資を行い、国中心（country-centered）の戦略を実施する。そこで採用される組織構造は、分権的連合（decentralized federation）組織である。

第2時期では、保護主義やナショナリズムが低下し、国際政治経済環境が、多くの産業のグローバル化を強力に推し進める中、世界ベース（worldwide）のグローバルな国際競争が展開される。多国籍企業は、集権管理（centralized hub）組織を採用し、規模の経済性の獲得を企図してグローバル競争を実行する。

第3時期になると、国際政治経済環境は複雑な変化を遂げる。経済的側面では、各国市場の同質化が進み、産業のグローバル化は一層進展することになった。他方において、政治的側面では、再び保護主義や非関税障壁が高まりを見せ始めた。そのため国際競争は、依然としてグローバル競争であるが、多国籍企業は、グローバル競争激化の流れと国別のニーズへの同時対応を迫られることになる。そのために採用される組織形態は、統合ネットワーク（integrated network）組織であるという。

さらに、フェファー（Pfeffer, 1994）は、企業の競争優位性の伝統的な源泉、すなわち製品技術、プロセス技術、規模の経済性といったものは、競争優位獲得の手段として今日においてもなお有効であるが、その有効性は相対的に減退しつつあり、人的資源の有効な管理からえられる組織文化（organizational culture）や組織能力（organizational capability）が企業の存亡を分ける重要な源泉になりつつあるとしている。

以上のように、多国籍企業の今日的な競争優位性は、企業内・企業間ネットワークの相互作用から生み出される知識や資源を縦横無尽に活用できる「組織能力」に移行しているといえよう。換言すれば、今日の激変するグローバル企業環境では、多国籍企業の事業展開にあたって、多種多様な知識や資源が不可欠となっているのである。

そこで、今日必要とされる多国籍企業の組織能力を「多国籍企業の社会貢献活動」に適用して、議論を進める。

2. 競争優位性としての「グローバル社会貢献」

（1）多国籍企業の社会貢献活動

既述のように、今日、多国籍企業の競争優位性がグローバルに展開するネットワークから生まれるとするならば、「企業の社会貢献活動」についても同様の議論ができないであろうかというのが、本稿の視点である。

「社会貢献」は、そもそも企業を単なる経済的主体から社会的存在として認識し、そ

のさまざまな経営資源が生み出す有形無形のベネフィットを、本業を超えて積極的に社会に活用することで、企業の存在意義を証明する概念である。すなわち、それは非市場環境に対する企業の対応に焦点を当てた用語であり、企業がさまざまな利害関係者との関係の中でその存在を許される何よりの証左である。

日本では、1980年代後半に、「企業の社会貢献ブーム」がビジネス界を席卷し、「フィランソロピー」や「メセナ」といった用語の登場とともに、企業の社会貢献活動の必要性が喧伝された。それに呼応して、多くの企業はこぞってそれらの活動に資金を投入し、専門部署を設立、一部の投資家も企業のあらたな評価基準として企業の社会性を重視したのである。

他方、国内のみならず海外でも企業の社会貢献活動は拡がりを見せる。とりわけ、グローバル化を推進する日本企業の間で重要な検討課題とされた「現地化」は、企業の社会貢献活動の必要性を何よりも物語る格好の目標であった。折りしも、日本企業の進出先で頻発していたさまざまな投資摩擦を回避すべく、日本企業は、それらの経済性に加えて社会性の獲得を狙ったのである。

そのような状況に直面し、多くの日系企業は、欧米企業の地域社会との高い密着性を範として、地域社会活動（community relations）に乗り出したのである。しかし、日系企業が実施する地域社会活動は、さまざまな寄付行為や奨学金の設定、または地域社会で開催されるイベントへの参加・協力等に限定され、しかもきわめて横並び傾向が強かった。しかし、この段階ではフィランソロピー活動は、日系企業にとって必要条件に過ぎず、その消極的姿勢が顕著であった。

そもそも企業のフィランソロピー活動は、企業が社会に対していかなる貢献が可能かを示すことである。すなわち企業は、地域社会のいかなるニーズを発見するか、あるいは、そのニーズに対していかなる解決策を提案できるかが問われていることになる。したがって、企業によって貢献内容が異なるのは当然であり、活動内容は自ずと多様となる。その点で、従来の日系企業のフィランソロピー活動には、独自性や戦略性が欠如していたと見なすことができる。

さて、多国籍企業に限定して社会貢献活動を考察すれば、国内企業のそれとは大きく異なる点が存在することがわかる。それは対象とする「社会」の拡がりである。多国籍企業は、世界中に子会社を構え、そのネットワークのなかで活動している。そのため、多国籍企業が対象とする社会は、「グローバル社会」となる。すなわち、多国籍企業が対象とする社会は、各子会社が直面する地域社会の問題を含めて総合的に考察されなければならないのである。

日本企業はこれまで、経営理念やヴィジョンの一貫性という観点から社会貢献活動においても世界共通の活動を志向するか、あるいは、多様性への対処から進出先個別に活動を展開する傾向があった。前者は、世界共通の社会貢献活動という点から「グローバル社会貢献」と呼ぶことができよう。また、後者は、国別に活動を展開するという意味から、「ローカル社会貢献」と表現できる。しかしながら、多国籍企業の特性を再検討すると、多国籍企業の社会貢献活動には、多国籍企業特殊的な、あらたな活動のあり方を構築する必要性があろう。

海外子会社はその置かれている、国、社会からさまざまな要請に沿った行動を求められている。多国籍企業全体から見れば、世界各地の子会社が直面するそれらの要請は、今後のグローバル社会に対応する多国籍企業のあり方を投影したものであるといえよう。したがって、海外子会社の社会貢献活動を当該地域社会特殊的活動と考えるのは不十分であり、むしろ各子会社が直面する社会問題を統合的に考察することが、多国籍企業の社会貢献活動としてきわめて重要である。

海外子会社が学習した地域社会に関わる諸問題の解決策やノウハウを多国籍企業全体で共有できれば、当該社会問題は地域特殊の問題に留まることなく、むしろ他の類似した社会問題解決への転用、あるいは異質な社会問題の解決に活用可能となり、ひいてはグローバル社会が抱える社会問題の解決に有用となろう。本稿は、それを敢えて「グローバル社会貢献」と呼び、多国籍企業の社会貢献に関する主たる特徴であると考えられる。

（2）あらたな競争優位性としての「グローバル社会貢献」

企業が対峙する社会は、さまざまな利害関係者から構成されていると考えることができる。すなわち、企業は直接・間接的にそれらの利害関係者に影響を与え、またそれらから影響を被る存在である（Freeman, 1984）。利害関係者は企業に対してさまざまに異なる利害関係を持ち、それは自ずと同一企業に対しても異なる評価基準の存在を意味する。

多国籍企業の直面する社会が「グローバル社会」であるならば、そのような社会では、企業はさまざまな利害関係者がグローバルに展開する中で、さまざまな評価基準にさらされることになる。したがって、多国籍企業全体への評価は、各子会社が行う地域別の社会対応活動が総合的に、連結経営ベースで判断の上、行われると考えることができよう。

たとえば、イギリス国際石油資本のロイヤル・ダッチ・シェルは、1995年に同社のナイジェリアにおける液化天然ガス計画を発表したところ、同国が人権・環境保護活動家の処刑で国際世論の批判を浴びていたために、同社製品に対する不買運動が欧州全土に広がることとなった。加えて、同社による北海油田の老朽化した設備の海中投棄に対して、これまた環境保護団体からの厳しい批判を受け、不買運動が発生した⁽⁴⁾。

これは、多国籍企業が、収益最大化のみを追求する一部の株主を重要視するあまり、環境保護団体や環境保護に関心の高い他の利害関係者との利害調整を怠り、グローバル・レベルのリスクを被った一例である。このため同社は、競争相手に対して競争上劣位に立たされることになったのである。また、人権（human rights）問題は、今日のグローバル社会が抱える焦眉の課題の一つであり、それは、とりわけ多国籍企業による諸活動との関係で論じられる場合が多い。たとえば、ナイキ（Nike）社のベトナム工場において発生した人権にかかわるさまざまな問題を指摘したのは、NGO（Non-Governmental Organization）である⁽⁵⁾。それらの指摘には、法定年齢を下回る児童の雇用や、下請け業者による当該国において定められた最低賃金を下回る賃金の支払いなどの事例が含まれている。これにより、グローバル・レベルで「反ナイキ」感情が高まり、同社のブランド・イメージへの影響は甚大となった⁽⁶⁾。

かつて、利害関係者は企業に対する拮抗力としてはきわめて微力でしかなかった。しかし今日、利害関係者は合従連衡によってその影響力を強め、企業に対して大きな発言権を持つに至っている。その影響力は他国の消費者や株主といった利害関係者の意思決定にまで及んでいる。とりわけ今日、NGO は、国際的ネットワークを駆使して、活動の矛先を国家から多国籍企業に移し、多国籍企業の活動を規制する程の大きな存在になりつつある。

このように、一国、一地域で発生した問題であっても、企業がその対応を誤れば、そのような問題は、多国籍企業全体が標的とされるグローバル・レベルの社会問題に進展しかねないのである。そこで多国籍企業は、海外子会社が進出先において不可欠な存在になるだけでなく、同時にグローバル・レベルでの存在意義を確立しなければならない。そのためには、かつてのような進出先特殊的活動による完結型の社会貢献活動ではなく、各子会社の直面した社会問題解決から獲得された知識やノウハウを多国籍企業内で転用し、あらたな知識を創発可能な漸次・創造型の社会貢献活動を志向する必要性があろう。

多国籍企業がそのネットワークを通して学習する組織であるとみるならば、その社会貢献活動についても、ネットワークによる各子会社の学習効果を期待できよう。さらに、社会貢献活動に関する学習内容をグループ内で相互に移転できれば、多国籍企業全体としては、さまざまな知識を包含する社会貢献活動が可能となるであろう。すなわち、多国籍企業こそが、グローバル・レベルの社会問題の解決に有用な組織であるといえる。

これは、組織間関係論の視点からも説明可能である。企業と地域社会の関係を資源依存パースペクティブから分析すると、企業が保有する諸資源が地域社会にとって欠くべからざるものであればあるほど、あるいは他の組織から同様の資源を獲得できなければならぬ。地域社会は企業に依存することになる。すなわち、企業が地域社会に提供できるものが、企業が地域社会より受け取るものよりも大きければ大きいほど、当該地域社会への企業の存在価値は高まることになる。

したがって、多国籍企業の存在価値を高めるためには、多国籍企業がグローバル社会に提供可能なものを極限にまで高度化させなければならない。それには、グローバル・レベルの社会問題に対して、多国籍企業が社会貢献活動を通してさまざまな利害関係者の満足を獲得することが必要となろう。かつてのような、狭い範囲の利害関係者の満足追求だけでは、当該企業活動に対して他の利害関係者からの賛同は得られない。多種多様な利害関係者の意向をいかにビジネスに取り込めるかが重要となっているのである。すなわち、一部の消費者や株主といった限定された利害関係者の満足追求によって獲得した競争上の優位性も、他の利害関係者からの要求に不適切な対応で臨めば、一転、競争劣位化してしまう可能性があるのである。

たとえば、最近の三菱自動車工業による「顧客からのクレーム隠し」に伴う同社の株価急落は、その好例である。同社はイメージ・ダウンを恐れ、顧客、株主や一般投資家に対してもアカウントビリティを欠いてしまったのである。これは、利害関係者への対応を誤れば、巨大多国籍企業であっても一瞬にしてその企業価値を消散しかねないという、今日の国際ビジネスにひそむ危険性を物語る何よりの証左である⁽⁷⁾。

以上から、グローバルに展開する利害関係者の利害を首尾よく調整し、多国籍企業全

体への良好な評価を獲得できれば、それは当該企業の競争優位性につながると考えられるのである。とくに、日系企業は、雇用の創造、納税等、基本的な経済ベネフィットを特定の地域社会に与えるだけでは、その存在意義は不十分なものとなっている。むしろ、日系企業は今後、さらに広い意味での現地社会や現地国の経済・社会的発展に貢献することによって、その存在意義を訴求することが必要なのである。

次に、東南アジアに展開する日系企業のグローバル社会貢献活動の実態を、アンケート調査の結果を基にして明らかにしよう。

3. 日系企業のグローバル社会貢献の実態

本調査^⑧では、日系企業のグローバル社会貢献の実態を把握するために、ジェットロの『Directory of Japanese-Affiliated Companies: 1998-1999. (アジア日系企業ダイレクトリー)』をもとに^⑨、東南アジア 10 カ国^⑩に展開する日系企業 3521 社を対象にアンケートを送付した。その結果、528 社より有効回答を得た（回答率は、15%）。アンケート調査にあたって、主たるテーマとなる「社会貢献」に関しては、「本業以外の社会活動」とする一般的見解にとどまらず、広く本業を含めた企業活動全般として考えた。以下、アンケート結果の主要部分を提示、分析する。

(1) 社会貢献活動の現状

まず、海外子会社が自社の社会貢献活動の現状をいかに認識しているかに関する質問では（図1）、22.6%の企業が「非常に積極的」、「積極的」と答えている。他方、圧倒的多数を占める 77.4%の企業が「普通」、「やや消極的」、そして「消極的」と答えている。「普通（57.6%）」と答えた企業からは、日系企業の多くが他社と同様の、または一般に言われている社会貢献活動を行っているにすぎないといった現状が伺える。

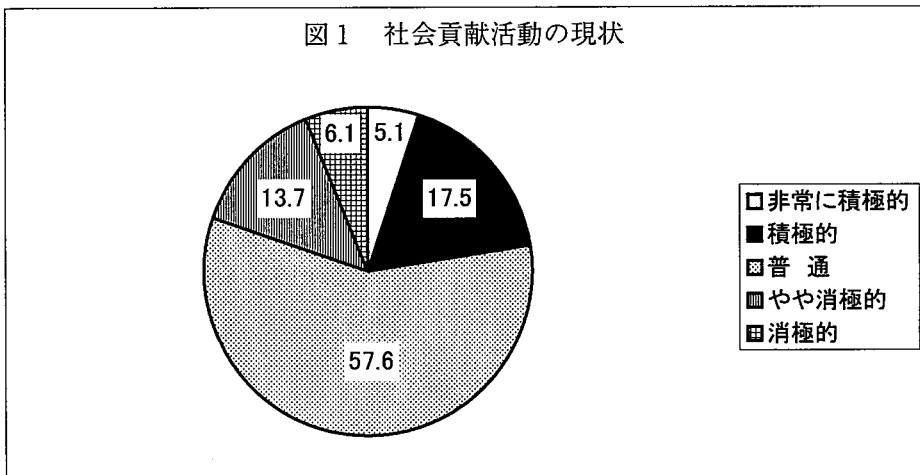


図2は、社会貢献活動を行う理由について尋ねたものである。「企業として当然すべきこと」を「非常に重要」、「やや重要」と考える企業は、69%と高い回答率を示しているが、「現地政府や地域社会からの協力要請への対応（66.6%）」という項目への高い回答

率を含んで考えれば、日系企業の社会貢献活動があくまでも現地からの要請に基づいて行われており、日系企業の社会貢献活動の性格が受動的・適応的であることがわかる。他方、本稿が今後の社会貢献活動のあり方として注目する、企業独自の視点で積極的に進出先の社会発展を企図する「積極的な良き社会環境の創造」という項目には、それに比べて若干低い回答率が出ている。

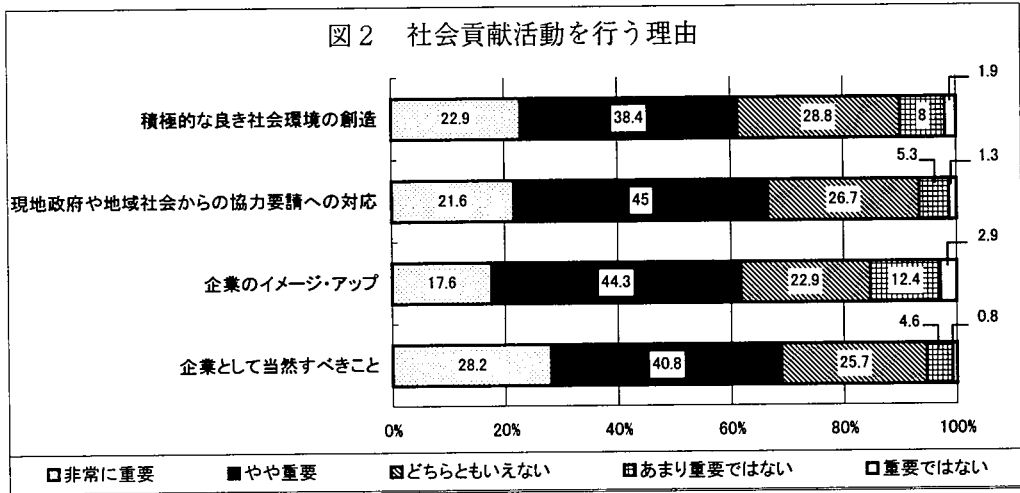


図3は、社会貢献活動の内容を把握する手段として、利害関係者について日本国内と比較した場合の進出先での重要度を尋ねたものである。この結果において、もし国内に比して利害関係者の重要度に顕著なバリエーションが散見されれば、日系企業は進出先特殊的社会貢献活動を実施していることになる。調査結果から、「従業員」、「現地政府」、「地域社会」そして「顧客（消費者）」が重要と回答する企業が目立った。すなわち、日系企業は、進出先にてこれらの利害関係者への対応を重要視していたのである。これらの利害関係者は、企業活動に直接的な影響を及ぼすものばかりである。

たとえば、「地域社会」に対する社会貢献活動について、現状と今後の検討課題を尋ねた質問（図4）では、現地の要請に応じた活動に対して高い回答率があり、「地域社会問題解決への参加」には、それに比べて回答率が低い。ただし、今後の検討課題については、「地域社会問題解決への参加」への回答率が大幅に増えている。この結果からすると、現状では地域社会に対して受動的姿勢で臨んでいるけれども、今後は積極的に地域社会構築に貢献しようとする姿勢が伺える。

他方、「地球環境」、「環境保護団体」、「株主」、「競争相手」そして「取引先」の重要度は相対的に低い。たとえば、「株主」の重要度が低い理由については、調査対象企業のほとんどが51%以上出資の企業、あるいは少数株主であっても、実質的な経営コントロールを行使しているため、あえて株主を意識する必要がないからであると考えられる。また、日系企業にとって、「競争相手」の行動はあまり重要ではない。むしろ、グローバル・ネットワークの中で、自らの役割をいかに首尾よく遂行できるかに関心が集中しているようである。

図3 日本国内と比較した場合の進出先における利害関係者の重要度

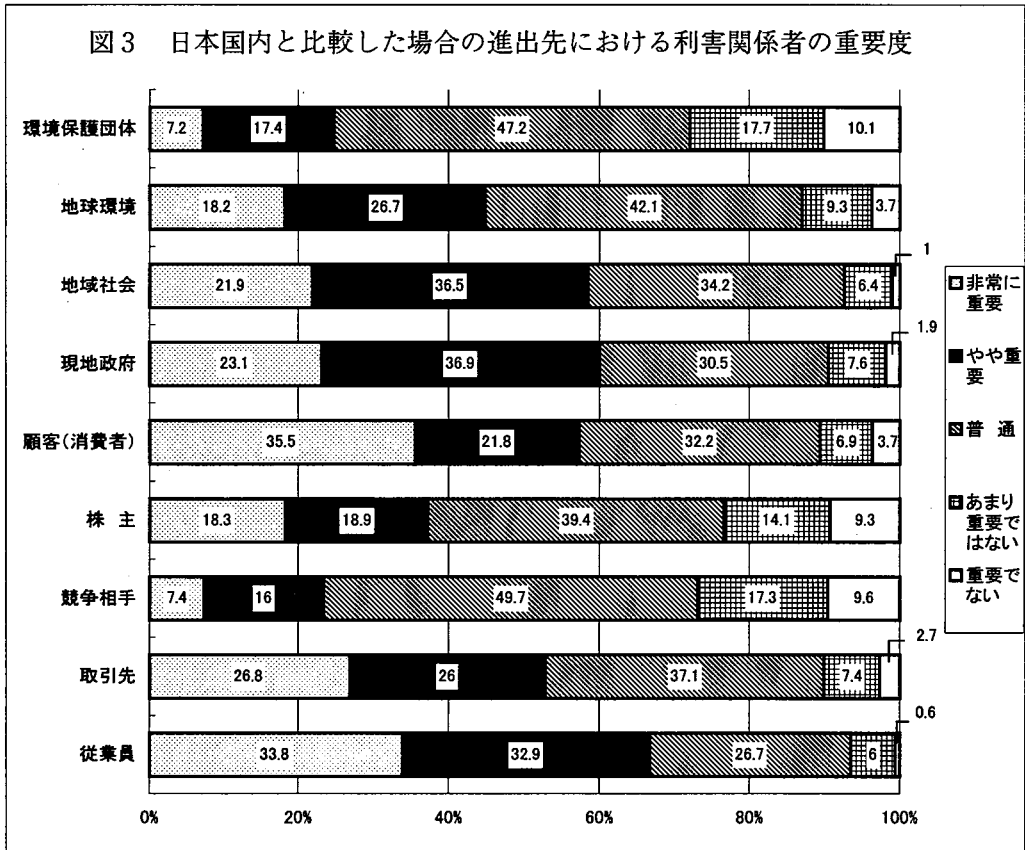
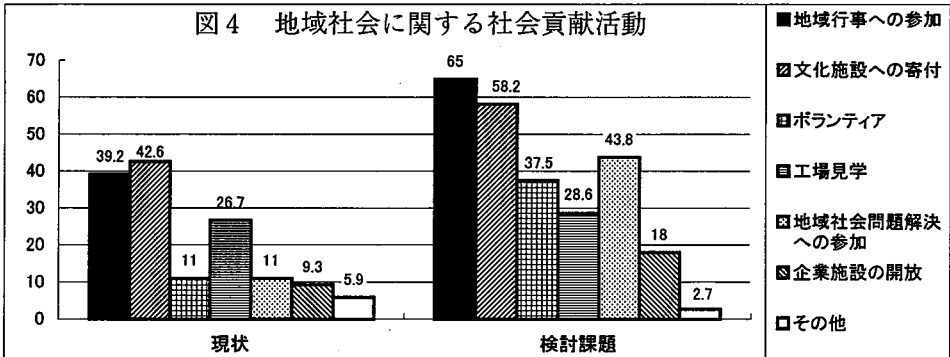


図4 地域社会に関する社会貢献活動



(2) 社会貢献活動の制度化と成果

表1は、日系企業の社会貢献活動が企業内でいかに制度化されているのかについて尋ねている。まず、企業内で社会貢献活動がどのような形で表明されているのかに関して、「特になし」と回答した企業が41.48%，つづいて「経営理念に明示」，「基本方針の一部」となっている。

表 1 社会貢献活動の規定

1	経営理念に明示	176	33.33%
2	基本方針の一部	144	27.27%
3	規則・マニュアル	60	11.36%
4	倫理綱領	30	5.68%
5	特になし	219	41.48%

複数回答

また社会貢献活動の専門部署の設置に関しては、「設置していない」と回答した企業が86.5%，それらの活動が企業内外に公表されているかについては，67.7%の企業が「公表していない」と回答している。さらに社会貢献活動に関する特別な従業員教育についても、「行っていない」と回答した企業が88.9%あり，さらにその評価活動については，96.2%の企業が「実施していない」と回答している（図5）。以上から，日系企業の社会貢献活動の制度化は未だ低いレベルにあり，専門部署の設置，従業員教育や評価活動の実施はあまり進んでいない。とくに専門部署の設置は，社会貢献に関する継続的な組織学習を促進させるには不可欠である。これは，日系企業の多くが社会貢献に対して組織的対応を行っていないばかりか，社会貢献に関する学習内容が子会社レベルを超えることがないことを意味している。前述の調査項目の中では，日系企業は社会貢献活動を「企業として当然すべきこと」と考え，それに高い回答率を示しながらも，それを積極的に組織内に位置付け，活動を遂行している現状にはないことがわかる。

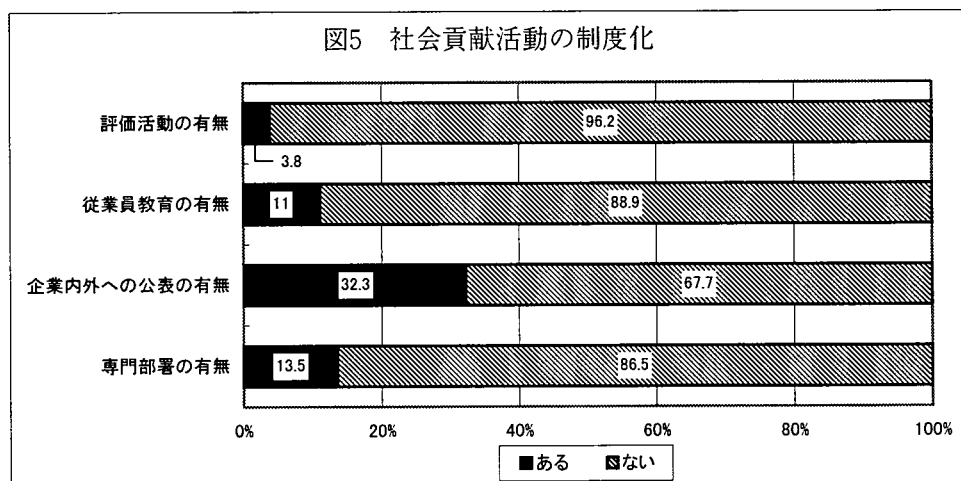


表2は，社会貢献活動の成果に対する日系企業の認識を尋ねたものである。その結果，社会貢献活動の成果として，「良い企業イメージ」，「現地従業員の動機づけ」と回答した企業が多かった。しかしながら，本調査には，「当地での最大の関心事は，今日の食事であり，社会貢献などという発想は，国民にはありません」といったコメントが少なからずあり，社会貢献活動がどこまで現地人従業員の動機付けとなっているかは疑問である。

また、「メリットを考慮して行うものではない」という回答も 44.51%あり、社会貢献活動に関する消極的姿勢が伺える。

表2 社会貢献活動を通じて得たメリット

1	良い企業イメージ	380	71.97%
2	現地従業員の動機づけ	370	70.08%
3	利害関係者との良好な関係	181	34.28%
4	業績アップに直結	63	11.93%
5	競争優位性の確保	114	21.59%
6	メリットを考慮して行うものではない	235	44.51%
7	その他	7	1.33%

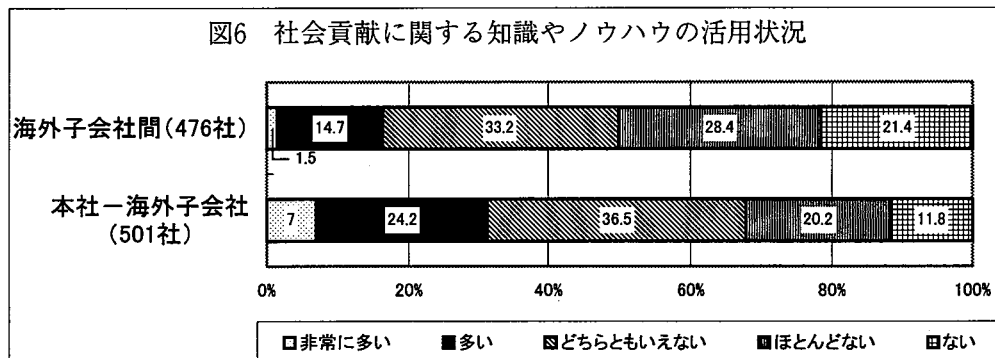
上位3項目の複数回答

社会貢献活動から獲得した知識やノウハウを、多国籍企業全体でいかに活用するかが「グローバル社会貢献」のポイントである。そこで、社会貢献活動から獲得した知識やノウハウの子会社や本社への移転状況に関する質問（表3）では、「どちらともいえない」と回答した企業が、40.40%あった。また、36.10%の企業が「移転していない」と回答している。これは、未だ社会貢献に関わる知識やノウハウが、移転されるべき資源として明確に意識されておらず、子会社レベルに留まっている何よりの証拠である。

表3 知識やノウハウの子会社や本社への移転

1	移転している	78	15.30%
2	移転していない	184	36.10%
3	どちらともいえない	206	40.40%
4	地域特殊的活動なので、移転は不可能	41	8.00%

図6 社会貢献に関する知識やノウハウの活用状況



それでは、社会貢献に関する知識やノウハウの多国籍企業全体での活用状況はどうで

あろうか。活用状況に関する質問（図 6）では、本社と海外子会社間において、「非常に多い」、そして「多い」と回答した企業が 31.2%であった。そして、海外子会社間では、16.2%の企業が、「非常に多い」、そして「多い」と回答している。海外子会社間、ならびに海外子会社から本社への移転状況に関する質問への回答からも併せて分析するならば、多国籍企業全体での知識やノウハウの活用状況はきわめて低く、敢えて言えば、それらの知識やノウハウに関する、本社から海外子会社への一方的移転が行われているに過ぎないといえよう。

5. おわりに―日系企業のグローバル社会貢献活動の問題点と課題

以上の調査結果から、日系企業のグローバル社会貢献活動の問題点と今後の課題を考察する。

多国籍企業の社会貢献活動は、かつてのような進出先地域社会のニーズに受動的に対応する活動ではなく、進出企業自らが問題の発見、その解決策の提示を可能にする、積極的社会対応活動である。さらに、それは、社会貢献活動の過程で獲得された社会問題解決に関する知識やノウハウを多国籍企業全体で移転・共有・活用し、さらにはあらたな知識の創造を通して、グローバル社会への多国籍企業の貢献活動をも同時に達成しようとするものである。

日系企業の社会貢献活動の実態把握を中心に据えた本調査では、多くの日系企業の社会貢献活動に対する考え方に、未だ消極的姿勢が存在することがわかった。たとえば、社会貢献活動を「企業として当然すべきこと」と回答している企業が多かった反面、専門部署の設置などに代表される低いレベルの制度化状況が明らかになり、理想と現実のギャップが伺えた。また、本調査に寄せられたコメントに多く見られた、「社会貢献という概念は、当地にはありません」といった現地側の社会貢献意識の欠如を指摘するものは、日系企業側の社会貢献意識の低さを転嫁する姿勢と読み取れ、ここでも社会貢献活動を積極的に展開する状況には程遠い現状が明らかとなった。

利害関係者の重要度に関する認識では、企業活動に直接影響を及ぼすであろう利害関係者への重要度が高かった。しかし、具体的活動については、必ずしも積極的に利害関係者の利害を調整する方向性にはないことがわかる。たとえば、「現地政府」や「地域社会」といった利害関係者への重要度は比較的高かったが、社会貢献活動の重点項目に関する質問では、一般的な社会貢献活動に重きが置かれ、積極的な独自の社会貢献活動には至っていない。

利害関係者の広がり、換言すると、企業評価基準の多様化である。国際ビジネスの複雑性と多様性の一端は、利害関係者がグローバル・レベルで存在しているために、多国籍企業が常にそれらの利害関係者からの精査の対象になりうるということである。したがって、そのような複雑性や多様性をいかにビジネスに取り込めるかが、日系多国籍企業の重要な課題となる。しかしながら、多くの日系企業は、現地政府、現地の各種団体などを「得体の知れない、理解不能な」利害関係者として敬遠する傾向が見られ、それらの利害関係者をいかに取り込むかという積極的姿勢に欠けているといえよう。

「グローバル社会貢献」に不可欠となる、社会貢献に関する知識やノウハウの多国籍

企業全体での活用について、日系多国籍企業の抱える最大の問題点は、本社がそのような知識の活用を意図していない点にある。そのような知識やノウハウの具体的内容は、本社がグローバル社会をいかに認識しているかにより、また、いかなるグローバル・ビジョンを持ってどのようなグローバル社会構築を企図するかによって決定されるのである。そして、企業内・企業間レベルでの組織学習プロセスを促進させることによって、組織の漸次的変革と革新的変革の双方をダイナミックにマネジメントすることが、「グローバル社会貢献」にあたって重要である。

多国籍企業は、単に経営資源を世界中に移転して収益をあげる組織ではなく、見えざる知識やノウハウを収集、統合、そして創発できる活動体である。換言すれば、多国籍企業は知（智）の宝庫であり、それらの知識をいかに社会貢献活動に活用できるかが、多国籍企業の今日的役割の一つであろう。

多国籍企業による「グローバル社会貢献」活動は、日系多国籍企業においては、未だ緒についたばかりである。しかし、時間の経過とともにその内容がおのずと高度化すると考えるのは、単純のそしりをまぬがれないであろう。というのも、日系多国籍企業が、「グローバル社会貢献」の目的はそもそもグローバル化に伴って発生した多種多様な社会問題の解決⁽¹⁾にある、という基本的スタンスを逸脱するならば、当該活動はすぐさま、かつて一斉を風靡した「社会貢献ブーム」の二の舞になりかねないからである。「グローバル社会貢献」活動による競争優位性は、グローバル社会が抱えるさまざまなニーズが満たされるにつれて獲得される優位性であり、グローバル社会に関する深層的理解にこそ支えられているのである。

【注】

- (1) Porter, M. E. (1986) "Competition in Global Industries: A Conceptual Framework," *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, pp.15-46. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社, 1989年, 35ページ)
- (2) Ghoshal, Sumantra. (1987) "Global Strategy: An Organizing Framework," *Strategic Management Journal*, Vol.8, pp.425-440, in Franklin. R. Root and K. Visudtibhan (eds.), *International Strategic Management: Challenges and Opportunities*, Taylor & Francis, pp.14-15.
- (3) Martinez, J. I. and J. C. Jarillo. (1989). "The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations," *Journal of International Business Studies*, Fall, pp.502-503.
- (4) 『日本経済新聞』, 1999年2月19日付。
- (5) Meintjes, G. (2000) "An International Human Rights Perspective on Corporate Codes," in Oliver F. Williams, c.s.c., (ed.), *Global Codes of Conduct*, the University of Notre Dame Press, p.85.

- (6) 『日経ビジネス』, 2000 年 3 月 6 日号, 115~118 ページ。
- (7) 『日本経済新聞』, 2000 年 7 月 29 日付
- (8) 本稿は, 平成 9~10 年度文部省科学研究費補助金(基盤研究(B)(1) 課題番号 09430026 課題名「多国籍企業のニューパラダイムとグローバル社会貢献」研究代表者 江夏健一) による研究成果の一部をなすものである。
- (9) 本ダイレクトリーには, 台湾進出日系企業のデータが含まれていない。そのため, 台湾進出日系企業については, 『1999 海外企業進出総覧』(東洋経済新報社) から 200 社を抽出した。
- (10) アンケートの送付先国は, ブルネイ, 香港, インドネシア, 韓国, マレーシア, フィリピン, シンガポール, タイ, ベトナム, そして台湾の十ヶ国である。また, 回答企業 528 社の業種内訳は, 建築 37, 食品 18, 繊維 19, パルプ・紙繊維 2, 化学 35, 医薬品 7, 石油石炭 3, ゴム製品 5, ガラス・窯業 6, 鉄鋼 14, 非鉄金属 18, 機械 22, 電気機器 95, 輸送用機器 47, 精密機器 16, その他製造業 58, 商業 28, 金融 19, 保険 6, 不動産 2, 倉庫・運輸 19, 通信 2, サービス 30, その他 20 社である。今回の調査では, 日系企業の現状把握が目的であるため, 業種別分析, その他統計分析は省略している。
- (11) グローバリゼーションは, 国家, 企業, あるいは個人に, GNP の増大, 生産性の向上, そして多様なライフスタイルの提供などの恩恵をもたらしてきた。しかし, グローバリゼーションは他方において, 国家主権の衰退, 市場経済化の流れを加速させ, それらから取り残された周縁(マージナル)部分を創り出している。その部分では, 失業・貧困の拡大, 非識字人口の増大, 都市のスラム化や地球環境破壊などの社会問題が発生している。このような一連の社会問題は, グローバリゼーションの副産物であり, 「マージナリゼーション(marginalization)」と呼ばれている。以下の文献を参照のこと。
- Tavis, Lee A. (2000) "The Globalization Phenomenon and Multinational Corporate Developmental Responsibility." In Oliver F. Williams, c.s.c. (ed.), *Global Codes of Conduct*, the University of Notre Dame Press, pp.13-36.

【参考文献】

- ・ Adler, N. C. (1991) *International Dimensions of Organizational Behavior*, PWP-Kent. (江夏健一・桑名義晴監訳『異文化組織のマネジメント』マグロウヒル, 1992 年)
- ・ Bartlett, C. A. and S. Ghoshal. (1989) *Managing Across Borders: 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)
- ・ Carroll, Archie B. (1996) *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, 2nd ed. SouthWestern College Publishing.

- ・ Doz, Y. L. (1978) "Managing Manufacturing Rationalization within Multinational Companies," *Columbia Journal of World Business*, Fall, pp.82-94.
- ・ Doz, Y. L., C. A. Bartlett and C. K. Prahalad. (1981) "Global Competitive Pressures and Host Country Demands: Managing Tensions in MNC's," *California Management Review*, Spring, pp.63-74.
- ・ Freeman, R. Edward. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman.
- ・ Ghoshal, Sumantra. (1987) "Global Strategy: An Organizing Framework," *Strategic Management Journal*, Vol.8, pp.425-440. In Franklin. R. Root and K. Visudtibhan (eds.), *International Strategic Management: Challenges and Opportunities*, Taylor & Francis, pp.3-20.
- ・ Ghoshal, Sumantra. And D. Eleanor Westney. (1993) *Organizational Theory and the Multinational Corporation*, Macmillan Publishers Ltd. (江夏健一監訳『組織理論と多国籍企業』文眞堂, 1998年)
- ・ Hamel, G. and C. K. Prahalad. (1985) "Do You Really Have a Global Strategy?," *Harvard Business Review*, July-August, pp.139-148.
- ・ Hedlund, G. (1986) "The Hypermodern MNC: A Heterarchy?," *Human Resource Management*, Spring, pp.9-35.
- ・ Hedlund, G. (1993) "Assumptions of Hierarchy and Heterarchy, with Applications to the Management of the Multinational Corporation," in S. Ghoshal and D. E. Westney (eds.), *Organization Theory and the Multinational Corporation*, St. Martin's Press, New York, pp.211-236.
- ・ Hendry, C. (1994) *Human Resource Management for International Growth*, Routledge, London. (桑名義晴・佐藤憲正監訳『国際ビジネスとHRS』黎明出版, 1996年)
- ・ Hout, T., M. E. Porter and E. Rudden. (1982) "How Global Companies Win Out," *Harvard Business Review*, September-October, pp.98-108.
- ・ Inkpen, Andrew C. (1996) "Creating Knowledge through Collaboration," *California Management Review*, Vol.39, No.1, Fall, pp.123-141.
- ・ 桑名義晴・岸本寿生・高井透(1999)「日本企業の競争優位性とグローバル・ラーニング」『世界経済評論』8月号, 15~24ページ。
- ・ Levitt, T. (1983) "The Globalization of Markets," *Harvard Business Review*, May-June, pp.92-102. (諸上茂登訳「市場のグローバル化」中島潤ほか監訳『国際ビジネス・クラシックス』文眞堂, 1990年, 430~450ページ)
- ・ Martinez, J. I. and J. C. Jarillo. (1989) "The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations," *Journal of International Business Studies*, Fall, pp.489-514.
- ・ 諸上茂登, 根本孝編著(1996)『グローバル経営の調整メカニズム』文眞堂。
- ・ Pfeffer, J. (1994) *Competitive Advantage Through People*, Harvard Business

School Press.

- ・ Porter, M. E. (1986) “ Competition in Global Industries: A Conceptual Framework. ” In Michael. E. Porter (ed.) , *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, pp.15-46. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社, 1989年, 19～71ページ)
- ・ Rugman, A. (2000) *The End of Globalization*, Random House Business Books.
- ・ Stopford, J. M. and L. T. Wells, Jr. (1972) *Managing the Multinational Enterprises*, New York: Basic Books. (山崎清訳『多国籍企業の組織と所有政策』ダイヤモンド社, 1976年)
- ・ Williams, Oliver F. c.s.c. (ed.) (2000) *Global Codes of Conduct*, the University of Notre Dame Press.
- ・ Wartick, Steven L. and Donna J. Wood. (1998) *International Business & Society*, Blackwell

[2000年8月9日受理]

地域経済の盛衰とグローバル・リンケージ —グローバル企業と地場経済の相補的發展の理論—

安室 憲一 (神戸商科大学)

要 旨

本論文は、ダニングの折衷理論の批判的検討を通じて、グローバル企業と地域経済の相印的發展をもたらすような新しい理論の枠組みを模索する。その鍵となるのが、地域経済に埋設された「知の構造」である。企業のコア・コンピタンスが、地域経済の「知のインフラストラクチャー」と共振的關係を作り出すとき、企業と地域経済の双方が強い国際競争力を発揮するようになる。ここではその事例として、ドイツのバーデンビュルテンベルク州とイタリアのエミリア・ロマーナ州の地域経済をとりあげる。

1. 問題提起

これまでに多くの国際経営学者が、ある国のある企業は、なぜ卓越した競争優位を築くことができたのに、他の国の企業ではそれができなかったのかという疑問を提起し、さまざまな説明を行ってきた。その意味で、国際経営の学説史は国際競争力の解明とともに歩んできたといえる。国際的な競争優位は、大別して3つのカテゴリーに分けられた。第1のカテゴリーは、国の優位 (country specific advantages) である。国の比較優位の源泉としては、天然資源の潜在量や利用可能性、地勢学的立地条件、資源の相対価格、経済發展の段階、社会制度の完備、個人の達成動機と固有文化、経営諸制度の發展の程度など様々な要因が考えられた。国土に固有な条件を与件として除くなら、人間の智慧と努力によって生み出された知的資産、とくに経営制度に代表されるマネジメント能力が特定国の優位性とみなされた。したがって、国の優位の研究は、なぜある国は効果的な経営制度 (managerial system) を確立しえたのに、他の国ではそれができなかったのかという問題意識をもたらした。経営制度の国際比較はこうした問題意識を反映していた (Chandler 1977, 1980, 1990, 1994; Wilkins 1988; Porter 1990, 1998)。

しかし、大多数の国際経営研究は第2のカテゴリー、すなわち企業特殊的優位 (firm specific advantages) に注目した。この分野の先駆的研究はチャンドラー (Chandler 1962, 1977) であった。最近の優れた成果には、ハメルとプラハラド (Hamel and Prahalad 1994)、ドズとハメル (Doz and Hamel 1998) のコア・コンピタンス研究がある。

周知のように、企業が国境を越えて海外進出するためには、他の企業が専有していない固有の優位保有が前提となる (Hymer 1976)。このハイマー命題によって、企業の競争力は企業に由来すると考えられるようになった。しかし、企業の競争力は内部に蓄積された経営資源からのみ発生するのではない。企業の競争力は、その企業が立地している国の産業基盤や立地場所がもつ「知的インフラストラクチャー」の特質、政府や地方公共団体の提供する各種サービスによって左右される。経営資源重視 (resource-based) の研究者は、組織内に蓄積された経営資源にのみ注目し、国や地域がもたらす優位性を

軽視する傾向にある。

競争優位の第3のカテゴリーは、マクロとミクロの中間領域である。コース・ウィリアムソン理論を基盤とする「内部化理論」(internalization theory)がこの領域をカバーしている。このカテゴリーでは、国際市場を通じた財や知識の取引困難性(市場の不完備性による取引コストの発生)、取引費用の節約を目指した国際的垂直統合と内部統治機構の形成(外部取引の内部化と階層組織によるガバナンス)、戦略的提携から企業合併に進む企業の戦略的行動の解明などが研究されてきた(Buckley and Casson 1976; Rugman 1981; Teece 1986; Hennart 1982; 長谷川 1998)。この学説の特徴は、取引費用節約を目的とした管理階層の形成、すなわち多国籍企業の海外子会社を通じた被投資国市場の内部化過程ないし垂直統合の形成を「経済合理的」として正当化したことである(Yasumuro 1998, 安室・四宮 1999)。このため、社会的に発生するであろうコスト、例えば、多国籍企業による独占形成や系列支配、民族系企業の排斥や地域経済の支店経済化(branch economy)現象などを十分考慮しなかった。しかし、多国籍企業による権力の乱用問題は国連で何度も取り上げられた(入江 1973)。内部化理論は、そうした批判に対して、理論や政策の上で十分に答えてこなかったといえる(Kojima 1997:94)。

以上のように、国際経営研究の3つのカテゴリーは、それぞれが別個の問題意識を持ち異なるスキームによる独自の研究領域を発展させてきた。しかし、これらの研究は、もとをただせば競争優位の国際比較という視点から出発している。比較優位の3つの源泉を1つのパラダイムに集約することができれば、国際経営の新しいビジョンが切り開かれる。

ここで議論を一般的なタームで行うために、3つの優位の源泉に総称的な名称を与えよう。第1のカテゴリーは「マクロ国際経営学」、第2のカテゴリーは「ミクロ国際経営学」、第3のカテゴリーは「中間理論」である。本論文の目的は、マクロ、ミクロ、および中間理論の諸領域を統合する新しい理論の糸口を見出すことである。新理論の主な目的は、グローバル企業と地域経済の相即的發展を保障するような理論の枠組と政策立案のビジョンを提示することである。グローバル企業と地域経済が互恵的な関係を作り出し、双方が繁栄するシナリオを描くことが21世紀における国際経営学の使命と考える。

2. ダニングの折衷理論を越えて

以上の3つのカテゴリー、つまり、マクロ、ミクロ、および中間理論を1つのパラダイムに集約しようとした最初の試みがダニングの「折衷理論」(eclectic paradigm: 詳しくは Dunning 1988, 1991; Cantwell 1991)であった。ここではダニング理論の批判的検討から始めよう。

ダニング理論では、われわれの言うところの、国の優位は「立地優位」(Locational advantages: L 優位)、企業が保有する独自能力ないしコア・コンピタンスは「所有優位」(Ownership advantages: O 優位)、中間領域は「内部化優位」(Internalization advantages: I 優位)と名付けられている。ダニングの折衷理論の目的は、O, L, I の3優位をうまく組み合わせ、国際生産の形態の違いや海外進出のタイミングを説明す

ることである。元来、3つの優位は理論的な相互関連性が薄い。対外直接投資現象を説明するさいのダニングのO, L, Iの使い方、組合わせ方は恣意的であり、理論的な根拠に欠けることもしばしばである。このためダニング理論は「折衷論」(ないしは「応用経済学」)という芳しくない評判を得ている。

こうした批判に対して、われわれは、ダニングのO, L, Iは相互に独立した変数ではなく、複雑な繋がりを持つた「ネットワーク」を形成していると主張する。つまり、「社会に埋め込まれた知のネットワーク」(socially 'embedded' networks of 'working knowledge')という概念を導入することによって、ダニング理論の再構成を図りたい。

2-1. 内部化優位 (I) に対する批判

まず、マクロとミクロを繋ぐ接点に位置する「内部化優位」(I)の批判からはじめよう。ダニングの内部化理論に対しては、すでに幾つかの批判が寄せられているが(Buckley and Casson 1985: 18, Casson 1987, 山口 1992, 1994), それらはおもに「内部化」の種類や定義に関する問題であり、本論考との関連は薄い。したがって、ここでは再論しない。ここで議論したのは、内部化理論そのものについてであり、コース・ウィリアムソンの理論体系に関してである。ここではグラノベッター(Granovetter 1985)の研究を手がかりに内部化理論を批判する。

社会学者のグラノベッター(1985)は、コース・ウィリアムソンの内部化理論を社会学の立場から批判する。彼は、批判に先立ち2つの概念を提示する。「社会的視点の過剰」(over-socialized)と「社会的視点の過少」(under-socialized)である。「社会的視点の過剰」とは、文化人類学がおかしがちな「文化決定論的」なものの見方である。つまり、ある固有の文化がその集団の構成員の思考様式や行動パターンを決定するので、個人の意志自由はありえないという考え方である。このパラダイムでは、個人の独立思考と自由意志(したがって合理的行動の選択)をほとんど認めていない。したがって「社会的視点過剰」理論のもとでは、人間行動は文化のおよび社会的要因の関数として扱われる。

他方、経済学は個人の合理性と意志自由を絶対視する。経済空間では、いかなる社会的・文化的影響も容認されない。ホモ・エコノミクスは、社会構造から隔絶した究極の合理性を備えた個体である。グラノベッターは、経済生活(economic life)の現実を、両概念の間にあるとする。この観点から、彼はコース・ウィリアムソンの学説に批判を加える。

グラノベッターは、取引費用説が、一見すると新古典派と対立するパラダイムに見えながら、じつは市場概念に関して旧学説と同様の誤りを内包しているとする。つまり彼らは、市場をバラバラな個人の集合体と見なし、各個が利己的動機によって行動する機会主義的な場と規定する。グラノベッターは、アトム(原子)のような個人のバラバラな集まりを「市場」と認識し、市場取引を「万人の万人に対する闘争」と規定する経済学の市場概念を「ホブス主義」の末裔と見る。コース・ウィリアムソンの取引費用説も、このホブス主義の遺伝子を継承しているのである。

「原始の状態」(state of nature)ないし、「万人による万人に対する闘争」(war of all

against all; Hobbs 邦訳 [1971] p.166)というホブズ主義的市場概念からは、次のような帰結もたらされる。市場の失敗（詐欺や不正な取引）という「現実」から個人の利害を守るためには、第三者による統制的監督、具体的には「ハイアラキーによる統治」が不可欠である。グラノベッターは、この論理構造は、行き過ぎた自由は混乱と失敗をもたらし、その結果、国家による強権的統治を不可避にするという「リバイアサン」(Leviathan)思想に通ずるといふ。「万人による万人に対する闘争」という観念は共同体による自治を破壊し、国家による絶対支配（ないし統制経済）という市民社会が本来望んではいなかった帰結をもたらす。グラノベッターは、コース・ウィリアムソンの論理構造は、結局この「リバイアサン」命題の近代版にすぎないのではないかと問題提起する。

「リバイアサン」の比喩的教訓は明白である。絶対者による統治は取引費用の節約どころか、さらなる巨悪を招来する危険がある。例えば、ハイアラキーがもたらした世界最大の災厄として、ソ連型計画経済の失敗をあげることができよう（塩田 1997: Yasuumuro 2000）。ソ連経済の崩壊は、市場を否定し、すべてを国家の中央計画に取り込もうとした結果（究極の内部化）、国家官僚による不能率と悪事がもたらされたことが原因である。資本主義国においても、官僚の専横と腐敗、大企業による独占と権力乱用、経営者による不正や横領など、組織ぐるみの犯罪に事欠かない。これらはすべて市場内部化による災厄である。

これに比べれば、市場取引の失敗（市場における詐術や不正行為）による損害は小規模である。一件あたりの被害金額が小口であるだけでなく、だれもが詐欺に騙されないように注意を払っているため、大規模な被害は比較的少ない。市場取引は人目に曝されることが多いので、悪事の露見も早く、犯罪が早期に発見され、法的保護や救済の道も開かれている。つまり、市場の失敗は、個人や社会が耐えられる範囲にコントロールすることが比較的たやすいのである。取引費用を節約するつもりで統治機構を作り、挙げ句の果てに巨悪が生まれてくるとすれば、これほど愚かな選択はない。

つまり、組織には官僚制による無能と不効率という固有の問題が付きものである。それを社会的に監視する制度がコーポレート・ガバナンスにはほかならないが、その監査能力には限界がある。様々な技術的・情動的制約により、必ずしも十分な監視が行き届かない。とくに大規模組織による不正行為は大衆の目に触れることが少なく、監査には高度の専門知識が必要なため、簡単には露見しない。たとえ悪事が露見したとしても、その犯罪の立証は困難である。組織は自己防衛本能から情報を隠蔽し改竄して犯行を隠すからである。その結果、大規模な組織はモラル崩壊を起こしやすく、社会的に巨額の損失をもたらす可能性が高いのである。

つまり、組織を構成する人々のモラルが市場を構成する人々のモラルと同程度であるのなら、組織による犯罪は悪辣になりやすく、「市場の失敗」よりも大きな被害を社会にもたらす可能性がある。このように、市場取引を組織（ハイアラキー）によって代替することで取引費用が節約できるとアプリアリに断定することはできないのである。

グラノベッターは、コース・ウィリアムソン理論の問題点は、市場を新古典派と同様に、アトミックな世界と想定したことにあるという。そこでは、人々は情報を共有した

り、相互に学習したり、信頼したり、協力し合う存在とは考えられていない。つまり、コース・ウィリアムソンの理論は「社会的視点過少」の理論である。一方、「市場」を普通の人々が生活し、相互依存関係を通じて形成しているコミュニティーの場と認識するのなら、取引費用を節約するための管理機構形成の必要性は限られるだろう。つまり、取引を内部化しなければならないのは、人々の信頼関係や助け合いの意識が崩壊した結果、人々が他人を信頼できなくなったからなのである。

以上のグラノヴェッターの取引費用説批判を踏まえて、われわれは次のように主張したい。「社会的視点の過剰」理論も、「社会的視点の過少」理論も、ともに「経済生活」の場で行われている普通の人間同士の関係、とくに知識と情報の交換プロセスを軽視している。交換が行われる「市場」は抽象的な空間ではなく、経済的・社会的リアリティーの詰まった「現実場」である。この場の機能や構造を無視しては、組織と市場の論理は成立しないのである。われわれは、21世紀は「地域の時代」であると主張したい。地域社会が、倫理的ならびに道徳的に確固とした立場を維持するだけでなく、生産場所としても知の創造場としても、立派に機能すると考えたい。市場を構成する人々を、モラルを失った砂粒のような個人人の集合としてではなく、「経済生活する普通の人々」が織りなす場として見るのである(伊丹・西口・野中 2000)。

2-2. 立地優位(L)と知の社会的連結

次の批判は、ダニングの「所有優位」を担う「コア・コンピタンス」ないし「経営資源」に関してである。企業戦略論、とくに経営資源重視(resource-based)学説は、企業の競争優位は組織内部に蓄積された経営資源の関数であると考え。彼らは、組織はオープン・システムであることを認めているが、それでいて組織内部の経営資源にしか注目しない。例えば、トヨタ自動車の競争優位(リーン・プロダクション)は、トヨタ自動車の組織内部に埋設された(embedded)経営資源のもたらす結果として見るだけで、立地場所としての豊田市周辺の知的・物的インフラを軽視する傾向にある。常識から考えても、トヨタ自動車の強みは豊田市周辺の中小企業もたらすフレキシブルな生産ネットワーク抜きには考えられない。つまり、トヨタ自動車のコア・コンピタンスは豊田市という立地条件から発生し、その立地に埋設された社会的生産ネットワークによって機能しているのである。

これをより一般的なタームで表せば、ある企業の競争優位は、企業が所有する組織の「知の構造」と企業が立地する地場の「知の構造」とが共振的な関係にあるときに最大になる、である。つまり、企業の所有優位(O)と立地優位(L)の間には、それを連結する場に特有の知の構造が存在するのである。この場合、企業だけが強いのではなくて、企業を取り巻く地場経済も強い競争力を持ち、双方が相補関係にあることによって、グローバルな競争優位が生み出されている。経営資源学説は、地場の強みさえも企業のコア・コンピタンスに数えてしまう傾向がある。つまり、立地条件は企業の競争優位を考える上で、重要な鍵を担っているのである。

ところが、ダニング理論では立地優位(L)は平凡な役割しか与えられていない。彼が地場経済の保有する知的・物的インフラの卓越性を考慮しなかったことには、それな

りの理由がある。彼は近代経済学の伝統に従い、立地優位を比較生産費的視点ないし要素価格（労賃が安いとか原材料が安価に手に入るといった凡庸な要因）によって定義した。しかし、彼が本来注目すべきだったのはマーシャル(A. Marshall 1919/1927: 267-77)の言う「産業の雰囲気」(産業集積効果)である。つまり、特定の立地場所が持つ「知の集積」や「制度の厚み」(institutional thickness: Grabher 1993)が重要なのである。

しかも、ある地域経済は特定の産業が集中し、その業界を代表する多国籍企業の本拠地である場合が少なくない (Porter 1999)。立地場所が持っている「知の構造」が、グローバル競争で優位を生み出す苗床なのである。多くの場合、地場の経済がもつ「制度的厚み」は、特定業種に属する企業のコア・コンピタンスと最適にマッチしており、またマッチするように周到にデザインされている。これは地域の大学や研究所がそうした目的に沿って作られているだけではない。地場経済が中小企業によるフレキシブルな生産ネットワークによって構成されていて、それ自体が国際競争力を提供していることが重要なのである。企業は、外部の生産ネットワークを活用し、垂直統合の必要性を減らすことによって余分な投資を回避し、コア・コンピタンスに集中することができる。つまり、制度的厚みが十分にあり、とくにそれが個別企業のコア・コンピタンスと共振関係にある場合には、企業の競争力が高まるだけでなく、企業が市場取引を内部化する必要性（経営機能の内部化ないし部品原材料生産の内製化）が減少し、企業の市場変化に対する即応力が増すのである。別言すれば、取引内部化の比率（具体的には企業の内製率）は、地場経済の制度的厚みと反比例し、外部化（アウトソーシング）の利用可能性は、地場経済の制度的厚みと正比例すると言える（ただし、今日では IT の発達により地場に限定した調達である必要は少なくなってきてはいるが）。これが、なぜ豊田市に立地するトヨタ自動車が高い内製率を武器としたフレキシブル生産システム（JIT システムないしトヨタ式生産方式）を活用できるのに対し、長い間 GM やフォードが高い内製率による非効率な生産方式に悩まされてきたかの理由である（ただし、現在では GM やフォードは部品生産部門を外部化して JIT 化を推進している）。

組織と地場経済の「知の連結」という観点から国際生産を見直すと、ダニングの O, L, I 優位は並列関係 (juxtaposition) にあるのではなく、一定の形をもったネットワークになっていることがわかる。少なくとも、「所有優位」と「立地優位」の間には強い共振関係があり、「立地優位」と「内部化優位」は逆相関の関係があることがわかる。新理論の鍵となるのは、ダニングが軽視してきた「立地優位」ないしは「場の理論」(locational dynamics) にある。グローバル企業の競争優位の形成にとって「立地」はどのような意味と役割を持つものなのか。次に「立地場所」の持つリンケージ機能に注目したい。ここでは事例として、ヨーロッパの 2 つの地域経済、ドイツのバーデン・ブルテンベルク州と中央イタリアのエミリア・ロマーナ州を取り上げる。

3. 知のネットワークとしての地域経済

3-1. バーデン・ブルテンベルクの「制度的厚み」

ドイツのバーデン・ブルテンベルク州は、ベンツ、アウディ、ポルシェ、ボシュ、

トリュンプ（工作機械）などが立地するドイツの代表的工業地帯であり、欧州連合のなかでも 10 指に入る豊かな地域である。ルール地方のような伝統的工業地帯（鉄鋼・石炭・重工業）とは違って、精密機械やハイテク産業の集積地であり、今日のドイツの競争力を担っている。とくに自動車産業の国際競争力は極めて強力なものがある。例えば、1990 年代初頭の自動車工業関係の雇用は 23 万 7 千人、機械工業（工作機を含む）が 28 万 1 千人、電機・電子工業が 26 万 6 千人であった(Cook and Morgan 1994:92)。単一工場としてはメルセデス・ベンツの 4 万 6 千人、ボシユの 7 万 5 千人、SEL・アルカテルの 3 万人が群を抜いて大規模であった（1991 年データ）。しかし、バーデン州の製造企業数で数えると 99.4%、雇用では 57.9%が、従業員数 50 から 100 名の中小規模であった。つまり、この州の経済は、少数の世界的大企業とそれを取り巻く膨大な数の中小企業から構成されていた(Herrigel 1993:229)。したがって、1990 年までは、バーデン州の特徴は、「多角化した高品質製品に特化したネットワーク経済」であった(Streek 1989:Cook and Morgan 1994:93)。

バーデン州の地場経済を支えていたのは高度の熟練を保持するマイスターによる「職人の伝統」(legacy of craftsmanship)であった。概してバーデン州の製品は、高品質ではあるが、生産性が低く、高コストであった。こうした背景から、ドイツの自動車産業は高品質であってもエンジニアリング過剰で高価格という悪評が立っていた。

そうした状況に衝撃を与えたのが、1990 年代初頭にトヨタ自動車が投入したレクサス（日本名セルシオ）であり、それを支えた「リーン生産方式」であった。トヨタ式生産方式を綿密に調査した MIT チームの成果、『世界を変えた機械』(Womack, Jones, and Roos 1990)は、ドイツ産業界に計り知れない衝撃を与えた。コークとモーガン(1994:94)によると、当時、この本は、ダイムラー・ベンツ、フォルクスワーゲン、およびロバート・ボシユの経営幹部用に 1 千冊購入され、必読書として配布されたという。さらに、MIT チームは、ドイツで少なくとも 50 回以上の講演会を開催したという。

当時、トヨタ自動車はベンツの S タイプと競合する車種としてレクサスを開発したが、価格は S タイプの 1/2、性能的には互角であった。トヨタの高級車投入は、当時、エンジニアリング過剰の失敗作との評判があったダイムラー・ベンツにとって、経営の根幹を揺るがす大事件であった。問題はたんにアッセンブリー部門の不効率だけではなく、ウォーマック等の研究によると、ドイツ部品産業の付加価値率、生産性は日本の競争相手の 1/3 以下であった。表 1 に見るように、ドイツの部品産業や工作機械産業は、競争相手の日本企業に比べ、あらゆる点で見劣りしていた。この事実を目の当たりにして、バーデン州政府は、産官学を挙げての競争力再構築に着手した。

脅威に直面したバーデン州政府が取った対策は徹底していた。バーデン州の競争優位は研究開発能力にある。この州には 11 のマックス・プランク基礎研究所、13 のフラウンホッフ・応用研究所、21 の産業契約研究所、112 のスタインバイズ財団・中小企業向け技術移転センター、9 つの大学（マンハイム、カールスルーエ、ハイデルベルグ、シュツットガルト、チュービンゲン、およびフライブルグを含む）、39 のポリテクニクス（高専）がある。さらに、バーデン州の「経済技術省」(Ministry of Economics Affairs and Technology)が以下の各機関を指導している：通商産業促進局 (Haus der

Wirtschaft), 中小企業協力局 (Landesgewerbeamt), GWZ (国際経済協力局), スタインバイズ財団 (中小企業向けベンチャー基金組合), および州の信用銀行 (Landeskreditbank) である。それ以外にも, 13 の商工会議所, 経営者団体, 労働組合, および同業者団体がこの運動に参加した (Cook and Morgan 1994 : 100)。こうした「制度的厚み」を総動員して, バーデン州政府は産業構造の革新を断行し, 各企業は業界を挙げてコーポレート・カルチャーの改革に取り組んだ。

表 1 日独工作機械工業の生産性比較(1990 年)

	1990 年ドイツ				1989 年の ドイツの平均	1990 年日本		
	A 社	B 社	C 社	D 社		A 社	B 社	C 社
従業員一人あたり の売り上げ高 (DM000)	239	238	311	199	179	650	795	725
従業員一人当たりの 付加価値(DM000)	119	132	149	113	95	336	517	249
内製率(%)	50	47	48	57	51	52	65	34
税引き後利益 (%)	-2	2	5	2	1.3	14	6	8
売上対労務費比率 (%)	31	23	24	38	34	10	12	10
売上対株価総額(%)	22	20	15	35	37	15	17	22

出所：Cook and Morgan(1994 : 98)から引用 (一部加工)。

バーデン州の自動車会社は, それまでの垂直統合化された生産システムをより柔軟で「スリムな」(lean)生産方式に転換していった。とくにメルセデス・ベンツとポルシェは, 日本の原価企画手法 (cost-targeting methods) を重視し, 過剰エンジニアリング製品のコスト削減を断行した。メルセデスは, オフロードカー (リクレーション・ビークル) や大衆車(A 型)による新市場開拓にさいして, トヨタ式生産方式(lean principles)を導入した。アウディは「シナジー的開発チーム」を組織し, プロジェクト・ベースの開発方式 (simultaneous engineering) によってアウディ 80 および 100 を開発した。こうした努力が実って, アウディの内製率は 45% を 30% にまで削減できた。1991 年には 1,050 あったサプライヤーを 1994 年までに 650 に削減した (Cook and Morgan 1994 : 101)。

このように, バーデン州の自動車および工作機械工業は, 1990 年の初頭に, 日本の生産方式の脅威に曝された結果, 地域経済をあげて日本から学び, それを凌駕しようと努力した。その結果, 垂直統合的な生産システムは解体され, 部品や機構部品を中小企業に依存する水平的な生産方式に変わった。しかし, 旧来の生産システムが解体される過程で, 1990 年には 3500 社あったドイツのサプライヤーは, 1993 年頃にはわずか 1000 社に絞られた (Cook, Morgan and Price 1993)。この内部化 (垂直統合戦略) から外部

化(中小企業の生産ネットワークを活用したアウトソーシング戦略)への戦略転換が成功した理由は、バーデン州には中小企業による優れた技術的蓄積があり、水平的な生産ネットワークに移行することが比較的容易だったからである。この後、メルセデス・ベンツ、フォルクスワーゲン、BMW、ポシュなどの主要企業は国際競争力を強化し、グローバル戦略に打って出ることになる。地域経済の「制度的厚み」はグローバル競争力の苗床である。当然、この苗床に注目して、IBM、ソニー、ヒューレット・パッカードなどの外資が進出し、それぞれ成功している。集積が集積を生む良循環が始まったのである。

このように、バーデン州の地域経済は、グローバル企業の立地場所として機能することで、世界各地と無数の太いパイプで結ばれるようになった。バーデン州の地域経済を支える基盤は、大学・研究所などの公的な「知のインフラ」と中小企業の生産ネットワークである。立地優位は外部化(アウトソーシング)を容易にし、フレキシブル生産を実現する前提条件となった。

3-2. エミリア・ロマーナの中小企業ネットワーク

中央イタリアのエミリア・ロマーナ州は、ニットウエアの産地として急速に発展した。1960年代までは貧しい地域であったが、80年代には欧州連合で10指に入る繁栄した地域になった(Lazerson 1993: 205)。1991年の失業率は、イタリア全体の平均が10.8%であったが、この地域は3.8%であった。地域の産業基盤はローテクであり、機械工業、繊維、農業、食品加工、家具、およびタイルが主たる産業である。

この地方は、農村を控えた小規模な工業都市の集まりであるので、大企業はほとんど存在しない。中心地のモデナ(Modena)では、4291のニットウエア一業者があり、合計1万6千人を雇用している。そのうち1つ以上の工場を持つ企業は33社にすぎず、89%は下請職人の所有している作業場である。したがって、平均従業員数は3.93人にすぎない。経営者とその家族の労働を除くと、平均従業員数は2.39人である(Lazerson 1993: 204)。モデナ地区のニットウエア業界は、零細な下請業者が織りなす究極の地場産業である。この地場経済が驚くほどの国際競争力を持ち、世界の大企業を尻目に、次々とファッション製品を世に送り出していた。何がエミリア州の競争優位を生み出しているのだろうか。

モデナの繊維産業発展の歴史は、1940年代の農村における麦藁帽子の生産から始まった。麦藁帽子の生産が崩壊した後、職人たちは規模の大きな製造会社との下請契約を活かして安価な衣料品の販売(製造ではない)を始めた。この後、幾つかの企業がTシャツの生産を開始し、下請として農村地区の伝統的な内職のネットワークを活用した(Cook and Morgan 1994: 104)。1970年代から80年代にかけて、下請業者や自営業者が製品の品質を向上させ、輸出競争力を持つようになった。ところが、新興工業国の企業が、品質の悪い標準製品を低価格で輸出してくるようになった。エミリア州の中小繊維業者は、これに対抗するために市場の変化に対応する、より迅速で柔軟な生産システムを生み出していった(Lazerson 1993: 204, Cook and Morgan 1994: 105)。それがモデナ地区特有の職人企業による複雑な分業体制にもとづく生産ネットワークである。

地場としてのモデナの競争優位は、細かな工程分業と情報交流によって短期間で移り変わるファッション性の高いニットウエアを生産することにある。地域全体がフレキシブルな生産システムを構成していて、小規模な職人企業家による相互扶助と技術の相互学習によって、常にイノベーションが生み出され伝播されている。生活共同体は「自己組織化」の能力を持ち、大規模な階層組織をもたなくても取引費用を節約できる。共同体の社会規範が、個人の機会主義的な振舞いを抑制し、取引にまつわる不確実性を排除しているのである。農村社会を控えた地方都市のエミリアには、地縁・血縁・徒弟関係などを基盤とした安定した社会関係が埋設 (embed) されている。人間同士の細やかな触れ合いによるネットワークが、この地方特有の企業家的ダイナミズムを生み出している。エミリア特有の「知のダイナミズム」は、ローテク零細企業でもグローバル市場で強い競争力を持ちうること。ハイアラキーによる統治は不必要であることを雄弁に語っている。

このエミリア州も 1990 年代には、グローバル競争の荒波に曝された。エミリア州の地域経済の弱点は「制度的厚み」に欠けること。とくに企業の側に新製品および新技術の開発能力が欠けていることである。たしかにモデナ地区の中小企業は大企業の技術や製品を素早く模倣する能力には長けている。しかし、企業規模が小さいこと、下請という形態により研究開発能力に欠けているのである。

地方政府の経済振興に対する役割は小さく、公的機関の能力も貧弱である。金融をはじめとする諸制度は全般的に遅れていて、ベンチャー・キャピタルも存在しない。この地方はグローバル企業の直接投資を誘致する能力や魅力に欠けているので、外部からの資源流入も少ない。

1990 年代の中頃以降には地場の比較的大規模な企業が CAD/CAM を活用したフレキシブル生産システムを開発し、中小企業ネットワークが得意としていた「多品種少量・短サイクル・高付加価値」製品に挑戦するようになった。地場の競争優位は次第に侵食されている。さらに、中規模のメーカーはコストの安い南イタリアやギリシアに生産場所を移転しつつある。「制度的厚み」の薄い地域経済は、外部の脅威に対して脆弱性をさらけ出す。エミリア・ロマーナ州の零細企業の生産ネットワークは、一時は地場固有の国際競争力を生み出すことに成功した。しかし、グローバル企業を惹きつける能力を持たなかったため、地場経済を世界各地の市場と連結するグローバル・リンケージの形成に失敗したのである。このため、長期的視点に立てば、この地域の経済は衰退を余儀なくされるだろう。

結び. グローバル企業による地域経済のリンケージ

1980 年代に、バーデン州とエミリア州は、ともに繁栄した地域経済の好例としてとりあげられ、「地域のヨーロッパ」の象徴として扱われた (Amin 1993 : 279)。前者は大企業による中小企業の垂直統合支配の構造、後者は中小企業の自己組織化ネットワークであり、著しく異なる地域経済の仕組として理解されていた。しかし、1990 年代になると、双方の地域はヨーロッパ統合の影響とグローバル競争に曝された。その結果、前者は中小企業のフレキシブルな生産ネットワークに依存した水平的構造へ、後者は機能

と製品別に統合された中小企業のグループ化が進み、階層を通じた統合が生まれた。両地域の共通点は、中小企業の生産ネットワークが地域経済の枠組みだけでなく、国境を越えて拡大し始めたことである。情報技術(IT)の発達と航空輸送の迅速化・簡便化によって、海外のサプライヤーを利用しても just-on-time のスケジュール管理が可能になった。さらに、第1次サプライヤーと CAD/CAM やインターネットを使った共同開発が可能になった。

こうして、1990年以降、ヨーロッパのどの地域経済にとっても、グローバル経済との接続を持つことが緊急課題となった。グローバル経済との接続回路を求めている地域経済は、グローバル企業を誘致し、地域に根づかせることによって、企業の保持するO優位を取り込もうとした。他方、グローバル企業は、地場の中小企業のフレキシブルな生産ネットワークを活用することによって、L優位を活用し、必要以上の直接投資を回避し、余力をO優位(コア・コンピタンス)に集中投資することができた。この相互依存の形成によって、地域経済とグローバル企業の双方が繁栄したのである。

他方、制度的厚みに欠け、外国企業を誘致する魅力に欠けていた地域経済は、投資優遇政策を導入しても十分な量の対内投資を誘致できなかった。中小企業のフレキシブルな生産ネットワークの存在しない、知的インフラの不十分な地域に進出すれば、企業はそれらの機能を組織に内部化しなければならない。その結果、外資系企業は余分な投資を強いられるだけでなく、地域経済から遊離した「飛鳥」を形成しがちになる。あるいは、現地ではほとんど部品・原材料の入手が困難なので、本国から輸出し、現地で組み立てるだけの「スクレイドライバー」工場を作る結果になる。もともと産業が不毛な地域に投資優遇政策によって外資を誘致しただけの受け入れ国の政策は、多国籍企業と地域経済の双方に貧しい成果しかもたらさない。その結果、外資は技術移転が不十分であると批判される。

企業と地域経済の競争優位は、企業のコア・コンピタンスと地場の制度的厚み(知の構造)とが最適な相補関係を保つとき最大になる。地場経済とグローバル企業の双方が、シナジー効果が最大になるような関係を作り出すことが、双方にとっての戦略的課題である。地方政府は、地域経済の知的・物的インフラの充実を図り、グローバル企業の投資を誘因しなければならない。産業政策では、中小企業のフレキシブル生産ネットワークを育成することが望ましい。EU, NAFTA, ASEANといった国を越えた地域統合が進む今日では、地域経済は独自の生き残り戦略が求められている。

この論理を日本経済にあてはめるのなら、地域の経済主体(主に都道府県の産業経済開発局)は、地方経済振興のための「知的インフラ整備計画」を立案すべきであろう。しかし、それはその地域の個性が反映されるものでなければならない。地域の知的インフラがユニークであり、「制度的厚み」の密度が高く豊かであるほど、外資系企業の誘致は促進されるだろう。これからの地方政府の政策は、いかにして他の地域の産業政策と差異化するかで評価されるだろう。横並びの政策では、コア・コンピタンスとの共振を求めるグローバル企業を誘致することはできない。外資誘致の最大の前提が、地場に存在する中小企業のフレキシブルな生産ネットワークとその利用可能性である。中小企業が日本の親会社により系列化され外部者に利用が閉ざされては外資は進出してこな

い。バーデン州のように、垂直統合関係を解体し、水平的なネットワークに組み替え、中小企業の生産ネットワークを外資にオープンしなければならない。日本が必要としているのは、開かれた地域経済がもつ「グローバル発展」のビジョンである。

【参考文献】

- Amin, Ash(1993) “The globalization of the economy: an erosion of regional networks?,” In G.Grabher(ed.) *The Embedded Firm: On the Socioeconomics of Industrial Networks*, Routledge.
- Amin, Ash and Nigel Thrift(1994) “Living in the Global” in A.Amin and T.Thrift(eds.) *Globalization, Institutions, and Regional Development in Europe*, Oxford University Press.
- Buckley, P.J. and M. Casson(1976) *The Future of the Multinational Enterprise*. Macmillan.
- Cantwell, J.(1991) “A Survey of theories of international production,” in C.N. Pirelis and R.Sugden(eds.) *The Nature of Transnational Firm*. Routledge.
- Casson, M.(ed.)(1986) *Multinationals and World Trade*. Allen & Unwin.
- Casson, M(1991) *The Economics of Business Culture: Game Theory, Transaction Costs, and Economic Performance*. Clarendon Press.
- Chandler, A .D. Jr.(1962) *Strategy and Structure*. Harvard University Press. (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本, 1967年)
- Chandler, A.D.Jr.(1977) *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press. (鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代』(上下), 東洋経済新報社, 1979年)
- Chandler, A. D. Jr(1980) “The growth of the transnational industrial firms in the United States and the United Kingdom: A Comparative Analysis,” *Economic History Review*, Vol33, No.3, pp.396-410.
- Chandler, A. D. Jr.(1990) *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Harvard University Press. (阿部悦生・川辺信幸・工藤章・西牟田裕二・日高千景・山口一臣訳『スケール アンド スコープ』有斐閣, 1993年)
- Chandler, A.D.Jr.(1994) “The competitive performance of U.S. industrial enterprises since the second world war,” *Business History Review*. Vol.68.No.1. pp.1-72.
- Coase, R. H.(1937) “The nature of the firm,” *Economica*. Vol.4. pp.386-405. (Coase. R. H.(1988) *The Firm, The Market, And The Law*. The University of Chicago. (宮沢建一・後藤晃・藤垣芳文訳『企業・市場・法』東洋経済新報社, 1992年, 第2章)
- Cook, P. and Morgan K.(1994) “Growth region under dress: Renewal strategies in Baden Württemberg and Emilia-Romagna.” In A.Amin and N. Thrift(eds.)

- Globalization, Institutions, and Regional Development in Europe.* Oxford University Press.
- Doze, Y.L. and G.Hamel(1998) *Alliance Advantage.* Harvard Business School Press.
- Dunning, J.H.(1988) *Explaining International Production,* Routledge.
- Dunning, J.H.(1991) "The eclectic paradigm of international production: a personal perspective, in C.N. Pitelies and R.Sugden(eds.) *The Nature of the Transnational Firm.* Routledge.
- Dunning, J.H.(1993) *The Globalization of Business.* Routledge.
- Granvetter, M.(1985) "Economic action and social structure : the problem of embeddedness, " *Journal of American Sociology,* Vol.91.No.3.,pp. 481-510.
- Hamel, G. and C.K.Praharad(1994) *Competing For The Future.* Harvard Business School Press. (一条和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社, 1995年)
- 長谷川信次(1998)『多国籍企業の内部化理論と戦略提携』同文館。
- Hennert, J-F.(1982) *A Theory of Multinational Enterprise.* University of Michigan Press.
- Herrigel, G.B.(1993) "Power and the redefinition of industrial districts: case of Baden-Württemberg," in G. Grabher(ed.) *The Embedded Firm,* Routledge.
- Hobbs, T. *Leviathan,* Oxford Cralendon Press. 1965 version,(永井道雄・宗片邦義(新訳)『ホブス』中央公論社、1971年)
- Hymer, S. (1976) *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment,* MIT Press. (宮崎義一編訳『多国籍企業論』岩波書店,1997年)
- 伊丹敬之・西口敏宏・野中郁次郎編著(2000)『場のダイナミズムと企業』東洋経済新報社。
- 入江猪太郎(1973)「多国籍企業の行動憲章に関する問題点」,『世界経済レポート』近畿大学世界経済研究所刊。
- Kojima, Kiyoshi(1997) "Theory of internationalization by multinational corporations," in N.Kobayashi(ed.) *Management: A Global Perspective.* The Japan Times.
- Lazerson, M.(1993) "Factory or putting-out: Knitting networks in Modena," In G.Grabher(ed.) *The Embedded Firm,* Routledge.
- Marschall, A.(1927)(1st edn. 1919) *Industry and Trade,* Macmillan, (1st edn. 1890) *Principles of Economics,* Macmillan.
- Porter, M.E.(1990) *The Competitive Advantage of Nations.* The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫・戸城富美子訳『国の競争優位』(上下)ダイヤモンド社, 1992年)
- Porter, M.E(1998) *On Competition.* Harvard Business School Press. (竹内 弘高訳『競争戦略論 I,II』ダイヤモンド社, 1999年)
- Rugman, A. M.(1981) *Inside the Multinationals.* Croom Helm. (江夏健一・中島 潤・

- 有沢孝義・藤沢武史訳『多国籍企業と内部化理論』ミネルヴァ書房, 1983年)。
 塩田由典(1997)『複雑系経済学入門』生産性出版。
 Streek,W.(1989) “Successful adjustment to turbulent markets: The automobile industry,” in P.Katzenstein(ed.) *Industry and Politics in West Germany*, Cernell University.
 Sovel, O.,I.Zander and Porter M.E.(1991) *Advantage Sweden*. The Macmillan Press.
 Teece, D.J.(1986) “Transaction cost economics and the multinational enterprises:an assessment,” *Journal of Economic Behavior and Organization*,7.
 Williamson, O.E.(1975) *Market and Hierarchies*. Free Press. (浅沼万里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980年)。
 Wilkins, M.(1988) “European and North American multinationals, 1870-1914: Comparisons and contrasts,” *Business History*, Vol.30.No.1.,pp.8-45.
 Womack, J.Jones,D. and Roose,D.(1996) *The Machine that Changed the World*, Macmillan. (独訳 *Die Zweite Revolution in der Autoindustrie*, Frankfurt am Main.邦訳『リーン生産方式が世界の自動車産業をこう変える』経済界, 1990年)。
 Yasumuro, Kenichi(1998) “Japanese general trading companies and ‘free-standing’ FDI after 1960,” in G. Jones(ed.) *The Multinational Traders*, Routledge. 安室憲一・四宮由紀子(1999)「総合商社の「市場形成型」直接投資の分析」, 神戸商科大学『商大論集』50・5,pp.81-115。
 Yasumuro, K.(2000) “Transnational enterprises and the global linkages between local economies: A new perspective of eclectic paradigm,” 『神戸商科大学 創立70周年記念論文集』(pp.359-378)。
 山口隆英(1992)「多国籍企業の統合理論ーダニングの諸説を中心にー」, 神戸商科大学『星陵台論集』25・1(pp.31-48)。
 山口隆英(1994)「内部化理論は理論的進歩かーハイマー理論をめぐる論争の位置づけー」, 『星陵台論集』27・2(pp.55-82)。

[2000年4月28日受理]

モジュール化が企業間分業に与える影響 －自動車産業のケース－

河野 英子（社会基盤研究所）

要 旨

本研究は、自動車産業におけるモジュール化の導入が、完成車メーカーと部品メーカーとの企業間分業のありかたを変化させるかどうかについて分析するものである。

モジュール化の導入がもたらすメリットが、コンピュータ、ステレオコンポーネント、自転車などの産業で注目されている。モジュール化の導入が進んだそのような産業や製品においては、専門部品メーカーの役割が拡大し、最終組立メーカーと専門部品メーカーとの垂直的な分業構造がより水平的なものに変化すると指摘がある。

ここ数年、自動車産業においてもモジュール化導入への関心が高まっている。日本の自動車産業における先行研究は少ないが、第一にモジュール化の意味が他産業とは異なること、第二に他産業と同様に専門部品メーカーへのアウトソーシングの拡大、専門部品メーカーの役割拡大を伴うものとして語られるケースが多いことが指摘されている。役割拡大というなかでは、完成車メーカーの付加価値の源泉であるところの「異なる部品間の調整」を部品メーカーが担うのかどうか論点になりつつある。

本研究では、こうした先行研究の指摘を受け、モジュール化の導入に伴って、異なる部品間の調整を部品メーカーが担うのかどうかを分析することとした。モジュール化の導入例がごく少数に限られるため、分析手法はケーススタディとした。分析対象としては、最も導入例の多い内装系のモジュール三例とした。同じ内装系のモジュールであるが、モジュールによって部品メーカーが担う役割に差がある。ケース1はモジュール組立、ケース2はモジュール組立と品質管理、ケース3はモジュール組立と品質管理、設計開発管理が、それぞれ完成車メーカーから部品メーカーに移管されている。異なる部品間の調整は、ケース1では従来通り完成車メーカーが担っているが、ケース2、ケース3では部品メーカーが部分的にその役割を担っており、特にケース3で大きい。つまり、モジュール単位での管理を部品メーカー側が行う内容が多くなるほど、異なる部品間の調整において部品メーカー側が担う役割が大きくなる傾向が指摘できる。

現在、日本で導入されているモジュール化は他の部品分野を含めケース2が多いが、今後はケース3の導入が進む可能性が高い。日本の自動車産業におけるモジュール化は他産業のそれとは意味が異なるものである。しかし、今後モジュール化が進展すると、部品メーカーの役割が拡大し、完成車メーカーと部品メーカーとの分業構造が従来の垂直的なものから水平的なものへと変化する可能性がある。

1. 問題意識

日米欧先進国の自動車産業では、ここ数年モジュール化についての議論が盛んに行われている。日米欧先進国では市場が成熟化しており、そもそも大きな需要増加が見込め

ない。需要が増加するとしても、今後成長が見込まれる途上国でも、先進国でも、安価で利益幅の薄い小型車が中心である。そのうえ、過剰生産能力の調整がまだ不十分なため、恒常的な価格低下圧力にさらされている。完成車メーカーは従来のビジネスのスタイルでは収益をあげにくくなったため、大幅なコスト削減のための新たな方策が必要になっている。その方策として関心が高まったのが、このモジュール化である。

本研究では、日本の自動車産業におけるモジュール化の導入がもたらす企業間分業関係の変化について取り上げる。具体的な問題意識は、以下の二点である。

自動車以外の先行研究では、モジュール化の導入に伴って、専門部品メーカーの役割が拡大し、最終組立メーカーと専門部品メーカーとの垂直的な関係が水平的なものに変化するという指摘がある。そうした関係の変化が、垂直的な分業構造の代表例とされる自動車産業においても進むのだろうか。

専門部品メーカーの役割拡大というなかでは、特に「異なる部品間の調整」に焦点をあてる。この異なる部品間の調整は、そもそも完成車メーカーしかその能力を持たず、またこれが完成車メーカーの付加価値の源泉でもあった。モジュール化の導入に伴って部品メーカーの役割が拡大するなかで、この役割を部品メーカーが担うようになるのだろうか。

2. 先行研究の整理

(1) コンピュータ、ステレオコンポーネント、自転車におけるモジュール化

モジュール化に関する先行研究は、コンピュータ、ステレオコンポーネント、自転車を研究対象としたものが多い。以下では、まずそうした先行研究の整理を行う。

まず、製品開発の観点で、モジュール化が製品アーキテクチャのひとつ「モジュール型アーキテクチャ」として取り上げられている。アーキテクチャとは、製品機能と物理的構成要素との関係についての設計構想をいう。モジュール型アーキテクチャとは、製品機能と構成要素との関係が一对一で、構成要素間のインターフェースが事前に標準化されているものを指す。これを採用すると、複雑な技術やプロセスを構成要素ごとに独立して同時併行的に開発を行うことが可能になるとされている（Ulrich（1995）、Langlois and Robertson（1992））。

コンピュータ産業が急激に成長した中核にはモジュール化があるとし、金融など他産業においても進展している製品のモジュール化は次世代のイノベーションを生むものとの指摘もある（Baldwin and Clark（1997））。

経営戦略の分野でも、顧客ごとにカスタム化した製品やサービスを大量生産と同じ低コストで提供するマス・カスタマイゼーションを実現する最良の方法はモジュール化であるという指摘（Pine（1993））や、急速に変化する予測のつかない市場で先見のな間隔で組まれるスケジュールによって競争する戦略、つまりタイム・ペーシングを可能にする手法がモジュール化であるという指摘（Eisenhardt（1998））もある。

こうした先行研究においては、モジュール化がもたらす企業間分業の変化についても分析されている。コンピュータ、自転車などモジュール化を導入した産業や製品では、従来型の企業間関係が崩壊するという指摘である（Langlois and Robertson（1992））。

専門部品メーカーの役割が増大し、最終組立メーカーとの分業構造が従来の垂直的なものから水平的なものへと変化する傾向がある（Fine（1998）、Pine（1993））。

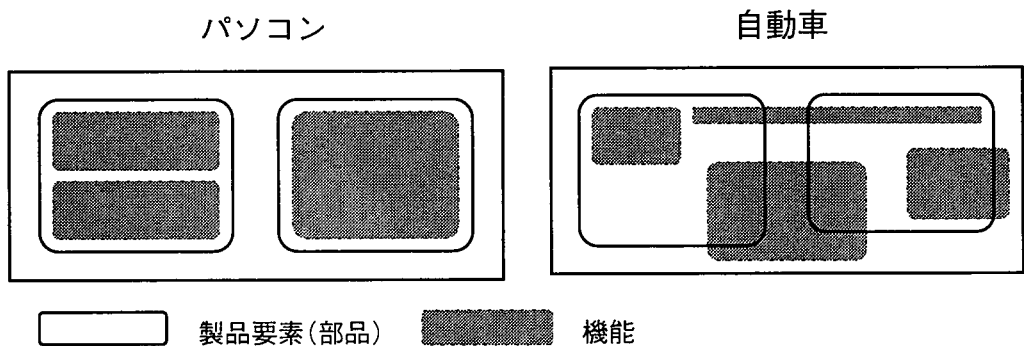
（2）日本の自動車産業におけるモジュール化

自動車産業を対象としたモジュール化の研究は、まだごく少数しか行われていない。それは、自動車産業におけるモジュール化の取り組み自体が始まったばかりで歴史が浅いためと考えられる⁽¹⁾。

ごく限られた研究ではあるが、そのなかで分析されていることは、自動車産業のモジュール化は、コンピュータなど他産業を分析対象としたモジュール化とは意味が異なっているということである。その違いは、自動車産業におけるモジュール化がインターフェースの標準化を必ずしも前提としていないところにある（武石（1999））。

この背景としては、自動車が統合型アーキテクチャであることがあげられる。統合型アーキテクチャとは、製品機能と構成要素の関係が複雑に絡み合い、また構成要素間の相互依存性が高いものを指す。モジュール型アーキテクチャとは相反する性格を持つものであるため、インターフェースを単純なルールで設定しにくいということがある。

図1 モジュール型アーキテクチャ（パソコン）と統合型アーキテクチャ（自動車）



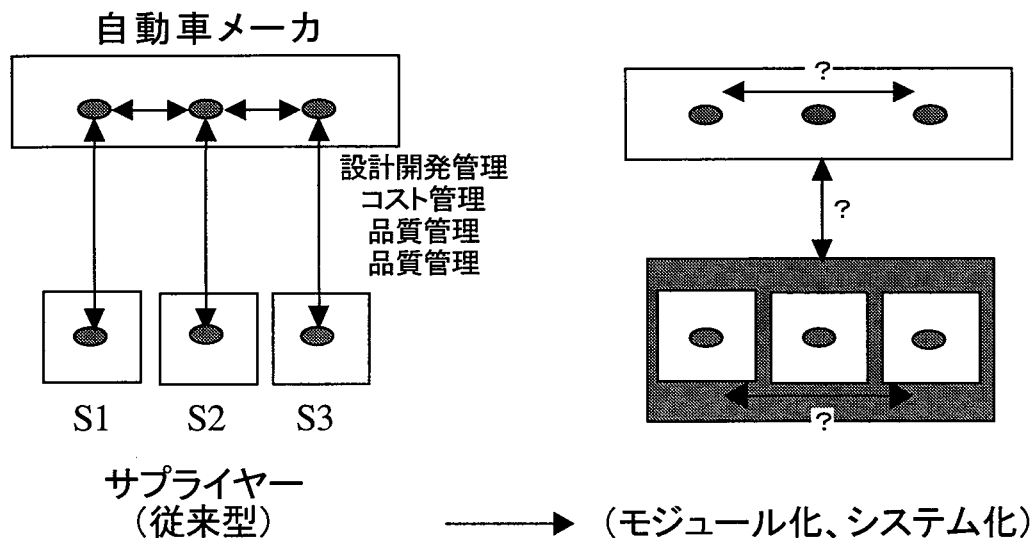
出所：西野浩介，河野英子（1999）「モジュール化の進展と自動車部品産業の課題」『総研展望 96』，長銀総合研究所，37 ページ

日本の自動車産業におけるモジュール化は、生産や開発の管理の単位を従来に比べて大きくすることを意味して使われている。なかでも、大きな単位つまりモジュールで設計開発を行うことによって、コストの大幅削減と付加価値を創出するという点に関心が持たれている（武石（1999）、西野・河野（1999））⁽²⁾。

しかしながら、自動車産業におけるモジュール化は、他産業と同様に、アウトソーシング拡大、それに伴う専門部品メーカーの役割拡大という分業関係の変化を意味するものとして論じられることが多い。役割拡大というなかでは、従来完成車メーカーの重要

な役割であり、付加価値、競争優位の源泉とされてきた異なる部品間の調整を部品メーカーが担うのかどうか重要な論点になってきている<図2>（武石（1998, 1999））。

図2 モジュール化，システム化にともなう企業内，企業間分業のあり方の変化



出所：武石彰（1999）「自動車産業におけるモジュール化，システム化の動向について（研究ノート）」
一橋大学イノベーション研究センターワーキングペーパー，19 ページ。

従って、以下では、モジュール化の導入に伴って、従来完成車メーカーが行ってきた部品間の調整を部品メーカー側が担うようになってきているのかどうかに焦点をあて分析を行う。

3. モジュール化の導入と企業間分業の変化

本稿では、先行研究における指摘に基づき、モジュール化の導入に伴って部品メーカーが役割を拡大しているのか、特に異なる部品間の調整という役割を部品メーカーが担っているのかどうかに焦点をあて分析を行う。

(1) 調査研究方法と調査対象の概要

日本の自動車産業におけるモジュール化は、すでに触れた通り歴史が浅く、導入例はごく少数に限られる。そのため、研究方法としてはインタビュー調査を中心としたケーススタディとした。インタビュー調査対象の選定に際しては、98年8月～10月に実施したモジュール化全般のインタビュー調査（社団法人日本自動車部品工業会と株式会社社長銀総合研究所との共同研究^⑨）を参考にした。インタビュー調査対象は、「内装系モジュール」である。内装系モジュールを選択した理由は、そもそもモジュール化の導入例が少ない日本の自動車産業において、現時点でモジュール化の導入例が多い部品分野で

あるためである。

「内装系モジュール」の導入例が多い理由としては、ITS（高度交通情報システム）を実現するために、内装、特にインパネ部分にいかに電子制御装置を取り入れられるかが重要になっており、部品統合によりそのためのスペースを確保する必要性が高くなっているということ、第二に完成車メーカーがコア技術と位置付けるものが含まれていないこと⁽⁴⁾、第三に部品点数が多く労働集約的な工程が多いこと、第四に樹脂技術の利用により複数部品の統合化が進めやすい分野であることがあげられる。

分析対象のモジュールは、＜表 1＞の 3 例である。モジュールの調達を行っている完成車メーカーやモジュールの名称、モジュールの範囲（構成する部品の内容）は、微妙に異なっている。部品メーカー側の役割の担い方にも様々なタイプがある。以下では、具体的にそれぞれのモジュールについてみていくこととする。

表 1 ケーススタディの対象

ケース	モジュール名	完成車メーカー	モジュールに関与している部品メーカー
1	インパネモジュール	A	<u>a</u>
2	センタークラスター・インテグレーション	B	<u>b</u> , c, d, e
3	センタークラスター・モジュール	B	<u>c</u> , f

注：モジュール名は企業ごと部分野ごと車種ごとに様々である。

部品メーカー名に下線があるものが、モジュールの最終組立メーカーである。

ケース 2, 3 は、B 完成車メーカーが実施している。一つの完成車メーカーにおける同一分野のモジュール化であるが、車種によって異なる取り組みが同時進行している。

また、ケース 2, 3 ともに、c 部品メーカーが関与している。

(2) ケーススタディ

ケース 1：「インパネ・モジュール」

従来、A 完成車メーカーが内部のサブラインで行ってきた大規模なモジュールの組立を、a 部品メーカーが行っているケースである。a 部品メーカーはモジュールの樹脂構造体を生産する部品メーカーで、代表的な製品がこのインパネ・モジュールである。A 完成車メーカーに対する売上高は、a 部品メーカー全体の売上高の 90% 以上を占める。この取り組みは 30 年前から行われており、A 完成車メーカーのインパネはすべて a 部品メーカーが生産している。A 完成車メーカーの工場には、現在インパネのサブアセンブリー・ラインはない。a 部品メーカーの工場は A 完成車メーカーの工場に隣接しており、そこから A 完成車メーカーの生産にあわせてモジュールの供給を行っている。

モジュールを構成する部品は、A 完成車メーカーが組立を行っていたときと、a 部品メーカーが行う現在とで変化はない。a 部品メーカーは、モジュールを構成する自社以外の機能部品を完成車メーカーから支給されている。モジュールの組立を担当する a 部品メーカーと他の機能部品を生産する部品メーカーとの間では、何のやりとりも行われ

ていない。従来通り、完成車メーカーの各部品担当部門とそれぞれの部品を生産、開発する部品メーカーとが、一対一の関係で設計開発、品質管理を行っている。異なる部品間の調整についても、従来と変わらず完成車メーカーが担っている。

ケース 2：「センタークラスター・インテグレーション」

部品メーカー4社が協業し、B完成車メーカーのモジュール化に対応しているものである。協業4部品メーカーのうちのb部品メーカーが、従来B完成車メーカーが行ってきた組立とモジュール全体の品質管理を担っている。

モジュールの設計開発は、B完成車メーカーの設計部門に協業部品メーカー4社が集まるというかたちで進められた。シリアルなやり方から同期化の方向へ変わった。ただし、B完成車メーカーのなかでこのモジュールに関係する複数の部門と、協業部品メーカー4社が会議に参加することになり、会議が紛糾することがしばしばだった。従来の完成車メーカーの一部門対一部品メーカーで行っていたものを一同に集めたという性格が強く、開発工数の削減にもつなげていない。そうしてつくられたモジュールおよび構成部品は、従来B完成車メーカーが行っていたときと今回とで変化はない。個別部品の価格決定も、従来通りB完成車メーカーが行っている。

最終組立はB完成車メーカーからb部品メーカーへ移管されており、b部品メーカーは組立設備への投資を行っている。組立後のモジュール全体の品質管理もb部品メーカーが行っており、検査設備への投資を行っている。また、そのために必要なノウハウを他の協業部品メーカーやB完成車メーカーから習得している。設計変更などモジュールの様々な管理で問題が生じた場合、関係する部品メーカー間で事前に連絡や調整を行うが、判断や問題の整理はB完成車メーカーが行っている。B完成車メーカーが異なる部品間の調整に関与する割合は、依然として大きいといえる。

ケース 3：「センタークラスター・モジュール」

部品メーカー2社が協業し、B完成車メーカーのモジュール化に対応しているものである⁽⁵⁾。協業2(c, f)部品メーカーのうちのc部品メーカーが、従来B完成車メーカーが行ってきた組立とモジュール全体の品質管理を担っており、設計開発管理については協業2部品メーカーの提案部分が大きくなっている。

モジュールの設計開発の基本コンセプトは、協業2部品メーカーのうちのf部品メーカーが中心になって作ったものである。従来、個別部品ごとに進められてきた設計開発が、モジュール単位で一括して行われている。協業2部品メーカーの提案部分が大きいのが特徴である。B完成車メーカーと協業部品メーカーとのやりとりは、B完成車メーカーのなかでモジュールに関係する複数部門のなかから統括部門となった一部門と協業2部品メーカーとで行われるのが基本となっている。B完成車メーカーのなかでは定期連絡会議が開かれ、意見調整が図られている。協業2部品メーカー間でも、当初から品質責任、製造責任などの役割分担を明確にきめるという試みがなされているほか、必要に応じて意見調整が行われている。

そうしてつくられたモジュールおよび構成部品は、従来B完成車メーカーが行ってい

たときと今回とで変わっている。複数の部品が統合され、部品点数が削減されている。その結果、工数もコストも削減された。このモジュールの構成部品の価格も、f 部品メーカーが提示したものが基本となっている。

モジュールの最終組立は c 部品メーカーが行っており、c 部品メーカーは組立設備への投資を行っている。組立後のモジュール全体の品質管理も c 部品メーカーが行っており、検査設備への投資を行ったほか、必要なノウハウを f 部品メーカーや B 完成車メーカーから習得している。設計変更などモジュールの様々な管理で問題が生じた場合、協業部品メーカー 2 社で調整を行ったうえで、B 完成車メーカーの統括部門と交渉をしている。場合により、完成車メーカーの統括部門以外の部署との調整に f 部品メーカーが関与するなど、異なる部品間の調整に部品メーカーが果たす役割が大きくなっている。

(3) ケーススタディの分析結果

以上のケーススタディの結果を分析すると、以下ようになる。

第一に、ケース 1 はモジュール組立、ケース 2 はモジュール組立と品質管理、ケース 3 はモジュール組立と品質管理、設計開発管理が、それぞれ完成車メーカーから部品メーカーに移管されている。

第二に、異なる部品間の調整は、ケース 1 では従来通り完成車メーカーが担っているが、ケース 2、ケース 3 では部品メーカーが部分的にその役割を担っており、特にケース 3 で大きい。

第三に、モジュール単位での管理を部品メーカー側が行う内容が多くなるほど、異なる部品間の調整において部品メーカー側が担う役割が大きくなる傾向が指摘できる<表 2>。

表 2 ケーススタディによる分析結果

ケース	モジュール単位で部品メーカー担当	調整における部品メーカーの役割
1	組立	なし
2	組立、品質管理	小さい
3	組立、品質管理、設計開発管理	大きい

4. 結論と含意

現在、日本で導入されているモジュール化は、他の部品分野を含めてケース 2 が中心である。ケース 1、3 ともに日本では導入例が少ない⁽⁶⁾。ケース 3 は今後のモジュール化の方向として関心がもたれており、導入が進む可能性がある⁽⁷⁾。それは、完成車メーカーの立場でみれば、このモジュール化が設計改善による複数部品の統合や工数削減、コスト削減という本来の導入目的を結果として実現できたということがある。また、部品メーカーの立場でみれば、ケース 1 やケース 2 では望めない付加価値獲得の可能性があるのである⁽⁸⁾。

つまり、今後、日本の自動車産業でモジュール化の導入が進むと、部品メーカーの役割が拡大する可能性があることになる。すでに触れた通り、自動車産業のモジュール化

は他産業のそれとは異なるものである。しかしながら、他産業同様に部品メーカーの役割が拡大し、完成車メーカーと部品メーカーとの分業構造が変化する可能性がある。

ただし、注意すべき以下の三つの論点がある。

第一に、車載技術との関連である。車載技術とは、走行安定性、静寂性、剛性といった車全体の性能を高める技術を指す。異なる部品間の調整において部品メーカーの果たす役割が拡大する傾向があると指摘したが、車載技術はそもそも完成車メーカーしか持ち得ず、部品メーカーが取得するのは難しい⁽⁹⁾。

ケース3においても、部品メーカーは完成車メーカーから、試作の2年前の先行原理モデルの検討段階で、基本事項を示されている。このモジュールに必要な車載技術についての指導がなければ、この新しいモジュール化の取り組みは成功しなかったと部品メーカーの担当者が語っている。

問題は、現在の日本では車載技術にこだわった要求精度の高い車が中心であるが、この傾向が今後も続くのかどうかということである。この傾向があくまでも続くのであれば、統合型アーキテクチャを持つ自動車では完成車メーカーが主導権を握り続ける可能性が高い。

しかし、日本の完成車メーカーのなかにも実際には要求精度に差があるように、全世界を見渡せば要求精度が低い地域やモデルが存在する。要求精度の低い地域やモデルにおいて、完成車メーカーがモジュール化を積極的に導入し、専門部品メーカーに部品間の調整を任せる傾向を強めることが考えられる。その経験が増加することに伴って専門部品メーカーの調整の能力が向上すれば、その結果として要求精度の高い地域のモジュール化が促進されるという構図も描けなくはない。実際、ドイツの完成車メーカーの例でも、自社のフラッグシップではない新モデルやトラックといった要求精度の低い車種でモジュール化が導入されている。

第二に、内製のモジュールの存在である。モジュール化はアウトソーシングを前提として語られるケースが多いが、完成車メーカーの内部で行うモジュール化の動きも進展している⁽¹⁰⁾。

すでに触れた通り、異なる部品間の調整というのは完成車メーカーが持つ能力である。この能力は完成車メーカーが、試行錯誤のうで永年をかけて蓄積してきたものである。そうしたこれまで経験のない作業を部品メーカーが担うことになれば、効率性が低下することは免れない。実際、ケース2、3のモジュール化では、周辺部品の評価や調整作業など経験のない役割を担うことになった専門部品メーカーの負担や投資は大きかった。日本では欧米のように完成車メーカーと部品メーカーの間に給与格差がないため、よほど効率的な仕組みでなければメリットがでにくい。

これは先に指摘した車載技術と関連する点でもあるが、モジュール化を部品メーカーと完成車メーカーとどちらで行うのがより効率的なのか、どちらがイノベーションをもたらすものなのか、現段階では必ずしも明らかではない。

ケース3のモジュール化がもたらしたメリットの源泉は、設計改善という内容の変更に多くがあるとみられる。部品メーカーに作業主体を変更したということがどの程度関係しているのかは、不明である。つまり、ケース3のモジュール化が主流になったとし

ても、それが部品メーカーへのアウトソーシングを伴わず、完成車メーカー内部で行われる可能性も否定できないのである。もし、内部で行われるものが主流になれば、モジュール化が進展しても、分業構造に変化は生じないということになる。

第三に、次世代技術との関連である⁽¹⁾。環境、安全、通信技術の高度化など次世代の技術開発が進んでいる。元来、自動車は内燃機関を動力源としてきた。それが、こうした新しい問題へのチャレンジが必要になるなかで、燃料電池車を代表とするモーターを動力源とする自動車に大きく転換しようとしている。それと同時に、自動車のエレクトロニクス化、電子制御化も進展する方向にある。

こうした次世代技術を取り込んだ車に転換すると、自動車の設計構想自体が変化する可能性が高い。自動車が統合型アーキテクチャからモジュール型アーキテクチャに変わる可能性があるということである。そうなればコンピュータでみられたような専門部品メーカーの役割拡大という分業構造の変化が、必然的にみられることになる。

自動車産業におけるモジュール化の歴史は浅い。モジュール化が自動車産業にもたらすメリット、デメリットなどの評価も未確定で、今後の方向性は不透明である。しかしながら、完成車メーカーと部品メーカーとの間の分業のあり方に対して、何らかの影響を与える可能性がある。

今後、モジュール化をより広範にかつ体系的に分析するなかで、企業間分業のあり方や競争力との関わりについて考えていきたい。さらなる研究課題としたい。

*謝 辞

本研究を行うにあたって、一橋大学武石彰助教授より貴重なご示唆を頂戴した。このご示唆がなければこの研究は存在しない。ここに感謝の意を表したい。また、日頃よりあらゆる面でご指導を仰いでいる早稲田大学江夏健一教授、インタビュー調査の機会を下さる社団法人日本自動車部品工業会の方々、有益なアドバイスを下さるデルファイ西野浩介氏にも心より感謝を申し上げる。ただし、本稿に残された誤りは、全て筆者の能力不足に起因するものである。

【注】

⁽¹⁾ モジュール化が本格化したのは、ドイツメーカーがモジュール化を取り入れた工場を稼働させた 96 年以降のことである。ドイツメーカーのなかでも、モジュール化に積極的なのは、フォルクス・ワーゲン、ベンツ（現ダイムラー・ベンツ）の二社である。東欧やフランス、アメリカなど、ドイツ以外に建設した新工場における新モデル車の製造に、モジュール化を導入している。

日本では、モジュール化の意味にもよるが、一般的には 98 年以降徐々に導入が進んでいる。ただし、80 年代末から 90 年代初頭にかけて、モジュール化への関心が高まった時期がある。バブル経済期に製造現場での労働力不足が問題にされるなかで、省力化、苦渋作業排除などの観点から検討されたものである。その際には効果

- が不透明ということから、一部メーカーの一部の工場での導入にとどまった。
- (2) 筆者が参加したモジュール化についてのプロジェクト（社団法人日本自動車部品工業会と長銀総合研究所との共同研究）におけるインタビュー調査から得た大まかなコンセンサスをベースにしている。
 - (3) インタビュー調査は、完成車メーカー6社、部品メーカー17社に対して行った。モジュール化の定義や目的などは、各社により微妙に異なっていた。モジュール化のほか、システム化、サブアッシーという用語も頻繁に使われているが、本稿ではモジュール化という表現をとることとした。
 - (4) 日本の完成車メーカーは、モジュール化導入の一つの目的として、部品メーカーへのアウトソーシング拡大による開発負担の削減をあげている。しかし、いずれの完成車メーカーもアウトソーシングの拡大に伴って、開発力、技術のブラックボックス化が進むことを懸念している。そのため、開発のアウトソーシングを進めるに際し、あくまでも内部にとどめる技術、アウトソーシングをしても良い技術をそれぞれの社内で検討していた。この選別の仕方は各社により微妙に異なっているが、大まかなコンセンサスで見ればコア技術を社内に残し、それ以外は外部に出すというものであった。内装系モジュールで必要とされる技術は、外部に出してもよいものという意見が多かった。モジュール化で先行している欧米では、大規模な内装モジュールを提供する大部品メーカーがすでに登場している。
 - (5) ケース2、3ともに、B完成車メーカーにおける内装モジュールの取り組みである。一完成車メーカーにおける同一分野のモジュール化の取り組みであるが、このように車種によって異なる動きが同時進行しているのが現状である。
 - (6) モジュール化で先行した欧州ではケース1が多いといわれている。完成車メーカーと部品メーカーとの間に賃金格差があるため、組立工程をアウトソーシングするだけでメリットがある。また、日本のように部品メーカーによるユニット納入や完成車メーカー内部のサブアセンブリーラインでの組立があまり行われていないことや、取引をしている一次部品メーカー数が多いことなども、この方式のモジュール化導入でメリットがある要因である。
ただし、インタビュー調査では、欧州においても将来的にはケース3のモジュール化の導入を志向するメーカーがあるという話もきかれた。
 - (7) インタビュー調査によれば、ケース3を行っている部品メーカーでは、同じタイプのモジュール化のプロジェクトが進んでいる。B完成車メーカーのなかで、ケース3のモジュール化の例が増えてきている。日本の他の完成車メーカーでも、ケース3のモジュール化への関心が高く、同様なタイプのモジュール化を導入したいという話がきかれた。
 - (8) 注^②で触れたプロジェクトで行ったインタビュー調査によれば、日本の部品メーカーはケース1、ケース2のようなモジュール化であれば対応したくないという意見が主流である。投資規模が大きく経営リスクが高まる割に、付加価値が小さい下請作業のためである。特に、ケース3のモジュール化をあえてシステム化と表現して、取り組むべきはシステム化であると述べる日本企業が多い。

- (9) 部品メーカーでも、デルファイ、ビステオンといったそもそも完成車メーカーの部品事業部門だったメーカーには、この車載技術があるといわれる。日本の部品メーカーのなかにも完成車メーカーから独立したところがあるが、すでに年月が経っており、車載技術はないといわれている。
- 部品メーカーのなかには、モジュール化の導入が進むなかで、車載技術の取得に向けて努力する企業がでてきている。具体的には、完成車メーカーに技術者を派遣し、完成車メーカー内部でこの技術を習得するという動きである。今のところ、こうした取り組みができるメーカーは、系列色が強い大規模な部品メーカーが中心である。上記、デルファイ、ビステオンなどの海外の大部品メーカーは、こうした車載技術を含んだ提案を行うことにより、日本の完成車メーカーが進めるモジュール化を担おうという動きを示している。
- (10) 日本の部品メーカーの調査団による欧州視察によれば、欧州の完成車メーカーのなかに、内製主体でモジュール化を進める方針を持つところがある。インタビュー調査でも、モジュール化イコールアウトソーシングではないとする意見がきかれた。
- (11) 完成車メーカーは、次世代技術の開発に経営資源を配分するために、従来技術から手を放したいと考えている。モジュール化の導入にはこうした従来技術の開発負担の部品メーカーへの移管という側面がある。

【参考文献】

- 青島矢一 (1998) 「製品アーキテクチャと製品開発知識の伝承」『ビジネスレビュー』Vol.46, No.1, 46-60 ページ。
- 浅沼万里 (1997) 『日本の企業組織：革新的適応のメカニズム』東洋経済新報社。
- 池田正孝 (1997) 「欧州自動車メーカーの部品調達政策の大転換—ドイツ自動車産業を中心として—」『中央大学経済研究所年報』第 28 号, 219-267 ページ。
- 伊丹敬之 (1988) 「見える手による競争—部品供給体制の効率性」伊丹敬之・加護野忠男・小林孝雄・榊原清則・伊藤元重著『競争と革新—自動車産業の企業成長』, 東洋経済新報社, 所収。
- 国領二郎 (1995) 『オープン・ネットワーク経営』日本経済新聞社。
- 武石彰 (1998) 「企業間分業における知識の役割と管理：自動車製品開発のケース」—一橋大学イノベーション研究センターワーキングペーパー。
- 武石彰 (1999) 「自動車産業におけるモジュール化、システム化の動向について (研究ノート)」—一橋大学イノベーション研究センターワーキングペーパー。
- 西野浩介, 河野英子 (1999) 「モジュール化の進展と自動車部品産業の課題」『総研展望 96』, 長銀総合研究所 (同じ報告書が社団法人日本自動車部品工業会資料としても印刷されている)。
- 延岡健太郎 (1996) 『マルチプロジェクト戦略：ポストリーンの製品開発マネジメント』,

有斐閣。

- 藤本隆宏（1998 a）「サプライヤー・システムの構造・機能・発生」『リーディングスサプライヤーシステム 新しい企業間関係を創る』有斐閣，所収。
- 藤本隆宏（1998 b）「自動車製品開発の新展開—フロント・ローディングによる能力構築競争—」『ビジネスレビュー』Vol.46, No.1, 1998年, 22-45 ページ。
- Baldwin, Carliss Y. and Clark, Kim B. (1997). "Managing in an age of Modularization." *Harvard Business Review*, september-october, pp.84-93.
- Eisenhardt, Kathleen M. and Brown, Shona L. (1998). "Time Pacing: Competing in markets that w'ont stand still" *Harvard Business Review*, march-april.
- Fine, Charles H (1998). *Clockspeed: Winnig Industry Control in the Age of Temporary Advantage*. Reading, MA, Perseus Books.
- Langlois, Richard N. and Robertson, Paul L. (1992). "Networks and Innovation in a Modular System: Lessons from the Microcomputer and Stereo Component Industries." *Research Policy*, 21, pp. 297-313.
- Morris, Charles R. and Ferguston, Charles H. (1993). "How Architecture Wins Technology Wars." *Harvard Business Review*, march-april, pp86-96.
- Pine, Joseph B. (1993). *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*, Boston, Mass.: 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 リエンジニアリングが目指す革新的経営』日本能率協会, 1994年)
- Ulrich, Karl (1995). "The Role of Product Architecture in the Manufacturing Firm." *Research Policy*, 24, pp.419-440.

[2000年8月7日受理]

銀行グループの海外拠点における紐帯と業績

—興銀と長銀の事例を通して—

境 新一（東京家政学院大学）

要 旨

本研究は非製造業である金融機関、特に銀行グループの海外拠点における企業間関係の形成と業績の関係を検証する。今日、海外における資金調達難による海外業務の収益悪化のため多くの都市銀行が海外業務の縮小、撤退を進めている。その背景には各行の経営事情があると考えられる。本研究では事例としては長期金融機関である日本興業銀行（興銀）と日本長期信用銀行（長銀、1998年10月に経営破綻）のグループをとりあげ、まず、日本国内における両行の歴史、経営計画、紐帯の構造を整理し、銀行本体からみた海外拠点の役割を考察する。実証期間は1990年から1999年までの10年とする。国際経営の面から日本及び海外諸国の現地法人との企業間関係にも注目する。

本研究のキーコンセプトは紐帯及び業績である。企業はグループを形成するにあたり、親企業を中核に、経営資源（人的、物的、貨幣的資源）を基礎として一定方向に結びつける関係、すなわち紐帯を形成する。紐帯は一時的な関係ではなく、持続しうる型をもつ。

本研究では企業間関係を紐帯という概念によって操作化する。ここでは紐帯を経営資源の結合度（「多重度」）、構造（「密度」、「中心度」）の視点からとらえる。紐帯の形成は資源依存パースペクティブから説明ができるのである。

一方、業績とは企業の目標（長期的に持続可能な成長）を達成することと仮定すると、それを絶えず評価、測定するための尺度である。業績の具体的な数値には公開されている財務指標を使用する。両グループの紐帯と業績の関係については、統計的分析のみでは十分に明らかにならないことから、歴史、経営計画も踏まえた分析を行う。

分析の結果、企業グループの紐帯の形成・展開は経営行動であることが裏付けられる。海外拠点は長期的戦略を基礎に銀行本体の一部として海外進出する自国企業及び現地企業や政府に様々な投融資、情報提供等の役割を担う。興銀・長銀の経営の成否を分けた要因は歴史、経営計画、経営トップのリーダーシップ、そして紐帯に関する相違である。長銀グループは1980年代後半から1990年代初めまで急激に海外拠点を増設し、同時に国内外で不動産投融資を推進した結果、大量の不良債権を残した。しかし、長期的戦略の欠如と経営トップのリーダーシップ不足、その結果として紐帯と業績のフィードバック機能が働かなかつたと推定される。長銀の経営破綻は銀行の経営破綻に救済枠組みを作り出す先例ともなった。これに対して興銀グループは強い経営リーダーシップのもとに、歴史、国内・海外で蓄積された経営資源の優位性を最大限に生かした。興銀は1999年8月、第一勧業銀行、富士銀行とともに事業統合を行うことを決定し、我国の金融再編成の先陣をきった。興銀グループの紐帯は更に展開されていくことになろう。

1. 問題の所在と研究の目的

本稿は企業グループにおける企業間関係の形成と業績の関わりを非製造業である金融機関、特に銀行を中核企業としてとりあげ、銀行グループの海外拠点における企業間関係と業績を理論と実証の両面から検証する。今日、海外における資金調達難による海外業務の収益悪化のため多くの都市銀行が海外業務の縮小、撤退を進めている。その背景には各行の経営事情があると考えられる。本研究では事例として長期金融機関である日本興業銀行（興銀）と日本長期信用銀行（長銀、1998年10月に経営破綻）のグループをとりあげ、まず、日本国内における両行の歴史、経営計画、紐帯の構造を整理し、次に海外における紐帯と銀行全体の業績との関係を捉え、最後に銀行本体からみた海外拠点の役割を考察する。実証期間は1990年から1999年までの10年とする。

2. 分析の視点と分析方法

2.1 分析の視点

本研究では企業間関係を親・子会社関係を中心に、組織間関係論の視点から分析する⁽¹⁾。実際の分析視座としては資源依存パースペクティブを基盤とする。その前提となる考え方は組織は存続していくには外部環境から諸資源を獲得・処分しなければならないということである。組織は環境との関わりなくしては存続できず、諸資源を所有しコントロールしている他の組織に依存している。この依存があるために、資源の獲得・処分をめぐる組織間関係が形成・維持されるのである。本研究では資源依存パースペクティブの資源という概念について更に、どのような資源がなぜ結びつくのか、どのように結びつくのか、言い換えれば資源のタイプや資源の組み合わせにも論究するものである。特に資源のタイプや資源の組み合わせと業績の関係についてはこれまでに本格的には研究なされてこなかったのである。一方、組織が環境への同調によって正当性を獲得する、環境との同型性を扱う制度化パースペクティブも補完的に用いる。そこでは政治、法律等の強制力による強制的同型化や組織の行動特性を他組織でも模倣する模倣的同型化などが扱われる。国内及び海外における企業間関係を検証するには両パースペクティブが有効である。企業は経営資源の集合体であるが⁽²⁾、企業と企業を具体的に結びつける要素もまた、経営資源である。そして経営資源は相互に影響を及ぼし合いながら企業間関係を形成していくのである。企業は経営者を中心に活動する管理組織であると同時に経営資源の集合体、つまりバーナードのいう協働体系に他ならず、また主体的に環境に適応しつつ存続するのである⁽³⁾。

2.2 紐帯と業績の概念

実証分析を行うにあたり、まず日本企業を対象に各企業グループ構成企業の間に経営資源を基礎として構築される関係に着目する。本研究のキーコンセプトの一つである紐帯の概念については、社会学において2つの先行研究が存在する。

一つは、我が国の高田保馬によって用いられてきた紐帯という概念である。高田は「社会的紐帯」の用語によって、「個々人の結合を生み出して社会を形成する根拠となるもの」とした⁽⁴⁾。もう一つは、米国のグラノヴェッターによる「個人の2者間の関係」

をさす“tie”である⁵⁾。

本研究においては、特に企業の 2 社間の関係に焦点をあて、新たに定義して用いる。すなわち、紐帯とは、企業と企業が経営資源を基礎として一定方向に結びつける関係をいい、“management tie”と定義する。通常、企業と企業を結びつける経営資源は人的資源（役員や技術者の派遣）、物的資源（製品の販売仕入）、貨幣的資源（株式所有、銀行借入）、情報、技術という要素で構成されるが、まず人的資源、物的資源、貨幣的資源を実証的に定義し、情報、技術を 3 要素に包含して捉える [表 1]。ただし、本稿では、銀行を分析対象とすることから、3 つの経営資源、人的資源、物的資源、貨幣的資源を各々、役員派遣先、融資額順位第 1 位、株式所有 3%以上という基準によって操作化した。なお、株式所有の基準に関しては、現行、銀行が所有できる株式割合の上限が 5%であることに起因する。

表 1 人的・物的・貨幣的経営資源の内容 <銀行グループ>

経営資源	代理変数	社数	変数内容
人的資源	代表取締役、常務以上役員の派遣銀行	上位 3 社	役員全員に占める当該銀行役員の派遣数、割合と企業名。
物的資源	融資を行う銀行	上位 3 社	融資総額で第 3 順位までに当該銀行が位置づけられる順位と企業名。
貨幣的資源	株式を所有する銀行	上位 3 社	銀行が株式を 3%以上所有する当該銀行の割合と企業名。

この結果、紐帯は 0 から 7 までの 8 カテゴリーに分類されることになる [表 2]。ただし、両グループの国内取引先に対する紐帯は全カテゴリーが存在するのに対して、海外拠点に対する紐帯は銀行グループの特徴として物的資源が金融及び金融関連商品の取引に限定されるため、人的資源と貨幣的資源の 2 つ資源によって類型化される。分析する紐帯のカテゴリーは 4 つに集中することに留意しなければならない [表 2 における◎印]。

いずれにせよ、紐帯は企業グループに関わる提携、合併等様々な関係の解明に有効な概念であると考えられ、本稿では特に、銀行から子会社、関連会社及び取引先に対して経営資源を通して構築される関係を表すことになる。

紐帯の結合の程度や構造を表す尺度として、多重度、密度、中心度の概念を定義する⁶⁾ [表 3]。紐帯の結合度の強さを理解する概念として、最初に多重度 (Multiplexity) を用いる。多重度とは企業間で結びつけられている同じ経営資源の個数を意味し、経営資源がどのような方法で結びつけられているか、という視点から多重度 1、多重度 2、多重度 3 として表す。次に紐帯の構造を理解する概念として密度 (Density)、中心度 (Centrality) をとりあげる。密度は企業を各経営資源からみたと

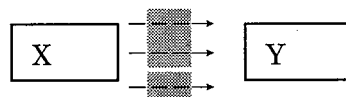
き、企業相互にどれほど緊密に結びついているかを表す。また中心度はグループ全体の中で親企業にどれほど経営資源が集中しているか、の程度を表す。当該 3 つの尺度である多重度、密度、中心度の間の関係は次のように特徴づけられる。多重度は親企業から見た子・関連企業に対する経営資源を通した 1 対 1 の関係、いわば親企業と子・関連企業との関係の強弱を表す。一方、密度、中心度は親・子・関連企業全体をグループとして見たときの相互の 1 対 1 の関係であり、親企業との関係の強弱を表すのではなく、グループ内関係の強弱を表すものである。

表 2 紐帯の多重度・カテゴリーと経営資源との対応

多重度	カテゴリー	経営資源
0	《0》○	該当する資源なし
1	《1》○ 《2》 《3》○	人的資源 物的資源 貨幣的資源
2	《4》 《5》○ 《6》	人的・物的資源 人的・貨幣的資源 物的・貨幣的資源
3	《7》	人的・物的・貨幣的資源

○紐帯の例 <多重度3の場合>

経営資源（人的、物的、貨幣的）のうち、同時に3要素による紐帯



Xは親企業、Yは子・関連企業を表す。

■は紐帯を表す。

○印が今回の分析で使用したカテゴリーである。

(注) 人的資源：銀行が役員派遣 物的資源：銀行が融資第1順位 貨幣的資源：銀行が株式所有3%以上

表 3 紐帯の結合度・構造

	項目	定義
(1) 結合度	多重度 (Multiplexity)	経営資源全体での重なり具合
(2) 構造	密度 (Density)	経営資源ごとの企業相互の連結度
	中心度 (Centrality)	親企業への経営資源の集中度

紐帯の概念を用いて、企業グループを分析する際、留意すべきは従来の6大企業集団（三井、三菱、住友など）、いわゆる財閥を中心とした企業集団の存在である。企業グループを企業集団と同義に説明する場合もあるが、本研究では中核企業となる親企業、及び子・関連企業等から構成される企業群を「企業グループ」と定義する。従って、一般に有価証券報告書に記載される企業グループと本稿でいう、例えば興銀グループ、長銀グループと称している企業群とは必ずしも一致しないことに注意されたい。あくまで紐帯でとらえた企業間関係、すなわち中核となる親企業と経営資源の上で何らかの結びつきのある企業群を「企業グループ」とする。

そして本研究のもう一つのキーコンセプトである業績についても論じなければならない。

業績とは企業の目標を絶えず評価、測定するための尺度である。業績は目標が設定されて初めて測定、評価されるものである。本研究では分析対象に共通した公開情報であり、かつ測定可能な財務的な業績評価指標をとりあげ、特に業績指標の中で、各企業の単体及び連結財務の成果を成長性（売上）、収益性（営業利益、税引後純利益）、安全性（自己資本比率）でとらえた [表 4]。個々の企業や企業グループ全体の業績を具体的に捉える場合は親企業単独、親・子・関連企業の総和（本稿の「企業グループ」）、親企業連結の 3 つの視点から分析することとした。ただし、本研究における個々の海外拠点の財務指標、業績の情報は公開されていないため、海外子会社売上（経常収益）、海外派遣者数のグループ全体に対する割合から推定した（例えば長銀グループの海外子会社売上の対グループ割合は 1991 年で 15.4%である）。

表 4 業績評価の尺度

業績評価の尺度	計 算 式 , 注
<成長性>	
①売上高 [経常収益]	対前年比率・対3年前比率
②営業利益 [業務純益]	〃
③経常利益	〃
④総資産	〃
⑤株主資本	〃
<収益性>	
⑥売上高営業利益率	営業利益/売上高×100
⑦売上高経常利益率	経常利益/売上高×100
⑧総資本営業利益率*	営業利益/総資本×100
⑨総資本経常利益率*	経常利益/総資本×100
<安全性>	
⑩自己資本比率	株主資本/総資産
⑪借入金依存度	借入金/総資産
<原価関連>	**
⑫売上原価 (仕入原価+製造原価)	対前年比率・対3年前比率
⑬販売費・一般管理費	〃
⑭製造原価 (原材料費+労務費+経費)	〃
<その他>	
⑮輸出比率	輸出額/売上高

(注) *総資本は総資産で代替する。

**借入金は短期借入金と長期借入金の和である。

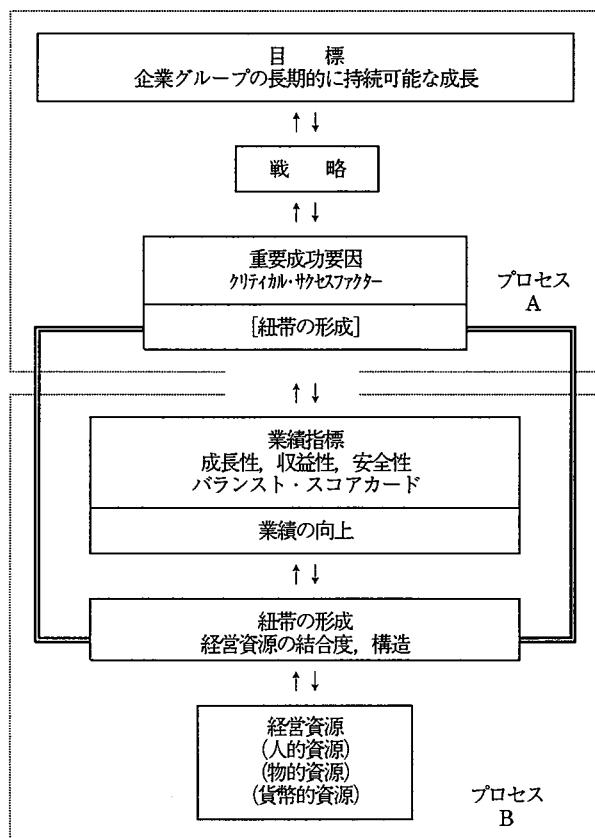
[] 内は対象企業が銀行の場合に読み替える業績指標である。

2.3 分析フレームワーク

企業グループの経営計画における目標と業績そして紐帯をつなぐフレームワークが

重要である。ここではロッキート、キャプランによる会計の観点と組織論を結びつけることによって有機的に捉えることとした。まず企業グループは何らかの目標の設定が必要であり、目標が設定されて初めて業績という型で測定、評価が可能となる。そして企業の目的、目標を達成するための戦略を実行するために重要成功要因（Critical Success Factor クリティカル・サクセス・ファクター）が存在するのである。重要成功要因は数量的に測定されるもので、業績評価基準として使用可能でなければならない。重要成功要因を具体的な業績評価基準に落とし込んだものを業績評価指標（Balanced Scorecard バランスド・スコアカード）と呼び、新しい経営指標として提案している。バランスド・スコアカードは顧客満足の達成、企業体内部の対応能力、企業変革と学習能力、株主を意識した財務的能力という4指標、更に関連企業を管理を指向した業績指標も加えた5指標に拡張された形で捉えられるものである⁷⁾。いま企業の経営計画における目標を長期的に持続可能な成長の達成、重要成功要因を紐帯の形成であると仮定すると、その評価を業績によって行い、再び紐帯の形成にフィードバックされる図式ができる⁸⁾。このフレームワークは2つのプロセスから構成される [図1]。プロセスA

図1 企業グループの目標と業績及び紐帯をつなぐフレームワーク



は企業内部の重要な意思決定に関わる。企業の目標を決定し、目標を達成するための戦略、またそれに必要な重要成功要因を明らかにすることが大切である。これは経営者層及び中間管理者層との関係の中で明らかにしていく必要がある。一方、プロセス B は重要成功要因を業績指標によって測定、評価する必要がある。業績指標は企業内部ばかりでなく企業外部の顧客、株主、他の子・関連企業のために必要なものである。以上のプロセス A、B は重要成功要因を連結部分としてつながっており、全体として理解されるべきである。ただし本研究では紐帯の形成と業績の関係を扱うプロセス B に焦点を当てていることに留意されたい。

紐帯と業績のフィードバックを頂上で支えるのは経営トップのリーダーシップである。本研究ではリーダーシップを紐帯と業績のフィードバックを円滑に機能させる原動力ととらえ、当該フレームワークの外生変数として扱う。

分析対象は日本国内拠点においては、興銀、長銀の各グループの銀行本体、銀行子会社・関連会社を、また海外拠点においては 4 つの形態、すなわち恒久的な海外進出の形態である支店、出張所、駐在員事務所及び現地法人とする。4 形態の特徴は次の通りである。

- ① 支店 (branch office) : 国内企業の海外事業所である。本国本部に帰属し、予め届けられた定員の常勤者により日常業務がなされる。
- ② 出張所 (sub branch) : 国内企業の海外営業部店である。本国本部に帰属し、少人数の常勤者により日常業務がなされる。小規模な支店を意味する。
- ③ 駐在員事務所 (representative office)、連絡事務所 (liaison office) : 現地における情報収集及び連絡取次を行い、支店開設の準備等に利用される。事業行為は不可である。
- ④ 現地法人 (overseas affiliated firm) : 現地法にもとづく法人である。100%子会社でも独立主体となる。事業行為が可能である。

なお、拠点の形態は進出先の制度・環境と金融監督庁の認可基準によって決定される。

2.4 分析方法

本研究の実証分析とは個々の企業間、及び企業グループ全体に対する個々の企業の間関係を分析することである。そのためには次の 2 つのことが要請される。第 1 に個々の企業や企業グループの業績 (量的変数) を紐帯ごとに計量し、探索的な分析や研究仮説の検証を行うことである。第 2 に個々の企業及び企業グループ全体の紐帯構造を明らかにすることである。従って、ここでは最も適した分析手法として統計解析及びグラフ理論を採用する。2 つの分析手法を分析局面ごとに分けて使用し、最後にそれぞれの成果を総括して評価する。

まず、統計分析に関しては基本統計量の算出を行う。その際、(a) 株式所有割合 (b) 役員派遣数または割合で分類して統計量を算出する。留意すべきは業績の値は経済、経営に関する数量であるため値は正規分布せず、上限下限の両極値 (外れ値) が存在し、その平均値が代表値を表していると考えにくい。そのため、ここでは外れ値の影

響を受けにくい各財務数値の中央値，すなわち最小値から最大値まで小さい順に並べて中央の順位に位置する値をもって代表値とする。そして統計的仮説検定，二群の平均値の差の検定手法としては上記のように数値の正規性を仮定することが困難であることから t 検定ではなくウィルコクソン順位和検定を採用する。分析ツールとしては SAS (Statistical Analysis System) のソフトウェアを用いる⁽⁹⁾。次にグラフ理論により先に述べた紐帯の結合度，構造を視覚化する。分析ツールとしては Combinatorica (Mathematica の応用パッケージ) のソフトウェアを用いて，紐帯の構造を経営資源ごとに有向グラフ（関係に方向がある）でモデル化する⁽¹⁰⁾。今回の研究では各紐帯のカテゴリー別分析と対象グループの歴史，そして業績を総合的に検証することとした。

3. 興銀，長銀グループの歴史と経営

3.1 既存研究と予備的検証

企業グループに関する研究は経済学⁽¹¹⁾，経営学⁽¹²⁾の各立場から議論されてきた。本研究はこの中で特に，ガーラックの著書，論文に多くの示唆を得た。ガーラックは日本の資本主義の発展を支えてきた六大企業集団について特徴とパワーの源泉を企業間の関係に求め，財閥の役員派遣，取引関係，金融上の結びつきなどを構造的に検証し，各企業集団固有の歴史や戦略との関わりを論じている⁽¹³⁾。本稿はこれを踏まえながら更に新しい視点から企業グループをみる。第一に分析対象に銀行グループを採用したこと，第二に企業グループを最初から所与のものとして，構成企業から再構築していくこと，そして第三に紐帯の有向グラフによって表現したことである。

筆者は 1996 年の分析において日本を代表する 30 の親企業を含むグループに関して 88 年と 94 年の 2 時点で紐帯と業績の関係について予備的検証を行っている⁽¹⁴⁾。この結果，当該 7 年間，紐帯の多重度はあまり変化しておらず，紐帯と業績は決して単純な線形関係ではないことが分かった。分析結果の意味するところは財務業績に関わる変数が紐帯以外にも多く，他の変数の条件を制御して単に紐帯の業績に与える影響のみを分離して分析することが困難であり，紐帯のもつ本質的な難しさを明らかにした。むしろ紐帯と業績の関係の背後に，組織の創業期，転換期にいかなる紐帯が形成されたか，設立当初の紐帯の状況によるところが大きい。この点は更に，1997 年の東芝，日立製作所のグループに関する紐帯と業績の分析においても明らかにした⁽¹⁵⁾。

この様に紐帯と業績の重要な因果関係は統計的分析のみでは十分に明らかにならないことを踏まえ，本稿では興銀と長銀各々のグループの事例をとりあげ，まず紐帯の結合度，構造を国内の多重度，密度，中心度から検証し，次に銀行本体からみた海外拠点の役割を考察する。以下，興銀グループ，長銀グループを興銀，長銀とも略して用いる。

3.2 興長銀の位置付けと経営の歴史

銀行は私企業としての性格と同時に公企業，経済のインフラストラクチャとしての性格を有し，産業界に多大な影響力をもつ。銀行業の営業，廃業，合併等は全て大蔵大臣の免許や認可を経なければならぬ旨，銀行法に規定されている。従来，行政は銀行を業態別に法律で管理し，長期信用銀行，都市銀行，地方銀行などに分離していた。長

期信用銀行とは興銀、長銀、日債銀の 3 行をさす。しかし、1990 年代後半に入り、我が国の金融業界は金融ビッグバンに突入し、「市場原理に基づく自由な市場：Free」「透明性のある公正な市場：Fair」「国際的基準に則した市場：Global」の 3 つの理念のもとに金融自由化への対応が急務となってきた。行政は急激な自由化対応を避け、97 年から段階的に金融市場改革を推進しているが、競争と管理のバランスが難しい。本稿では、興銀、長銀のグループの主要子会社・関連会社を設立年次で整理した上で、興銀、長銀の歴史について述べる [表 5]。

表 5 興銀、長銀 グループの主要子会社・関連会社

興銀グループ	グループ
1902 興銀 [銀行]	1952 長銀 [銀行]
1969 興銀リース [総合リース]	1961 長進 [日用品・雑貨]
1970 日本経営システム [経営コンサルティング・調査]	1963 日本リース [総合リース]
1972 興銀システム開発 [コンピュータソフト開発]	1972 長銀投資顧問 [投資顧問]
1983 共同コンピュータサービス [情報提供・情報処理サービス]	1972 エヌイーディー [ベンチャーキャピタル]
1984 アイ・エヌ情報センター [情報提供・情報処理サービス]	1976 長銀情報システム [コンピュータソフト開発]
1985 興銀NWアセットマネジメント [投資顧問]	1979 長銀カード [クレジットカード]
1986 興銀カードサービス [クレジットカード]	1983 長銀システム開発 [情報提供・情報処理サービス]
1986 興銀ビジネスサービス [人材派遣]	1983 長銀総合研究所 [経営コンサルティング・調査]
1988 興銀信用保証 [信用保証]	1985 長銀ビジネスサービス [人材派遣・事務受託]
1989 興銀ファイナンス [貸金]	1986 長銀インターナショナルリース [総合リース]
1990 興銀インベストメント [ベンチャーキャピタル]	1992 長銀不動産調査サービス [不動産評価鑑定]
1991 興銀不動産調査サービス [不動産評価鑑定]	1993 長銀総研コンサルティング [経営コンサルティング・調査]
1993 興銀オフィスサービス [総務業務受託]	1993 長銀証券 [証券]
1993 興銀証券 [証券]	1996 長銀信託銀行 [信託銀行]
1994 日本興業投信 [投資信託]	
1995 興銀ビジネスエージェンシー [事務受託]	
1995 興銀信託銀行 [信託銀行]	

(注)「日本の企業グループ'98」より作成。西暦は各会社の設立年、[]内は主要事業を表す。

興銀は1902年、日本興業銀行法に基づき産業界の資金需要にこたえる半官半民の専門金融機関として設立された。債券発行による資金調達を基礎として、事業金融、外資導入、証券市場の育成に先駆的役割を果たし、起債業務でもリーダーの地位を築いた。第二次大戦後は復興の長期事業資金の安定供給と効率配分が不可欠との見地から1952年に制定された長期信用銀行法に基づき民間の金融機関として再出発した。興銀は国家的要請に対応した業務展開で産業界をリードし、日本経済の中で基幹産業への融資を推進してきた。海外業務での躍進も著しく、1970年代から海外事業のオーガナイザー、アドバイザーであった。政府系金融機関との協調融資、起債斡旋等で信用力は大きい。豊富な人材が産業界へも派遣されているが、独立志向であり、系列化を好まなかった。しかしその後、興銀は1999年8月、第一勧業銀行、富士銀行とともに事業統合して世界最大の「みずほフィナンシャルグループ」の結成を発表し、我国の金融再編成の先陣をきった⁽¹⁶⁾。

一方、長銀は長期信用銀行法に基づき民間の金融機関として興銀に50年遅れて1952年設立された。その母体は旧日本勧業銀行などであり、不動産担保融資の手法はここに源流を有する。長銀は興銀に追従しつつ基幹産業に傾斜融資を実施し、産業構造の高度化に伴って独自の取引基盤を形成していった。製造業向け設備資金融資、流通近代化、資源開発、住宅・都市開発など社会開発金融をはじめ中堅・中小企業、新規産業育成に積極的に業務を展開した。1975年以降、海外業務分野を拡大し海外拠点の強化を行った。海外進出企業への設備資金供給、各国政府の外債発行受託、発展途上国の工業化等に多面的なサービスを展開した。しかし、1980年代急激な海外拠点作りに注力した反動として、バブル崩壊後の不良債権処理に課題を抱えていた長銀は1997年、スズキ銀行（SBC）と戦略的提携を結び、再建に注力したものの、本質的な経営の失敗のため、1998年10月、自主再建を断念し金融再生法に基づく最初の特別公的管理を受けた。その後、長銀の旧経営者層は総退陣し、1999年12月、米国パートナーズ社に一括して経営譲渡されることが決定した。行名も2000年6月より「新生銀行」に改称し、新たな経営が行われることとなった⁽¹⁷⁾。長銀の事例は銀行の経営破綻に救済の枠組みを作り出す先例ともなった⁽¹⁸⁾。金融再編成の中で、興長銀の経営の明暗は分かれた。

3.3 興長銀を取り巻く環境

興長銀は大きく2つの問題に直面していた。第1は伝統的な銀行業務の収益低下によって、新たな収益分野、投資銀行業務と証券業務等を模索せざるを得なかったこと、第2は都銀や外資系金融機関との競争が激化したことである。バブル経済破綻後の不良債権処理から最も影響を受けたのは興長銀であった。銀行の健全経営に必要と考えられる施策は以下の通りである⁽¹⁹⁾。

- ① 資産の健全化（不良債権処理、有価証券含み損の処理）
- ② 自己資本の増強（不良債権処理で減少した自己資本を公的資金と自力調達で補強）
- ③ 業務の再構築（業務の重点分野を選定、国内外店舗網の再編、業務の効率性向上、経営システムの見直し、人材育成、戦略的提携）

- ④ 収益計画の確立（重点業務への経営資源の集中，業務再構築で収益を増強，経営効率化によって経費を圧縮，情報技術（IT）投資と収益性向上）
- ⑤ 信用供与の円滑化（重点業務の取引が期待できる優先取引先に対して貸出を推進，資産流動化業務を一層強化）

3.4 興長銀の経営計画

長信銀は法律に規定された伝統的な銀行業務に加えて，法律を超える投資銀行業務と証券業務への進出という，既存の利益と新たな利益，両者の獲得という困難な課題を追求していた。

銀行は長期的な経営の展望を必要とする時代を迎え，中長期の経営計画，それに伴う経営戦略・行動計画を策定している。限られた経営資源，とりわけ人的資源を業務の重要度に応じて優先順位付けし，いかに投入するかが課題であった。銀行は事業部制を導入することによって，収益向上を実現したものの，社会性，公共性，倫理性を失いその結果，不良債権を急増させた。不動産融資の回収不能が急増する中で，審査部門の分離・独立，与信リスク管理部門強化は勿論，経営戦略自体も見直しが必要となっている。

興銀と長銀の経営計画にはいくつかの特徴が見られる。両銀行で経営を分けた要因は一貫性のある経営計画，戦略の存否にあったと言えよう。以下，総括する⁽²⁰⁾。

(1) 興銀の経営計画

興銀は金融環境の激変，金融制度の変革で経営の在り方，経営目標を全員に周知徹底させる必要から初めて 1988-91 年，第 1 次中期経営計画を策定した。日本を基盤にグローバルな業務展開を行い，高度な情報力と金融技術を駆使し時代の要請を先取りする知識集約型の金融機関を目指すとともに，収益性・効率性を第一とした。次に 1991-96 年，第 2 次中期経営計画はバブル経済破綻後，日本経済の発展・国際化，金融制度の改革，BIS 規制への対応に応じて事業金融を軸とした専門性の強化，変化に対応できる収益力の確保，量より質を重視した経営を目指した。1996-99 年，第 3 次中期経営計画は顧客の支持と市場の評価を高め，高度な専門性に裏付けられた金融サービスの提供，収益力と自己資本の充実であり，これを達成するために専門機能の強化と要員養成・配置，合理化・効率化，経営管理・リスク管理の充実を行った。興銀証券，日本興業投信，興銀信託など興銀グループの金融サービスを結集し対顧客営業，市場営業の強化を図った。

(2) 長銀の経営計画

長銀は 68 年，第 1 次長期経営計画を策定して以来，経営計画を継続して立ててきた。基本政策として，新しい個人消化体制の確立，質・量，つまり新たな収益業務と伝統的な長期貸付業務の両面における融資基盤の拡充，国際業務の一層の推進，証券業務の拡充，中・長期視点での資金管理の強化を念頭に置きながら 1985-89 年，第 5 次長期経営計画では金融自由化，国際化時代を迎え，新たな経営戦略の柱として国際ホールセール・バンキング作りを明確にした。営業取引の強化拡大，金融技術開発，資金・証券部門の強化，貯蓄資金吸収を 4 大中核業務とした。業務の全てを国内・海外，内外一体化して強力に推進した。MBG（マーチャント・バンキング・グループ）を設置し

M&A 業務に着手し、質（新たな収益業務）を重視した経営を目指した。88 年、本部制を廃止し 8 グループ制を採用し、93 年新本店を完成させた。しかし、先進的な計画であったため、保守的な経営層から批判も多く、成果をあげる前に転換を余儀なくされた。1989-94 年、第 6 次長期経営計画で適切に業務分野の選定をすすめ、金融技術を駆使したマーチャント・バンキング業務（長期投資ビジネス）を遂行しつつ、中堅・中小企業の新規開拓にも注力する、すなわち、手数料収入業務と長期貸付、質・量両面を目指す戦略へと転換を図った。この結果、量の拡大、長期貸付重視へ揺り戻した。相反性を有する戦略のもつ矛盾が長銀に多量の不良債権をもたらしたのである。1994-99 年第 7 次長期経営計画は再び質の高い専門金融サービスへ転換した。以上のような、再三にわたる戦略の転換は一貫した経営理念、ビジョンの欠如そのものと言わざるを得なかった。1995-98 年 体質改善 3 カ年計画は自己資本比率基準を達成するための資産圧縮、拠点統廃合（海外拠点の半減も含まれる）、人員経費削減による徹底した合理化・効率化を推進した。また経営直轄のリスク統括部を中心にリスク管理の高度化、内部管理体制強化に注力し、経営インフラの充実を図ろうとした。しかし長銀には経営トップのリーダーシップが決定的に欠如しており、経営計画を完遂することなく、経営破綻に至った。

3.5 興銀、長銀グループの紐帯構造

(1) 結合度《多重度》

興銀、長銀グループの構成会社について、紐帯の結合度《多重度》からみる。これによると、興銀グループ、長銀グループともに、紐帯の結合度はカテゴリ-7 に集中していることがわかる。親企業との結合度の強い、親企業依存の企業間関係が現れているといえよう。

(2) 紐帯構造《密度、中心度》

企業グループの紐帯の密度、中心度を 2 つの経営資源、すなわち人的資源、貨幣的資源に関して分析した。ここで人的資源は役員派遣関係に、また貨幣的資源は株式所有関係に代表させる。両方の企業が関係を有することを連結線で結べる関係と考えると、密度は実際に存在する関係（連結線の本数）が物理的に最大可能な関係（連結可能線の総本数）に対してもつ割合で算出され、グループ内の構成企業間の関係の深さが理解できる。

一方、中心度は中心点、すなわちここでは親企業と直接に結びつく距離 1 の関係を有する企業数が企業グループ構成企業数に対してもつ割合で算出され、グループ内の中心との結合度の程度、グループにおける中心度が理解できる。

海外におけるアジア現地法人について親企業との紐帯を分析した結果、株式所有関係に関する密度、中心度は興銀、長銀グループともに親企業との結びつきが大きく、親企業との結びつきに偏重していることがわかる。次に役員派遣関係に関する密度、中心度からみても興銀、長銀グループともに親企業との結びつきに偏重していることがわかる [表 6]。

表 6 興銀、長銀グループにおけるアジア現地法人の紐帯の密度、中心度

国/グループ	興銀グループ		長銀グループ	
	密度	中心度	密度	中心度
日本				
株式所有	0.1000	0.3157	0.1333	0.4285
連結線	19	6	14	6
可能線	190	19	105	14
代表者派遣 (日本人)	0.1000	0.3157	0.1333	0.4285
連結線	19	6	14	6
可能線	190	19	105	14
香港				
株式所有	0.5000	1.0000	0.6666	1.0000
連結線	3	3	2	2
可能線	6	3	3	2
代表者派遣 (日本人)	0.5000	1.0000	0.6666	1.0000
連結線	3	3	2	2
可能線	6	3	3	2
タイ				
株式所有	0.6666	0.5000	0.6666	0.5000
連結線	2	1	2	1
可能線	3	2	3	2
代表者派遣 (日本人)	0.3333	0.5000	0.3333	0.5000
連結線	1	1	1	1
可能線	3	2	3	2
シンガポール				
株式所有	1.0000	1.0000	0.6666	1.0000
連結線	1	1	2	2
可能線	1	1	3	2
代表者派遣 (日本人)	1.0000	1.0000	0.6666	1.0000
連結線	1	1	2	2
可能線	1	1	3	2
インドネシア				
株式所有	0.5000	0.6666	0.5000	0.7500
連結線	3	2	5	3
可能線	6	3	10	4
代表者派遣 (日本人)	0.5000	0.6666	0.5000	0.7500
連結線	3	2	5	3
可能線	6	3	10	4

(注 1) n =グループ構成企業数, 最大可能線= $n(n-1)/2$, グループ内の連結線= r , 親 P からの距離 1 の企業数= N とすると, 密度 $\text{dens}(V)=2r/n(n-1)$, 中心度 $\text{cent}(V)=N/n$

(注 2) 海外子会社の場合, 親企業と直接に連結せずに現地法人を仲介して連結している場合もグループ内の連結線とみなして密度を算出している。

4. 紐帯と業績の分析結果

4.1 日本国内における興銀、長銀グループの分析結果

まず、興銀グループ、長銀グループの全体の業績を単体及び連結について比較すると、興銀に比べ長銀の連単倍率は1995年以降著しく低下していることがわかる。これはグループ力の劣化を示している〔表7〕。次に子会社・関連会社の特徴としては興銀の方が専門性の高い子会社を多数分社している〔表5〕。また、日本における親企業と子会社、関係会社との紐帯のグラフ構造を株式所有関係及び役員派遣関係からみると、興銀も長銀も株式所有関係、役員派遣関係は共通度が高い。つまりいずれもグループにおいても、株式所有にそってグループの親企業から役員を派遣し、グループ外からは受け入れないことがわかる〔図2〕。第3に、取引先企業についてみると、取引先社数では、興銀グループの規模が長銀グループより大きく、興銀は取引先として製造業の割合が、長銀は非製造業の割合が大きいことがわかる。また、取引先企業の各紐帯のカテゴリ数の割合を両グループで比較すると興銀では紐帯カテゴリ《1》《2》《4》《6》の割合が高く、長銀では《3》《5》《7》の割合が高い。この結果より、取引先との関係を構築する経営資源として興銀では人的資源を基礎に役員派遣と融資の双方で強固な関係を構築し、一方、長銀では貨幣的資源が重要であり、株式所有に依拠した取引先との関係構築を行っていることがわかる。多重度の最も高い《7》の割合は興銀では製造業に、長銀では非製造業に多い。これは、明治時代以来、業界のトップとして絶えずリードし重厚長大な製造業界と深い関係を有した興銀グループと、追随、模倣しながら非製造業

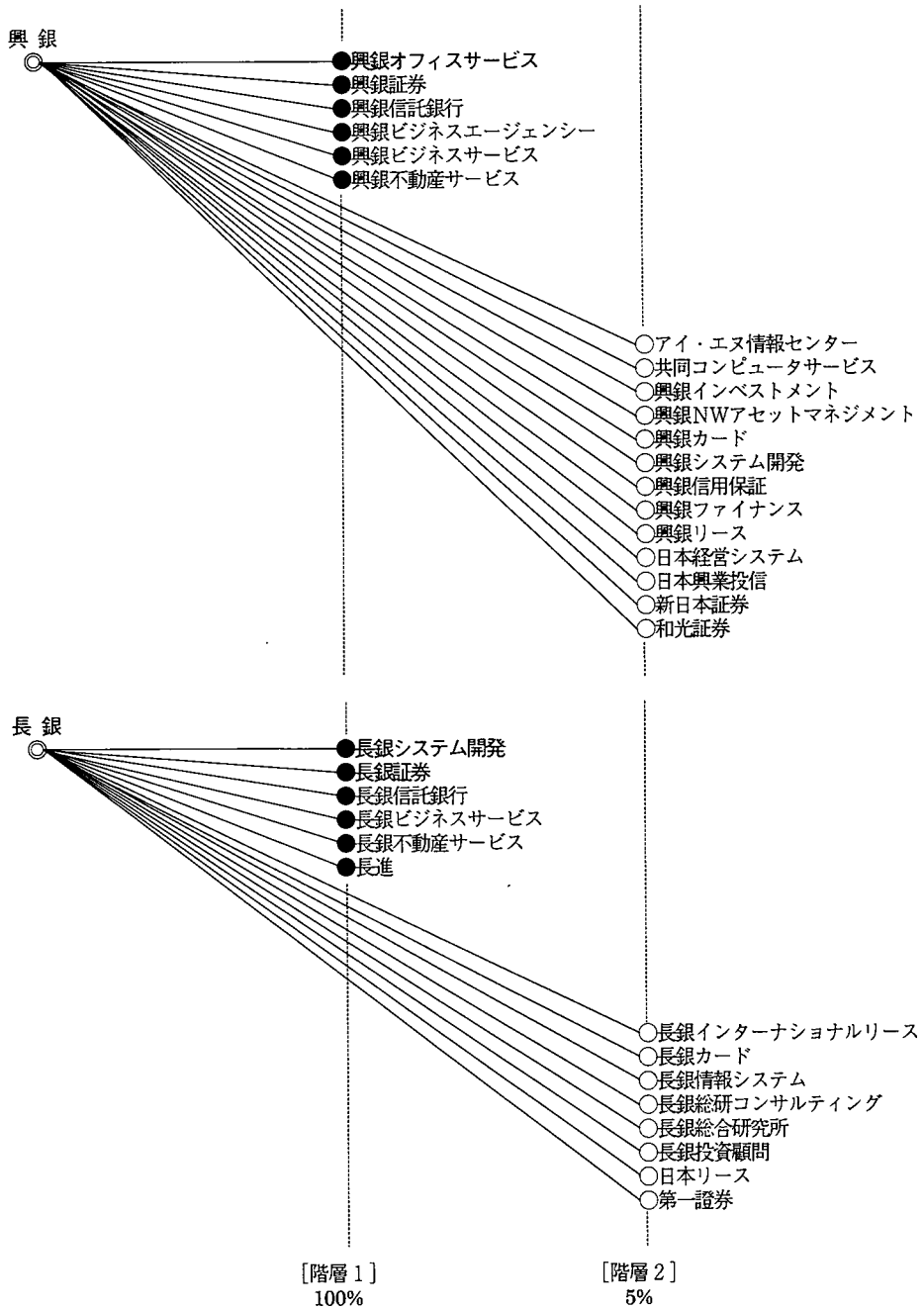
表7 興銀、長銀の単体／連結の業績

単位：億円

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
興 銀								
経常収益	27474	30114	29674	27744	29130	29603	35203	31402
業務純益	923	908	1602	1798	1331	1301	2485	2046
利 益	833	802	682	310	288	251	▲1325	411
資 金 量	329286	329044	329724	314762	318215	303338	319265	306785
総 資 産	436027	435541	428706	407957	406420	391405	411812	426204
連結								
経常収益	28958	31994	31626	29065	30630	30865	36898	34025
利 益	849	660	586	409	218	296	▲635	127
連単倍率	1.05	1.05	1.06	1.04	1.05	1.04	1.04	1.08
長 銀								
経常収益	19799	22061	22122	21408	22307	23930	27815	23313
業務純益	567	558	780	1303	1217	809	2036	1965
利 益	640	623	615	260	260	200	▲1129	196
資 金 量	235964	241229	252641	249191	241061	250617	229363	206369
総 資 産	303392	306974	315826	308658	297625	317202	286365	279176
連結								
経常収益	22578	25111	24606	22991	23641	24441	28287	23639
利 益	613	372	630	232	340	70	▲348	194
連単倍率	1.14	1.14	1.11	1.07	1.05	1.02	1.01	1.01

(注) ここでの連単倍率は経常収益に関する単体、連結の倍率である。

図2 興銀／長銀グループ株式所有割合によるグラフ構造



(注) ここでは興銀グループに新日本証券, 和光証券を, 長銀グループに第一証券を加えて示した。

と関わり、流通、リース等の新興産業と関係を有した長銀グループという営業基盤を裏付けるものである [表 8]。最後に興銀と長銀のグループ収益力の差を取引先（上場企業に限定するが）の業績指標からに検証し、有意差があるか否かを紐帯カテゴリー別に検定した。この結果、全体では紐帯カテゴリーによって有意差が認められ、《2》《4》《6》の業績指標について興銀の取引先の方が、一方《7》の業績指標については長銀の取引先の方が良好であった。つまり興銀では人的資源を含む紐帯が、また長銀では貨幣的資源を含む紐帯が業績に寄与していることがわかる。また、貨幣的資源を含む紐帯カテゴリー《3》《5》の業績指標については業種によって異なり、製造業では興銀の取引先が、非製造業では長銀の取引先が良好である。総括的な企業支援力は興銀の方が高いと推定される [表 9]。

表 8 興銀、長銀の取引先 業種／紐帯別

単位：社

	興 銀			長 銀			総計
	製造業	非製造業	計	製造業	非製造業	計	
紐帯 0	150	65	215	51	20	71	286
1	35	11	46	6	5	11	57
2	20	11	31	2	2	4	35
3	40	24	64	29	14	43	107
4	6	1	7	0	1	1	8
5	15	5	20	8	4	12	32
6	8	1	9	2	1	3	12
7	44	8	52	10	12	22	74
総計	318 (71.6)	126 (28.4)	444	108 (64.7)	59 (35.3)	167	611

(注) 取引先は上場企業のみを対象とした。() 内は製造業、非製造業の割合%を示す。

表9 興銀、長銀の取引先に関する検定 業種／紐帯別

全業種

P 値（過誤確率）とスコア

	売上伸率	営業利益伸率	純利益伸率	総資産伸率	株主資本伸率	自己資本伸率
紐帯						
0	0.4427	0.9162	0.9613	0.9298	0.9212	0.5469
I	125.52	123.22	123.63	120.77	120.75	141.80
L	117.49	124.33	123.11	121.11	121.80	148.63
1	0.8358	0.9391	0.7598	0.9045	0.8872	0.4483
I	27.77	27.91	28.32	28.40	28.15	28.17
L	29.00	28.40	26.55	27.40	27.30	32.45
2	0.0381	0.9999	0.2676	0.0346	0.8579	0.5169
I	16.62	15.51	16.11	16.15	15.11	18.41
L	5.33	15.33	10.00	5.00	14.00	14.75
3	0.9080	0.7700	0.6027	0.8933	0.7911	0.7387
I	51.20	52.22	49.71	53.33	52.34	54.82
L	51.91	50.46	52.80	52.50	53.97	52.76
4	0.1904	0.8262	0.9999	0.8026	0.2113	0.1904
I	5.00	4.35	4.57	4.00	4.50	5.00
L	1.00	5.50	4.00	4.00	1.00	1.00
5	0.2478	0.0405	0.5032	0.5725	0.0307	0.3403
I	14.47	18.68	15.10	15.75	19.30	17.75
L	18.41	11.75	17.41	17.75	11.83	14.41
6	0.7115	0.8533	0.9999	0.8533	0.1956	0.8533
I	6.77	6.66	6.35	6.33	7.33	6.66
L	5.66	6.00	6.33	7.00	4.00	6.00
7	0.9953	0.2713	0.2163	0.5040	0.2489	0.4316
I	37.50	35.70	35.48	38.59	39.38	38.78
L	37.50	41.75	42.27	34.90	33.04	34.45

(注1) 上記の I は興銀、L は長銀を表す。強調した P 値は $P < 0.3$ 有意の箇所である。

(注2) Wilcoxon 順位和検定を採用し、伸率は各業績指標の 97 年/94 年比によっている。

4.2 海外における興銀、長銀グループの分析結果

まず、地域別・設立年代別海外拠点数、進出・撤退に伴う海外拠点の変化を検証する。第1に、長銀の支店、出張所、駐在員事務所は1970年代は興銀に2、3年遅れて追従する形で欧米に進出している。1980年代になると長銀は興銀を遥かにしのぐ速さで、アジアを重点に拠点を拡大した。これに対して1990年代にはアジア諸国に全く設立されていない[表10]。一方、現地法人については興銀、長銀とも欧米、アジアに広く設立されている。銀行のバブル経済期における海外拠点は海外投融資の拠点となり、急激に数を増やしていった。そして長銀の場合、1991年以降駐在員事務所、現地法人の撤退が顕著になるが、1998年時点で経営計画に掲げられた海外拠点の整理し、半減させるまでには至っていない。これは、バブル崩壊後、海外の不良債権問題が明らかになる過程で海外拠点の統廃合が容易ではなかったものと想像される[表11]。第2に両グループの現地法人の紐帯カテゴリー別変化について進出先がアジア、欧米によって特

表10 興銀、長銀 地域別・設立年代別の海外拠点数

年 代 / 地 域	興 銀				長 銀			
	支 店	出張所	駐在員	現地法	支 店	出張所	駐在員	現地法
～1969 ア ジ ア ヨーロッパ 北 米 南 米 オセアニア	1			1				
1970～79 ア ジ ア ヨーロッパ 北 米 南 米 オセアニア	2 1 2		1	2 5 1 2 1			1	1 2
1980～89 ア ジ ア ヨーロッパ 北 米 南 米 オセアニア		1	4	5 3 1 1	5 1 1	1 1	4 1	4 1 1
1990～ ア ジ ア ヨーロッパ 北 米 南 米 オセアニア	7 1 2 1		2	2 3 1				1 2 1

「海外進出企業総覧'99」東洋経済新報社より作成

表 11 興銀、長銀 進出・撤退に伴う海外拠点数の変化
(支店・出張所・駐在員事務所・現地法人) '91/'98

'91→'98	興 銀	長 銀
支店 →支店	10	7
出張所→出張所	1	1
駐在員→駐在員	7	5
駐在員→支店	8	3
現法 →現法	21	9
×→支店	3	0
×→駐在員	0	0
×→現法	3	4
支店→×	0	0
駐在員→×	4	10
現法→×	3	8

(注) 略記の意味は以下の通りである。

駐在員：駐在員事務所 現法：現地法人

例 支店→支店：'91、'98 で継続する支店

× →支店：'98 で進出した支店

支店→× ：'98 で撤退した支店

「海外進出企業総覧'99」東洋経済新報社より作成

徴がみられる。まず、興銀、長銀いずれも本体と現地法人との紐帯はカテゴリー《5》が最も多い点で一致している。次に 1991 年と 1998 年で紐帯カテゴリーの変化を比較した場合、アジアにおいては 8 年間に設立されたアジア現地法人の紐帯カテゴリーが《1》《3》、撤退したもののカテゴリーが《0》《3》であり、興銀、長銀ともに多重度の高い紐帯をもつ現地法人が存続している。一方、欧米においては現地法人の紐帯カテゴリーには興銀、長銀で相違が認められる。すなわち、欧米に関しては興銀では多重度の高い紐帯をもつ現地法人が存続し、長銀では逆に撤退している [表 12]。長銀グループにおいては、業績は下降を続け、紐帯と業績のフィードバックが円滑に機能していなかったものと推定される。最後に、海外拠点、特にアジア現地法人について親企業と子会社、関係会社との紐帯構造を株式所有関係からグラフ化した [図 3]。両行がアジアを重視したのは、この地域が 1990 年以降の経済成長が著しく、外資産業誘致が推進されていたためである。特に、興銀は中国に、長銀はベトナムに注目していた。また同じ進出先であっても香港、タイ、インドネシアにおける現地法人との紐帯構造には両行で相違のあることがわかる。すなわち、香港、タイ、インドネシアの順に現地法人のグラフ構造の階層が大きいことがわかるのであり、これは両行の海外戦略の相違と各国の外資に対する法的規制の相違が反映しているといえよう。

表 12 興銀、長銀 アジア・欧米における現地法人の紐帯カテゴリーと社数

紐帯	興 銀				長 銀			
	アジア		欧米		アジア		欧米	
	1991	1998	1991	1998	1991	1998	1991	1998
0	2	2	1		2		1	1
1		1	2		1	2		
2								
3		2	3	3	1		2	2
4								
5	4	4	8	9	4	4	5	3
6								
7								

「海外進出企業総覧'91・'92」「海外進出企業総覧'99」東洋経済新報社より作成

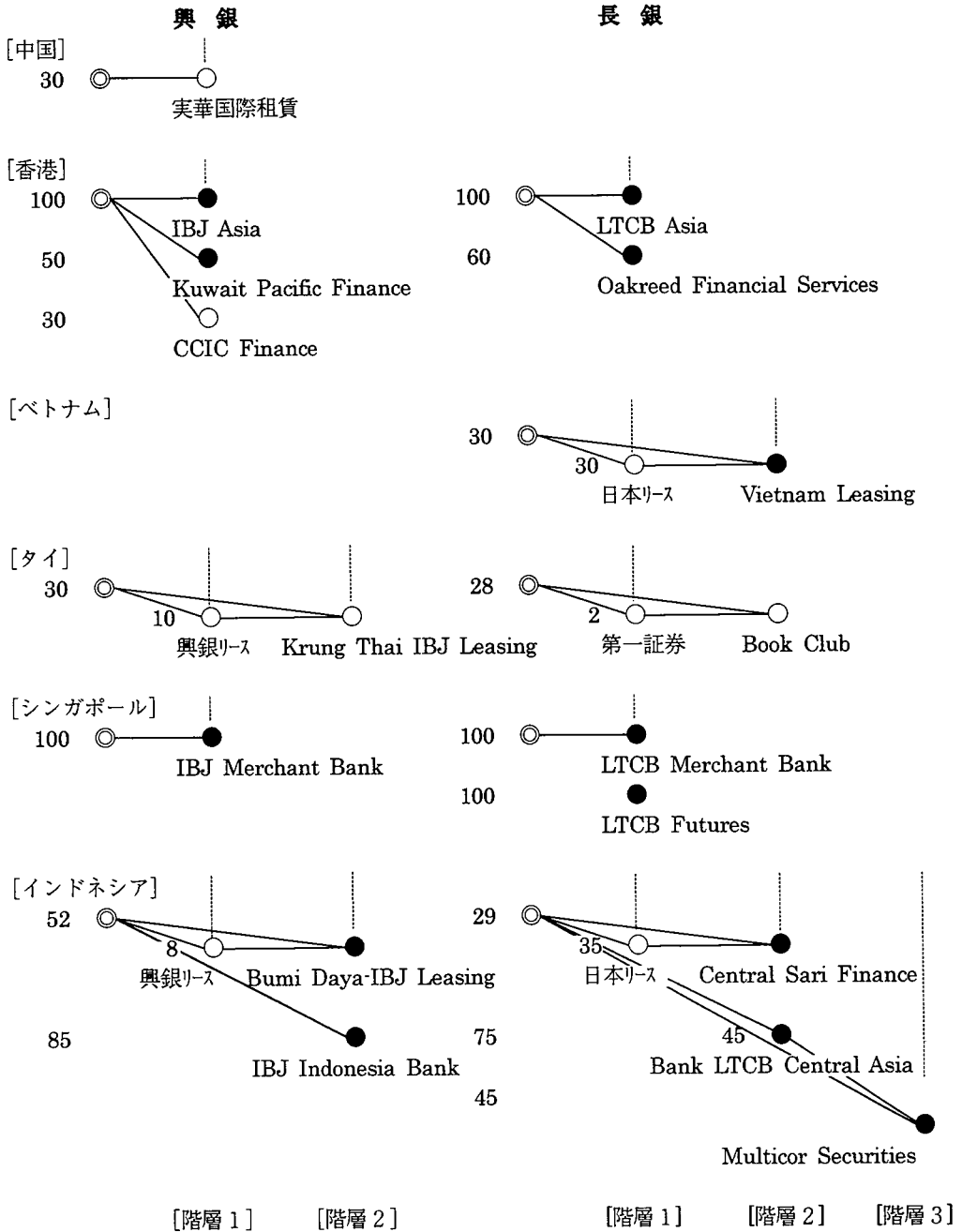
4.3 紐帯の海外移転

興銀、長銀グループの国内と海外における紐帯の形成・展開を比較してわかることは進出先現地の制度、環境、事業活動規制法に対応した拠点形態をもつことである。同一の現地であっても両行の海外戦略や事業拠点に求める役割が異なれば進出形態も異なる。

興銀、長銀の各グループ企業は海外進出について、当該国における経営環境、事業活動に関する法制度に沿いながら、興銀、長銀グループが国内において保持する紐帯の特徴を海外に移転しようとしていると推定される。これは組織間関係論の制度化パースペクティブ、すなわち、政治、法律の強制力や組織の行動特性の模倣による同型化から説明が可能である。

紐帯の海外移転とは日本国内の資源を基礎として現地の資源とを有効に組み合わせることであるから、海外における紐帯は海外の進出先における環境・地域特性を基盤としなければならないからである。アジア諸国では外国法人の支店等の形態で企業活動によって自国内で利潤追及が行われるよりも自国企業を保護育成して外国の資本や先端技術を導入して輸入代替産業を促進し、やがては輸出産業を開発を目指すものが少なくない。これに対応していろいろな投資奨励措置、地域開発のための産業開発奨励措置に税制上の恩典を用意している国も多い⁽²¹⁾。発展段階に応じて無差別な外資導入のために優遇措置を業種、地域によって格差をつける場合やナショナリズムの台頭によって出資比率に外資規制が働くことがある。前章で取り上げたアジア3カ国、中国、タイ、マレーシアについて、その創造力を発揮してきた歴史に対する考察は不可欠である⁽²²⁾。

図3 興銀／長銀グループ アジア現地法人のグラフ構造



「海外進出企業総覧99」より作成。
 ◎銀行 ●銀行の株式所有が50%以上である法人 ○銀行の株式所有が50%未満である法人

紐帯の移転という事象は、製造業における技術や生産システムの移転と対比する事ができる。日本企業がアメリカ合衆国に進出した場合の生産システムの移転度合いの評価、システムの適用度・適応度、その両者を含めて現地化度、ハイブリッド度としてのモデル化⁽²³⁾が可能である。

5. 本研究の示唆

企業は単独で行動しているのではなく、何らかのグループを形成して成長発展している。そこに必然的に企業間関係が形成される。その関係は単なる関係、一時的な関係ではなく、持続しうる型をもち、経営資源（人的、物的、貨幣的資源）の絡み合った関係、すなわち紐帯を形成するのである。紐帯の形成は組織間の関係調整、資源依存、環境適応機能としてなされると同時に、紐帯の形成は業績を達成するための経営行動であると言える。

銀行の国内拠点は事業の中核であるとしても、海外拠点は長期的戦略を基礎に銀行本体の一部として海外進出する自国企業及び現地企業や政府に様々な投融資、情報提供等の役割を担う。興銀・長銀の経営の成否を分けた要因は歴史、経営計画、経営トップのリーダーシップ、そして紐帯に関する相違である。興銀は人的資源、長銀は貨幣的資源を重視した紐帯の構造となっていた。また、銀行グループの実力は取引先の業績とグループ全体の収益力に依拠する点も見逃せない。

長銀グループは非製造業に多くの取引先を有するが故に、バブル経済崩壊の影響は極めて大きく、業績を悪化させる結果となった。長銀は、重点収益分野を構築しきれず、バブル経済崩壊前後における戦略対応の遅れ、顧客・投資家及び市場に関する評価下落への懸念からの不良債権処理が遅れた。また長銀グループは1980年代後半から1990年代初めまで急激に海外拠点を増設し、同時に国内外で不動産投融資を推進した結果、大量の不良債権を残した。しかし、長期的戦略の欠如と経営トップのリーダーシップ不足、その結果として紐帯と業績のフィードバック機能が働かなかったため経営破綻に至った。

これに対して興銀グループは強い経営リーダーシップのもとに、歴史、国内・海外で蓄積された経営資源の優位性を最大限に生かした。金融再編成の先陣をきって、興銀は他行との事業統合を行い、更なる規模の利益を追求する。興銀グループの紐帯は更に展開されていくことになろう。本研究における紐帯と業績についての分析手法は製造業、非製造業の業種を問わず他社の分析にも示唆を与えうるものと考えられる。

ただ、本研究の分析を経て、いくつかの課題も明らかとなった。それは次の4点に総括されよう。

第1に、両グループとも、国内取引先における紐帯のカテゴリーは全てについて分析可能であるのに対して、海外拠点における紐帯のカテゴリーはセル数が制約され、国内と海外で対象企業の分析条件に相違が生じた。分析条件を等しくするためには、紐帯カテゴリーについて新たな分類基準を追加設定し、カテゴリーの細分化を検討する必要がある。

第2に、戦略と業績に関する検証方法の工夫である。本稿では戦略を経営計画の数

値で代替したが、その対応関係を一層明確に表現しうるような代理変数の設定を検討したい。

第 3 に、個々の海外拠点の業績に関する財務指標が公開されていないことによる分析上の限界である。当該指標に関する公開情報が増大することにより、海外拠点の増加減少とグループ業績との関係について、より詳細な分析が可能となろう。

第 4 に、国内における拠点のもつ紐帯の特徴が海外拠点に移転される過程と機能に関する、一層の解明である。本稿における海外拠点の分析では、その詳細までを明らかにするには至らなかった。紐帯の海外移転に関する過程と機能が今後の研究課題となろう。

【注・参考文献】

- (1) J.Pfeffer and G.Salancik, "The External Control of Organizations" Harper and Row, 1978., 山倉健嗣『組織間関係』有斐閣, 1993 年
- (2) E. T. ペンローズ, 末松玄六訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社, 1980 年
- (3) 稲葉元吉稿「経営者経済学の発展につくした人びと」『現代の経営思想』2 章・春秋社, 1987 年, 稲葉元吉『経営行動論』丸善, 1979 年
- (4) 高田保馬『社会学概論』岩波書店, 1922 年 (1971 年改訂)
- (5) M.Granovetter, "The Strength of Weak Ties", American Journal of Sociology, 78, 1973., 平松閣編『社会ネットワーク』福村出版, 1990 年, 小林淳一・木村邦博編『考える社会学』ミネルヴァ書房, 1991 年, M.Granovetter "Business Groups" pp.453-pp.475 in N.J.Smelser and R.Swedberg ed., "The Handbook of Economic Sociology", 1993.
- (6) Noel.M.Tichy "Networks in Organizations" pp.227-pp.230 in P.C.Nystron ed. "Hand book of Organizational Design" Vol.2 Oxford Univ. Press, 1981
- (7) 吉川武男『増益に直結する固定費の管理』中央経済社, 1996 年, pp.34-pp.35, C.V.Bullen, J.F.Rockart, A Primer on Critical Success Factors, June 1981, Sloan WP Robert S. Kaplan and David P.Norton "The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance", HBR, January February 1992, pp.71-pp.79 R.S.Kaplan & D.P.Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, HBS, 1996. (『バランス・スコアカード』吉川武男訳, 生産性出版, 1997 年)
- (8) J.R.ガルブレイス, D.A.ネサソン, 岸田民樹訳『経営戦略と組織デザイン』白桃書房, 1989 年, 河合忠彦『戦略的組織革新』有斐閣, 1996 年
- (9) 広津千尋『統計的データ解析』日本規格協会, 1983 年, 竹内啓編『統計学辞典』東洋経済新報社, 1989 年
- (10) R.J.ウィルソン・斎藤・西関共訳『グラフ理論入門』近代科学社, 1985 年, K.Fukuda and K.Handa, "Antipodal graphs and oriented matroids," Discrete

- Mathematics, Vol.111(1993), pp.245-pp.256.
- (11) 宮崎義一『戦後日本の企業集団』日本経済新聞社, 1976年, 植草益『産業組織論』筑摩書房, 1982年
 - (12) 山城章編『関係会社の経営』中央経済社, 1977年, 都筑栄編著『現代企業経営論』新評論, 1984年
 - (13) M.L.Gerlach, "Alliance Capitalism", Univ.of California Press, 1993., M.L. Gerlach, "The Japanese Corporate Network: A Block model Analysis" Administrative Science Quarterly, 37(1992) pp.105-pp.139
 - (14) 境新一「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の事例を通して－」横浜国際開発学会編『横浜国際開発研究』第1号第1巻(1996年), pp.172-pp.207,
 - (15) 境新一「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－」『国際ビジネス研究学会年報第3号』(1997年), pp.214-pp.232
 - (16) 『日本興業銀行七十五年史』1977年, 日本経済新聞 1999.8.21
 - (17) 『長銀二十年の歩み』1972年, 「長銀破綻で戦慄の銀行淘汰が始まる」『現代』1998.7, 「痛恨!内側から見た長銀の歴史的失敗」『エコノミスト』1998.8.3, 「長銀一期生」1-10 読売新聞 1999.1.5-1.14, 日本経済新聞 1999.12.25
 - (18) 「大手銀再編 最終章へ」日本経済新聞 2000.3.14
 - (19) エクルズ, クレイン/松井和夫監訳『投資銀行のビジネス戦略』日本経済新聞社, 1991, 「対談邦銀は世界でも戦える 銀行経営の未来, 再生の処方箋」週刊ダイヤモンド 1999.1.16, 「銀行融資リスク評価 3-5段階 BIS 自己資本規制の見直し案 8%に上乗せも」日本経済新聞 1999.6.4
 - (20) 『銀行年鑑』『会社四季報』各年度
 - (21) 東京青山法律事務所編『アジアビジネス法務ガイド9カ国』日経BP社, 1996年, 本庄資『国際取引課税の実務 平成8年全訂版』大蔵財務協会, 1996年, 菅野浅雄『海外取引をめぐる税務』大蔵財務協会, 1999年
 - (22) 原洋之介『アジアダイナミズム資本主義のネットワークと発展の地域性』NTT出版, 1996年
 - (23) 安保哲夫編『日本の経営・生産システムとアメリカシステムの国際移転とハイブリッド化』ミネルヴァ書房, 1995年

【使用データ】1990年～1999年

『有価証券報告書』大蔵省

『会社情報』日本経済新聞社

『会社四季報』『役員四季報』『アジア・会社四季報』

『海外進出企業総覧企業別・国別』以上、東洋経済新報社

[2000年8月7日受理]

電気通信事業におけるコモンキャリアのデコンストラクション —AT&T の 3 社分離を中心として—

松行 彬子 (青山学院大学)

要 旨

近年、多くの産業で経営環境が急激に変化し、企業における事業解体と事業再構築が一体的に行われ、既存の事業構造のあり方に根本的な変革が起きている。このような企業における事業構造の変革は、哲学における構造主義に由来するデコンストラクションの概念に比定できる。そこで、本論では、まず、デコンストラクションの哲学などにおける本源的な意味を展望し、吟味する。その結果、デコンストラクションとは、社会パラダイムの転換を背景にして、従来とは異なる視点から構造そのものを見直し、必要であれば、それを解体するとともに再構築することであることが判明した。企業経営の場において、デコンストラクションの概念を適用するとき、従来、当然視されていた事業の定義と競争のルールを、それまでとはまったく異なる新しい視点から自省して解体するとともに、新しい事業の定義や競争のルールを再構築することで企業変革をすることである。デコンストラクションとは、さらに具体的にいえば、バリューチェーンの解体と再構築を伴うものである。すなわち、バリューチェーンは、企業全体の機能、事業部門、さらに産業全体のバリューチェーンにおいて、自社の適合性を俯瞰するとともに、選択と集中の視点から分析する手法として有効である。このように、デコンストラクションは、近年における事業構造の変革を解明するための新しい視点を提供するものである。

そこで、本論文では米国最大の通信サービス企業である AT&T を事例として、デコンストラクションについて分析する。同社は、1996 年の企業分離によるデコンストラクションと 1984 年の企業分割を経験している。ここでは、それらを比較、分析するとともに、米国の電気通信規制緩和政策に対する AT&T のデコンストラクションの関係について、経験的証拠を踏まえて検討する。その結果、AT&T の企業分離によるデコンストラクションは、既存の事業領域を見直し、専業化・経営資源の集中化などにより、自社のコア・コンピタンスを一層強化することで、競争優位を確立する新しい企業行動であることを導出する。本論文は、上述したデコンストラクションに関する認識に基づき、近年の企業経営における事業構造の変革に対して、一つの解明を与えるものである。

1. はじめに

近年、企業を取り巻く経営環境の急激な変化による影響を受け、さまざまな産業において事業解体と事業再構築が一体的に行われ、事業構造のあり方に変革が起きている。このような企業における事業構造の変革は、デコンストラクション (deconstruction) の概念に比定できる。ここでいうデコンストラクションとは、まったく新しい視点から、既存の事業構造に関するテキストを読み解き、それに新しい解釈を与えることを意味する。企業経営におけるデコンストラクションは、具体的にはバリューチェーンの解体と

再構築を伴うものであり、近年における事業構造の変革を解明する新しい視点を提供するものである。本論文では、米国最大の通信サービス企業であり、コモンキャリア^①である AT&T を取り上げ、同社における 1996 年企業分離によるデコンストラクションと 1984 年企業分割とを比較し、さらに米国電気通信政策の規制緩和と AT&T のデコンストラクションの関係について、経験的証拠を踏まえて検討する。

2. デコンストラクションの概念の検討

2.1 デコンストラクションの定義

デコンストラクションは、本来、構造主義に由来する哲学概念であり、わが国では脱構築と訳されることもある。しかし、本論文では、以下においてデコンストラクションという表現に統一して用いることにする。このデコンストラクションは、しばしば「破壊 (destruction)」という概念と混同されることがある。その理由は、ハイデガー (Martin Heidegger, 1927)^② が用いた *Destruktion* をフランスの哲学者デリダ (Jacques Derrida) が、フランス語訳として、あえて *déconstruction* を選択したためである。ここで、デリダは、ハイデガーの *Destruktion* という概念に対して「破壊」とせず、「脱構築」と解釈することで彼の思想的立場を表現している。

デリダ (1967)^③ は、脱構築とは、歴史的由来をもって構造化されている哲学的諸概念を用いて最も忠実かつ内在的に仕事をしながら、他方、この哲学的概念の歴史が、利益がらみの抑圧をすることによってみずからを歴史たらしめた際に隠蔽、排除してきたものを哲学では名づけることも記述することもできないある外部の視座に立って、それを見きわめることであると説明している。

彼の主張を踏まえて、哲学的思考の見地に立てば、デコンストラクションには 2 つの側面がある。すなわち、その側面とは、①徹底的に伝統的思考とその成果に内在し、その内的論理のありうべき極限まで追求する、および②形而上学的概念体系が成立したときに、排除し隠蔽したものを追求することをいう。これらについて換言すれば、①は、形而上学的思考を最も活性化することであり、②は、ある意味では、形而上学的思考の「基礎」の「破壊」に通じる。重要なことは、形而上学と無関係なところでものを考えるのではなく、形而上学の内部から、その非公認のルートを辿って、真の意味での「外部」へ到達することである。デリダのいう「外部の視座」は、恣意的に立てられるのではなく、既存の体系のなかから現れるが、従来のものとはまったく異なる視座である。これまで隠蔽・排除されてきたものに光を当て、外部の視座に立って見直すということである。すなわち、それは、古い建造物の骨格に対して、その内部から揺さぶりをかけることであり、場合によっては、揺さぶっている当事者自身も傷つき、押し潰される危険さえもある。このような危険までも、あえて冒すという点で、この現代的な思考は前衛的である。

このように、現代世界の思考様式は、デコンストラクションによって根本的に荒療治しなければならないほど、人間の生活世界 (Lebenswelt) から遊離しているといえる。ドイツの哲学者で、現象学の創始者であるフッサール (Edmund Husserl, 1954)^④ は、デリダに先立ち、その著書のなかで、この思考様式と現実との遊離を鋭く指摘している。

ハイデガーが提唱する伝統的諸概念に立脚した「破壊」およびデリダの「脱構築」も、このような危機の自覚と克服を示唆している。すでに、ドイツの哲学者・社会学者・美学者であるアドルノ (Theodor Wiesengrund Adorno) によれば、デコンストラクションは、単なる哲学的な解釈ではなく、同時に伝統的な思考と実践の諸様式に対する社会的な批判であると鋭い洞察をしている。彼の「換骨脱胎」とデリダの「脱構築」は、いずれも、伝統的思考が名付けることも救出することもできない「非同一」、「異質」なものの救出を目指すものである。

また、わが国の社会学者、今田高俊 (1987) ⁶⁾ は、デコンストラクションは、単なる破壊や否定を意味するのではなく、問題となっている対象、たとえば哲学の言説や文学作品などの構造を分析・解体する作業を通じて、その組立てとしての構造を理解し、必要があれば、それを変形することであるという。また、彼は、「モダンの脱構築」という際の脱構築とは、モダン社会をつくりあげ推進してきた発想、とくにその科学観・人間観・社会観の組立てを、産業社会における「ゆらぎ (fluctuations)」を手掛かりとして解体・変形する試みであると述べている。すなわち、産業社会のゆらぎは、モダンが足場としている発想そのものから発生したものであり、モダンそれ自体を突き崩す要因でもある。ゆらぎを通したモダンの脱構築とは、歴史的に構造化されてきた近代諸制度の内在的なメカニズムに従いつつ、ゆらぎのなかにモダンの歴史が隠蔽・排除してきたものを見極め、これらを新しいパラダイムに取り入れる試みである。彼のいうモダンの脱構築における鍵概念は、ゆらぎと自己組織性 (selforganization) ⁶⁾⁽⁷⁾ であり、それらの概念を手掛かりとして、新しいパラダイムを構築しようとするのが、彼の主張であるといえよう。

このように、デコンストラクションを中心とする多くの論者の意見を踏まえると、デコンストラクションは、従来とは異なった視点から構造そのものを見直し、必要であれば解体するとともに、さらにそれを再構築することである。そして、このようなことをする根底には、社会パラダイムの転換が存在することを忘れてはならない。

企業経営の場において、デコンストラクションの概念を比定すれば、社会パラダイムの転換を前提にして、従来当然であるとされたビジネスの定義や競争のルールを、これまでとは根本的に異なる視点から再検討することによって、新しい定義や競争のルールに生まれ変わらせることを意味している。

2.2 デコンストラクションの要因

上述したように、企業経営の場において、デコンストラクションを必要とする主要な要因として、つぎの4点を指摘することができる。

(1) 既存のビジネスモデルの限界

これまで、多くの企業は、自社のバリューチェーンを設定する際に、すべての機能ができるだけ自前でそろえ、そこに垂直統合型あるいは自己完結型のビジネスモデルを構築してきた。経済成長期には、それぞれの企業は、同一の市場において、その企業に固有なビジネスモデルを構築して競争することが、当該企業に利益や成長をもたらした。しかし、近年のように経済が成熟化した段階では、そのような旧来のビジネスモデルは

機能不全に陥ることが多い^⑧。その結果、従来、企業内部に保有していた機能を企業外部に依存したり、他社と共有化する傾向が生まれた。さらに、アウトソーシング・ビジネスの成長と発展は、企業が従来から内部化していた機能を外部化することの有効性を高めた。

(2) 市場のグローバル化

市場のグローバル化とともに、企業間における競争ルールが、従来とは根本的に変化した。さらに、情報ネットワークの進展により、ユーザーによる購買行動のグローバル化がもたらされ、既存の競争ルールとは異なる競争ルールが生成されるようになった。

(3) ユーザーニーズの多様化

市場のグローバル化を通して、ユーザーの購買活動がグローバル化し、その結果、ユーザーニーズは多様化した。さらに、ユーザーによるインターネットなどの高度な IT 技術の利用は、流通チャネルおよび流通における従来のビジネスの仕組みなどの変革を加速した。

(4) 政府による規制緩和

さまざまな規制緩和と政策がグローバルに進展するなかで、規制緩和された事業分野に対する企業の新規参入が、従来と比べて容易になり、新規参入者が従来とは異なるビジネスモデル、あるいは競争ルールを持ち込むようになった。従来のように、規制された業界における企業の行動では、ややもすると経営努力に欠ける傾向があった。そのような状況では、機能や事業に無駄な部分や非効率的な部分が多いため、規制緩和が行われる際には、既存のビジネスモデルを解体・再構築する可能性が強い。

(5) 情報ネットワークの進展

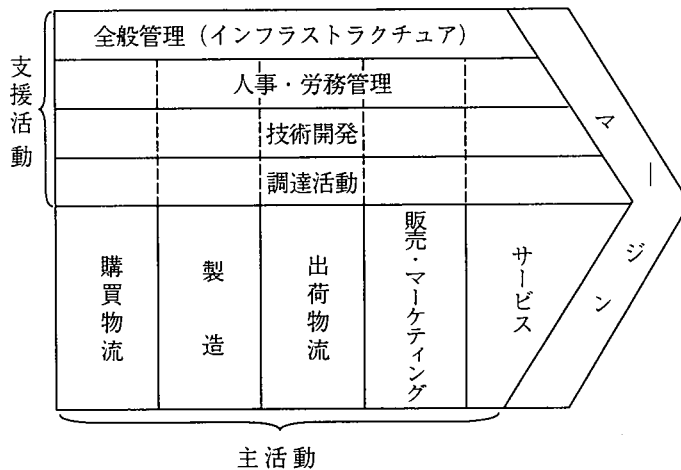
パソコンの普及、とくにパソコンのネットワーク化により、電子メールやイントラネットを活用して、従来の組織の枠組みを超えた情報の共有化や活動が可能になる。さらに、企業間におけるコミュニケーションの活性化とそれに基づく協創 (collaboration) を通して、企業と企業の境界 (boundary) が、シームレス化することで一層曖昧になる。また、近年におけるインターネットの発展に見られるように、コンピュータネットワークがテレコムネットワークへ相互浸透する現象は、予想を遙かに超えるほど広範囲で急激に進展している^⑨。インターネット利用者の増加に伴う、ネットワークの IP 化 (インターネット回路化) は、電気通信事業者のサービスに留まらず、イントラネット、エクストラネット、電子商取引、インターネット電話など、流通業界をはじめとする多くの産業界に、その範囲を広げている。このように、情報ネットワークの進展は、既存の情報伝達チャネル、流通チャネル、購買チャネルなどに対して、大きな変革をもたらしている^{⑩⑪}。

3. デコンストラクションとバリューチェーン

デコンストラクションの本質を見極めるためには、バリューチェーンを通して事業構造を観察する必要がある。既存のバリューチェーンは、経営環境の変化に対応して解体され、新たなバリューチェーンに組み替えられることが、デコンストラクションそのものであるといえよう。そこで、つぎに、バリューチェーンの概念について検討をする。

ある製品が最終的な買い手に渡るまでには、通常、多くのビジネスプロセスを経る。ビジネスプロセスは、製品を製造する基本技術に関する基礎研究、製品化するための開発研究、製品設計、原材料の調達、生産、マーケティング、販売、流通、アフターサービスなどの一連のプロセスである。このような一連のプロセスは、それぞれの工程ごとに付加価値が追加されていくために、バリューチェーン (value chain) と呼ばれている (図 1 参照)。

図 1 バリューチェーンの基本形



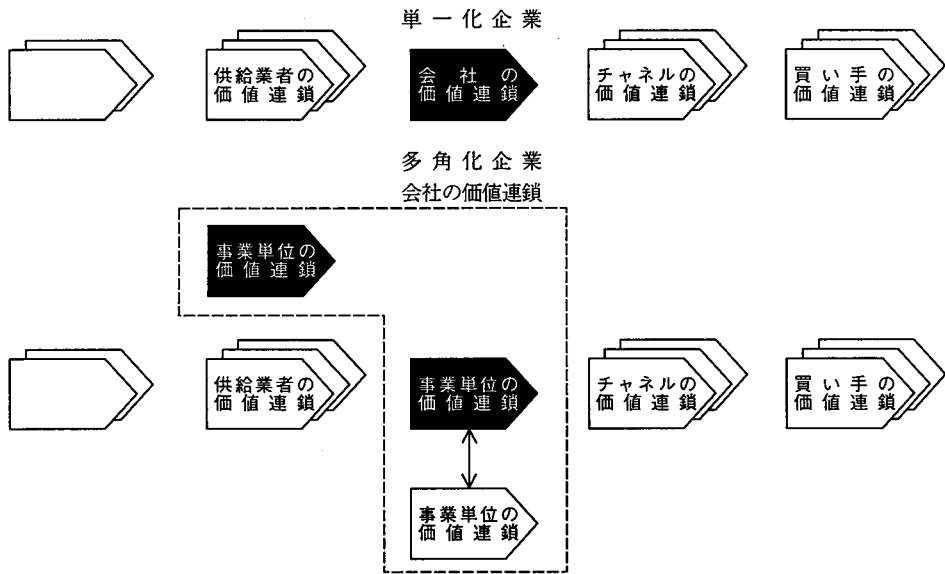
出典：Porter(1985)。

バリューチェーンは、価値をつくる活動とマージンから構成され、それらによって価値のすべてが表示される。前者の価値をつくる活動とは、企業が買い手にとって価値のある製品をつくる各工程のことをいう。後者のマージンとは、総価値と、価値をつくる活動の総コストの差である。価値をつくる活動は、2つの活動、すなわち主活動 (primary activities) と支援活動 (support activities) から構成される。ここで、主活動とは、製品の生産、販売、流通、さらに販売後の援助サービスなどである。また、支援活動は、資材調達技術、人的資源、各種の全社的機能などを果たすことで、それぞれの主活動を支援する。このように、企業が行うすべての活動とその相互関係について体系的に展望することによって、競争優位を分析する基本枠組みとしてバリューチェーンがある⁽¹²⁾。具体的には、バリューチェーンによって企業の全体像を把握し、自社のコア・コンピタンス、社内において将来技術革新の期待できる部門、非効率部門を考察、検討することは有効である。

図 1 に示した価値連鎖の基本形では、各工程は、機能別に構成されている。しかし、バリューチェーンは、必ずしも機能別単位だけに制約される必要はない。企業のバリューチェーンは、価値システムと呼ばれる一層大きな活動群の部分を作成している (図 2 参照)。そのために、競争優位を確保して、それを持続できるかどうかは、たんに自社のバ

リユーチェーンだけではなく、全体のバリューチェーンに自社がどのように適合しているかという点にかかっている。また、図2からも分かるように、事業を多角化した企業のバリューチェーンは、事業単位のバリューチェーンをもち、事業が相互関連することにより付加価値を生み出している。

図2 価値システム



出典：Porter (1985)。

4. AT&Tの事業構造の変遷

ここでは、まず、電気通信事業におけるデコンストラクションが起きる要因について検討する。そして、その後にAT&Tの事業構造について、創業から1996年の企業分離までの変遷の過程で、とくに①1984年の企業分割、および②1996年の企業分離という2期間について、時系列的に俯瞰する。

4.1 電気通信事業とデコンストラクション

現在、世界の電気通信業界は、統合・再編成過程としてのデコンストラクションを繰り返している。その主要な要因として、つぎの3点を指摘できる。

(1) 規制緩和

電気通信サービス事業において、従来からの独占による弊害が大きくなり、1980年代後半から、多くの国で自由化、市場原理が導入された。1990年代半ばから規制緩和が一層進み、通信事業者間の競争はさらに激化し、規模の経済・範囲の経済・ネットワークの経済を追求してグローバルな規模で、統合・再編成が繰り返されている。

(2) 技術革新

通信技術の革新によって、通信コストが劇的に低下した。

(3) データ通信の増加

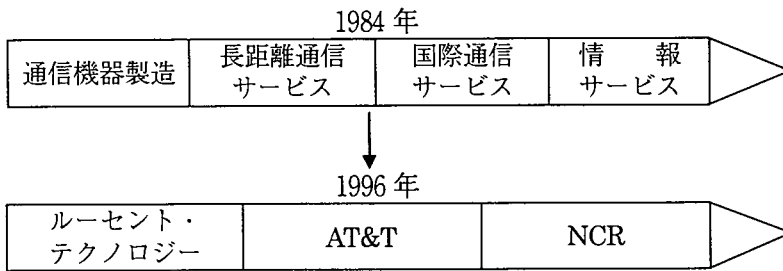
データ通信の需要が急増し、1996 年度には、日米間におけるインターネットのトラフィック⁽¹³⁾がボイス（音声）のトラフィックを上回った。

4.2 1984 年における AT&T の企業分割

AT&T は、1984 年の企業分割に至るまで、市内通信サービスを提供する 24 の地域電話会社、長距離通信サービス部門、国際通信サービス部門、通信設備・通信機器製造の調達・供給・建設を担当するウェスタン・エレクトリック、通信技術の研究開発を行うベル研究所を擁していた。同社は、これらの分野では、規制下の自然独占⁽¹⁴⁾が認められていたが、その事業分野を規制分野である通信サービス事業だけに限定されていた。事業分野のバリューチェーンの視点からは、地域電話、長距離、国際通信サービス、通信機器製造および研究開発部門を所有していた⁽¹⁵⁾⁽¹⁶⁾。

1982 年の修正同意審決⁽¹⁷⁾の確定により、AT&T の企業分離が決定された。AT&T は、22 の地域電話会社を分離するが、ウェスタン・エレクトリック、ベル研究所を所有することが引き続き可能となった。この企業分離により、市内通信サービス市場を手離す代わりに、従来の規制分野である高度サービス分野など、成長分野に向けての市場参入の道が開け⁽¹⁸⁾⁽¹⁹⁾、同時に海外事業分野への進出も可能になった⁽²⁰⁾⁽²¹⁾。また、ここで AT&T の事業分野のバリューチェーンは、1984 年における企業分割以前の市内通信サービス・長距離通信サービス・国際通信サービス・通信機器製造から、長距離通信サービス・国際通信サービス・高度サービス分野・海外事業・通信機器製造などへと、大幅に拡充された⁽²²⁾⁽²³⁾（図 3 参照）。

図 3 AT&T における事業部門バリューチェーンのデコンストラクション



出典：松行作成。

4.3 1996 年における AT&T の企業分離

(1) 1996 年通信法

1996 年 2 月 1 日、米国で通信法（以下、新通信法と呼ぶ）が制定された。この新通信法では、一定の要件を満たせば、地域電話会社が長距離通信市場へ参入できる。同法では、また逆に、長距離通信事業者も市内通信市場に参入できると定められている⁽²⁴⁾。それは、市内通信と長距離通信の間にある垣根をはずし、両市場の統合化を意図するもの

である。さらに、通信と放送の融合を目指す規制撤廃によって、通信事業者と CATV 事業者の各市場への相互参入が実現可能となった⁽²⁵⁾。AT&T は、新通信法が制定された後、①50 州全部における市内通信サービスの提供を目指す、②今後 5～10 年間に、市内通信サービス市場において、少なくとも 3 分の 1 の市場占有率を獲得するという経営戦略を発表した。同社の経営戦略における主要な狙いは、①1000 億ドルに及ぶ巨大な市内通信サービス市場に再びビジネスチャンスを求める、②メガキャリアとして通信サービスのシームレス化をさらに促進する、③地域電話会社の長距離通信サービスへの参入に対抗して新市場を開拓する、などである。

(2) 1996 年における AT&T の企業分離の実施

1995 年夏、AT&T の企業分離案が公表され、1996 年、それは実施に移された。通信サービス会社である AT&T、通信機器製造会社であるルーセント・テクノロジー、コンピュータ通信・エンジニアリング会社である NCR の 3 社が、この企業分離により新しく誕生した。これらの 3 社間には、資本関係はまったく存在せず、各社は名実ともに完全に独立した企業として再出発した⁽²⁶⁾。1996 年における AT&T の企業分離によって、それぞれ完全に独立した 3 社の企業概要を整理すれば、表 1 のように集約することができる。

表 1 1996 年の企業分離時における 3 社の概要

会社名	AT&T	ルーセント・テクノロジー	NCR
種類	通信サービス会社	機器製造会社	コンピュータ通信・エンジニアリング会社
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 通信サービス (市内・長距離・国際) ・ 移动通信サービス ・ クレジットカード 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 通信機器製造 ・ 半導体製造 ・ 研究開発 	<ul style="list-style-type: none"> 金融・小売・通信業界向けコンピュータ製造・販売
売上高(1994年)	490 億ドル	200 億ドル	80 億ドル
従業員数(1994年)	12 万 1000 人	13 万 7000 人	4 万 3000 人

出典：松行作成。

5. AT&T の企業分離によるデコンストラクション

1984 年、AT&T は、1982 年の同意審決を受け入れて、市内通信サービス部門を同社から分割した。しかし、一方、1996 年の企業分離は、自己決定によるものであった。その理由は、同社が、企業分離によるデコンストラクションそのものが企業の競争優位の構築に繋がると判断したためである。ここで、AT&T の企業分離は、これまで盛んに行われてきたリストラクチャリング、リエンジニアリング、ダウンサイジングなど⁽²⁷⁾とは異なり、また、単なる企業の分社化とグループ経営ではなく、資本関係が断絶した完全な独立会社として企業分離が行われた点に注意する必要がある。同社の企業分離の背景には、クリントン政権の経済・技術戦略の一つの柱となっている情報スーパーハイウェイ

イ構想とそれに法的な裏付けを与える 1996 年の新通信法の制定がある。すなわち、この新通信法の制定により、米国の通信サービス市場に、一段と強化された競争原理が導入されることによる、急激な経営環境の変化があった。

1984 年の企業分割は、市内通信サービス事業を手離した代償として、情報サービス事業・海外事業など、事業領域の拡大を可能にした。それに対して、1996 年の企業分離は、AT&T にとっては、1984 年以前の事業領域に逆戻りしたような感を与える組織・事業領域の縮小であった。しかし、そこには、経営戦略におけるパラダイムの転換を観察することができるため、これは、AT&T の事業構造のデコンストラクションと見なすことができる。

すべて一社で、通信サービス・通信機器製造・コンピュータ製造を手掛ける総合的経営は、現代のように企業環境の変化が激しい状況では、かえって経営のもつ柔軟性を喪失させ、必要とされる俊敏な経営 (agile management) の実現を困難にする。現代では、自社の事業領域に自己言及をし、そのうえで焦点を絞った事業分野に経営資源を集中させることにより、標的とする市場を深耕していくことがきわめて重要になってくる⁽²⁸⁾。

AT&T にとって、その主要な事業部単位ごとの独立や専門化が、分離された各社のコア・コンピタンス (core competence)⁽²⁹⁾ である中核技術を一段と強化し、さらなる競争優位を築くために有効な方法であるといえよう。1996 年に AT&T が企業分離をした目的は、①通信サービス事業に特化、専門化することにより競争優位を確立、②通信機器事業を分離することにより、通信機器事業における複雑な顧客関係を解消し、企業成長を図る、③コンピュータ事業部門を専門企業として独立させることにより、AT & T は通信サービス事業に専念することができる、という 3 つの意図に集約することができる。

6. 結 論

米国における最大規模の通信サービス企業である AT&T は、1984 年における企業分割と 1996 年における企業分離という 2 段階の企業改革を実施してきた。そして、1996 年の企業分離によって、資本関係の存在しない完全な独立会社 3 社が誕生している。1984 年の分割以来、AT&T は、企業規模と事業領域の双方の拡大を図ってきた。しかし、1996 年の企業分離によるデコンストラクションによって、それらは縮小し、同社は、通信サービス事業に特化して専門化することになった。その背景には、1996 年の新通信法制定による、米国通信市場全体に及ぶ急激な環境変化があった。一社で多くの事業部門を運営する総合的経営を維持することでは、経営の柔軟性や俊敏性が失われ、急激な環境変化への対応は、きわめて困難である。本論において検討した企業分離によるデコンストラクションは、従来の事業領域を見直し、専門化・経営資源の集中化などにより、自社のコア・コンピタンスを一層強化し、競争優位を確固たるものにする新しい企業行動といえる。

*謝 辞

本論文に関する主要な内容は、1999 年 10 月 17 日、名古屋大学経済学部において開催された国際ビジネス研究学会第 6 回全国大会において報告した。その際、司会および

コメンテータである京都産業大学佐々木利廣教授から、適切なコメントを頂戴した。このことに対して、厚く御礼を申し上げる。また、本論文の匿名レフェリー各位に対しても、併せて深甚なる謝意を表したい。

【注】

- (1) 各国の電気通信主管の総称をいう。そこでは、定められた料金体系で情報、データ、メッセージの搬送を専門に行う事業主体で、通信回線の利用を希望するものに対し、無差別に開放、提供することが原則とされる。搬送する情報やデータの内容をみずから制作、加工することは原則として認められていない。
- (2) Heidegger, Martin (1927): *Sein und Zeit*, Max Niemeyer (ハイデッガー (1960-6): 『存在と時間』(上)(下) 松尾啓吉訳, 勁草書房.)
- (3) Derrida, Jacques (1972): *Positions*, Minuit (デリダ (1981): 『ポジション』 高橋允昭訳, 青土社.)
- (4) Fusserl, Edmund (1954): *Die Krisis der europäischen Wissenschaften und die transzendente Phänomenologie*, in: *Husserliana* Bd. VI, Martinus Nijhoff. (フッサール (1974): 『西欧諸学の危機と超越論的現象学』 細谷恒夫・木田元訳, 中央公論社.)
- (5) 今田高俊 (1990): 『モダンの脱構築』, 中公新書.
- (6) 今田高俊 (1992): 『自己組織性—社会理論の復活』, 創文社.
- (7) 自己組織化と経営管理については、松行康夫 (1997) が論じている。松行康夫 (1997): 「自己組織化と経営管理」『経営研究所論集』第 20 号, 東洋大学経営研究所, pp.41-49.
- (8) 内田和成 (1998): 『デコンストラクション経営革命』, 日本能率協会マネジメントセンター.
- (9) 浦山重郎 (1999): 『サイバーネットワーク』, NTT 出版.
- (10) Evans, Philip B., Thomas S. Wurster (1997), "Strategy and New Economics of Information", *Harvard Business Review*, September-October.
- (11) Evans, Philip B., Thomas S. Wurster (1999): *Blown to Bits*, Harvard Business School Press, (ボストン・コンサルティング・グループ訳 (1999): 『ネット資本主義の企業戦略』ダイヤモンド社.)
- (12) Porter M.E. (1985): *Competitive Advantage*, The Free Press.
- (13) 特定の経路上を一定時間に流れる情報の量.
- (14) 通信サービス事業は、通常、膨大な設備投資を必要とする。そのために、各地域別の競争に起因する複合的投資という経済的無駄を避けるために、同事業には自然独占性が容認されてきた。
- (15) 松行彬子 (1991): 「多国籍情報通信企業 AT&T のグローバル戦略」, 『公益事業研究』第 43 巻第 1 号, 公益事業学会, pp.73-95.

- (16) 松行彬子 (1992a) : 「多国籍情報通信企業 AT&T の海外事業展開と企業連携」, 『公益事業研究』第 44 巻第 2 号, 公益事業学会, pp.172-193.
- (17) 同意審決とは, 裁判上の和解を意味し, 確定審決と同じ効力をもつ。
- (18) 新事業開拓, 海外市場進出では, 戦略的提携や M&A が多く採用され, 外部資源を利用する機会が多い。
- (19) 松行彬子 (1992b) : 「戦略的提携の生成と展開」, 『慶應商学論集』第 5 巻第 3 号, 慶應義塾大学, pp.1-15.
- (20) 松行彬子 (1994a) : 「マルチメディア事業と企業連携」, 『米国の情報通信基盤』, (財) 電気通信政策総合研究所, pp.69-84.
- (21) 松行彬子 (1994b) : 「AT&T のマルチメディア事業における企業連携」, 『慶應義塾大学新聞研究所年報』第 43 号, 慶應義塾大学, pp.65-85.
- (22) 松行彬子 (1995) : 「日米企業のマルチメディア事業における情報共有化と戦略的提携」, 『慶應商学論集』第 8 巻第 2 号, 慶應義塾大学, pp.1-13.
- (23) 松行彬子 (1996) : 「戦略的提携における知識連鎖と相互浸透」, 『三田商学研究』第 39 巻第 1 号, 慶應義塾大学, pp.107-124.
- (24) Multimedia Telecommunications Association(1996): *1996 Multimedia Telecommunications Market Review and forecast* (通信機械工業会訳(1996) : 『1996 年米国マルチメディア通信市場の現状と予測』, 通信機械工業会.
- (25) 小尾敏夫 (1996) : 『通信新時代の海図』, 日経 BP 社.
- (26) 松行彬子 (1998) : 「企業分離と企業変革—AT&T の企業分離を中心として—」, 『経営情報学会研究部会研究報告書』, 経営情報学会, pp.52-56.
- (27) リストラクチャリングは, 環境変化に適応して企業構造を変えることであり, その内容は, ①製品や事業ミックスの変更, ②財務体質の改善, ③経営組織の改革, ④事業部門の改編, などさまざまである。リエンジニアリングは, コスト, 品質, サービス, スピードのような現代的で基本的な業務成果基準を劇的に改善するために, ビジネス・プロセスを原理的に再検討し, それを根本的に設計し直すことである。一方, ダウンサイジングは, 組織縮小や従業員削減などを行うことで経営合理化を実現することである。上述した 3 つの経営行動とデコンストラクションの差異についていえば, デコンストラクションが, その根底においてパラダイム転換をして, 事業の定義, 競争のルールを変えて, 抜本的に企業構造を変革する点に, その特徴をもつ。
- (28) 松行彬子 (1999) : 「米国通信行政政策における規制緩和とコモン・キャリアの企業変革」『計画行政』第 22 巻第 3 号, 日本計画行政学会, pp.37-44.
- (29) Hamel,G.Praharad,C.K.(1994): *Competing for the Future*, Harvard Business School Press. (一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社, 1995.)

【参考文献】

- 今田高俊（1987）『モダンの脱構築』，中央公論社。
- 今田高俊（1992）『自己組織性—社会理論の復活』，創文社
- 松行彬子（1991）「多国籍情報通信企業 AT&T のグローバル戦略」，『公益事業研究』第 43 巻第 1 号，公益事業学会，pp.73-95.
- 松行彬子（1992a）「多国籍情報通信企業 AT&T の海外事業展開と企業連携」，『公益事業研究』第 44 巻第 2 号，公益事業学会，pp.172-193。
- 松行彬子（1992b）「戦略的提携の生成と展開」，『慶應商学論集』第 5 巻第 3 号，慶應義塾大学，pp.1-15.
- 松行彬子（1994a）「マルチメディア事業と企業連携」，『米国の情報通信基盤』，（財）電気通信政策総合研究所，pp.69-84.
- 松行彬子（1994b）「AT&T のマルチメディア事業における企業連携」，『慶應義塾大学新聞研究所年報』第 43 号，慶應義塾大学，pp.65-85.
- 松行彬子（1995）「日米企業のマルチメディア事業における情報共有化と戦略的提携」，『慶應商学論集』第 8 巻第 2 号，慶應義塾大学，pp. 1-13.
- 松行彬子（1996）「戦略的提携における知識連鎖と相互浸透」，『三田商学研究』第 39 巻第 1 号，慶應義塾大学，pp. 107-124.
- 松行彬子（1998）「企業分離と企業変革—AT&T の企業分離を中心として—」，『経営情報学会研究部会研究報告書』，経営情報学会，pp.52-56.
- 松行彬子（1999）「米国通信行政政策における規制緩和とコモン・キャリアの企業変革」『計画行政』第 22 巻第 3 号，日本計画行政学会，pp.37-44.
- 松行康夫（1997）「自己組織化と経営管理」『経営研究所論集』第 20 号，東洋大学経営研究所，pp.41-49.
- 小尾敏夫（1996）『通信新時代の海図』，日経 BP 社。
- 佐々木利廣（1990）『現代組織の構図と戦略』，中央経済社。
- 内田和成（1998）『デコンストラクション経営革命』，日本能率協会マネジメント
- 浦山重郎（1999）『サイバーネットワーク』，NITT 出版。

- AT&T（1992）：*AT&T Annual Report*, American Telephone and Telegraph Corporation.
- Evans, Philip B., Thomas S. Wurster（1997）：“Strategy and New Economics of Information”，*Harvard Business Review*, September-October.
- Evans, Philip B., Thomas S. Wurster（1999）：*Blown to Bits*, Harvard Business School Press, (ボストン・コンサルティング・グループ訳(1999) 『ネット資本主義の企業戦略』ダイヤモンド社)
- Hamel, G. Praharad, C.K. (1994) : *Competing for the Future*, Harvard Business School Press. (一條和生訳, 『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社, 1995)
- Matsuyuki Akiko (1999) : “Loose Coupling and Interorganizational Knowledge Creation in strategic Alliances”, 『日本社会情報学会学会誌』第 11 号, 日本社会情報学

会,pp.85-97.

Matsuyuki Akiko and Yasuo Matsuyuki (2000) : "Information Emergence and Interorganizational Learning in Strategic Alliances as Knowledge Links", *Japan Negotiation Journal*, Vol.10No.1, 日本交渉学会, pp.2-12.

Matsuyuki Yasuo, Matsuyuki Akiko(1999) : "Interorganizational Learning and Boundary Personell in Strategic Alliances", *Japan Negotiation Journal*, Vol.9No.1, pp.7-16, 日本交渉学会.

Multimedia Telecommunications Association(1996):*1996 Multimedia Telecommunications Market Review and forecast* (通信機械工業会訳(1996)『1996年米国マルチメディア通信市場の現状と予測』通信機械工業会)

Porter M.E.(1985) : *Competitive Advantage*, The Free Press.

[2000年8月3日受理]

化学消費財産業における日本企業の多国籍化

— 花王の事例 —

井原 基（東京大学）

要 旨

本来国内事業を優先させてきた産業が国際競争に直面せざるをえないとき、どのような対応が取られるのだろうか。本稿では、1980年代以降、国際展開が顕著になった洗剤・石鹼等の化学消費財を取り上げ、この問題を考察する。

世界的にはこの種の産業は早くから国際競争を展開してきたが、化学消費財分野の日本企業（花王、ライオン）は、元々国内市場を優先させて事業活動を行ってきた。70年代以降、これらの日本企業は国内市場の成熟と外資参入による競争の激化のために、ようやく海外市場の獲得を求めざるを得なくなった。しかし、事業展開の国際化が急速に進んでいるものの、花王・ライオンは国内と同等の競争力を海外市場で発揮できないでいる。その理由に関して、特に花王については、優れた生産技術・堅実なマーケティング力を持ちながら、進出先の市場条件の違いを理解し、適切に対応していく能力に問題があるため、国際競争に遅れを取っていると指摘されている。

本稿では、事例研究を通じて、このような現地適応の問題が国際展開の過程を通じてどのように表れたのかを明らかにする。そして、そのような問題が生じる理由として、おおむね次のような仮説を提示する。本稿で取り上げる企業は、強力な欧米の他の先発企業に比べて遅れた多国籍化せざるをえなかった。しかも、遅れて多国籍化しながらも、新規市場の獲得のために先発企業と互角に争おうとしたために、急速にキャッチアップするための戦略を取らざるをえなかった。この急速なキャッチアップ戦略は、海外事業全体としては、急速な生産・販売拠点の国際的な立地、国内における多角化と海外における多国籍化の同時進行、本社中心的な海外事業組織として表れる。

このような前提に立つと、先行研究によって適応の「失敗」と見えたのは、むしろ現地市場の条件への適応方法を学習するプロセスであった。つまり、流通組織や広告宣伝、製品政策に関して、現地の特性を理解し、それへの対処方法を作り出していくプロセスであった。このような学習は、現地市場に直に接している現地パートナーや現地子会社の経営者（日本人を中心とする）から行われ、徐々に本社との関係を、集権的な関係から分権的な側面を含む関係に変えていった。

はじめに

1970年代以降の国際的競争の進展は、情報・電機等のグローバル競争の激しい産業だけでなく、従来専ら日本国内での事業に特化してきた産業にも及びつつある。それでは、本来一国内での事業展開を優先してきた産業が国際競争に直面せざるを得ないとき、どのような対応が取られるのだろうか。本稿では、1980年代以降国際展開が顕著になった洗剤・石鹼等の化学消費財を取り上げ、この問題を考察する。

本稿で扱う産業は、本来の一国内優先的な事業展開の性質にもかかわらず、世界的に

見て早くから国際競争を展開してきた。しかも、輸送費用の高さという製品の特性により、輸出戦略ではなく、直接投資と進出先の各地域での市場戦略が海外事業の重要問題となった。化学消費財産業における国際競争の歴史的な主舞台は、アメリカ（1930-40年代：ユニリーバの進出とプロクター&ギャンブルの市場防衛）、ヨーロッパ（50-60年代：P&Gの進出とユニリーバ、ヘンケルの市場防衛）から日本を含むアジアに移っている^①。そして今日では、欧米日の多国籍企業がアジア市場で熾烈な競争を行っているのである。

これに対して、化学消費財分野の日本企業（花王、ライオン等）は元々国内市場を優先させて事業活動を行ってきた。70年代以降、国内市場の成熟と外資参入による競争の激化のために、ようやく海外市場の獲得を求めざるを得なくなったのである。花王の場合はさらに、原料調達での優位性を獲得するため、海外での原料供給の確保も求めている。近年、事業展開の国際化を急速に進めている。

本稿では、このような問題を考察することによって、日本企業の多国籍化の問題に新たな光が当てられるものと考えられる。従来の研究者は、高宮（1981）、White and Trevor（1983）、安保（1991）を始めとして、主として加工組立型産業における生産管理技術の移転について多くの事例調査を重ねてきた。他方、主に欧米の研究者からは、日本の多国籍企業に対する経営面での弱さが指摘されている。それには、日本の多国籍企業一般についてはヨシノ（1977）の見解がある。また本稿で取り上げる花王に関しては、バートレットらが、優れた生産技術・堅実なマーケティング力を持ちながら、進出先における各々の市場の違いを理解し、適切に対応していく能力に問題があるため、国際競争に遅れを取っていると指摘している^②。我々としては、日本における研究蓄積を踏まえつつ、欧米における研究との認識ギャップを埋めていく作業を行う必要があると考えられる。いわば安保の「適用－適用」アプローチを、生産管理技術の移転以外の局面に拡張していく作業である。

本稿では、事例研究を通じて、現地の条件への適応という問題が、多国籍化に過程を通じてどのように表れたのかを明らかにする。そして、そのような問題が生じる理由として、次のような仮説提示に結びつけて行きたい。

本稿で取り上げる企業は欧米の他の先発企業に比べて「遅れた多国籍化」した。しかも、遅れた多国籍化しながらも先発企業と互角に争おうとしたために、急速にキャッチアップするための戦略を取らざるをえなかった。このような日本企業の多国籍化の後発性そのものは、すでに先行研究の中でも指摘されている。本稿ではさらに踏み込んで、それを現地の条件への適応方法を学習するプロセスとして記述しようとするものである。マーケティング、生産技術、組織等、個別の問題に関する立ち入った考察は、本論の中で事例に即して行う^③。

1. 花王の海外事業展開

1.1 海外事業展開のプロセス

花王における海外事業形態（輸出・直接投資・ライセンス）の選択は、まず輸出から始められる。第二次大戦以降の花王の海外輸出は、1949年に沖縄・アメリカ向け輸

出を中心に再開されたが、まだ本格的なものではなかった。日本国内における貿易自由化の機運が高まると共に輸出活動も本格化し、57年4月に粉末型「フェザーシャンプー」がタイ、シンガポール、香港へ相次ぎ輸出された。「フェザーシャンプー」が最初の輸出品目となったのは、同製品がヤシ油を原料とする戦前の「エマル」を元としており、花王の独自技術に基づくものであるため、海外、特にアジアで販売されている類似製品に比べ、明確な品質上の特徴と優位を有していたためである。

輸出は早い時期に直接投資へと発展した。64年にはタイと台湾に、現地でのシャンプー等の消費財の生産と販売を目的とした最初の海外現地子会社が設立されている。70年代前半までに、合弁相手となった華人系資本や欧系商事会社等のネットワークを生かしつつ、消費財の生産・販売を目的としたタイ、台湾、シンガポール（65年）、香港（70年）、マレーシア（73年）、フィリピン（79年）、インドネシア（86年）への事業拠点の構築が行われた。

やや遅れて、油脂原料の調達確保を目的として、マレーシア（73年）、インドネシア（73年）での原料油脂（ヤシ油もしくはパーム油）の搾油業に関する合弁会社の設立を始め、アメリカでの商社の介在を排した牛脂の直接調達が進められた⁴⁾。原料調達はさらに中間製品への加工へと進み、化学製品製造を目的としてフィリピン（77年）、インドネシア（77年）に合弁会社が設立された。

立地選択の観点から見ると、80年代以前に設立された花王の海外子会社は主にアジアに立地していた。欧米での事業展開は、68年英国にウレタン製造技術の導入を目的として設立されたビビイ・ケミカルズ社以降、80年代まで英国、メキシコ、スペイン等一部地域で行われていた。しかしアジア中心であった事業領域は、80年代以降欧米への広がりを見せる。米国アンドリュース・ジャーゲンズ社の買収（88年）、西独の理容院向けヘアケア製品メーカーであるゴールドウェル社の買収（89年）は、ブランドや流通経路を花王に提供するという意味で、花王の欧米での事業拡大に大きな役割を果たした。以降、欧州では英、ドイツ、フランス、スペインでの、アメリカ大陸ではカナダ、米国、メキシコでの事業展開が進んでいる。だが、花王のヨーロッパ事業では界面活性剤等の化学製品の占める比重が高く、それに比べてシャンプー等の日用製品の展開は遅れている。

こうした日用製品・化学製品とは別に、情報関連事業は最初から日本ではなく北米地域を本拠として進められた。86年5月、カナダのダイダック社買収を機に、日欧米でのフロッピーディスクの生産が開始されたが、その際、フロッピーディスク事業本部がカナダに設けられたのである。現在、花王はこれら情報関連事業から撤退し、本業である化学製品・家庭用品部門に特化している。

このように海外市場の開拓が急速に進んだ理由として次のような点が考えられる。第一に、60年代末に日本国内の石鹸・洗剤市場が早くも飽和に達したことである。そのため、いっそうの事業拡大を図るためには、石鹸・洗剤以外の事業領域への多角化と海外市場の開拓を模索しなければならなかった。これに対して70-80年代の社長である丸田芳郎は多角化と多国籍化を同時に進展させるという積極策を取ったのである。第二に、洗剤・石鹸等の核技術である界面活性剤が油脂を原料としていることから、海外での油脂原料の調達が経営上重要な意味を持っていることである。第一の消費市場の確保を事

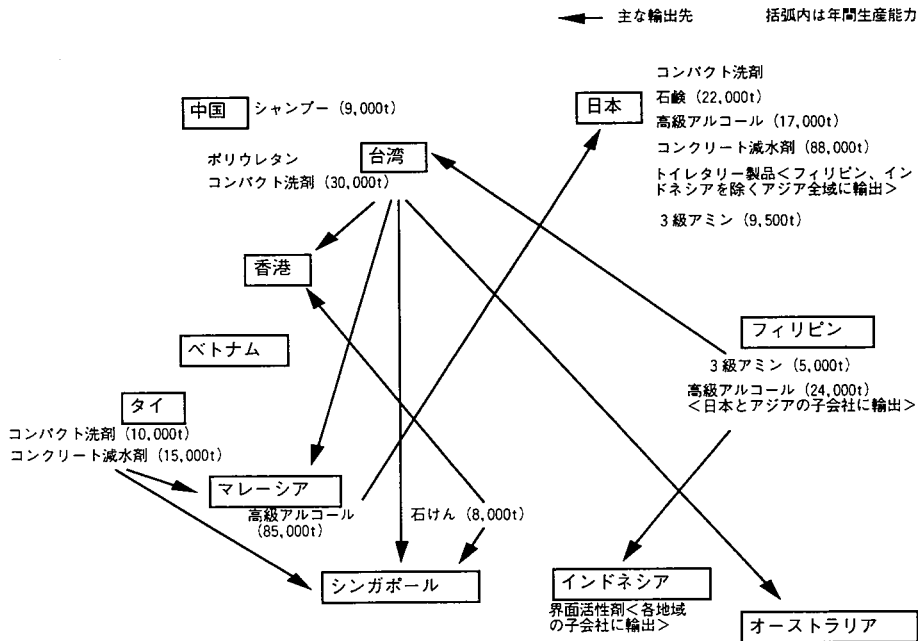
業の水平的な拡大とするならば、油脂原料にまで遡及する垂直的な拡大が海外事業を通じて行われたのである。第三に、貿易自由化と資本自由化は海外事業の重要な契機となった。特に 70 年代初頭の資本自由化以降、プロクター&ギャンブルを始めとする外資の参入が本格化し、花王、ライオンは日本国内におけるシェアの頭打ちを補うために、いっそう海外市場を求めざるをえなくなった。

1.2 海外事業戦略の特徴

このようなプロセスを経て展開した、花王の海外事業戦略に見られる特徴は次のようなものである。

第一に、生産・販売機能の国際的な立地が急ピッチで進んだことである。この傾向は特にアジア地域において著しい（図 1 参照）。すなわち、アジアでは洗剤・シャンプー等の柱となる製品が主要地域で自己のブランドのもとに生産・販売されている。さらに、原料油脂から界面活性剤の中間製品を加工する重要なプロセスがマレーシア、フィリピンで行われている。円高が進んだ 80 年代末以降は、高級アルコールや可塑剤等の一部の化学製品については日本からのアジアへの全面的な生産移管が行われた。

図 1 アジア域内での企業内貿易（1995 年頃の概要）



出所) 「化学工業日報」及び筆者聞き取りにより作成

第二に、多角化と多国籍化が同時に進行したことである。日本国内では 60 年代末頃から洗剤・石鹼等の既存の日用品市場が飽和したが、花王はこれに対応し、さらには販売会社の機能を発揮させるため、サニタリー製品（78 年）、紙おむつ（83 年）、基礎化粧品（80 年）、フロッピーディスク（85 年）等の事業多角化を展開した。そして、海外市場の拡大もこれと同時並行的に進められ、70-80 年代、海外事業の地域的な範囲はアジア、欧、米の各地域へと著しく拡大した。このような花王の国際的な事業戦略は一見奇妙に見える。なぜなら、国内で成熟化した製品の海外生産移転が進むというプロダクト・サイクル仮説⁵⁾を適用すれば、国内市場を多角化も含めて固めた上で、多国籍化が行われることになる。しかし、花王の場合は多角化と多国籍化は同時並行的に、もしくは多角化から多国籍化へ展開の期間を圧縮されて進められたのである。

第三に、海外事業を専業とする部門の権限が弱いことである。花王は 60 年 4 月に初の海外事業のための組織として海外事業班を設置した。63 年 4 月に同班は海外事業部（のち国際事業本部）に格上げされるが、その際に海外事業に関する家庭品事業と化学品事業が切り離され、東南アジア各国での家庭品事業の展開に主眼がおかれた。国際事業本部は 82 年 7 月に国際事業室に改変され、花王パシフィック室・花王米州室・花王欧州室が各地域に新設された。地域本社の機能を持つことが期待されたが、金融・研究開発・マーケティング等の部分的な機能を担うにとどまっている。このような組織の変遷から分かることは、海外事業部門の権限は強力ではなく、同業のユニリーバが特色とするような、地域本社が強い権限を持っているわけでもないことである。むしろ、日本国内の現業部門が直接海外での関連事業に関与していることになる。

これらの特徴は、いずれも急速な多国籍化の帰結を示しているものといつてよい。直接投資を中心とする海外事業展開が急速に進んだ結果、多国籍化は国内における多角化と同時的に進行したし、その結果、本社中心的な組織が作られたのである。

ところで、機能別の戦略、特に本節で取り上げなかった生産、マーケティングについては個々の現地子会社から観察した方が適切であろう。特に花王の場合、海外事業全体を統括するような組織が弱かったため、尚更現地子会社に注目する必要がある。マーケティングを中心とするタイでの事業活動については、次節で考察する。

2. タイ現地子会社の事例

2.1 タイの市場環境

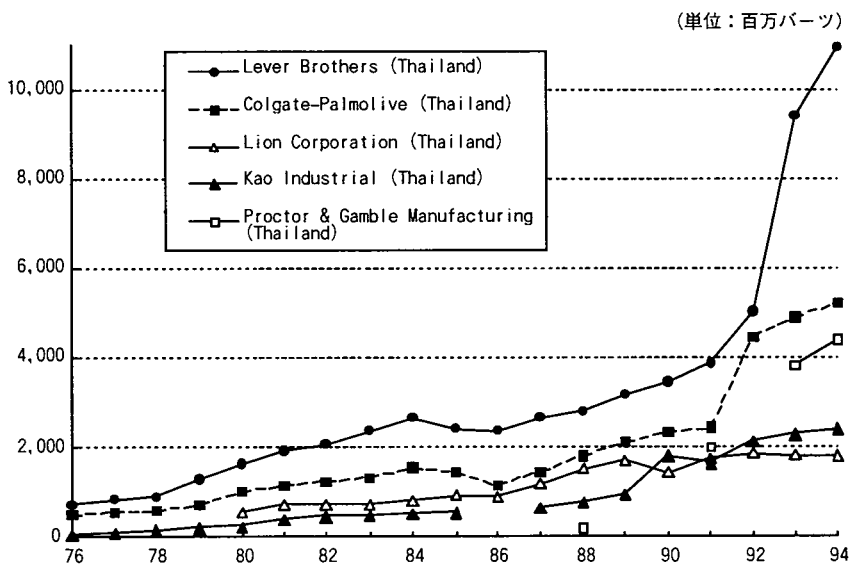
タイは人口約 6 千万の大きな消費市場として、東南アジアの中でも日系企業の進出先として注目されていた。しかも、1960 年前後のタイでは、サリット政権のもと外資導入による輸入代替政策が進められており、外資系資本がタイに進出しやすい条件が揃っていた。

花王のタイ現地子会社は、台湾出身のタイ人スウィット（Suvit Praisankul）が経営する大新実業との合弁会社「タイ花王実業」として 64 年に設立された。同社はフェザーシャンプーのタイへの輸入・販売から事業を始め、やがて日用品全般の生産・販売を行うようになった。

だが、花王はタイへの進出と同時にライバル企業との競争に直面することになった。ラ

イオン油脂（現在のライオンの前身）も、花王とほぼ同じ時期（67年）にタイの大手財閥サハ・グループの中核を占めるサハ・パッタナービブン社（Saha Pattanapibul,Plc.）と合併会社を設立したのである⁶⁾。その上、日系2社がタイ市場に参入したとき、すでに欧米系の強力な先発企業が存在していた。英蘭系のユニリーバ（タイでの社名はリーバ・ブラザーズ社）は1932年、米国系のコルゲートは1959年に設立されていた。88年以降はP&Gがこれに加わり、タイ市場をめぐる争いは激化した（図2、図3参照）。

図2 主要企業の売上高推移



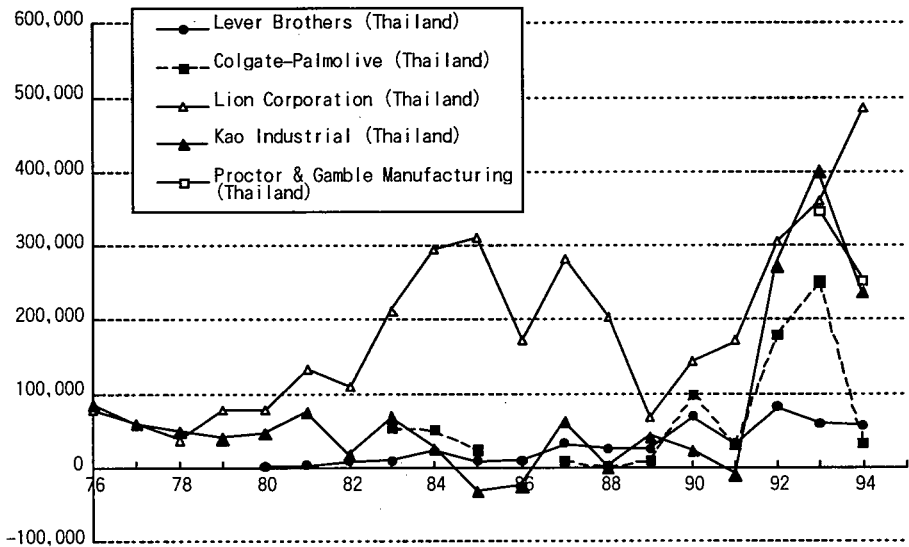
注1) 現在リーバ・ブラザーズは食用油・マーガリン・紅茶等の製造販売を行っていた Unifood社(85-89年)、LeverThai社(90-92年)を統合している。従って同社の93年以降の売上高には食品部門の売上高が含まれる。

注2) Lion Corporationは1991年にLion Dentifriceを統合している。

出所) 1976-1990年：International Business Research, *Million Baht Business Information Thaila*
91年以降：Advanced Research Group Co.Ltd, *Thailand Company Information*.

図3 主要企業の経常利益推移

(単位：千バツ)



注・出所とも) 図2に同じ。

2.2 流通機構の整備

タイ花王の設立当初、合弁相手である大新実業が販売網の構築や広告宣伝に果たした役割は非常に大きかった。当初のタイ花王の販路は、大新実業が花王の総代理店であった合弁会社設立前から引き継がれた7つの分代理店と、小売店への直接販売の2つのルートから成り立っていた。

大新実業は地方向け流通組織に弱みを持っていたが、タイの経済成長により、地方も無視できないものとなっていった。タイ花王の成長と共に、小売店への直販分が伸び、分代理店及び大新の商圈を圧迫することになったのである。しかし、もともとスイッチが選定した分代理店は地方への販売網が弱く、さらに洋品雑貨を専門とする問屋や、リーバ・ブラザーズやコルゲートの代理店を兼ねている問屋が含まれていた。地方への販売については大新の現金販売車に頼っていたが、大新の卸店回りのセールスマンはわずか3人であり（これに対してリーバ「Omo」の販売員は60人であった）、シャンプー以外の製品を地方に販売するとなると他社との販売力の差は歴然となった。

分代理店と大新の花王製品の販売力が劣っていると判断したタイ花王は、7分代理店との取引解消と、大新との取引先問屋数を約2千店から344店に絞り、残りを花王の直接取引とすることを求めた。だが、大新にとって大きな柱である花王製品の販路が大幅に縮小されることの損失は大きかったので、大新はそれを受け入れる代わりに、大新のもう一つの主要な取引先である日系化粧品会社の製品「丹頂」の商標のもとに花王製品を販売することを認めるよう要求した⁽⁷⁾。花王はそれを承諾し、72年からフェサーシャ

ンプーと同一の製品を「丹頂シャンプー」という商標名のもとに供給した。花王はこうした見返りを払っても流通網を自前のものにしたと考えていたのである。しかし、この製品は2年ほどで市場から姿を消し、結局タイ花王は一時期大新ルートでのシャンプーの販売力を失うことになった。

こうして卸売網の整理・縮小が行われたものの、1975年時点でも、小売店への直接販売分はタイ花王の総売上約15%にすぎなかった。その後、タイ花王は販売管理の強化と商品の多様化を意図して、さらに小売店への直販に力を入れ始めた。しかしタイ花王の当初の直販方式は、花王の日本での方式とは相当に異なっていた。タイ花王は最初、セールスマンが担当区域の小売店にスポット的に商品を売り込み、その場で現金を回収するキャッシュセールス・バン方式を取った。この方式では小売店の正確な名簿も作成されず、小売店との取引価格も必ずしも定価販売の基準に応じたものとはならなかった⁶⁾。

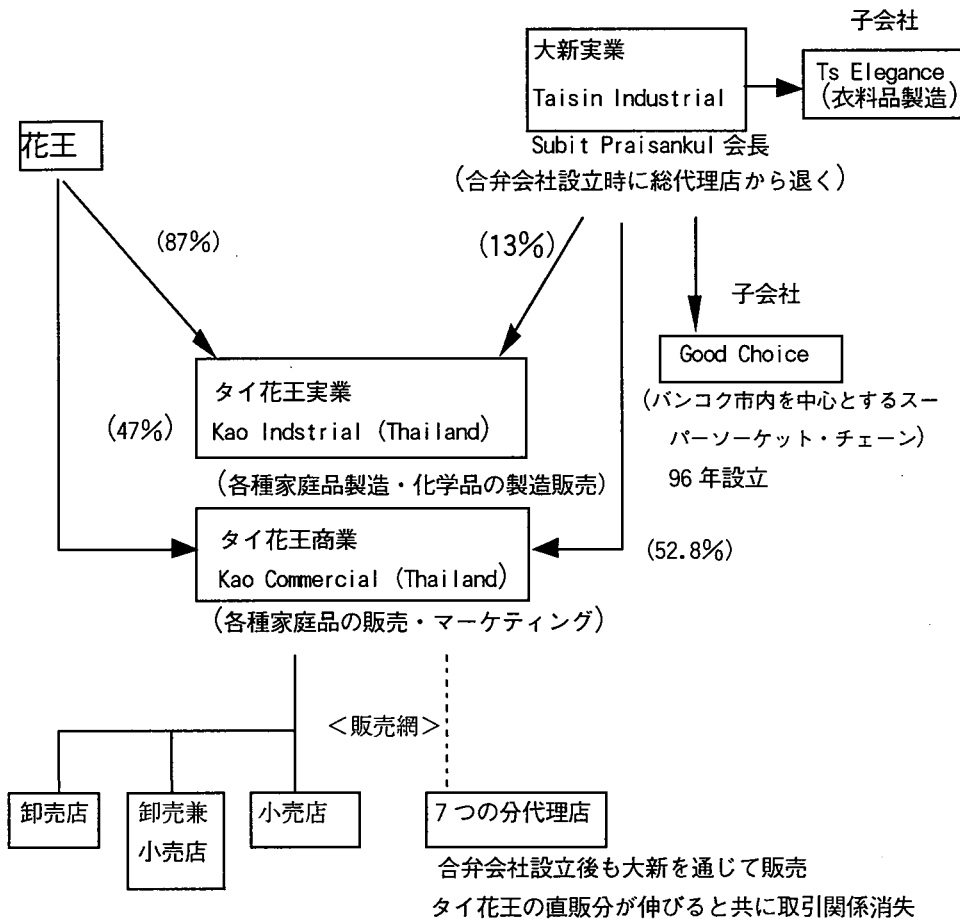
こうした問題に対処するために、80年代半ばから新しい方式が取り入れられた。首都圏を中心に、セールスマンが頻繁に小売店を回ってクレジット方式で在庫切れの商品を発注し、それとは別個に商品を配送する方式に切り替わったのである。これによって、セールスマンによる小売店の在庫や店頭状況等の管理が強化された。さらに小売店名簿が整備されたことによって、小売店への現金販売ではなく、2週間のクレジットによる資金回収が可能になった。このように、ようやく直販による販売網が実質的に整備されたのは80年代半ばのことであった。だが、84年のタイ花王の総売上に占める、この新しい方式による売上高はバンコク市内で15%、タイ全土で6%にすぎなかった。流通業の弱いタイの事情のもとでは直販網の拡大はある意味で必然的であり、それよりも直販の内容を競争力のあるものとするのが一層大きな問題だったのである。

花王は90年代に入ると専門に扱う販売支店をタイ全土各地に設立し、流通機構をさらに整えていった。すなわち、91年、タイ国内19カ所に花王製品だけを取り扱う営業所を設け、さらに、営業員に通信端末を持たせ、通信衛星を利用した物流情報システムの整備に着手した。こうした体制の導入によって、工場から小売店までの配送時間が従来5-6日から48時間以内に短縮される等、流通経路の効率化が実現された。

なお、タイ花王だけでなく、リーバ・ブラザーズやライオンの子会社であるサハ・グループも自前の直販網を築いている。タイの伝統的なタラット（市場）といわれる流通形態では、タイの流通業者は座売りを主な業態とし、小売と卸売の区別が判然としなかったが、タイ花王、リーバ・ブラザーズ、サハ・グループのような多角化した消費財製造業者の直販体制は、こうした卸売業が脆弱な伝統的なタイの流通形態の上に成り立っていた。伝統的な流通形態の下では、直販方式はむしろ浸透しやすい面があったのである。ただし、タイでは新興の大手小売業者がこうした製造業主導の流通網への対抗者として台頭しつつある⁷⁾。

図4 タイ花王と関連企業

（括弧内は所有比率）



出所) Bangkok Post ,1996.8.20、『タイ花王20年史』及び筆者聞き取りにより作成。

2.3 製品政策

タイ花王の製品ラインは販社を効率的なものとするためには少なかった。合弁会社設立当初の製品はフェザーシャンプーだけだったし、フェザーシャンプー発売後間もなく発売した衣料用洗剤は、洗浄力そのものには問題がなかったが、タイで依然として多かった手洗いによる洗濯では他社製品に比べて泡立ちの悪さが目立ったこと等、タイの生活習慣や水質に合わず、タイの消費者に受け入れられなかったからである。洗剤はトイレタリー製品の中で最も市場規模の大きい製品であるが、73年頃のタイの洗剤市場ではリーバ・ブラザーズの「ブリーズ」が30%、コルゲートの「ファブ」が25%のシェアを占める一方、タイライオン油脂の「トップ」、タイ花王の「アサチャン」は合わせて4%

のシェアに満たなかった⁽¹⁰⁾。

洗剤事業の不振への対応として、タイ花王は設備投資コストのかかる洗剤市場に本格的に投資するのではなく、70年代から80年代にかけて生理用品・漂白剤・食器用洗剤・蚊取線香等、小規模な製品によって製品ラインへと多様化する方針を取った。この中では蚊取線香のように本業との関連性が薄い製品については短期間で撤退したのも少なくないが、生理用品が成功し、漂白剤も白い服が好まれるタイ市場で成功した。

タイで製品ラインの多様化が容易に進展しなかったことは、直販制度との整合性を悪くした。花王は日本国内においては直販制度の展開と製品ラインの多様化を両輪として進展させたが⁽¹¹⁾、タイでは同様には行かなかった。その理由は、前述のように特定の製品がタイの消費者に好まれず、さらに強力なライバル企業が存在したためである。

これらのタイ花王の製品は、欧米系企業に比べても相当に安い価格設定であったと考えられる。なぜなら、93年に発売された「新フェザーシャンプー」では、従来の低価格戦略からの転換が効を奏したからである。このとき、タイ人の価格に対する意識が市場調査によって分析された結果、「タイ人は安い製品を好む」という考えは誤りであり、あまり低価格ではタイ人の購入欲に対してかえって逆効果であることが指摘された。そこで価格を従来の10パーツに据え置き、シャンプーの量を従来の50ccから100ccに倍増させる方針が取られたのである。タイの伝統的な流通機構に依存しているうちは、小売店での市場価格をタイ花王が把握することは困難であった。だが販売体制が確立すると共に、こうした製品の価格政策も、流通業者ではなく、タイ花王が主導できるようになった。

2.4 広告と販売促進

販売促進は様々な媒体を通じて行われた。まだテレビ・ラジオ等の広告媒体がタイで十分に発達していなかった当時、合弁パートナーのスウィットが先導して行ったトラックによるサンプル商品の頒布や、紙芝居による宣伝活動は大きな効果をあげた。しかし、70年代後半から80年代にかけてタイで全国的に普及したテレビが広告媒体の中心となり、それとともに必要とされる広告宣伝費も急増し、新しい宣伝手法が必要になった⁽¹²⁾。

タイ花王の広告費は、日本国内の水準と比較すると決して少なくはない。花王は日本国内では対売上高比10%前後の広告宣伝費⁽¹³⁾を投入しているが、タイでも13-14%の水準を維持しているからである⁽¹⁴⁾。しかし、その絶対額はタイ市場で競争する欧米のライバル企業に比べて極めて少ない(表1参照)⁽¹⁵⁾。そのためいくつかのブランドに的を絞り、重点的に広告費を投入するという方法を取らざるをえなくなっている。90年に発売したコンパクト洗剤「アタック」(表1参照)や、販売促進費に約4億パーツを投入して98年に発売したシャンプー「ラビナス」の場合がそれに相当する。特に「アタック」の場合、タイに従来なかったコンパクト・サイズの洗剤に対する消費者の注目を喚起するため、タイ花王はテレビ、ラジオや広告看板の媒体によって大量に宣伝を流し、その絶対額は欧米系企業の広告投資額に比肩しうるまでになった⁽¹⁶⁾。

表1 シャンプーの市場シェアと広告宣伝支出額推移

	1995	1996	1997	1998
各社の広告宣伝支出（百万パーツ）				
リーバ・ブラザース	357.6	557.4	636.5	
P & G	351	388	374.3	
花王	97.9	82.3	115.4	
コルゲート	49.3	10.3	5.2	
その他	423.2	361.2	527.2	
広告宣伝支出総額（百万パーツ）	1,279	1,399	1,659	
各社の市場シェア（%）				
リーバ・ブラザース	38.9	40.6	43.1	42.5
P & G	26.2	26.4	25.2	23.7
花王	10.6	9.6	9.6	11.8
コルゲート	7.1	5.2	4.3	1.9
その他	17.2	18.2	17.8	20.1
生産総額（百万パーツ）	5,500	5,800	6,000	6,000

出所) 「ターンセータギット」紙 1998年3月5-7日、Bangkok Post, Aug. 19, 1998.

表2 コンパクト型洗剤の市場シェアと広告宣伝費

会社名	Kao	Lever		Colgate	Lion
主要ブランド名	Attack	Breeze	Omo	Fab	Handforce
広告宣伝費（単位：万パーツ）	5,580	7,000	3,840	4,450	3,270
濃縮洗剤市場におけるブランド別シェア	35.0	19.3	16.6	13.0	10.6
洗剤市場全体*に占める各社のシェア	20%	33%		21%	23%

*コンパクト型・在来型を合わせた市場シェア。

出所) Bangkok post, August 24, 1996.

2.5 現地組織

以上、タイにおける花王のマーケティングを中心とする現地活動について見た。以下では、それに関連する、総合的な面で重要な要因となった合弁相手との関係、親子会社関係、そして現地子会社における日本人経営者の役割、タイ人経営者の育成について触れる。

第一に流通組織の構築や販売促進活動の面で、パートナーの役割は鍵を握っていた。特に合弁会社設立後の初期にパートナーは大きな役割を果たした。それは、タイ花王が同業の先発企業に対して遅れを取っていたことと、現地の消費者の嗜好や流通組織等の市場特性を把握していなかったことによるものである。だが、パートナーがいったん流通網を明け渡した後は、株主としての役割以外に経営面での積極的な役割を失った。

第二に花王の親子会社関係は基本的に本社中心であった。タイ花王が始めて売り出した洗剤のように、品質については問題がないのに、現地の消費者に受け入れられないことがあった。消費者の嗜好・生活習慣や現地の風土的条件（水質等）に製品を適合させるには現地での製品開発が必要なのである。だが、現地での製品開発に大きな権限が与えられたのは、93年に発売された「新フェザーシャンプー」開発時が始めてである。この時、日本人のマーケティングのベテラン・スタッフが初代のタイ花王研究所所長となり、現地向けの製品開発を行った。

第三に、現地子会社の社長は、タイ花王の経営が転換を遂げる際に極めて重要な役割を果たしている。例えば、本社中心的な親子会社関係の中において、現地の消費者が持っている嗜好の特性を理解しているから一定の発言を行ったことが、タイにおける合成洗剤事業の成長に大きな意味を持っていたのである。このような人材がどのようにして育成されたのかといえば、花王では海外派遣者への人事管理・特に教育訓練は、未だに明確には制度化されていない。しかし、洗剤等の日用品事業については、「家庭品国際事業本部」の中で海外でのマーケティングの経験が積まれる仕組みになっている。例えば、1995年当時のタイ花王社長は、マレーシアで数年間の現地子会社社長を経て、タイでも5年目を迎えていた。つまり、花王ではいくつかの現地子会社を経て、経営者としての経験を積んでいくという方法が取られている。

結 び

花王の海外事業における遅れた多国籍化とそれに制約された急速なキャッチアップという特徴は、海外事業全般においても、現地での活動においても確認することができた。すなわち、海外事業全体としては急速な生産・販売機能の移転、多角化と多国籍化の同時進行、本社中心的な組織の形成が見られた。現地経営の面では、タイの事例のみを取り上げたが、キャッチアップ戦略は流通組織や広告宣伝への集中的な投資、製品政策や製品開発における現地適応能力の問題として表れた。

これらの問題は相互に関連しあっている。つまり、急速な直接投資の拡大、多角化と多国籍化の同時進行は、現地での流通組織や広告宣伝への集中的な投資につながった。しかし他方で、現地での強力な先発企業の存在によって、それらの投資は必ずしもライバル企業にとって脅威とはならなかったし、本社中心的な組織は、現地での製品開発の

権限を弱めるという影響を与えた。海外事業全体としての経営方針や組織が現地での総合的なマーケティング力に影響を与え、他方で、現地固有の競争条件や、消費者と流通業の特性が海外事業全体のあり方にも影響を及ぼしているのである。

ただし、現地の条件への適応能力に問題があるとバートレットらによって指摘された状況は、80年代末から転機を迎えている。花王は現地での製品開発や市場調査を本格的に行い、広告や製品製作についても見直しを行った結果、現地での業績の拡大に効果を上げ始めているのである。海外事業全体における研究所の設置を始めとする現地側の機能強化がそれに影響している。それ以前の、「停滞」と見られていた時期は、現地の状況を理解し、適切に対応する方法を学んでいくための学習の時期として、より積極的に評価されて良いだろう。

さて、本稿では単一の産業の事例を取り上げたが、そこには日本企業が現在直面している様々な問題の縮図が示されていると考えられる。本稿の事例における顕著な特徴として挙げられるのは、強力な欧米の多国籍企業の存在である。本稿ではタイの事例のみ取り上げたが、他のアジア諸国の現地子会社でも同様な事情が起こっており、しかも欧米ではもっと早くから国際競争が行われている⁽¹⁷⁾。欧米企業の関心が最も薄かったアジアにおいてさえ、キャッチアップの必要性は強かったのである。

*謝 辞

本稿作成に際して花王関係者の方々には度々の聴き取り調査に御協力いただきました。1999年度国際ビジネス研究学会全国大会での拙報告の際には、大石芳裕先生（明治大学）、・變先生（名古屋大学）、洞口治夫先生（法政大学）を始めとする出席者の方々に有益なコメントをいただきました。しかしながら、本稿の内容に関する最終的な責任は著者が負うものであります。

【注】

- (1) 洗剤市場を中心とした国際競争の歴史的推移については、清岡（1977）（1990）参照。
- (2) Bartlett and Ghoshal (1989).
- (3) 本稿作成の際に実施した主な聴き取り調査の概要は、[1] 1995年7月21日、タイ花王サムロン工場にて、生産技術に関して。[2] 1995年7月21日、タイ花王バンコク本社にて、流通・販売戦略と人事管理に関して。[3] 1995年11月23日、タイ花王バンコク本社にて、教育訓練に関して、である。この他、東京本社や和歌山工場にてタイ花王からの帰国者に対して補足の聴き取りを行った。聴き取り調査の詳細、およびタイの事例の詳細については、井原（2000）も参照されたい。
- (4) 「国際企業への道を踏み出す」『化学経済』第27巻第11号，1980年，14.21頁。
- (5) Vernon (1966).

- (6) サハ・グループは総合消費財の製造・販売を中心事業とし、サハ・パッターナービブン社を中心に 220 社からなるタイで最大手の財閥である。92 年度の売上は約 400 億バーツ (約 1840 億円)、従業員は約 6 万 5 千人。日系企業との合併会社は現在 50 社を超える [末廣・南原 (1991), 『化学工業日報』1993 年 4 月 9 日・4 月 20 日]。
- (7) タイ花王株式会社 (1986), 58?59 頁。
- (8) 買い手との 1 対 1 取引が慣習となっているタイの市場に「定価」概念を定着させることは容易ではなかった。タイ花王が取っていたキャッシュセールス・バン方式では、タイ人のセールスマンと小売店との間の価格交渉は必ずしも花王の意向に添わなかった。80 年代半ばから、タイ人セールスマンによる対小売店交渉法は「コーブルック」として徹底的にマニュアル化されることになった [タイ花王株式会社 (1986), 83 頁]。
- (9) タイにおける新興大手流通業者の台頭とその製造業者の関係については、遠藤 (1998), 井原 (2000) を参照。
- (10) タイ花王株式会社 (1986), 67 頁。
- (11) 花王株式会社 (1993), 389?390 頁。
- (12) タイ都市部での世帯別テレビ普及率は 85 年には 9 割を超えている。地方でも、85 年時点ではまだ 4 割に満たないが、94 年には 8 割を超えている [Pasuk and Baker (1996), p. 126]。
- (13) 花王株式会社 (1993), 304-305 頁。
- (14) タイ花王株式会社 (1986), 74 頁、及び筆者聞き取りによる。
- (15) 現在入手した資料の範囲ではタイでの企業別の対売上高広告費の比較は困難であるため、本稿では広告費の絶対額に関する欧米企業比較との比較にとどめた。
- (16) "Attack: Targeting the No.1 Spot ", *Business in Thailand*, March 1991, p. 24.
- (17) 本稿で取り上げた題材、特にタイ以外の現地子会社の事例に関しては、井原 (1999) も合わせて参照されたい。

【参考文献】

- 安保哲夫・板垣博・上山邦雄・河村哲二『アメリカに生きる日本の生産システム』東洋経済新報社、1991 年
- 井原基「化学消費財産業のアジア事業展開?現地適応と企業内技術移転」(1999 年度東京大学大学院経済学研究科博士学位論文)
- 井原基「製品開発・マーケティングの現地適応?タイ花王の事例」『経営史学』第 34 巻第 3 号、2000 年 1 月、23-48 頁
- 遠藤元「近代流通産業」末廣昭編著『タイ?経済ブーム・経済危機・構造調整』日本タイ協会、1998 年、191-211 頁

- 花王株式会社（由井常彦・工藤章・武田晴人執筆）『花王史 100 年』同社，1993 年
清岡八朗「米国での国際合洗ビックスリーと世紀をかけた市場攻防戦」『油脂』第 30 巻
第 5 号 22-27 頁・第 7 号 22-33 頁，1977 年
清岡八朗「90 年代の洗剤市場と国際ビクメーカー」『油脂』第 43 巻第 7 号 45-51 頁・
第 8 号 50-57 頁，1990 年
末廣昭・南原真『タイの財閥?ファミリービジネスと経営改革』同文館，1991 年
タイ花王株式会社『タイ花王 20 年史（日本語版）』同社，1986 年
高宮誠「ヨーロッパにおける日本の多国籍企業」高宮普編『多国籍企業と経営の国際比
較』同文館，1981 年，145-172 ページ
M.Y.ヨシノ『日本の多国籍企業－世界市場に生き残れるか』（石川博友訳），ダイヤモ
ンド社，1977 年
Bartlett, C.A. and S. Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*,
Boston, Harvard Business School Press, 1989（吉原英樹訳『地球市場時代の企
業戦略』日本経済新聞社，1990 年）.
Michael White and Malcolm Trevor, *Under Japanese Management: the Experience
of British Workers*, London, Heinemann, 1983.
Pasuk Phongpaichit and Chris Baker, *Thailand's Boom!*, Kuala Lumpur, Allen &
Unwin Press, 1996.
Vernon, R., "International Investment and International Trade in the Product Cycle",
The Quarterly Journal of Economics, Vol. 80, No. 2, May, pp. 190-207, 1966.

[2000 年 8 月 11 日受理]



多国籍企業の「意識的距離」に関する実証研究

馬越 恵美子（東京純心女子大学）

要 旨

世界各地の市場で事業を展開するグローバルな企業においては、日常的に異文化との遭遇が頻繁に繰り返される。社外の異質性のみならず、社内にも多文化と多国籍による様々な価値観が共存しているため、会社組織内における異質性の対応が極めて重要である。特に、本社と海外の現地法人は物理的に距離が離れている上に、文化的背景に基づく価値観の違いがあると予想されるために、情報の伝達や問題の認識や理解において、ずれが生じる可能性がある。本稿では、この認識の違いを實際上存在する地理的な距離に対する表現として「意識的距離」と呼ぶ。この「意識的距離」を克服することが、企業が多国籍と多文化を束ねて社員の一体感を醸成し、効率よく経営を行う鍵を握っていると考えられる。また、この意識上の距離は本社と海外現地法人の間にあるのみならず、同じ国内に所在する本社と国内支社との間にも存在すると想定される。

そこで筆者はこの問題意識の基に、情報技術の駆使によって情報の共有化が全社的に実現しているグローバルな企業においては、国の違いによる意識的距離が縮小ないし消滅する可能性もあると考えた。すなわち、本社と国内支社の意識的距離と本社と海外現地法人の意識的距離が同じになり、またさらに論理を進めて逆転することもあり得るといふ仮説を立てたのである。以上の仮説を証明するために、米国東部に本社をおき、世界各地で事業を行っている情報通信分野の企業を対象に 1997 年にヒアリングと調査票による調査を柱とする実証研究を行った。

本稿では調査票の回答を統計分析し、仮説を検証した結果を報告する。ここで明らかになったことは、米国本社と国内支社の意識的距離よりも米国本社と海外現地法人の意識的距離の方が（この調査結果では）短いということである。このことはグローバルに事業を展開する企業において、コミュニケーションや社員の一体感を阻害すると考えられる意識的距離を克服することが可能であることを示唆していると同時に、国の文化を超えた経営という新たな研究の方向性を示すものである。

I 本研究の問題意識

グローバルに事業を展開する企業では、日常的に企業の内外において異質性との遭遇がある。とりわけ、本社と海外現地法人は物理的に距離が離れている上に、文化的相違があると予想されるために、情報の伝達や問題の認識や理解において、ずれが生じる可能性がある。本稿では、この認識の違いを實際上存在する地理的な距離に対する表現として「意識的距離」と呼び、この「意識的距離」を克服することが、企業が多国籍と多文化を束ねて効率よく経営を行う鍵を握っていると考える。また、この意識的距離は本社と海外現地法人の間のみならず、同じ国内に所在する本社と国内支社との間にも存在すると想定される。

情報の共有化が全社的に実現しているグローバルな企業においては、国の違いによる

意識的距離が縮小ないし消滅する可能性があり、本社と国内支社の意識的距離と本社と海外現地法人の意識的距離が同じ、または逆転することもあり得る。もしこの事が実証できれば、グローバル企業において、コミュニケーションや社員の一体感を阻害する要因である意識的距離を克服することが可能であることを示唆し、21世紀の企業の方角性を示すことになる。

II 調査票による統計調査

1. 調査の概要

本研究では、アメリカの東部に本社をおく中堅ハイテク企業（以下、A社と記す）のアジア・アメリカ・ヨーロッパの世界3極のそれぞれの担当役員に対するヒアリングの結果の分析と、全世界の社員を対象とした調査票による意識調査の統計分析を行った。本稿は調査票による意識調査の結果を報告するものである。調査実施時期は、1997年の初頭から年央にかけてである⁽¹⁾。

調査票による統計調査に関しては、米国本社、米国内支社、海外現地法人及び海外事業所の900人の社員の内、管理職の170人に対して49項目からなる調査票を配布した。回答者数は88名であり、回収率は52%である。

2. 回答者の分布

1) 地域分布

回答者（88名）の勤務する地域は表1の通りである。

表1 勤務地域別の回答者数

米国	34名 (内、本社15名、支社19名)		
日本	11名	中国	12名
シンガポール	5名	香港	1名
ニュージーランド	16名	オーストラリア	1名
ベルギー	4名	イスラエル	3名
アルゼンチン	1名		

(出所) 筆者作成。

以上は、米国39%、アジア20%、日本13%、オセアニア19%、ヨーロッパ8%、その他1%、である。

2) 国籍

回答者の国籍は表2の通りである。

表2 国籍別の回答者数

米国	38名	中国	14名
日本	7名	シンガポール	2名
ニュージーランド	14名	オーストラリア	1名
ベルギー	4名	アイルランド	1名
イスラエル	2名	アルゼンチン	1名
米国/イスラエル二重国籍	1名	回答なし	3名

(出所) 筆者作成。

以上は、米国 43%、アジア 18%、日本 8%、オセアニア 17%、ヨーロッパ 8%、その他 1%、回答なし 5%、である²⁾。

なお、A社の現地化は極めて進んでおり、海外現地法人の回答者のほとんどが現地人である。

3) 回答者の男女比率

回答者 88 名の内、男性は 62 名 (70%)、女性は 24 名 (27%)、回答なしが 2 名 (3%) である。

3. t 検定

母集団(全社員)の平均年齢は、32.2 歳であり、標本(回答者)の平均年齢は 34.5 歳である。回答者のうち、年齢の設問に答えなかった者が 5 名いるため、これを 88 から引いた残りの 83 が標本数であり、自由度は 82 である。両側検定を行ったところ、分散は 65.1 で、t 値は 2.59 となり、有意水準 5% で帰無仮説は棄却された。

4. 基本データ

1) 回答者の本社、支社、海外現地法人の分布

本調査では、本社と国内支社との間の回答差と本社と海外現地法人との間の回答差を比較検討し、両者の意識的距離を分析するものである。従って、基本データは、本社、国内支社、海外現地法人、回答者全員の 4 つを柱としている。

回答者の分布は、米国本社 15 名、国内支社 19 名、海外現地法人 54 名であり、本社 17%、支社 22%、現地法人 61%、となっている。

なお、回答者の男女の比率は各区域ともおよそ 7 対 3 で男性が多く、区域間の違いは見られない。また、調査票の最後に職種を明記する欄を設け、回答に職種によるバイアスがかからないかをチェックしたところ、統計上問題がないことが確認された。

調査票は 49 の設問に対して、それぞれどの位同意するかを 1 から 4 までの数字を選ぶことによって回答する 4 段階評価法を用い (1 strongly agree, 2 somewhat agree, 3 somewhat disagree, 4 strongly disagree)、意見が無い場合は N (No Opinion)、設問が回答者に当てはまらない場合は NA (Not Applicable) を選ぶように指示した。最後に、年齢、性別、国籍、学歴、職歴、勤続年数、肩書き、職務内容、等の属性を問う設問と、自由に意見を述べる個所を設けた。

基本統計量としては、設問毎に、回答者全員、本社、国内支社、海外支社の 4 つの区分に対して、それぞれ平均値、中央値、最頻値、標準偏差を求めた。

Ⅲ 仮説の設定と分析視点

1. 仮説の設定

上述の問題意識を基に、次の仮説を設定した。

(MD:意識的距離 HQ:米国本社 RE:国内支社 OV:海外現地法人)

仮説 1：A社では、米国本社と国内支社の「意識的距離」と、米国本社と海外現地法人の「意識的距離」が同じである。

$$MD(HQ/RE) = MD(HQ/OV)$$

仮説 2：A社では、米国本社と国内支社の「意識的距離」よりも、米国本社と海外現地法人の「意識的距離」の方が短い。

$$MD(HQ/RE) > MD(HQ/OV)$$

2. 9つの分析視点

回答の分析をするに当り、49の設問を次の9つのファクターに分類する。

- | | |
|-----------------|--------------|
| F1 企業文化 | F2 マネジメント |
| F3 優先課題 | F4 コミュニケーション |
| F5 競争力 | F6 仕事の満足度 |
| F7 職場の協力関係 | F8 モティベーション |
| F9 仕事と家族に関する価値感 | |

IV 因子分析

49の設問の内、Q26は回答しなかったものが88名中19名(21%)おり、設問自体も明瞭性に欠けるため、これを除いた48の設問に関して因子分析を行った。

因子負荷量を精査した結果、因子1はF1企業文化に、因子2はF8モチベーションに、因子4はF6仕事の満足度に、因子5はF4コミュニケーションに、因子6はF5競争力に、因子7はF3優先課題に、因子8はF7職場の協力関係に、因子9はF2マネジメントに、因子10はF9仕事と家族に関する価値感に、それぞれ相当することが判明した。従ってこの因子分析によって、各ファクターを構成する設問が妥当であると表明することができる。

次の9つのファクターについて、それぞれ、回答者全員、本社の回答者、国内支社の回答者、および海外現地法人の回答者の意識を分析する。下線部分は、これらの本社、支社、海外現法の3地域の回答のうち、本社と国内支社の回答の差が、本社と現地法人の回答の差より大きいところを示している。

なお、現地法人に関しては、正確を期するために、平行してアジア、日本、オセアニア、ヨーロッパの回答の一貫性も精査した。現地法人の回答に地域差が無い場合は、*cr1* (consistent reply among respondents based on locations: 勤務地域の違いを問わず、回答に一貫性が見られる) と表示した。

(以下、avはaverage 平均値、meはmedian 中央値、moはmode 最頻値を指す。)

1. F1 企業文化

表 3 企業文化に関する設問の回答結果

Q3: I like the corporate culture of the company. (当社の企業文化が好きである。)							
全社	av 1.4	me 1	mo 1	本社	av 1.1	me 1	mo 1
支社	av 1.8	me 2	mo 2	現法	av 1.4	me 1	mo 1 (crl)
Q4: I think the corporate culture of the company is: (当社の企業文化は:)							
1) open (オープン)							
全社	av 1.6	me 2	mo 2	本社	av 1.6	me 2	mo 2
支社	av 1.8	me 2	mo 2	現法	av 1.6	me 1	mo 1 (crl)
2) international (国際的)							
全社	av 1.7	me 2	mo 2	本社	av 1.7	me 2	mo 1
支社	av 1.7	me 2	mo 1	現法	av 1.7	me 2	mo 2 (crl)
3) multicultural (多文化)							
全社	av 2.1	me 2	mo 2	本社	av 2.1	me 2	mo 2
支社	av 2.2	me 2	mo 3	現法	av 2.0	me 2	mo 2 (crl)
4) dynamic (ダイナミック)							
全社	av 1.7	me 2	mo 1	本社	av 1.3	me 1	mo 1
支社	av 1.8	me 2	mo 2	現法	av 1.8	me 2	mo 2 (crl)
5) innovative (革新的)							
全社	av 1.9	me 2	mo 2	本社	av 1.7	me 2	mo 2
支社	av 2.2	me 2	mo 3	現法	av 1.9	me 2	mo 2 (crl)
Q33: The company has a strong corporate culture. (当社は強い企業文化を持っている。)							
全社	av 2.2	me 2	mo 2	本社	av 1.8	me 2	mo 2
支社	av 2.6	me 2.5	mo 2	現法	av 2.1	me 2	mo 2 (crl)

(出所) 筆者作成。

表 3 に示した数値から明らかなように、Q3 の A 社の企業文化が好きかという問いに関しては、本社、支社、現法共に肯定はしているが、本社と現法が肯定の度合いが強く、支社は弱い。Q4 の 1) 2) 4) では、三者の差はほとんど無く、総じて A 社の特徴はオープンで国際的でダイナミックである、と認識されている。しかし、社風が多文化的であるか、また革新的であるか、という設問 (Q4 の 3) と 5)) については、本社と現法は共に肯定しているが、支社は最頻値が示すように、やや否定的である。さらに Q33 の力強い社風か、という設問に関しては、本社と現法が肯定するものの、支社は平均値、中央値共に否定的である。

従って、ファクター 1 の企業文化に関しては、本社と国内支社の差よりも、本社と海外現地法人の差の方が小さいと考えられる。

2. F2 マネジメント

表4 マネジメントに関する設問の回答結果

Q8: Top management has a good understanding of the local needs of the market. (トップはそれぞれの市場のニーズをよく理解している。)							
全社	av 2.7	me 3	mo 3	本社	av 2.6	me 3	mo 3
支社	av 2.9	me 3	mo 3	現法	av 2.6	me 3	mo
Q16: The management style of the company is primarily American. (当社の経営スタイルはアメリカ的である。)							
全社	av 1.7	me 2	mo 1	本社	av 1.5	me 1	mo 1
支社	av 1.7	me 2	mo 1	現法	av 1.7	me 2	mo 1 (crl)
Q17: The management style is geared more towards local needs. (当社の経営スタイルは、地元のニーズに合わせたものである。)							
全社	av 2.5	me 2	mo 2	本社	av 2.1	me 2	mo 2
支社	av 2.9	me 3	mo 3	現法	av 2.5	me 2	mo 2
Q18: The management style is a combination of both. (当社の経営スタイルは、この両者を併せたものである。)							
全社	av 2.2	me 2	mo 2	本社	av 2.0	me 2	mo 2
支社	av 2.3	me 2	mo 2	現法	av 2.2	me 2	mo 2 (crl)
Q34: Top management has a strong leadership. (当社のトップは強力なリーダーシップを持っている。)							
全社	av 2.2	me 2	mo 2	本社	av 2.0	me 2	mo 2
支社	av 2.7	me 2.5	mo 2	現法	av 2.1	me 2	mo 2 (crl)

(出所) 筆者作成。

ここでは、マネジメントに関して、その経営手法とリーダーシップと地元のニーズへの対応度を評価するものである。表4に示したように、A社の経営手法は主にアメリカ型であり、これにローカルな要素を加味しているという点で本社、支社、現法に意見の一致が見られる(Q16, Q18)。また、地場のニーズをトップが理解しているかに関しては、三者とも否定している(Q8)。さらに、経営手法が地元のニーズに対応するものか、については、本社と現法は肯定するものの、支社は否定している(Q17)。また、トップのリーダーシップが強力であるかについても、本社と現法が肯定し、支社が否定している(Q34)。

従って、ファクター2のマネジメントに関しては、本社と国内支社の差よりも、本社と海外現地法人の差の方が小さいと考えられる。

3. F3 企業の社会責任

表 5 企業の社会責任に関する設問の回答結果

Q22: The company supports its local community as a good corporate citizen. (当社は企業市民として、地域社会に貢献している。)							
全社	av 1.9	me 2	mo 2	本社	av 1.5	me 1	mo 1
支社	av 2.0	me 2	mo 2	現法	av 2.0	me 2	mo 2 (crl)
Q23: Social responsibility is considered important by the company. (当社は社会責任を重視している。)							
全社	av 2.2	me 2	mo 2	本社	av 1.8	me 2	mo 2
支社	av 2.4	me 2.5	mo 3	現法	av 2.2	me 2	mo 2 (crl)
Q24: The company offers philanthropic programs for a local community. (当社は地域社会で社会貢献活動を行なっている。)							
全社	av 2.3	me 2	mo 2	本社	av 1.7	me 2	mo 2
支社	av 2.3	me 2	mo 2	現法	av 2.6	me 2	mo 2
Q25: I have participated in such a program. (私自身もその活動に参加したことがある。)							
全社	av 2.9	me 3	mo 4	本社	av 2.4	me 2	mo 2
支社	av 2.2	me 1	mo 1	現法	av 3.3	me 4	mo 4 (crl)
Q42: The company places top priority on earnings. (当社は収益を最重視している。)							
全社	av 1.9	me 2	mo 2	本社	av 1.9	me 2	mo 1
支社	av 1.9	me 2	mo 2	現法	av 1.9	me 2	mo 2 (crl)

(出所) 筆者作成。

表 5 に示したように、ここで問われている企業の社会責任に関しては、A 社は利潤をあげることを最優先しているが (Q42)、同時に良き企業市民として地域社会に貢献しているという認識 (Q22) が、本社、支社、現法の三者に共通して見られる。しかし、A 社が社会的な責任を重視しているかという設問に対しては、本社と現法が肯定的で、支社は否定的である (Q23)。

実際に会社が地域活動を実施しているかという設問に関しては、本社が一番強く肯定し、次に支社がやや肯定し、現法は平均値で見れば否定に近い (Q24)。さらに、実際にそのような活動に参加したことがあるかという問いに関しては、本社と支社は参加したことがあると回答し、現法は全く無いという回答である (Q25)。つまり、A 社の実際の地域活動と回答者の参加については、平均値で見る限り、本社と支社の差より、むしろ現法と本社/支社の差、すなわち米国と海外の差が顕著に現れている^③。

従って、ファクター3の企業の社会責任に関しては、本社と国内支社の差よりも、本社と海外現地法人の差の方が小さいとは考えられない。

4. F4 コミュニケーション

表6 コミュニケーションに関する設問の回答結果

Q6: I think the communication within the company is: (社内のコミュニケーションは:)							
1) Internal communication within my local office is smooth. (自分の職場のコミュニケーションは円滑である。)							
全社	av 2.0	me 2	mo 2	本社	av 2.2	me 2	mo 2
支社	av 2.3	me 2	mo 2	現法	av 1.8	me 2	mo 2 (crl)
2) Communication between my office and HQ is smooth. (自分が働く支社/現法と本社とのコミュニケーションは円滑である。)							
全社	av 2.7	me 3	mo 3	本社	NA (Not Applicable)		
支社	av 3.0	me 3	mo 3	現法	av 2.6	me 3	mo 3 (crl)
3) Language is a major barrier in communication. (言語がコミュニケーションの主たる障害である。)							
全社	av 3.1	me 3	mo 4	本社	av 3.3	me 3.5	mo 4
支社	av 3.6	me 4	mo 4	現法	av 2.8	me 3	mo 3
4) Cultural differences are a major barrier in communication. (文化の違いがコミュニケーションの主たる障害である。)							
全社	av 4.0	me 3	mo 3	本社	av 3.1	me 3	mo 3
支社	av 3.4	me 4	mo 4	現法	av 2.9	me 3	mo 3
5) Customs and habits are a major barrier in communication. (習慣がコミュニケーションの主たる障害である。)							
全社	av 3.0	me 3	mo 4	本社	av 2.9	me 3	mo 3
支社	av 3.2	me 4	mo 4	現法	av 2.9	me 3	mo 3
Q7: Information on corporate policy is promptly communicated. (本社の方針はすみやかに伝達されている。)							
全社	av 2.5	me 2	mo 2	本社	av 2.3	me 2	mo 2
支社	av 2.7	me 3	mo 2	現法	av 2.4	me 2	mo 2

(出所) 筆者作成。

このファクターは、コミュニケーションの規定要因とコミュニケーションの円滑度を評価するものである。表6に示したように、コミュニケーションの阻害要因としては、言語と文化と習慣を尋ねたが、いずれもコミュニケーションの障害とはならないという回答が本社、支社、現法共に共通して見られた(Q6 3) 4) 5))。しかし、いずれの設問でも、否定の度合いが本社と現法は弱い支社は強くなっている⁽⁴⁾。

また、コミュニケーションの円滑度に関しては、本社とのコミュニケーションは支社と現法の両方がよくないと回答しているが、平均値で見ると、現法よりも支社の方が否定的であることがわかる(Q6 2))。さらに、会社の方針の伝達の迅速性については、現法は本社と同様に迅速であると回答しているが、支社は否定的な回答をしている(Q7)。

従って、ファクター4のコミュニケーションに関しては、本社と国内支社の差よりも、本社と海外現地法人の差の方が小さいと考えられる。

5. F5 競争力

表 7 競争力に関する設問の回答結果

Q27: The company is sometimes referred to as the "Microsoft of CT". (当社は「CT のマイクロソフト社」と呼ばれることがある。)							
全社	av 1.9	me 2	mo 2	本社	av 1.5	me 2	mo 2
支社	av 2.4	me 2	mo 3	現法	av 1.5	me 2	mo 2 (crl)
Q28: I agree that the company is clearly an industry leader in CT. (当社は CT 業界のトップである。)							
全社	av 1.3	me 1	mo 1	本社	av 1.1	me 1	mo 1
支社	av 1.4	me 1	mo 1	現法	av 1.3	me 1	mo 1 (crl)
Q29: The product of the company is the de facto standard of CT. (当社の製品は、CT の事実上の標準となっている。)							
全社	av 1.6	me 2	mo 1	本社	av 1.5	me 1.5	mo 2
支社	av 1.8	me 2	mo 1	現法	av 1.6	me 2	mo 1 (crl)
Q30: The company will continue to be invincible in the future. (当社は今後も勝ち続けるであろう。)							
全社	av 2.8	me 3	mo 2	本社	av 3.1	me 3	mo 3
支社	av 3.1	me 3.5	mo 4	現法	av 2.6	me 2	mo 2

(出所) 筆者作成。

このファクターは、回答者がどのように A 社の競争力を認識しているかを評価するものである。表 7 に示したように、CT (コンピューター・テレフォニー) の業界のリーダーであり (Q28)、A 社の製品が業界標準である (Q29) という認識においては、本社、支社、現法共に見解が一致している。A 社が CT のマイクロソフトと呼ばれているということに関しては、三者が肯定しているが、特に本社と現法でその認識が強く、支社はそれほどでもなく、最頻値でみればむしろ否定的である (Q27)。

また、将来も市場で勝ち続けるであろう (Q30) という点については、現法が肯定し、支社と本社が共に否定しているが、支社が特に否定的である⁽⁵⁾。市場競争力に関しては、製品が売られている市場における A 社の立場が地域によって異なるため、海外現地法人与米国との違いが見られるのだと思う。また、米国国内でも本社と支社では市場環境の違いにより、認識のずれがあるのだろう。

従って、ファクター 5 の競争力に関しては、本社と国内支社の差よりも、本社と海外現地法人の差の方が小さいとは考えられない。

6. F6 仕事の満足度

表 8 仕事の満足度に関する設問の回答結果

Q1 : I feel proud of working for the company. (当社に勤めることを誇りに思う。)							
全社	av 1.4	me 1	mo 1	本社	av 1.1	me 1	mo 1
支社	av 1.8	me 2	mo 2	現法	av 1.4	me 1	mo 1 (crl)
Q2 : I am satisfied with how I am treated by the company on: (当社の処遇に次の点で満足している：)							
1) compensation (報酬)							
全社	av 2.3	me 2	mo 2	本社	av 1.8	me 2	mo 2
支社	av 2.6	me 2	mo 2	現法	av 2.3	me 2	mo 2
2) performance review and promotion (業績評価と昇進)							
全社	av 2.0	me 2	mo 2	本社	av 1.7	me 2	mo 2
支社	av 2.1	me 2	mo 2	現法	av 2.1	me 2	mo 2 (crl)
3) career path (キャリア形成)							
全社	av 2.2	me 2	mo 2	本社	av 2.1	me 2	mo 1
支社	av 2.3	me 2	mo 2	現法	av 2.1	me 2	mo 2 (crl)
4) working environment (職場の環境)							
全社	av 1.7	me 2	mo 2	本社	av 2.0	me 2	mo 2
支社	av 1.8	me 2	mo 2	現法	av 1.6	me 2	mo 2 (crl)
5) job assignment (仕事の割り当て)							
全社	av 1.8	me 2	mo 2	本社	av 1.5	me 2	mo 2
支社	av 1.7	me 2	mo 2	現法	av 1.9	me 2	mo 2 (crl)

(出所) 筆者作成。

表 8 に示したように、仕事の満足度は、会社の処遇として、報酬、(個人の)業績評価と昇進、キャリア形成、職場の環境、仕事の割り当てについて設問し、さらに A 社で働くことを誇りに思うかという設問も加えた。業績評価と昇進、キャリア形成、職場の環境、仕事の割り当てに関しては、本社、支社、現法共に満足していると答えている (Q2 2) 3) 4) 5))。報酬に関しては、本社は非常に満足度が高く、現法はやや満足しているが、支社は平均値で見ると満足していない方に傾いている (Q2 1))。

自社で働くことを誇りに思うかという点については、三者とも肯定しているが、特に本社と現法は極めて誇りに思うと回答しているが、支社は肯定はするものの、本社と現法に比べると誇りに思う程度は弱い (Q1)。

従って、ファクター 6 の仕事の満足度に関しては、本社と国内支社の差よりも、本社と海外現地法人の差の方が小さいと考えられる。

7. F7 職場の協力関係

表 9 職場の協力関係に関する設問の回答結果

Q35: My colleagues are helpful and cooperative. (同僚は協力的である。)							
全社	av 1.6	me 2	mo 2	本社	av 1.4	me 1	mo 1
支社	av 2.1	me 2	mo 2	現法	av 1.5	me 1	mo 1 (crl)
Q36: I am willing to work beyond my assignment to assist my colleagues. (自分の仕事の範囲を超えても、同僚を助けたいと思う。)							
全社	av 1.5	me 1	mo 1	本社	av 1.3	me 1	mo 1
支社	av 1.3	me 1	mo 1	現法	av 1.6	me 1	mo 1 (crl)
Q37: My manager is understanding and easy to work with. (上司は理解があり、仕事がやり易い。)							
全社	av 1.8	me 2	mo 2	本社	av 1.6	me 2	mo 1
支社	av 1.5	me 1	mo 1	現法	av 1.9	me 2	mo 2 (crl)
Q38: My manager is aggressive and demanding. (上司はアグレッシブで要求が多い。)							
全社	av 2.8	me 3	mo 3	本社	av 2.7	me 3	mo 3
支社	av 2.9	me 3	mo 3	現法	av 2.7	me 3	mo 2
Q39: There is intense peer pressure at work. (職場で同僚の間にプレッシャーがある。)							
全社	av 2.8	me 3	mo 3	本社	av 2.9	me 3	mo 3
支社	av 3.2	me 3	mo 3	現法	av 2.7	me 3	mo 3
Q40: There is a very strong competition among employees in my workplace. (職場で社員の間に激しい競争がある。)							
全社	av 3.3	me 3	mo 3	本社	av 3.1	me 3	mo 3
支社	av 3.6	me 4	mo 4	現法	av 3.3	me 3	mo 3 (crl)

(出所) 筆者作成。

表 9 に示したように、職場における協力関係は、同僚が協力的であるかという設問に関しては、本社、支社、現法の三者が共に協力的であると肯定しているが、その度合いは本社と現法では極めて高いものの、それに比べて支社では肯定の度合いは余り高くない (Q35)。しかし、職場に強い競争関係があるかという問いに関しては、本社、支社、現法の三者共これを否定しており、特に支社ではこれを強く否定している (Q40)。その他の同僚や上司の評価に関する設問 (Q36, Q37, Q38, Q39) では、本社、支社、現法の三者とも職場の良好な関係を示唆する回答をしている。

従って、ファクター7の職場の協力関係に関しては、本社と国内支社の差よりも、本社と海外現地法人の差の方が小さいと考えられる。

8. F8 モティベーション

表 10 モティベーションに関する設問の回答結果

Q9: I hope to work at the headquarters in the future. (将来, 本社で働きたい。)								
全社	av 2.8	me 3	mo 4	本社	av 1	me 1	mo 1	
支社	av 3.4	me 4	mo 4	現法	av 2.6	me 2	mo 2	
Q10: I want to become a corporate officer in the future. (将来, 本社の役員になりたい。)								
全社	av 2.4	me 2	mo 2	本社	av 2.5	me 2	mo 2	
支社	av 2.7	me 3	mo 4	現法	av 2.2	me 2	mo 2	(crl)
Q11: The best I hope to become is the head of my division. (今いる部門の部長になれば, それで良い。)								
全社	av 2.6	me 2	mo 2	本社	av 3	me 3	mo 2	
支社	av 2.7	me 2	mo 2	現法	av 2.5	me 2	mo 2	
Q12: There is no opportunity for the local staff to work at the HQ. (支社や現地法人のスタッフには本社で働くチャンスはない。)								
全社	av 3	me 3	mo 3	本社	av 3.5	me 3.5	mo 4	
支社	av 3.2	me 3.5	mo 2	現法	av 2.9	me 3	mo 3	(crl)
Q19: The opportunity of promotion is equal for all global employees. (昇進の機会, 全世界のすべての社員に平等に与えられている。)								
全社	av 2.7	me 3	mo 3	本社	av 2.5	me 2	mo 2	
支社	av 2.6	me 3	mo 3	現法	av 2.7	me 3	mo 3	(crl)

(出所) 筆者作成。

ここでは、社員の積極性と昇進の機会からモチベーションを見ることをねらいとしている。表 10 に示したように、将来本社で働きたいか、本社の役員になりたいか、という設問 (Q9, Q10) に対しては、本社と現法が共に肯定しており、本社が同じ国内にあるにもかかわらず、支社は否定している。従って、積極性は本社と現法に強く、支社は弱いと判断できる。

また、支社の社員も本社で働く機会が与えられていないかという設問 (Q12) に関しては、本社、支社、現法が共に機会が与えられているという回答である。しかしながら、昇進の機会が国内と海外のすべての社員に均等に与えられているか、という問い (Q19) に対しては本社のみが肯定し、支社と現法は共に否定している。ここでは均等な昇進の機会が与えられていないという点で支社と現地法人の意見の一致が見られる。

従って、ファクター8のモチベーションに関しては、特に積極性に関して、本社と国内支社の差よりも、本社と海外現地法人の差の方が小さいと考えられる。

9. F9 仕事と家族に関する価値感

表 11 仕事と家族に関する価値観の設問に対する回答結果

Q47: I place higher priority on work than family. (私自身は家庭より仕事を優先する。)							
全社	av 2.7	me 3	mo 3	本社	av 2.9	me 3	mo 3
支社	av 3.1	me 3	mo 4	現法	av 2.5	me 3	mo 3
Q48: I place equal priority on work and family. (私は仕事と家庭の両方を同じように重視する。)							
全社	av 2.4	me 2	mo 2	本社	av 2.5	me 2.5	mo 2
支社	av 2.6	me 3	mo 2	現法	av 2.3	me 2	mo 2
Q49: I place higher priority on family than work. (私は仕事より家庭を重視する。)							
全社	av 2.6	me 2	mo 2	本社	av 2.2	me 2	mo 3
支社	av 2.2	me 2	mo 3	現法	av 2.8	me 3	mo 3

(出所) 筆者作成。

このファクターは家族と仕事に関する価値観という極めて個人的な問題を扱うものである他のファクターとは違って、本社と支社と現法の間の相違は鮮明ではなく、むしろ勤務地域による差異が顕著である。表 11 に示したように、海外現地法人の回答を見ると、地域によって意見が分かれており、異なる価値観が回答に反映されている。例えば、家族より仕事を優先するという設問 (Q47) に関しては、日本とアジアが肯定しており、家族と仕事の両方を同じように優先するという設問 (Q48) については、日本だけが否定している。また、仕事より家族を優先するという設問 (Q49) では、ヨーロッパのみが肯定している。

つまり海外現地法人においては、日本>アジア>オセアニア>ヨーロッパの順に仕事を優先していることが読み取れる。また、米国国内の本社と支社を比べると、両者は共に家庭を優先すると答えているが、本社よりも支社の方にその度合いが強い。従って全社的に見ると、日本>アジア>オセアニア>米国本社>米国支社>ヨーロッパの順に仕事を優先することが分かる⁶⁾。

従って、ファクター9の仕事と家族に関する価値観に関しては、本社と国内支社の差よりも、本社と海外現地法人の差の方が小さいとは考えられない。

V 結 論

1. 仮説の証明

以上の分析により、次の結果が得られた。

本社と国内支社の意識の差よりも、本社と海外現地法人の差の方が小さいファクター(F)は次の通りである。

F1 企業文化 **F2 マネジメント** **F4 コミュニケーション**

F6 仕事の満足度 **F7 職場の協力関係** **F8 モティベーション**

従って、9つのファクターのうち、3分の2である6つのファクターにおいて、本社と国内支社の差よりも、本社と海外現地法人の差の方が小さいという結果が得られた。

本調査の結果、下記の仮説の内、仮説2が証明されたことになる。

仮説 1：A社では、米国本社と国内支社の「意識的距離」と、米国本社と海外現地法人の「意識的距離」が同じである。

$$MD(HQ/RE) = MD(HQ/OV)$$

仮説 2：A社では、米国本社と国内支社の「意識的距離」よりも、米国本社と海外現地法人の「意識的距離」の方が短い。

$$MD(HQ/RE) > MD(HQ/OV)$$

この調査結果は、A社においては、地理的に近い米国本社と米国内の支社の意識的距離よりも、地理的にも文化的にも遠い関係にあるはずの米国本社と海外現地法人との意識的距離の方が短いという、極めて興味深い状況を示している。

2. 総 括

従来の常識を覆すような調査結果となった背景には、次の要因があると考えられる。

- ① A社は先端技術の分野でビジネスを展開しているため、伝統的な産業に比べて、国の文化の差が及ぼす影響が少ない。
- ② 海外現法を含めて全社的に、Eメール、ボイスメール、イントラネット、テレビ会議、データベースの共有化を実現し、コミュニケーションにおける物理的距離の克服に努めている。
- ③ 海外現法のトップには米国でMBAを取得したものが多く、本社と海外現法の意思の疎通が円滑である。
- ④ 米国本社の取締役、及び執行役員に日本人とベルギー人になるなど、本社の政策決定の場が多国籍化している。
- ⑤ アメリカ担当役員は欧州やアジアに比べて、責任範囲が極めて広く、従って米国の国内支社のそれぞれに深くコミットすることができない。これに比べて、欧州やアジアは複数の国を責任範囲に含んではいるが、その責任範囲はアメリカ担当役員に比べれば小さい。その結果、組織的にも海外の方がフラットであり、伝達の徹底がし易い。

- ⑥ 米国本社の社長が海外現地法人を訪れる時は、士気を高めるため現地社員の多くに直接会う努力をしている。これに反して国内支社に対してはこのような努力をしていない。
- ⑦ A 社の顧客が 90 年代半ばから海外展開を強化し、米国の営業部門も海外に対応する必要性に迫られたが、本社の技術や開発部門は米国技術中心主義を脱せず、技術の高度化のみを志向する傾向があり、営業と技術の意識のズレが拡大した。このように営業面で米国の国内支社と海外現法は共通の問題を抱えている。
- ⑧ 米国には国内に強力な競合他社が存在し、競争が激化しているが、海外の市場は発展途上にあり、競争面で余裕がある。従って、本社の対応に対する要求度は、海外現地法人よりも、国内支社の方が高くなる。
- ⑨ 本社と国内支社は同じアメリカ人同志であり、国の文化を共有しているが、同じ国内であることから、顧客の期待度が高く、本社の対応が悪いときには、かえって批判が大きく、強い反発となる。(海外は対応の時間差を前提に運営している)
- ⑩ 米国内でも、東海岸とその他の地域の間には地域の文化差があると推測される。

本研究の結果は、社内に地理的・文化的多様性を抱える企業において、情報技術の駆使や優れた経営手法や開かれた企業文化の育成によって、物理的な距離のみならず、意識的距離も克服することが可能であることを示唆しており、21 世紀のグローバル企業の新たな方向性を示すものである。

【注】

- (1) 米国本社の CEO (最高経営責任者) 兼社長であるハワード・バブ(Howard Bubb) 氏と人事部長 (当時) スティーブ・ウェンツェル (Steve Wentzell) 氏、並びに人事部の方々には心からの謝意を表したい。
- (2) オーストラリアとニュージーランドは、地理的にはアジア太平洋地域としてまとめることもできるが、アジアと異なった文化と価値体系であるという認識の下に、オセアニアとして別に区分したものである。(Huntington, Samuel P.[1996] *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*, Simon & Schuster)
- (3) Q24 の回答には地域差が見られるということに留意したい。アジア、日本、オセアニア、ヨーロッパの回答を分析してみると、Q24 ではアジアと日本が否定し、オセアニアとヨーロッパは肯定している。つまり、会社が地域社会での活動を行っているとは回答しているのはアメリカ、ヨーロッパ、オセアニアであり、行っていないと回答しているのは、アジアと日本である。これは欧米系の社会とアジア系の社会との違いを反映するものであると思う。ただし、Q25 の実際に地域の活動に参加しているかという設問に関しては、現法のデータは一貫しており、上述のように米国と海外との意識の差がはっきりしている。
- (4) ただし、現法の回答の中で日本の回答者のみが例外であり、言語と文化と習慣がコミュニケーションの障害となると答えている。
- (5) 現法は全体の数値は肯定を表しているが、明確に肯定しているのはアジアのみで、

他の地域は否定傾向にある。この設問の答えは、A社の業界においてはアジアの市場が成長過程にあることが背景にあると推測される。

- (6) これは日本やアジアが欧米に比べて個人生活よりも仕事を優先することという一般的な認識と一致する。また、イングランド(England, 1995)が1982年から1983年にかけて米国、ドイツ、日本の3ヶ国で5506人を対象に行った「仕事の優先度」(Work Centrality Index)に関する調査によると、日本が最もこの度合いが高く、しかもその度合いが2番目の米国と3番目のドイツに比べて、著しく高くなっている。(England, George W. [1995] “National Work Meanings and Patterns - Constraints on Management Action”, in Jackson, Terence (ed.) *Cross-cultural Management*, Oxford: Butterworth Heinemann, pp. 113-116)

【参考文献】

- Adler, Nancy J., Robert Doktor & S. Gordon Redding, “From the Atlantic to the Pacific Century: Cross-cultural Management Reviewed”, *1986 Yearly Review of Management of the Journal of Management*, Vol. 12, No. 2, p. 311.
- England, George W., “National Work Meanings and Patterns - Constraints on Management Action”, in Jackson, Terence (ed.) *Cross-cultural Management*, Oxford: Butterworth Heinemann, 1995, pp. 113-116.
- Huntington, Samuel P., *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*, Simon & Schuster, 1996.
- Kotabe, Masaaki, “Efficiency vs. Effectiveness Orientation of Global Sourcing Strategy: A Comparison of U.S. and Japanese Multinationals Companies”, *Academy of Management Executive*, 1998, Vol.12, No.4, pp.107-119.
- Langhoff, Tine, “The Influence of Cultural Differences on Internationalization Processes of Firms”, in Björkman, Ingmar & Mats Forsgren (ed.) *The Nature of the International Firm*, Handelshojsskolens Forlag, 1997, pp.138-139.
- Pahlberg, Cecilia, “Cultural Differences and Problems in HQ-Subsidiary Relationships in MNCs”, in Björkman et al. (ed.) *The Nature of the International Firm*, 1997, pp. 456-458.
- Yasumuro, Kennichi, “Cultural Diversity and Tacit Management Theory”, in Yano, Shunsuke (ed.), *Global Management and Innovation Strategies*, Chikura Shobo, 1993, pp. 117-118.
- Yeung, Irene Y. M. & Rosalie L. Tung, “Achieving Business Success in Confucian Societies: The Importance of *Guanxi* (Connections)”, in Luthans, Fred, (ed.) *Special Report of Organizational Dynamics*, 1998, pp. 72-73.
- 馬越恵美子『ホワイトカラー革新』新評論, 1995年。
『異文化経営論の展開』学文社, 2000年。
『心根(マインドウェア)の経営学』新評論, 2000年。

[2000年8月7日受理]

Hofstede モデルの再検討 —多国籍企業の組織文化調査にもとづいて—

藤田 英樹(東京大学大学院)

要 旨

この論文では、Hofstede の国民文化の 4 つの指標すべてを用いて、Hofstede(1980) の追試と IBM データとの比較分析を行う。4 指標のうち、Hofstede(1980)で計算方法の明らかにされていた権力格差指標と不確実性回避指標とを用いた分析では、日本 IBM を含めた日本企業に共通する特徴として、高い不確実性回避の傾向が観察された。不確実性回避指標を構成する質問にまでさかのぼって調べてみると、この傾向は「長くてもあと 5 年しか勤務しない」人の割合が小さいためであり、日本的経営の議論で指摘される「終身コミットメント」が、日本企業ではまだ根強く残っていることがわかった。

また、指標の作成に因子分析を用いたという個人主義指標と男性らしさ指標については、藤田(1999a)で再現された計算方法に従ってこれらの指標の値を計算し、IBM データとの比較分析を行った。しかし、今回収集したデータでこれら 2 指標の値を計算すると、IBM データの場合と比べて指標の散らばり方が小さくなる傾向が観察された。これは因子分析の不安定さによるもので、あるデータに対する因子分析で得られた因子構造や因子負荷量・因子得点係数を、別のデータに流用したり、それらを用いて指標を作ったりすることには、積極的な意味を見いだせないことが明らかになった。

1. はじめに

Hofstede (1980)は 1967～1973 年に、40 カ国における IBM の営業部門、管理部門でのべ約 7 万人の従業員を対象にアンケート調査を実施し、文化の国際比較を行った。この IBM の調査データには国民文化の四つの次元が現れたとされるが、そのうち計算方法が明らかにされているのは、権力格差指標と不確実性回避指標の二つである(高橋, 1990; 藤田, 1999a)。残りの二つ、個人主義指標と男性らしさ指標については、Hofstede(1980)が用いたのと同様の因子分析を再現することにより、新たに収集したデータからでもこれら 2 指標を計算することができるようになっている(藤田, 1999a)。

Hofstede は、調査対象となった国ごとにこれら 4 指標の値を計算し、各国の国民文化の特徴がこれらの指標に表現されているとしている。しかし Hofstede が調査データを収集したのは IBM という一企業の中だけであり、しかもこの IBM という企業はエクセレント・カンパニーの一つにあげられているとおり、非常に強力な企業文化を備えている。であるとすれば、Hofstede がこれら 4 指標でもって測定したのは、本当に調査対象 40 カ国の国民文化間の相違なのだろうか。実は、それぞれの国民文化の影響によって分散させられた IBM の企業文化の様相(別の言い方をすれば、IBM 本社の企業文化の海外現地法人への浸透度)を測定しているのかもしれない。したがって、Hofstede の 4 指標が国民文化を測定しうるのかどうかを検証するためには、少なくとも 2 社以上の多国籍企業で、同じ国の海外現地法人からデータを収集しなくてはならないと言える。

Hofstede の国民文化の 4 指標が、文化を測定する指標としてなんらかの意味で有効であるなら、ある多国籍企業の各国の海外現地法人について、これら指標の数値を計算し、その分散を調べることで、Deal & Kennedy (1982) のいう「企業文化の強さ」を測定することができるはずである。また、ある一国の中で、いくつかの国の企業についてこれら指標の数値を計算し、その分散を調べることで、国民文化の強さを測定することもできるかもしれない。この研究ではこのような問題意識のもとに、まず Hofstede の 4 指標がなんらかの文化的特徴を測定していると言えるのかどうか、これら指標が国あるいは組織の文化的特徴を比較分析する際に有効であるのかどうかということ調べていくことにする。また、藤田(1999a)により、計算方法が明らかになった個人主義指標と男性らしさ指標について、独自データからこれらの指標を算出し、IBM データとの比較分析を試みる。同時に、指標作成に因子分析を用いたという 2 指標の抽出作業が妥当であるのかどうかということにも検討を加えていく。

2. 国民文化の四つの次元

経営文化の国際比較

Hofstede の *Culture's Consequences* (1980) は、多国籍企業における文化の国際比較を 40 カ国にわたって行ったという点で注目すべき研究である。Hofstede の調査は 1967～1973 年に行われ、66 カ国、のべ約 117,000 人からデータが集められた。調査は第 1 次調査と第 2 次調査とからなり、第 1 次調査の結果、新しい調査票が作られた。

第 1 次、第 2 次調査のデータのうち、国間比較のための国別得点は、営業部門、管理部門のデータが用いられ、製品開発部門、製造部門のデータは用いられなかった。さらに職種カテゴリーのいくつかで欠けているデータは、他の職種カテゴリーから推測することで 39 カ国のデータが利用可能となり、うち 30 カ国が第 1 次調査、第 2 次調査とも実施された国である。IBM の支社ではないが、旧ユーゴスラビアで他の製品とともに IBM 製品の販売・サービスをしている労働者自主管理の輸出入組織のデータが 1971 年に得られたので、この旧ユーゴスラビアを 40 番目の国としてこれに加えている。

こうして第 1 次調査から 1967～1969 年にかけて集められた 31,218 人分のデータ、第 2 次調査から 1971～1973 年にかけて集められた 40,997 人分のデータが分析に用いられた。つまり、Hofstede の分析は 1967～1973 年に行われた 40 カ国の IBM の営業部門、管理部門の、のべ 72,215 人の回答をもとにして行われたということになる。

この IBM の調査データには、国民文化の次元として「権力格差」「不確実性の回避」「個人主義」「男性らしさ」の四つがあらわれたとされる。ここでは、これら四つの指標の定義と計算方法について説明しよう。

権力格差

権力格差とは、上司と部下の間の権力格差のことで、「上司が部下の行動を規定することができる程度と部下が上司の行動を規定することができる程度との差である」と定義されている(Hofstede, 1984, p.72 邦訳 p.78)。実際の分析では、①従業員が所属長に反対を表明することをしりごみする頻度、②決定を行なう前に部下に相談する相談的管

理者のもとで働きたいと思わない人の割合, ③自分の上司が独裁的または説得的な管理者であると知覚する人の割合, がそれぞれ大きいほど大きな値をとるようになっている。権力格差指標(power distance index; PDI)が用いられる。

PDI は値が大きいほど権力格差が大きいとされ, 具体的には次のように算出される。

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

しりごみ	相談的管理者 を愛好する%	上司を独裁的か説得 的と知覚する%
------	------------------	----------------------

実際の値は $11 \leq PDI \leq 94$ であったが, 理論的には $-90 \leq PDI \leq 210$ の値をとりうることになる。PDI 算出のもとになっている質問 B46, A54, A55 については付録 1 を参照のこと。

不確実性の回避

不確実性の回避については, ①たとえそうすることが最善でも会社の規則は破るべきではないと考える程度, ②今後 5 年より長く今の会社で働き続けたい人の割合, ③仕事の上で神経質になったり緊張したりする頻度, がそれぞれ大きいほど大きな値をとるようになっている。不確実性回避指標(uncertainty avoidance index; UAI)が用いられている。このうち③でストレスが取り上げられるのは, 不確実性を回避する二つの方法である①, ②との間に, 不安水準と安全への欲求とを挟んで次のような関係があるためとされている。

③ストレス ← 不安水準 → 安全への欲求 → ①規則遵守・②雇用安定への志向
 UAI の値が大きいほど, 不確実性回避の傾向が強いとされるが, 具体的には次のように算出されている。

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

規則への志向性	長くてあと 5 年しか 勤務しない%	仕事で神経質, 緊張
---------	-----------------------	------------

実際の値は $8 \leq UAI \leq 112$ であったが, 理論的には $-150 \leq UAI \leq 230$ の値をとりうることになる。UAI は回答者の平均年齢との間に相関があった。算出のもとになっている質問項目は不確実性を回避する二つの方法である①規則への志向性(質問 B60)と②雇用の安定性(質問 A43), そしてこの二変数と関連のある③ストレス(質問 A37)についての質問項目である(付録 1 を参照)。

個人主義指標と男性らしさ指標

指標の作成に因子分析を用いたという個人主義指標(individualism index; IDV)と男性らしさ指標(masculinity index; MAS)については, 算出方法が, 事実上明らかにされてこなかった(高橋, 1995)。そのために, Hofstede の研究は非常によく知られているに

もかわらず、厳密な意味での第三者による追試はこれまで行われてこなかったのである。そこで、この 2 指標の算出方法を初めて明らかにした藤田(1999a)にしたがって、Hofstede の分析を追ってみよう。

Hofstede は「仕事の目標(work goals)」に関する 14 の質問(付録 2 を参照)における、国ごとの平均値をもとにして因子分析を行っている。そして、14 の質問項目に対する各国の平均値の分散の 46% を説明することのできる二つの因子に注目し、第一因子を個人主義の程度と関連づけ、第二因子を男性らしさの程度と関連づけている。第一因子は、組織からの独立性を強調する目標と、独立性を強調しない目標とを対立させているので、「個人-集団(individual-collective)」因子と名づけられている。第二因子は、管理者および協調を重視する態度と、収入を重視しない態度とに特徴づけられ、「社会-自己(social-ego)」因子と名づけられている。これら二因子の因子得点(factor score) INV, SOC を簡単な一次式

$$IDV = 50 + 25 INV$$

$$MAS = 50 - 20 SOC$$

に代入することで、指標の値が 0 から 100 の範囲におさまるように IDV, MAS を算出している(Hofstede, 1980, p.242; p.299)。ただし、第二因子の方は、アンケートの回答者が主として男性であって、男性が重要視する目標の因子負荷量(factor loading)が負になっているとして、因子得点にマイナス 1 をかけて符号を逆にしている(Hofstede, 1980, p.277)。

ところが、標準化された変数のデータ行列から各因子の因子得点 INV, SOC を求めるための重み係数(standardized scoring coefficient または factor score coefficient; 以下、因子得点係数と略記)は記載されていたものの(Hofstede, 1980, pp.299-309)、データ行列の標準化の仕方等のいわば分析の「前工程」をブラックボックスにしていたために、事実上、第三者が追試調査データで因子得点を計算することを不可能にしていたのである。

それを可能にしたのが藤田(1999a)で、Appendix 3 (Hofstede, 1980, pp.415-417)の「仕事の目標」質問の単純集計の作り方、「仕事の目標」質問に対する因子分析の概要、その因子分析から抽出された因子の解釈、の 3 点の再現に成功し、Hofstede の指標の算出方法を初めて明らかにした。藤田(1999a)が解明・整理した計算手順は、まず、付録 2 に示した「仕事の目標」質問の回答をもとに、次の 2 種類の平均と標準偏差を計算する。

- ①各質問について国別に計算した平均
- ②各質問のサンプル全体の平均
- ③各質問のサンプル全体の標準偏差

次に各質問について、①国別平均から②全体平均を引き、③全体の標準偏差で割って標準化する。こうして求めた標準得点から因子得点の推定値を計算するには、藤田(1999a)が明らかにした次の算出式を用いればよい。

$$\begin{aligned}
 INV^* &= -0.13*A5 - 0.11*A6 - 0.01*A7 + 0.11*A8 + 0.25*A9 \\
 &\quad + 0.12*A10 - 0.07*A11 + 0.21*A1 - 0.15*A13 + 0.01*A14 \\
 &\quad + 0.06*A15 - 0.05*A16 + 0.19*A17 - 0.26*A18 \\
 SOC &= -0.17*A5 + 0.19*A6 - 0.22*A7 + 0.22*A8 + 0.00*A9 \\
 &\quad + 0.03*A10 - 0.19*A11 + 0.00*A12 - 0.01*A13 + 0.15*A14 \\
 &\quad - 0.18*A15 + 0.22*A16 - 0.13*A17 + 0.01*A18
 \end{aligned}$$

ここで A5 から A18 は各質問の国別平均の標準得点, *は掛け算を示す。また, 実は第一因子は「集団主義」と関連づけられる因子であるが, Hofstede はこれを個人主義の指標として定式化するために, 第一因子の因子負荷量と因子得点係数にはマイナス 1 がかけられている(藤田, 1999a)。このため INV^{*}にマイナス 1 をかけたものが INV となるから,

$$\begin{aligned}
 IDV &= 50 - 25 INV^* \\
 MAS &= 50 - 20 SOC
 \end{aligned}$$

これで, 2 指標の値が求められる。

3. 日本の多国籍企業の調査

権力格差指標と不確実性回避指標の二つを用いて, Hofstede(1980)の追試を行った Takahashi et al.(1998)では, 日本の大企業に共通する特徴として「終身コミットメント(lifetime commitment)」の存在が指摘されている。ここでは Takahashi et al.(1998)と藤田(1999a)の分析で用いられた IT96 調査, IMS96 調査のデータに加えて, LO98 調査のデータを利用して分析を行う。まず, 権力格差指標と不確実性回避指標の二つを用いて, これら三つのデータセットにおいても, Takahashi et al.(1998)と同様の結果が導かれるかどうかを検討する。ついで, 藤田(1999a)で計算方法が明らかにされた個人主義指標と男性らしさ指標を用いて, Hofstede(1980)の IBM データとの比較分析を行う。また, 藤田(1999a)で再現されたのと同様の因子分析をこれら三つのデータセットでも行い, 個人主義指標と男性らしさ指標が, 文化を測定する指標として有効かどうかを検討する。

データセット

1996 年 1~3 月に, コンピュータ産業における日本の主要企業 F 社, N 社, T 社の 3 社で IT96 (Information Technology 1996)調査が行われた(高橋, 1997, ch.1)。対象は各社の情報処理部門および各社が日本国内にもっている情報処理関連子会社に所属する情報処理技術者である。調査対象になっている情報処理技術者とは具体的には, 次のような職種に就いている者である。

- ①プロジェクト・マネジャー, または他の管理的職種
- ②アプリケーション・エンジニア, プロダクション・エンジニア
- ③システム・アナリスト, システム監査技術者
- ④ネットワーク・スペシャリスト, データベース・スペシャリスト
- ⑤プログラマー

これら以外の職種に就いている者からも、調査票が若干回収されたが(その多くはインストラクターだった)、集計、分析からは除外されている。

調査対象として、本体だけではなく、情報処理関連子会社の従業員まで含めたのは、日本のコンピュータ・メーカーは、そのソフトウェア開発のかなりの部分を本体から分離して子会社や関連会社に切り出しているためである。実際 F 社、N 社の場合には、会社本体で情報処理技術に携わっている者の数は驚くほど少なくなっている。また IBM 調査では多国籍企業としての IBM 全体を調査対象としているために、米国本国を除いては、現地法人すなわち現地子会社が調査対象であったことを考えると、子会社を含めることは、比較の際にはむしろ適切に思われる。

調査は質問調査票を用いた留置法によって行われ、F 社 215 人、N 社 438 人、T 社 369 人の計 1022 人から調査票が回収された。全体の回収率は 77.8%であった。

これら 3 社のうち N 社についてだけ、1996 年 12 月～1997 年 1 月に、IT96 調査とは独立に、Hofstede の 4 指標に関する質問項目を含んだ質問調査票を用いて、IMS96 (International Morale Survey 1996)調査が実施された。英語の質問調査票が使える 9 カ国の 13 現地法人のエンジニアを対象にしている。調査は留置法で行われ、699 人から調査票が回収され、回収率は 48.5%であった。国別の回収数は、米国 122 人、カナダ 22 人、英国 271 人、アイルランド 27 人、タイ 48 人、シンガポール 50 人、香港 44 人、マレーシア 48 人、フィリピン 67 人であった。

LO98(Learning Organization 1998)調査は、1998 年 10 月に、コンピュータ会社の I 社、N 社、自動車会社の M 社のホワイトカラーの従業員を対象に実施された。I 社 71 人、N 社 43 人、M 社 30 人から調査票が回収され、全体の回収率は 92.8%であった。

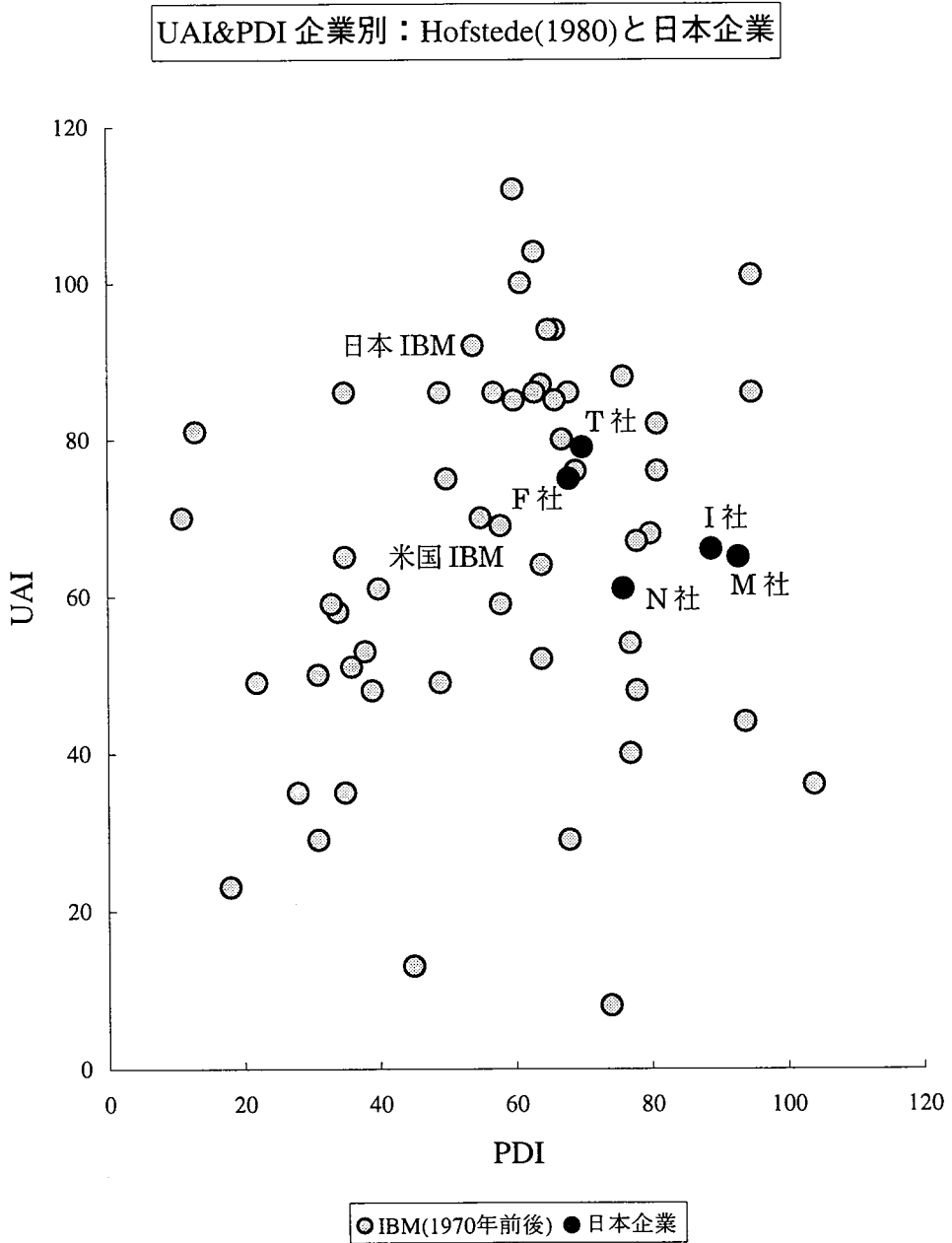
Takahashi et al.(1998)の追試である、権力格差指標と不確実性回避指標を用いた分析には、これらすべてのデータセットが用いられるが、個人主義指標と男性らしさ指標の検討には、IMS96 調査と LO98 調査のデータセットが用いられる。IT96 調査を企画した時点では、個人主義指標と男性らしさ指標の計算方法が明らかでなかったため、調査票に質問項目自体が記載されなかったからである。なお、質問票に記載された質問項目は付録 1、付録 2 のとおりで、質問 A54、A55 については 1970～1973 年版が用いられた。

権力格差指標と不確実性回避指標

まず、IT96 調査と LO98 調査の F 社、I 社、M 社、N 社、T 社の 5 社について、それぞれ権力格差指標(PDI)と不確実性回避指標(UAI)を計算し、Hofstede(1980)の IBM 調査の結果と重ね合わせてプロットしてみると図 1 のようになる。

図 1 不確実性回避指標と権力格差指標

(出所) Hofstede(1980, Figure 7.2)を簡略化し日本企業 5 社を重ねてプロットしたもの。



一見してわかるように、日本企業 5 社は、互いに違いはあるものの(平均値の差の検定を行うと、PDI: $F=1.88$, $p=0.1110$, UAI: $F=4.79$, $p=0.0008$ で、UAI に統計的に有意な差があった)、IBM 本体・子会社の 40 カ国の分布の中にプロットすれば、ほとんど同じところに位置づけられる。5 社全体の平均で、PDI が 74, UAI が 70 であった。このことから次の事実発見が得られる。

事実発見 1.

IBM と比べて、国内の日本企業 5 社は権力格差指標(PDI)も不確実性回避指標(UAI)も共に高いという共通した傾向がみられる。ただし、5 社の間では UAI に有意な差があった。

また、IMS96 調査の海外現地法人 13 社では、PDI の平均 71, UAI の平均 28 で、日本企業 5 社の平均、PDI=74, UAI=70 と比べてかなりの差がある。とくに UAI については、日本企業 5 社だけでなく、日本 IBM(UAI=92)を含めても日本国内の値は特徴的であった。

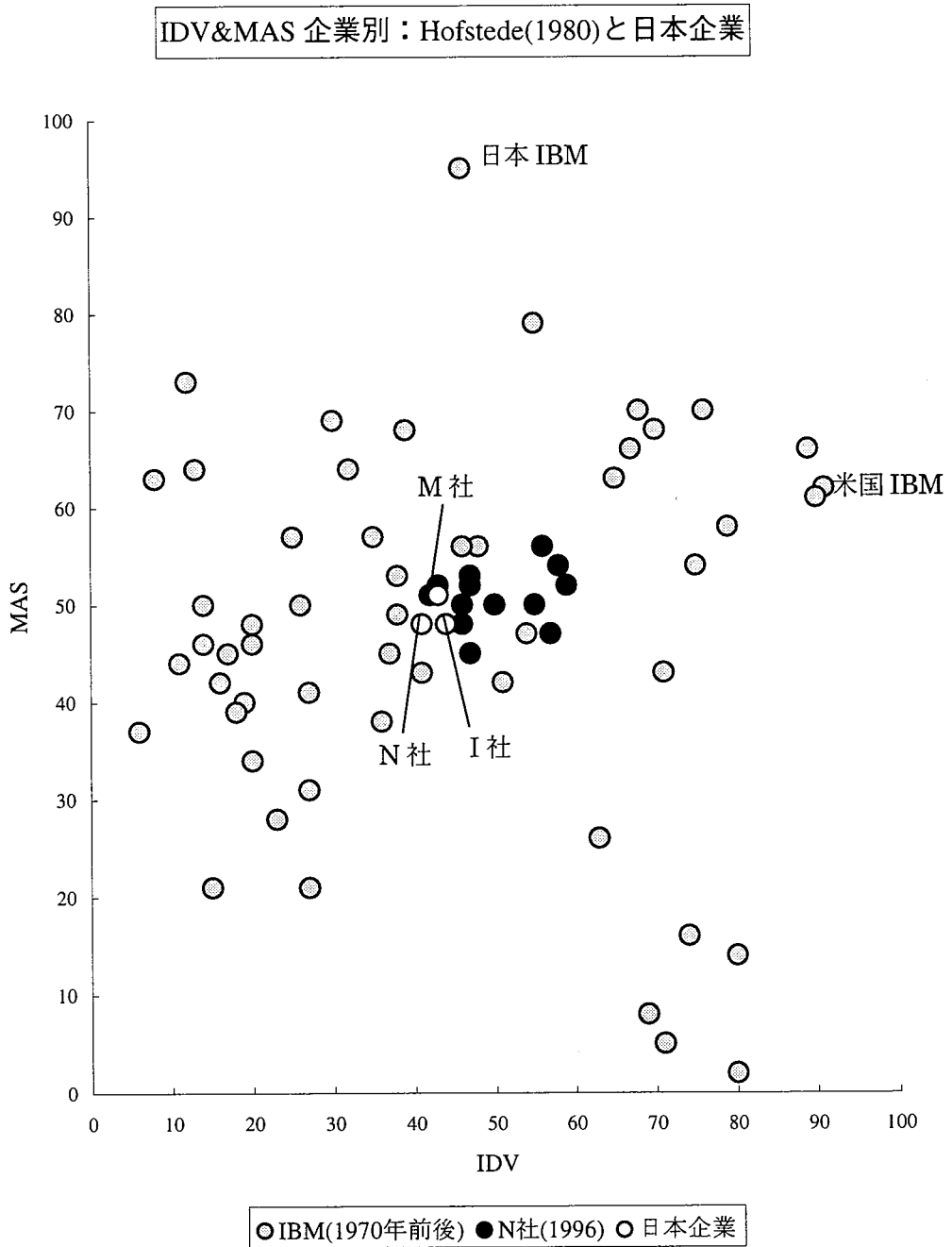
これは Takahashi et al.(1998)の分析結果と合致している。そこで、Takahashi et al.(1998)と同じように、UAI を構成する質問項目にさかのぼって調べてみると、「長くてもあと 5 年しか勤務しない(A43)」人の割合が、日本企業 5 社の平均 23%に対して、N 社の海外現地法人 13 社の平均 57%となっていた。UAI の得点差 $42(=70-28)$ ポイントのうち、この質問だけで約 80%が説明されることになる。ここでも、日本的経営の議論で指摘される「終身コミットメント」が、日本の企業に共通した組織文化的特徴として存在することが確認された。

個人主義指標と男性らしさ指標

次に、個人主義指標(IDV)、男性らしさ指標(MAS)の質問項目が調査票に記載された、IMS96 調査、LO98 調査のデータセットを用いて、IDV と MAS について検討する。N 社の海外現地法人 13 社と日本企業 3 社(I 社、M 社、N 社)それぞれの IDV, MAS を計算し、Hofstede(1980)の IBM 調査の結果と重ね合わせてプロットしたのが図 2 である。

図 2 個人主義指標と男性らしさ指標

(出所) Hofstede(1990, 邦訳 p.104 図 4.3)を簡略化し, 日本企業 3 社と N 社の海外現地法人 13 社をプロットしたもの。



一見してわかるのは、N社の海外現地法人が、N社本社とほぼ同じような位置に密集していることである。個人主義指標と男性らしさ指標が、国民文化や組織文化を適切に測定していると仮定すれば、この背後には、N社の企業文化の強さがあると考えられる。つまり、N社の組織文化的特徴である中程度の個人主義と男性らしさが、その海外現地法人にも広く浸透しているという仮説をたてることができる。

仮説 1.

中程度の個人主義と中程度の男性らしさを特徴とする N 社の企業文化は強力であるため、その海外現地法人にも広く浸透している。

また、IDV だけに注目してみると、Hofstede(1980)の日本 IBM を含めた日本企業 4 社の IDV は 42~46 の狭い範囲に分布している。したがって、

仮説 2.

日本の国民文化的な特徴として、中程度の個人主義が観察される。

が導かれる。

しかし、これらの仮説は、個人主義指標と男性らしさ指標の普遍性を前提としたものである。これら 2 指標の作成に用いられた因子分析という手法は、データセットが異なると同じ因子が抽出されないことが多い。Hofstede(1991, pp.47-48)自身も、ケース数が少なく、変数の数が多い場合には、因子が不安定になるので、一般には因子分析は勧められていないのだと認めている。したがって、これらの仮説を検証するには、IMS96 調査・LO98 調査のデータセットからも、これら 2 指標を再現することができるかどうかを確認しなくてはならない。

4. 因子分析

前節で示した二つの仮説を検証するために、IMS96 調査・LO98 調査の 14 の「仕事の目標」質問に対して、Hofstede(1980)と同様の方法で因子分析を行ってみた。非回転因子の推定方法には主成分法、因子軸の回転法にはバリマックス回転を指定している。これら 14 変数の相関行列の固有値は 4 つめまでが 1 をこえていたが、Hofstede(1980)にならって 2 因子解を採用した。第二因子までの累積寄与率は 41.29%であった。回転後の因子パターンは表 1 のとおりである。

表 1 「仕事の目標質問」の因子負荷量

バリマックス回転：2 因子解

変数名	FACTOR1	FACTOR2	略 称	IMS96&LO98	Hofstede(1980)
A5	0.60808	0.03493	挑戦的な仕事	○	
A6	0.36849	0.37176	望ましい居住地域		
A7	-0.02833	0.74025	高収入の機会	○	○
A8	0.57166	0.22719	協力しあって働く		△
A9	0.42234	0.42172	訓練の機会がある		○
A10	0.04729	0.78922	付加給付がよい		
A11	0.27175	0.45506	相応の承認がある		
A12	0.36479	0.50311	物理的作業条件	△	△
A13	0.67313	0.05098	裁量の幅が大きい	○	
A14	0.05062	0.62857	勤続希望を保証		△
A15	0.37968	0.56341	昇進の機会がある	○	○
A16	0.67294	0.17365	上司との関係良好		△
A17	0.70172	0.08660	技能を十分に発揮	○	
A18	0.48737	0.15883	家庭のための時間		

因子負荷量 0.4 以上

○： 男性が重視する目標

△： 女性が重視する目標

Hofstede(1980)は、因子分析の解釈に先立って、重視する仕事上の目標が男女間で異なるかどうかを、*t*検定によって調べている(Hofstede, 1980, pp.271-275 邦訳 pp.246-247)。表1の右端の列に、IMS96 調査、LO98 調査データにおける性差と IBM 調査データにおける性差を、記号によって示した。すなわち、IMS96 調査・LO98 調査のデータでは、男性は A5(挑戦)、A7(収入)、A13(裁量の大きさ)、A15(昇進)、A17(技能の発揮)をより重視し、女性は A12(作業条件)をより重視していることになる。これに対して Hofstede の IBM データでは、男性がより重視するのは A7(収入)、A9(訓練の機会)、A15(昇進機会)、女性がより重視するのは A8(協調)、A12(作業条件)、A14(勤続保証)、A16(上司との関係)であった。

まず第一因子についてみてみよう。第一因子が強い相関(因子負荷量 0.4 以上)を示す変数は、A5(挑戦)、A8(協調)、A13(裁量の大きさ)、A16(上司との関係)、A17(技能の発揮)、A18(個人的な時間)で、因子負荷量はすべて正である。IBM データから抽出された第一因子は、組織からの独立性を強調しない目標(因子負荷量の大きなものから順に A9、A12、A17、A10、A8、A15)と正の相関、個人的な利害やプライバシーの尊重にかかわる目標(因子負荷量の大きなものから順に A18、A13、A5、A6、A11、A16)と負の相関を示し、「個人-集団」という対立構造を有していた。しかし、IMS96 調査・LO98 調査データの第一因子は、挑戦や能力発揮の機会などの個人的な利害に関する目標とも、

協調性や人間関係などの集団主義的な目標とも正の相関を示しており、「個人-集団」という対立構造を有してはいない。また、この第一因子が強い相関を示す 6 個の仕事の目標には、男性が重視するものが三つ(A5, A13, A17)含まれている。しかし第一因子は、女性が重視する目標(A12)とも 0.36 の因子負荷量を示しており、「男性らしさ」の因子であるという解釈もできない。つまり、第一因子には「男性的-女性的」という対立構造もないのである。

次に第二因子についてみていこう。第二因子が強い相関を示す変数は、A7(収入)、A10(付加給付)、A11(承認)、A12(物理的作業条件)、A14(雇用の安定性)、A15(昇進)で、すべて正の相関である。これら 6 個の目標には、組織からの独立性を協調する目標も、個人的な利害やプライバシーの尊重にかかわる目標も含まれており、やはり「個人-集団」という対立構造にはなっていない。また、第二因子は、男性が重視する目標とも女性が重視する目標とも正の相関を示しており、「男性的-女性的」という対立構造を有しているわけでもない。つまり、IBM データで観察されたような「個人-集団」「社会的-利己的(女性的-男性的)」という対立構造のいずれもが、今回の調査データからは読みとれないのである。

この結果は、オリジナルのデータ(ここでは Hofstede のデータ)ではうまくいったものが、別のデータではうまくいかないといった意味での、因子分析自体の不安定さを反映していると考えられる。因子分析におけるこうした不安定さは、データから計算される分散共分散行列(あるいは相関行列)をもとにして、非回転因子の初期解を推定することに起因している。分析に用いるデータが異なれば、そこに含まれる変数の分散・共分散や相関係数は異なるので、抽出される因子数や因子負荷量も当然変わってくる。

あるデータにおける変数の分散を説明するような、背後にある共通原因(因子)を抽出するという因子分析の目的からすると、そのデータに対する因子分析から得られた因子構造や因子負荷量・因子得点係数を、そのまま別のデータに用いることには懐疑的にならざるをえない。別のデータには、そのデータに固有の共通原因や原因の構造があると考えの方が妥当であろう。したがって、1970 年前後に収集された 40 カ国の IBM の本社・子会社のデータは、確かに「個人-集団」「男性らしさ-女性らしさ」という対立構造を有する因子によって解釈することができたが、そこで得られた因子得点係数を固定して作成された指標を、別のデータに適用して比較分析を行うことには積極的な意味を見いだすことができない。

以上の分析から、第 3 節で提示した仮説 1、仮説 2 は棄却され、次のような事実発見が得られる。すなわち、

事実発見 2.

国民文化の次元としての個人主義・男性らしさは普遍的であるとは言えない。

したがって、個人主義指標と男性らしさ指標は、文化的特徴を測定する指標として有効であるとは言えないことになる。

5. 結 論

Hofstede の国民文化の 4 指標のうち、権力格差指標 PDI と不確実性回避指標 UAI を用いた Takahashi et al.(1998)の追試では、UAI によって日本的経営の議論で指摘されてきた終身コミットメントの存在をあらためて確認することができた。UAI を構成する質問項目までさかのぼった分析では、日本企業に共通する強い不確実性回避の傾向は、「長くてあと 5 年しか勤務しない」という質問への回答によって、ほぼ説明できることが明らかになった。日本 IBM を含めた日本企業 6 社では、「長くてあと 5 年しか勤務しない」人の比率が一貫して低い、つまり長期的な志向が強いということが観察された。

残りの 2 指標、個人主義指標 IDV と男性らしさ指標 MAS を用いた分析では、N 社の企業文化の強さを示唆する結果が導かれた。しかし、IMS96 調査・LO98 調査のデータに対して、Hofstede(1980)と同様の因子分析を行ってみることで、実は、国民文化の次元としての個人主義や男性らしさは不安定で、分析に用いるデータが異なると必ずしも同じ次元が抽出されないということがわかった。これは、因子分析自体の不安定さに起因するものであるから、あるデータに対する因子分析から得られた因子得点係数を利用して指標を作成しても、それが新しく収集した別のデータにそのまま当てはまる可能性はきわめて低いと考えられる。つまり、Hofstede の個人主義指標と男性らしさ指標は、1970 年前後の IBM データにおける変数の分散をうまく説明できていたかもしれないが、IMS96 調査・LO98 調査のデータではそれができなかつたのである。

ここから言えることは、一つには、国民文化の次元としての個人主義・男性らしさは普遍的であるとは言えず、Hofstede の開発したこれら二つの指標の有効性はきわめて低いということである。もう一つは、指標や測定尺度を作成するにあたって、因子分析を用いることには疑問の余地があるということである。社会心理学や教育学の分野では、意識調査や心理データの変数に対して因子分析を実行し、そのあとに主成分分析を行って合成変数を作る手法が一般的である。しかし、Hofstede(1991; 1997)のように、あるデータにおける因子分析から得られた因子得点係数をそのまま流用して、別のデータで因子得点の推定値を計算するという手続きは、ほとんどみられない。

Hofstede の 4 指標のうち、日本の大企業に共通する文化的特徴を識別することができたのは、不確実性回避指標だけであった。指標の作成に因子分析が用いられた個人主義指標と男性らしさ指標は、因子分析の特性上、指標としての有効性はほとんどないことがわかった。しかし、Hofstede の IBM データとの比較分析が可能なデータの蓄積が不足していることも事実である。したがって、今後の課題としては、日本国内の企業だけでなく、その海外現地法人からもデータを収集し、蓄積することが必要である。また、不確実性回避指標のように、何らかの文化的特徴を明確に捉えることができるような指標を探索していくことも望まれる。

【参考文献】

- Abegglen, James C. (1958) *The Japanese Factory: Aspects of Its Social Organization*. Free Press, Glencoe, Ill. (占部都美監訳『日本の経営』ダイヤモンド社, 1958)
- Abegglen, James C. (1973) *Management and Worker: The Japanese Solution*. Sophia University in cooperation with Kodansha International, Tokyo. (占部都美監訳『日本の経営から何を学ぶか』ダイヤモンド社, 1973)
- Chinese Culture Connection (1987) "Chinese Values and the Search for Culture-free Dimensions of Culture," *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 18(2), 143-164.
- Deal, Terrence E. & Allen A. Kennedy (1982) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley, Reading, Mass. (城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮社, 1983. 新潮文庫版, 1987)
- Drucker, Peter F. (1971) "What we can learn from Japanese management," *Harvard Business Review*, March-April, 110-122.
- 藤田英樹 (1999a) 「国民文化の比較の可能性」高橋伸夫編著『生存と多様性—エコロジカル・アプローチ—』白桃書房, 229-254.
- 藤田英樹 (1999b) 「多国籍企業の組織文化—Hofstede 再考—」国際ビジネス研究学会第6回全国大会報告要旨, 92-95.
- Hall, Edward T. (1976) *Beyond Culture*. Doubleday, New York. (岩田慶治・谷泰訳『文化を超えて』TBSブリタニカ, 新装版 1993)
- Hofstede, Geert (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage, Beverly Hills. Abridged ed. 1984. (萬成博・安藤文四郎訳『経営文化の国際比較—多国籍企業の中の国民性—』産業能率大学出版部, 1984)
- Hofstede, Geert H. (1991; 1997) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill, London. Revised ed. McGraw-Hill, New York. (1991年版の訳: 岩井紀子・岩井八郎訳『多文化世界』有斐閣, 1995)
- Manly, Bryan F. J. (1986) *Multivariate Statistical Methods: A Primer*, Chapman and Hall, London. (村上正康・田栗正章訳『多変量解析の基礎』培風館, 1992)
- Ouchi, William G. (1981) *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Addison-Wesley, Reading, Mass. (徳山二郎監訳『セオリーZ』CBSソニー出版, 1981)
- Ouchi, William G. & Jerry B. Johnson (1978) "Types of organizational control and their relationship to emotional well being," *Administrative Science Quarterly*, 23, 293-317.
- Pascale, Richard Tanner (1978) "Personnel practices and employee attitudes: A study of Japanese- and American-managed firms in the United States," *Human Relations*, 31, 597-615.
- Pascale, Richard Tanner & Anthony G. Athos (1981) *The Art of Japanese Management*. Simon & Schuster, New York. (深田祐介訳『ジャパニーズ・マネ

ジメント』講談社, 1981)

Takahashi, Nobuo, Toshio Goto, and Hideki Fujita (1998) "Culture's consequences in Japanese multinationals and lifetime commitment," *Annual Bulletin of Japan Academy of International Business Studies*, 4, 60-70.

本多正久・島田一明 (1977) 『経営のための多変量解析法』産能大学出版部.

市川伸一・大橋靖雄 (1987) 『SASによるデータ解析入門』東京大学出版会.

労働省訳編 (1972) 『OECD 対日労働報告書』日本労働協会.

高橋伸夫 (1995) 『経営の再生—戦略の時代・組織の時代—』有斐閣.

高橋伸夫 (編著) (1997) 『組織文化の経営学』中央経済社.

高橋伸夫・後藤俊夫・藤田英樹 (1997) 「日本の多国籍企業の組織文化と終身コミットメント」国際ビジネス研究学会第4回全国大会報告要旨, 23-26.

付録 1

A37. あなたは仕事の上で、神経質になったり、緊張したりすることが、どの程度の頻度でありますか。

1. いつも 2. 通常 3. ときどき 4. めったにない 5. 決してない

A43. 今後いつまでこの会社で働き続けたいですか。

1. 長くて2年 2. 2年から5年
3. 5年より長い(しかし多分定年までは勤務しない) 4. 定年まで

A54 & A55. ここに次のような4人の異なるタイプの管理者がいます。この文章をよく読んで、質問に答えてください。

管理者 1: 通常、即座に決定を行い、それを部下に明確に伝えるとともに、部下がその決定を文句をいわず忠実に実行することを求める。(独裁的)

管理者 2: 通常、即座に決定を行なうが、それを実行に移す前に、部下に十分説明しようとする。部下に決定の理由を説明し、部下のどんな質問にも答える。(説得的/温情主義的)

管理者 3: 通常、決定を行う前に部下に相談する。部下の意見を聞き、検討した後、自分で決定し、それを知らせる。決まった上は、たとえそれが部下の意見にそっていないとしても、すべて忠実に実行することを求める。(相談的)

管理者 4: (1967~1969年版)通常、重要な決定を行なう必要があるときは、ミーティングを開き、問題を投げかけ話し合いを行う。多数意見が決定として採用される。(民主的)

(1970~1973年版の下線部)一致点を探そうと努力する。一致点が得られれば、それを決定とするが、どうしても一致点を得られなければ、自分で決定する。(参

加的)

- A54. あなたは一般に、どのタイプの管理者のもとで働きたいと思いますか。一つだけ選んでください。
- A55. あなたの所属長は、上記のタイプのうちどれにもっとも近いですか。一つだけ選んでください。
1. 管理者 1 2. 管理者 2 3. 管理者 3 4. 管理者 4 5. どれにも該当しない

(注: ただし質問 A54&A55 で、管理者 1~4 についてつけられているラベル(独裁的) (説得的/温情主義的) (相談的) (民主的) (参加的)は、ここでは解説の便宜のためにつけておいて、実際の調査の際にはもちろんつけられていない。)

- B46. あなたの経験から考えて、次の問題がどの位の頻度で起こっていると思いますか: 従業員が所属長に反対を表明することをしりごみすること。
1. 非常にしばしば起こる
2. しばしば起こる
3. ときどき起こる
4. めったに起こらない
5. ほとんどおこらない
- B60. 会社の規則は破るべきではない—たとえ従業員がそうすることが会社にとって最善であると考えたとしても。
1. 大いに賛成 2. 賛成 3. どちらともいえない 4. 反対 5. 強く反対

付録 2

A5-A18. あなたの目標について

仕事において重要であるとするものは、人によって異なります。このセクションでは、仕事をする上で人々が望むと思われる条件をいくつかあげています。これらの条件のそれぞれがあなたにとってどの程度重要かをたずねるものです。

以下の質問に回答するにあたって、あなたが理想と思う仕事のあり方を考えて下さい。理想と思う仕事のあり方から見た場合、次にあげる各条件はあなたにとってどのくらい重要であるかを考えて下さい。現在それらの条件がどの程度満たされているかということではありません。

注記: 次の各条件がほとんどすべて重要だと思われる場合でも、あなたにとって最も重要だと思える条件にだけ、「きわめて重要」と回答して下さい。

以下の質問は、「次の項目はあなたにとってどの程度重要ですか」という一般的な質問に答えるものです(各項目につき答を一つだけ選んで下さい)。

次の項目はあなたにとってどの程度重要ですか。

- | | | |
|--------------|--------------|-----------|
| 1. きわめて重要 | 2. 非常に重要 | 3. まあまあ重要 |
| 4. ほとんど重要でない | 5. まったく重要でない | |

- A5. 挑戦的な仕事をもち、それによって個人的な達成感が得られること。
- A6. あなたやあなたの家族にとって望ましい地域に住むこと。
- A7. 高収入の機会があること。
- A8. 互いによく協力しあって働くこと。
- A9. (あなたの技能向上や新技能修得のための)訓練の機会があること。
- A10. よい付加給付があること。
- A11. よい仕事をしたときにそれを認められること。
- A12. 物理的作業条件がよいこと(よい換気, 照明, 適切なスペース)。
- A13. 自分なりのやり方で仕事をするかなりの自由があること。
- A14. 希望する限り会社で働けることが保証されていること。
- A15. 昇進の機会があること。
- A16. 上司との良好な仕事上の関係があること。
- A17. 自分の技能や能力を仕事で十分に発揮すること。
- A18. 自分自身あるいは家庭生活のために十分な時間をとれる仕事をもっていること。

[2000 年 8 月 3 日受理]





高度技術製品市場開発における技術革新戦略 —米国ハイテクベンチャー企業の事例分析—

小森 茂(株式会社コスモスインターナショナル)

要 旨

国際ビジネスは急激に大きな変化がおき技術革新とグローバルな市場開発の経営戦略とされる新たな問題に直面している。本研究は米国ハイテクベンチャー企業の事例分析を通じインターネットと情報技術によるネットワーク化を背景にした新たな経営戦略を考察する。CTI 業界トップ企業の A 社は、PC ベースの音声応答システムを開発し包括的な製品提供により世界市場占有率 65% を達成、さらにコンピュータ業界と通信業界を収斂させて CTI システム技術を提唱し世界標準として確立した。A 社の競争優位性の実現は、高品質、最小価格、市場ニーズの技術開発、標準化指向、顧客満足などを達成した付加価値の「ベスト・イン・クラス」(業界最高)によるものである。

しかし CTI 業界の収斂の変革は、さらに次のインターネットとネットワークを中心とする情報家電とメディア・コンテンツを含めたさらに大きな業界収斂の動に発展した。そのため高速通信網やインターネット通信など他業界の大手企業による市場参入に対抗できる VoIP (インターネット音声規格) 技術を 1 年以内に開発する必要に迫られた。CTI 技術は個別技術の開発と異種技術のシステム融合により開発されたが、インターネットにより急速に拡大し複雑化した技術環境においてはそのモデルの有効性が薄れた。ハイテク技術分野の技術開発には戦略的提携も用いられる、A 社もファックス技術で第一人者のベンチャー企業を買収したコンピュータメーカーと提携して回線スイッチングを開発した。しかしインターネット CTI 技術については、必要な DSP ソフト技術者の不足と開発資金の高騰という問題に直面し自社開発が遅れた。

業界収斂の中で大手に対する競争優位性を維持する新たな経営戦略として、A 社は CTI 技術の応用を必要としていた大手半導体企業の傘下に入る道を選択した。そしてグループ内企業として技術開発資金を確保した上で独立した運営を行ない収斂する新市場開拓の経営戦略を目指した。次の研究方向としては、複数業界がグローバルに拡大しつつ収斂する市場環境において、さらなる技術革新継続の経営戦略を探りたい。

1. 問題の所在—市場開発戦略における技術革新の役割

アジア太平洋地域は流動性と複雑性に満ち多極化が進行している。1980 年代と 1990 年代初期に地域経済は大きく成長を遂げたが、1990 年代後半のアジア金融危機を契機に、不況と調整の局面が訪れた。しかしアジア太平洋地域の潜在的成長力は、依然として高く、将来に向けて多くのビジネス機会を内包している⁽¹⁾。

国際ビジネスは、過去に例のないほど激しくかつ速く変化している。革新的なアイデアや技術が、従来の経営手法に重大な影響を与え、その帰結として、経営戦略の急速な再構築が求められている。地域市場はグローバル市場に組み入れられ、そうした市場環

境においては、グローバルなビジネス戦略が企業の競争力維持に不可欠となる。これまで高度技術産業においては、新技術の製品は、北米、欧州、アジアの順に、地域の文化的差異を考慮しながら個別に市場参入してきた。しかし、アジア太平洋地域のように流動的で複雑な市場への浸透を図るには、グローバルな経営戦略を立て、それとの整合性を保ちながら、地域市場の要求にも対応する経営戦略が必要である。

以上の問題意識のもとに、本稿においては、技術革新と競争優位性の関連を視座に、米国ハイテクベンチャー企業の事例分析を通じ、インターネットと情報技術によるネットワーク化を背景にしたグローバリゼーションの観点から経営戦略を考察する。また高度技術分野の新事業開発における経営戦略を明らかにすると共に、将来さらに技術が統合されてくるであろうハイテク新市場開拓の戦略を探るものである。

2. 技術革新による競争優位性

1990年代初期における国際ビジネスの競争優位性の研究においては、グローバルな市場において技術力の優位性は次第に低くなり、市場の文化的差異がより大きく作用するとして、文化的差異を重視する傾向が多くみられた。そして文化的差異の重要性は、特に日本および東アジアにたいしてより強く認識されていた⁽²⁾。本論文では、技術革新による競争優位性の概念を考察し検証する上で、技術統合とインターネット化の環境の下で技術革新のグローバル化が行われた、CTI(Computer Telephony Integration)業界のトップ企業である米国ハイテクベンチャー企業A社の事例を比較分析する。

A社は、CTIシステム開発プラットフォームであるハードウェアとソフトウェアの包括的な製品を世界市場に提供し、コンポーネント・レベルで65パーセントの市場占有率を保持し、さらにコンピュータ業界と通信業界を融合させたCTI業界を設立し、CTIシステムの概念と技術を業界の世界標準として確立させた。競合他社はA社と比較しいずれも企業規模が小さく、その経営戦略は、CTI製品群の特定技術分野に技術的優位性と特徴をもたせ、選定した国際市場に製品を提供し、将来の技術革新による包括的な製品開発をめざしている⁽³⁾。

A社は1980年に3名の技術者によりベンチャー企業として設立され、1984年に世界で初めてPC基盤上に多回線音声処理技術を開発し、低価格かつ簡易な音声応答システムを実現させた。当時のPCには1回線通信モデムによるデータ通信しかなく、複数回線の音声処理は高価な専用装置でしか実現されていなかった。この画期的なPCベースの音声応答システムは、業務内容やコミュニケーションの方法をも変えてしまうため、その採用に抵抗はあったが、北米市場において、業務の効率化、時間の節約、確実な伝達、利用の簡便さなどの実務上の効果が、対人関係における儀礼の問題を超えて受け入れられた。そしてイギリス、オーストラリアなどの英語圏から、順次年を経て他の地域市場へと展開した。アジア地域は文化的な抵抗から、その受容は5年後の1989年に始まった。

高度技術分野において成功した技術は、他に類のない独特の特徴をもつ反面、変化が激しく、寿命が短く、極めて技術集中的である。したがって、そのように激変する技術

を司ることができなければ、市場において競争優位性と指導的地位を維持することは困難である。1980年代における競争力とは、高能率と低コストと絶え間ない改善により、漸進的技術改善による安価な大量製品を提供することにあった。1990年代の競争力とは、「ベスト・イン・クラス」(Best in Class, 業界最高)に変わった。それは、TQC(Total Quality Control), コスト削減計画, 組織簡素化, 顧客満足, などの従来の個別の経営目標を超越するもので、不良率の最小, コストの最小, 市場への応答時間の最小, の全てを同時に実現する仕組みであり企業としての総合的な経営力である⁽⁴⁾。

A社の競争優位性の実現は、音声応答製品について、高品質の製品、PCベースの最小価格、即応する技術支援、市場ニーズに迅速に対応する技術開発、標準化指向のシステム技術、高い顧客満足度、などを達成することにより、企業の顧客に提供する付加価値を業界最高のものとして、まさに「ベスト・イン・クラス」を実現したのである。さらにデジタル技術により情報通信を根本的に変える技術革新が行なわれ、マルチメディアのデジタル通信による情報機器の融合を可能にした⁽⁵⁾。

A社の音声応答やFAXメールの技術は、非同期の対一および対エヌのコミュニケーションを、PCベースで低価格かつ容易に実現し、1980年代後半においてすでにマルチメディア通信の先駆けとなる統合通信方法を提示したものである。それは1990年代の新たな通信サービスとして、有料付加価値サービス、発信者番号サービス、公専公の接続サービス、などが実現、CTIシステム技術の広範囲な導入により、コールセンター、企業内統合通信システム、さらにはインターネットとの連携へと発展の道をたどっている⁽⁶⁾。

3. 技術革新戦略と業界標準の確立

グローバルな経営ビジョンにおいては、啓蒙と教育そして業界標準確立により、新技術を世界市場へ浸透させ、潜在的ビジネス機会を実の取り引きへと転換することができる。その過程における重要な要素は、「最初に市場参入(First to Market)」し「業界最高(Best in Class)」となることであろう。音声処理の新技術は画期的なコミュニケーション方法として、顧客自身の事業の発展と競争優位性を高めることに貢献する。A社はそこに焦点を合わせた啓蒙と教育により、各地域市場に最初に市場参入して他に先駆けて指導的な地位を確立し、同時に業界最高の製品とサービスを提供することにより独占的な地位を築き、それを基盤としてCTI業界標準を確立することができた。高度技術製品市場における成功は、このように製品マーケティングと流通の力が重要な役割を果たすが、本質的な競争優位性は、先端的技術としての革新性そのものの優位性により確立されるものであり、マーケティングや流通はそれを補助的に強化する役割を担っている⁽⁷⁾。

A社は、こうして音声応答の技術により獲得した競争優位性の維持と強化を図るため、1991年に音声処理技術に交換機能加えた第2世代の技術革新を行い、呼(call)処理技術をPC上に実現した。さらには1994年にはコンピュータ企業、通信企業、顧客企業など複数の業界の企業との共同研究を通じ、画期的な第3世代のCTI技術とその製品群を

発表した。そして A 社の CTI 技術を公開しそれを基盤として新たな業界標準化機関を設立し。これらの、標準 PC ベース上での段階的な技術融合による新しいシステム技術の展開という経営戦略により、A 社は CTI の新しい業界を先導して確立し、そこにおける自社の CTI 技術の革新性と競争優位性を継続して維持し強固にした。

こうした業界構造の変革は水平的な付加価値の連鎖を生み、A 社のような業界企業の競争優位性に深刻な影響を与える。将来 CTI 技術は、インターネットとネットワークを中心とする情報家電とメディア・コンテンツをも含めた、より広範囲で大きな水平的付加価値の連鎖においては、単独では競争優位性を保ち得ない。CTI 業界に比較して規模が大きく競争が激しくかつ業界間に重複した市場がある、コンピュータ、通信、情報家電、メディア・コンテンツ、の四つの業界は今後ひとつの形に収まるだろうと予測されている。その過程では、インターネットとネットワークを中心とする技術革新に伴って、企業と業界の再構築が起きると予想され、統合水平構造の合理化に向けて、企業間で合併や買収が頻繁に行われるであろう^⑧。

デジタル技術と半導体技術の急激な発展により、ほとんどの IT (Information Technology 情報技術) 製品は短期間で量販製品に変えられてしまうと予測されている。そうした低付加価値となった量販製品の価格は下落し、利益確保のためには市場の量的拡大を続けていかねばならないが、それは多額の投資を要し経営戦略もマーケティング主導に変換せねばならない。また、特殊分業化を推し進めた水平型のビジネス・モデルは、市場競争にスピードと専門化が必要な時代には適合してきたが、今後の激しい技術陳腐化による価格競争の中においては、多角的製造方針をとりつつ新たなビジネス機会を得るには、技術革新に投資できる十分な資金力をもつことであろう^⑨。

高度技術製品の展開においては、業界標準規格の確立と、それに基づくブランドの確立が有効な経営戦略である。新たな CTI 技術において A 社は、業界標準確立の明確な経営戦略の下に、1994 年、主要顧客、関連業界の主企業、業界専門誌、との共同研究を提唱主催し、CTI システムの概念と CTI 技術規格としての SCSA(Signal Computing System Architecture 信号処理システム構造)を、新規格支持表明企業と合わせて共同発表し、同時に SCSA 規格に準拠した製品群を提供した。さらに A 社の主導により 1995 年、DEC (現コンパック)、エリクソン、HP、ノーザンテレコム、との 5 社を設立者とする CTI 技術世界標準化機関として非利益業界団体 ECTF(Enterprise Computer Telephony Forum,企業 CT フォーラム)を発足させ、そこに SCSA 規格を無償供与して自社開発の CTI 規格を公共の所有物とした。さらに SCSA 規格に基づいて、より上位の包括的かつ広範な CTI 標準規格の設定作業を開始させた。ECTF には広く世界の他業界の企業や競合他社も参加し、実質的に A の業界標準化の経営戦略が実現されたといえる。

業界標準を確立した企業は、二つのトレードオフに直面する。次世代の規格にいつ移行すべきかという問題と、次世代規格については現行規格との互換性と新たな革新性のどちらを重視すべきかという問題である。他の競合企業のとるべき戦略は明確で、新規の標準化を進めていくことである。現行規格を主導する企業は、安定した利益のある現行技術を守ろうとする慣性と、次世代技術においても先行しなければならないという要

請との間で、積極・消極の対応方法の選択を迫られる。消極的対応により時間を稼ぐか、積極的対応により、(1)現行規格を拡張して新技術を取りこむか、(2)現行規格と次世代規格の双方に互換性のある橋渡し規格を開発するか、(3)次世代規格を簡易化した規格の開発で先取りしておくか、難しい選択で一概に答えは出せない⁽¹⁰⁾。

A 社の場合は、設定された CTI システムの SCSA 規格が新しいため、新規格の普及と市場確保をねらいとして互換性を重視した。それにより、次の技術革新までの時間稼ぎをすると共に、SCSA 規格の拡張によりインターネット技術の取り込みを図っている。そのような消極的対応を選択した理由は、開発能力の点で従来から経験のあるの回路設計および PC 基盤設計の技術から、経験の浅い DSP (Digital Signal Processor, デジタル信号処理) のファームウェアソフトのプログラミング技術に移行する困難さと、より複雑化したハードとソフトの統合システムの開発に要するコストの増大である。ハイテク技術においては、外部要因としてこの DSP の例のようにハードのソフト化が必然的に加速し、それに伴うシステム開発コストが大幅に増加する。またそれに関連して内部的要因として専門技術者の不足と増加する開発資金の手当ての困難さがあり、A 社も例外ではなくこの問題に直面した。

4. グローバル市場での事業活動の進展と限界

ビジネスのグローバル化は避けられない現実であり、その過程は技術的および人的な要素を含んでいる。技術面では、情報技術による新しいグローバル情報システムがグローバルな組織を更に促進し互いに密接に連結し合う。人的な面では、消費者の欲求が必然的にビジネスのグローバル化を推し進めることになる⁽¹¹⁾。

強力なグローバル通信網は、グローバルな事業展開とグローバルな顧客を支援するのみならず、それ自体が競争優位性を確立する武器となる。A 社は、設立当初から世界各地の事業所を専用回線で本社のデータベースと結び、同時に自社製品の機能を利用して、電子メール、FAX メール、ボイスメール、インターネットホームページ、を一つのシステムに統合し、世界中の社員および顧客と情報の共有を図った。

グローバル市場において成功を治めるためには、さまざまな要因が影響しており、次のようなパラダイムを応用して、多国籍企業の経営力の検証が行える⁽¹²⁾。

- (1) 本国と海外の組織は過去の経験からの知識を分かち合うパートナーであることを互いに認識している。
- (2) グローバル戦略のビジョンは一つに集約され全体で共有されている。
- (3) 各組織は高度に独立しかつ協力的である。
- (4) 組織運営は自立的でありかつ全体の目標と意思決定に調和している。
- (5) 業務の流れとコミュニケーションは、迅速、広汎、共有、であり、情報技術(IT)とインターネットにより支援されている。
- (6) 明確な一つの企業文化が存在し開放的に共有されている。
- (7) 役員はグローバル通信網に積極的に参加している。
- (8) 役職者は世界中の人的資源から選ばれている。

(9) 意思決定の方法は肯定的な共同作業である。

これらの新しいパラダイムを A 社の事例で検証すると、かなり高いレベルで達成していることが判明した。不十分な要因は、一部地域市場で求められていたインターネット CTI 次世代技術に対し、時期早尚としてグローバル市場への先んじた対応が遅れ、先に小規模な製品開発をした弱小の競合企業に CTI 技術革新の主導権を一時的に渡す結果になった。しかしこの新技術の市場規模はまだ小さくその時点での事業への影響は微小であったが、むしろ、新技術と関連する高速通信網やインターネット通信などの他業界からの大手通信機器企業からの、予測される新規市場参入に対して対抗できる技術革新を 1 以内に実現することが大きな課題となった。

インターネットの通信プロトコルは、IP(Internet Protocol)と呼ばれ、世界中で最も一般的かつオープンなプロトコルで、データをパケット単位に区分けして行き先の指示を与えるパケット通信で、従来からデータ伝送を効率よく行うためにデータ通信のみに用いられてきた⁽¹³⁾。音声伝送においては、伝送遅延や伝送エラーが直ちに音声の歪みとなるため、この問題の解決には、音声のデジタル化と圧縮技術の革新的なアルゴリズムと、瞬時の高度な通信エラー補正技術の開発が必須であり、最も高度なソフトウェア技術が必要とされている。しかしインターネットの急速な普及により、安価なインターネット音声通信が求められ、そのためのプロトコル VoIP(Voice over IP)に対応した通信装置が大手通信機器企業により提供され始めたが、この VoIP を CTI に適用したインターネット CTI は、次世代の CTI 技術革新であったが、そのような高度の技術開発は、全く新たなベンチャー企業か、開発資金力の豊富な大企業でなければ実現は困難であった。A 社の競合企業の VoIP 開発は、前者の社内ベンチャーによる計画外の成功であり、A 社の対応が課題となった。

5. 結論にかえて—技術革新継続の困難と単独事業活動の終焉

高度技術のグローバル市場においては、今日のビジネスで指導的地位を達成すると共に明日のビジネスでも指導的地位を確立することを目指す戦略が、永続的な成功を可能とする。新規ビジネスを定常的に実現するには、既存の競争力を基に、新しいビジネス機会を常に生み出そうとする経営者の強い意志が不可欠である。A 社における事例分析では、技術革新を継続的に実行して市場開発に成功したが、現代の市場は変化が激しく技術革新が加速化し、画期的な技術や製品もライフサイクルが短縮する。その中で競争優位性を維持するには、技術開発のさらなる迅速化こそが、市場の急速な変化への対応と原価の低減、という命題への決め手となる。技術革新が大規模化していく環境の中での開発体制の強化には、自社組織の改革のみならず、合併・買収・合併などの戦略的提携があり、共同開発または相互補完の形態をとることができる。A 社もまたインターネット CTI 技術開発の段階に当たってこの課題に直面した。

ハイテク技術分野においては、技術開発に戦略的提携が活発にみられ、その主な理由には次の点があげられる⁽¹⁵⁾。

(1) 事業部門より開発期間短縮とコスト削減を強く要請されている。

(2) 開発技術が高度化・複雑化し迅速かつ高度な成果が求められている。

(3) 開発投資規模が膨大になり一社の範囲の限界を超えつつある。

A社はインターネットCTI技術開発においてこれらの条件の下に置かれていた。グローバル市場において競争優位性を維持していくためには、技術開発においてもグローバル・スタンダードが求められ、経営の視点から「技術」を事業戦略全体の中に織り込み、経営資源投入の集中化を技術開発過程に組み込むことである。

A社の事例では、業界連鎖の中で他企業に先駆けて、個別技術の開発と異種技術のシステム融合によりCTI技術を開発し、地域の市場成熟度に応じた市場開拓戦略を実践する経営戦略により、圧倒的な競争優位性を確立した。しかしA社がCTI業界内での市場開拓に成功した有効なモデルは、インターネットの普及により急速に拡大し複雑化したグローバルな市場環境においてはその実現性が薄れた。

最終的な戦略としてのM&Aは、グローバルに事業展開している企業の経営戦略としてどのように評価できるであろうか。グローバル・スタンダードの経営の概念は、世界中に分かりやすい共通の基準、つまり資本の論理を価値観として、株主利益の最大化を最優先に指向する経営と考えられる。M&Aの最終目的は、株主利益の最大化に共通するものである。無理をすれば独立の企業として存続が可能な場合でも、無理な経営は効果的な経営戦略の実施を困難にするため、むしろ優良企業の合併は建設的な成長の可能性を高くし、株主、経営者、従業員、それぞれにとってより良い選択と言えないであろうか。特にベンチャー企業においては、一定規模に成長した後のさらなる発展のためにはより大きな資金需要が生まれ、IPO（新規株式公開）の後はM&Aによる売却が選択肢の一つとして考慮される⁽¹⁶⁾。

A社はCTI技術開発の過程で、自社に不足する技術の取得のために専門技術者の採用を行い、さらに他の技術ベンチャーとの提携や買収を行っている。音声処理が主体だったA社はファックス処理技術で第一人者のベンチャー企業を買収し、音声・ファックス統合システムを開発した。回線スイッチングや局用大型装置の応用についてはコンピュータメーカーと提携して開発した。インターネットCTI技術については、必要なDSPソフト技術者が不足し開発資金の増加に対応しきれない状況にあり、外部要因として大手通信装置メーカーの業界を超えた新たな市場参入が予測されていた。このような企業環境においてA社の創業経営者達は、新たな経営戦略として大手半導体企業の傘下に入る道を選択し、グループ企業としての独立した経営を維持しながら、技術開発資金の確保により融合する新市場においても技術革新による市場開拓の経営戦略の実現を目指した。

今後、本事例の追跡調査と分析を行い、複数の業界がグローバルに拡大・融合する市場環境において、グローバル企業の中の一部門として、いかにの技術革新の経営戦略を展開できるかを、さらに探っていきたい。

【注】

- (1) アジアは多様な文明から成り立っており、ハンチントン(1998)によれば、日本、中国圏、仏教圏、イスラム圏、ヒンズー圏、西欧圏、という六つの主な文明があるとされている。これに対して筆者のアジアにおけるビジネスでは、日本、韓国、中国、華僑圏、東南アジア、インド、西欧圏、の七つの地域に分類できる。(Huntington, Samuel P. [1998] *The Clash of Civilization and The Remaking World Order*, Simon & Schuster, NY, pp. 135-143.)
- (2) 国際ビジネスにおいて、国を境界とする文化的差異の影響がより大きいとする研究は、ホフステッド(1991)をはじめ多くあり、特に北東アジアにおける差異を強調している。後述の音声応答システムの受容度合いにも、文化の差により、アジアでは華僑圏が早く日本は遅いほうであった。(Hofstede, Geert, [1991] *Culture and Organizations: Software of Mind, Revised Edition*, McGraw-Hill, NY, pp. 50-60.)
- (3) A社の事業は、CTIのシステム機器の開発のためのソフトウェアとハードウェア製品の製造と販売であり、世界26事業所、従業員1400人、年間売上320億円を達成している。アジア太平洋地域事業部門は、6事業所に80名の人員により、全社総売上の18パーセントと総利益の31パーセントを占めている。
- (4) 業界最高の製品またはサービスという規範は、単機能製品の機能や価格などの個別の競争力ではなく、複合システム製品の総合的な競争力を表わしており、単一技術の陳腐化とシステム技術の高度化に応じたものである。(Morone, Joseph G., [1993] *Winning in High-Tech Markets: The Role of General Management*, Harvard Business School Press, Boston, pp. 9-17.)
- (5) 安価かつ簡便な音声通信手段は、デジタル技術とインターネット通信技術の発展および融合によって実現した。こうした融合による技術革新は、新たな需要を喚起し新たな市場生成をもたらすものである。(Pulver, Jeff, [1996] *The Internet Telephone Toolkit*, John Wiley & Sons, Inc., NY, pp. 43-55.)
- (6) 新たなビジネス市場の生成には、技術革新だけでは不十分であり、その技術を生かし応用するための市場環境が、十分条件となる。音声処理にとっては、安価な通信サービスの提供無くして、技術の利点だけでは全体の普及ができない。(荒井久『コンピュータテレフォニ』日経BP社、1996年、28-32ページ、88-107ページ。)
- (7) ビジネスのグローバル化は、技術革新によって消費者ニーズに対応した製品とサービスを提供することにより促進される。コンピュータと音声通信の統合技術がPC上で実現したことにより、全く新たな市場が生まれ、順次グローバル展開していった。(Hausman, Jerry A., and Nolan Richard, [1993] *Globalization, Technology and Competition: The Fusion of Computers and Telecommunications in the 1990s*, Harvard Business School Press, Boston, pp. 210-226.)
- (8) CTIの技術革新は、コンピュータと通信の業界を融合するものであったが、次のさらに大きな水平統合として、情報家電とメディア・コンテンツの業界がからんでくる。その過程で競合優位性を勝ち取るには、M&Aなどが必須となる。(月尾嘉男

『マルチメディア超企業破壊』徳間書店，1995 年，119-150 ページ，206-211 ページ。）

- (9) 高度技術分野における成功の一要件である，いわゆるニッチ技術の特殊分業化は，一定範囲内における市場競争に有効であり，それを越えた領域での競合に対しては，資金力が重要となる。(Moschella, David C.[1997] *Waves of Power*, American Management Association, NY, pp. 146-153, pp. 210-226.
- (10) 標準規格を確立した後の次の技術革新は，さらに困難な選択を迫られる。利益を生む現行の規格を捨て，次世代技術にいつ移行すべきかは，時期を誤ると致命的な結果をもたらすことになる。(山田英夫『デファクト・スタンダード』日本経済新聞社，1997 年，178-188 ページ。)
- (11) [注 6] 参照
- (12) グローバル・ビジネスの環境条件は，より複雑かつ広範囲であり，そこで成功するには，一定の必要条件に照らして評価を行うことが肝要である。(Moran, Robert T. and Riesenberger, John R.[1994] *The Global Challenges - Building the New Worldwide Enterprise*, McGraw-Hill, NY, pp. 210-226.)
- (13) 当初のインターネット電話の技術は，個人ユーザーの国際電話料金削減を目的に開発され異なる製品間で互換性は無かった。企業ユーザーにおいては単独企業内イントラネットによる利用が拡大した結果，音声品質の面で技術的課題であった高度圧縮やノイズ処理の開発進み品質向上が進んでいる。(Ford, Merilee [1997] *Internetworking Technologies Handbook*, New Riders Publishing, CA, pp. 286-312.
- (14) 前掲書参照
- (15) 欧米においては，ハイテク企業の戦略的提携は頻繁であり，特に，異なる新技術の取得には，M&A 買収により，技術補完により複合技術製品を開発している。(大浦勇三『グローバル・スタンダード革命』東洋経済新報社，1997 年，117-124 ページ。)
- (16) 米国のベンチャー企業の創業経営者には，成長後に他の大手企業の傘下に入り，より良い開発環境のもとで技術開発を続けることが多い。日本企業においては，部門売却が経営失敗の処理といった負の観念が強く，M&A が成立し難い。(村沢義久『グローバル・スタンダード経営』ダイヤモンド社，1997 年，228-236 ページ。)

【参考文献】

- 荒井久 『コンピュータテレフォニ』日経 BP 社，1996 年。
 大浦勇三『グローバル・スタンダード革命』東洋経済新報社，1997 年。
 月尾嘉男『マルチメディア超企業破壊』徳間書店，1995 年。
 村沢義久『グローバル・スタンダード経営』ダイヤモンド社，1997 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。

Ford, Merilee, *Internetworking Technologies Handbook*, 1997, New Riders Publishing, CA.

Hausman, Jerry A., and Nolan Richard, *Globalization, Technology and Competition: The Fusion of Computers and Telecomm in the 1990s*, 1993, Harvard Business School Press, Boston.

Hofstede, Geert, *Culture and Organizations: Software of Mind, Revised Edition*, 1997, McGraw-Hill, NY.

Huntington, Samuel, *The Clash of Civilization and The Remaking World Order*, 1998, Simon & Schuster, NY.

Moran, Robert T. and Riesenberger, John R., *The Global Challenges-Building the New Worldwide Enterprise*, 1994, McGraw-Hill, NY.

Morone, Joseph G. *Winning in High-Tech Markets: The Role of General Management*, 1993, Harvard Business School Press, Boston.

Moschella, David C. *Waves of Power*, 1997, American Management Association, NY.

Pulver, Jeff, *The Internet Telephone Toolkit*, 1996, John Wiley & Sons, NY.

“Strategic Management of Sustaining Technology Renovation”

Proceedings of Pan-Pacific Business Conference XVII, 2000

“Strategic Management of Technology Introduction in the New Market”

Proceedings of The Association of Japanese Business Studies XIII, 2000

[2000年8月7日受理]

経営資源の蓄積と戦略提携 —Resource-Based View による戦略論の一考察—

薛 國萍 (早稲田大学大学院)

要 旨

小稿の目的は、企業（特に経営資源の蓄積の少ない企業）がいかに戦略提携を活用することによって、より低いリスク・コストかつ、より速いスピードで経営資源を蓄積できるか、ということをも Resource-Based View による戦略論に基づいて、理論的に解明することにある。(1)まず、戦略提携の必要性について述べる。企業は戦略提携を通じて経営資源をより確実かつ安価に素早く蓄積できる。共特化する戦略提携によって、企業はより狭い範囲で特化して経営資源を蓄積することが可能になる。また、情報・技術の移転を伴う戦略提携は、暗黙知の多く含まれる知識を学習する手段でもあり、それによって企業は提携先の企業からより高いレベルの経営資源を蓄積できる。(2)Resource-Based View による戦略論に基づいて、企業の経営資源の蓄積と競争優位性との関連性について述べる。それによれば、企業は、持続的競争優位をもたらすような経営資源を、市場では調達できず、企業内部で蓄積するしかないと主張するが、しかし、経営資源の蓄積は、市場で調達するか、それとも企業内部で蓄積するかという二者択一の選択ではなく、戦略提携も企業の経営資源の蓄積方法であり得る。そこで筆者は、持続的競争優位をもたらすような経営資源を蓄積する際に戦略提携がいかなる影響を及ぼすかについて、Resource-Based View による戦略論はこれを無視する傾向にある、と指摘する。(3)上記指摘について、筆者は、経営資源の蓄積と戦略提携との関連性を分析する。複製不可能な経営資源、および、複製は可能であるが模倣不可能な経営資源に関して、それを獲得した企業の競争優位性はその経営資源が代替されるまで長く持続できる。模倣可能な経営資源に関しては、それを獲得した企業の競争優位性の持続期間は、その経営資源の模倣の難易度による。戦略提携は、経営資源の模倣しにくい要因をある程度緩和できる。共特化する戦略提携を通じて、企業はより狭い範囲で特化し、その特化した範囲のみの経営資源を蓄積すればよいので、経営資源の模倣しにくい要因（複雑性）をある程度解消でき、そのために費やす時間、コストおよびリスクを削減できる。また、経営資源の蓄積の少ない企業にとって、よりレベルの高い経営資源をより多く獲得した企業との戦略提携は、経営資源（特に曖昧な因果関係をもつ経営資源および蓄積効率性をもたらす経営資源）を、独自で蓄積するよりも、より少ないコストでより素早く確実に獲得する手段である。そのような戦略提携が成立する条件は、一方の、よりレベルの高い経営資源を獲得した企業が自らそのような経営資源を複製するには機会コストが高すぎる場合に限る。したがって、上記の分析から分かるように、経営資源の蓄積の少ない企業は戦略提携を活用することによってより低いコスト・リスク、かつ、より速いスピードで経営資源を蓄積することが可能である。

はじめに

発展途上国企業は、先進国企業と比較して経営資源の蓄積が少ない。そのため、例えば、発展途上国の多国籍企業に関する理論(Wells, 1983; Lall, 1983)によれば、発展途上国の多国籍企業は、先進国のそれとは異なる競争優位性、すなわち、広く普及した技術を利用し、相対的に標準化した製品を生産・販売することで競争優位性をもつという。しかしながら、台湾、韓国をはじめ NIEs 企業が電子産業において先進国企業と競合するようになるにつれ、上記の理論の妥当性が失われつつある。

発展途上国企業は、ハイテク産業において先進国企業と競合するためには、先進国企業と同レベルの経営資源を蓄積しなければならない。元々経営資源の蓄積が少ないが故に、発展途上国企業は、経営資源をより速いスピードで蓄積する必要がある。しかしながら、より速いスピードで蓄積するために、通常のスPEEDで蓄積するのに必要なコストと比較してより多くのコストを要し、しかも、その経営資源を確実に蓄積できるかどうかは予測できないという高いリスクを負うことになるならば、発展途上国企業が先進国企業と競合することが困難になる。したがって、ハイテク産業において発展途上国企業が先進国企業と競合するためには、より速いスピード・少ないコストでより確実に（以下「低いリスク」と表現する場合もある）経営資源を蓄積する必要がある。しかしながら、従来の戦略論（特に Resource-Based View による戦略論）においては、専ら、強い経営資源がなぜ企業の競争優位性を長く維持させるのかについて研究されており、企業はいかにして弱い経営資源を強化することができるのかという点に関してはあまり研究がなされていない（薛, 1998）。

薛(1998)は、台湾パソコン企業エイサーは、経営資源を効率的に（時間、リスクおよびコストをともに削減して）蓄積するために、外部資源を活用したと指摘するが、しかし、外部資源の活用と企業の経営資源の蓄積との関連性については詳細な理論分析を行っていない。同様に、Oliver(1997)は、戦略提携が企業の持続的競争優位にいかなる影響を及ぼすかについて研究する必要があると指摘するに留まり、また、Barney(1991)は、企業間ネットワークに参加することによって獲得するネットワーク資源について、Resource-Based View（以下「RBV」と称する）による戦略論はそれを無視する傾向があると指摘したのみである。このように発展途上国企業（もしくは経営資源の蓄積の少ない企業）の観点から、経営資源の蓄積と戦略提携との関連性について論じた研究はほとんどない。それを受けて、小稿の目的は、企業（特に経営資源の蓄積の少ない企業）がいかなる条件のもとで戦略提携を活用すれば、より低いリスク・コスト、かつ、より速いスピードで経営資源を蓄積できるかということを経営資源の蓄積を理論的に解明することにある。より具体的に言うと、小稿の目的は、RBV による戦略論は戦略提携をいかに捉えたらよいのか、そして、戦略提携と企業（特に経営資源の蓄積の少ない企業）の経営資源の蓄積がいかに関連するのかということを中心に解明することにある。事例として、ここでは、1998 年度に世界第 5 位の生産高を確立した台湾の半導体企業を挙げることにする。

論文構成は次の通りである。(1)まず、なぜ企業にとって戦略提携が必要なのかについて述べる。(2)RBV による戦略論に基づいて、企業の経営資源の蓄積と競争優位性との関連性について論じる。その際、戦略提携と経営資源の蓄積との関連性に関しては、RBV

による戦略論はそれを無視する傾向にあると、筆者は指摘する。(3)上記指摘について、筆者は、RBVによる戦略論に基づき経営資源の蓄積と戦略提携との関連性を分析する。その分析から、経営資源の蓄積の少ない企業がいかにしてより低いリスク・コスト、かつ、より速いスピードで経営資源を蓄積することが可能であるか、という条件を明確にする。

1. 戦略提携の必要性⁽¹⁾

企業間での戦略提携が加速度的に増加している。1980年代、ほとんどの戦略提携は大規模な企業と小規模な企業との間、もしくは先進国企業と発展途上国企業との間で行われてきた。先進国企業は、発展途上国に進出する際に現地企業との間で戦略提携を締結することが多かった。先進国の主な提携目的は、現地企業の販売チャネルを活用して現地市場へアクセスすることにあり、他方発展途上国企業は、先進国企業から技術能力を獲得することが主な目的であった⁽²⁾。例えば、1970年代から1980年代にわたってNECは無数の戦略提携を通して、先進国企業から技術を学習・吸収し、C&C（コンピュータとコミュニケーションの分野）で主導権を握るという戦略的意図(strategic intent)を達成するための技術能力をより迅速、確実かつ安価に構築することができた(Prahalad and Hamel, 1990)。NECの例からみると、すなわち技術能力の蓄積の少ない企業から見ると、戦略提携は、発展途上国企業の技術能力をより素早くより少ないコスト・リスクで強化する手段であると言っても過言ではない。

昨年(1999年)、半導体産業で台湾企業が日本をはじめとする諸外国企業との間で盛んに戦略提携を行った。例えば、華邦電子(Windbond Electronics)は東芝から0.175-0.15 μ m DRAMの製造技術を導入すると発表した。このほか、海外から0.18 μ m以下の技術を導入している台湾DRAMメーカーとしては南亜科技(Nan-Ya)、力晶(PSC)、および茂徳(ProMos)があり、その導入元はそれぞれIBM、三菱、シーメンス社である⁽³⁾。茂徳は、シーメンスからの技術協力のもとで2001年下半期から0.13 μ m 256MB DRAMを生産する予定である⁽⁴⁾。昨年7月8日の発表によれば、IBMは0.2 μ mおよび0.175 μ m DRAM製造技術を南亜科技に移転し、5年以内にIBMは、南亜にOEM注文を発注することで半導体の製造活動から撤退すると発表した。これらの戦略提携の特徴を分析してみると、先進国企業は、台湾企業の製造能力へのアクセスを目的としているが、競争優位の源泉となるはずの先端的製造技術を台湾企業に供与するということまでも約束した。

先進国と発展途上国の企業間のみならず、先進国企業同士でも戦略提携を締結する傾向がますます高まっている。特にハイテク産業における先進国企業の戦略提携が顕著である。例えば昨年6月23日、NECと日立が次世代半導体の研究開発を提携すると発表した。その理由は1世代の半導体の研究開発費(およそ500-600億円)を削減するためである。このようなライバル企業同士が戦略提携に至る背景には、技術の高度化・複雑化、多額の研究開発費、高い投資リスク、技術のライフサイクルの短縮、市場のグローバル化(企業は独自でグローバル市場に対応するための経営資源を十分に所有していない)などの要因がある。

上記の記述から分かるように、先進国企業であろうと、発展途上国企業であろうと、戦略提携は企業の経営資源を蓄積するのに重要な手段になりうる。

Doz and Hamel (1998)によれば、戦略提携は、戦略提携を行わないよりも、企業に次のような価値をもたらすことができる。(1)企業は、競合企業となるはずの他社を抱き込む(co-opt)ことによって、ある特定の新しい市場もしくはグローバル市場へ進出するのに必要最小限の規模(critical mass)を構築し、その市場地位(market position)を強化ことができる。(2)企業は、自らの経営資源およびスキルを共特化(cospecialization)⁽⁵⁾の形で提携先企業のそれと組み合わせることによって、新しい市場・需要を開拓することができる。および(3)企業は、提携先企業の独特なスキルにアクセス・学習することができ、それによって新しいコンピタンスを蓄積することができる。

上記 Doz and Hamel の3つの観点と関連して、Gomes-Casseres(1996)は次のように指摘する。まず、市場競争は、企業対企業のほかに、戦略提携によって結束した企業連合体(the constellation of allied firms)対企業連合体の競争でもあり得る。それによって、分析の焦点は、個別企業の所有する経営資源のみならず、戦略提携によって結束される企業連合体のトータルな経営資源でもあり得る。したがって、比較的経営資源の蓄積の少ない企業にとって、戦略提携は、他社の経営資源と結合させて自らの経営資源の蓄積を強化することを可能にする方法である。戦略提携が成功する（ここでは目的達成を意味する）かどうかは、提携する企業同士の信頼関係に依存する。例えば、市場パワーの小さい後発企業同士の戦略提携は成功する可能性が高い。なぜなら、このような市場パワーの小さい後発企業は市場パワーの大きい先発企業と個別で競争していても勝ち残るのが困難であり、また、このような戦略提携は通常、先発企業に追いつき市場シェアを拡大するという共通利益が存在するため、提携する企業同士は信頼関係を構築しやすいからである。このような戦略提携によって、後発企業は、先発企業の強い経営資源を代替することがあり得る。例えばVTR市場で言うならば、1970年代の半ば後発企業のJVC（日本ビクター）が、家庭用VTRの新規格の研究開発に遅れを取った日立などの日本企業や、Thomson, Thornなどの外国企業との戦略提携を活用することによってVHS規格を広げて、先発企業のSonyから市場リーダーシップを奪ったのである⁽⁶⁾。

また、共特化する戦略提携を通じて、企業は、コア・コンピタンスとなる経営資源（すなわちその企業に独自の価値を生み出させる経営資源）のみを所有し、提携先企業の補完的経営資源と結合することによって、新しい市場へ参入したり、より強い競争優位を創造することができる。このような戦略提携によって、企業はより狭い範囲で特化して経営資源を蓄積できる。より狭い範囲で特化することが可能であるならば、企業は、ある産業に参入するための経営資源を部分的に蓄積すればよいので、その蓄積は、必要な経営資源のすべてを蓄積する場合と比較して、より低いリスク・コストでより素早く実行可能である。

さらに、戦略提携は、企業連合体と企業連合体との競争を激化させるが、その一方、企業連合体内のメンバー間の競争を緩和させると考えられる。メンバー間で知識・情報を創造し共有しやすいような組織デザインが、企業連合体全体の競争力を生み出す(Lerenzoni and Lipparini, 1999)ならば、戦略提携は、メンバー間で情報・技術の移転

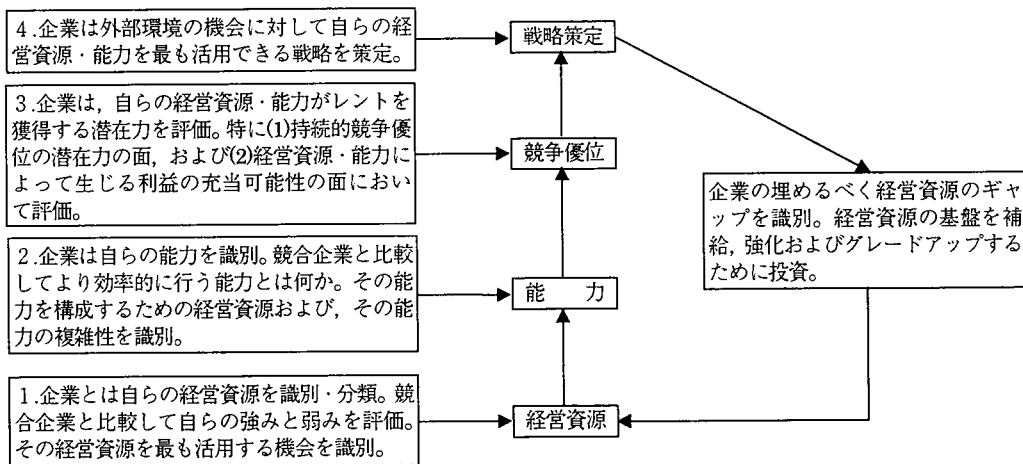
を促進し、それによって、メンバーたちには、新しい経営資源をより低いリスクで安価に素早く学習するチャンスを与えることになる(Grant and Baden-Fuller, 1995)。暗黙知に関する学習は、学習する側と学習される側がフェース・トゥ・フェース(face-to-face)になってはじめて可能である。情報・技術の移転を伴う戦略提携は暗黙知のような知識を学習する手段でもあり得る。企業は、学習によって、弱い経営資源を強化したり、新しい経営資源を創造したりすることができる。したがって、提携を行わない企業と比較して、提携を行う企業の方が、組織的硬直性(Leonard-Barton, 1992)から抜け出し経営資源を柔軟に調整することができる。

要約すれば、戦略提携は、企業間もしくは企業連合体間の競争を激化させるが、その反面、企業は、共特化する戦略提携によって、より狭い範囲で特化し経営資源を蓄積することが可能となり、また、情報・技術の移転を伴う戦略提携によって、暗黙知に関する学習も可能である。したがって、経営資源の蓄積の少ない企業にとって、戦略提携の必要性は、それを通じて、企業がより確実・安価にかつより素早く経営資源を蓄積できることにある。

2. Resource-Based View による戦略論

まず、RBV による戦略論に基づいて、企業の経営資源の蓄積と競争優位性との関連性を分析する。図 1 は RBV による戦略論のフレームワーク(Grant, 1991)である。それによれば、企業は、競合相手と比較して強い経営資源・能力(capability)を外部環境の機会に適合するよう、もしくは働きかけるよう、戦略を策定すべきであるという。強い経営資源・能力は外部環境の機会に適合させなければ企業の競争優位の源泉にはならない。戦略は、企業の強い経営資源を外部環境に適合させる接着剤であり、それによって企業ははじめてレント(超過利潤)を獲得することができるのである。

図 1 RBV による戦略論のフレームワーク



出所：R.M.Grant, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage for Strategy Formulation," *California Management Review* (Spring 1991), p.115

Grant(1991)は、強い経営資源を、企業が競合企業と比較してより効率的に(すなわち、より低いコストで、もしくは、より高い価値を付加することで)製品・サービスを供給することができるような企業特殊的資産(asset)と定義し、また能力を、そのような経営資源を統合・調整するメカニズムと定義するが、小稿では、経営資源をより広い概念で捉えて能力も経営資源の中の1つと見なし、以下では経営資源のみで表現する。

強い経営資源は、それを市場で取引することができるならば、企業間で自由に移動することもでき(perfectly mobile)、それによって創り出された企業の競争優位性も長く持続できない。しかしながら、現実ではこのような経営資源(例えば人的資源、組織ルーチン)には企業特殊的なスキル・知識が含まれており、そのスキル・知識の価値は通常、企業の会計帳簿には計上されない。買い手は、このような計上されない情報を入手することができないため、企業特殊的なスキル・知識の価値を正確に評価することができない。このような情報の非対称性が、強い経営資源を市場で取引することを妨げ、よって経営資源の移動を妨げることになる(Dierickx and Cool, 1989; Grant, 1991)。また、仮に強い経営資源がほかの企業に移動できるとしても、その経営資源は、異なる企業環境のもとでは同じ効率性をもって活動することは限らないため、ほかの企業にとって競争優位の源泉となりにくい。したがって、上記の分析から、強い経営資源は、半永久的(semi-permanent)に企業に付着し企業間で自由に移動することが困難だと考えられる(Wernerfelt, 1984)。自由な移動が困難であるならば、企業はそのような経営資源を自ら蓄積するしかない。

Dierickx and Cool(1989)によれば、企業の競争優位性の持続期間はその企業の所有する戦略的資産のストックによる。換言すれば、企業は、競争相手と比較して多くの経営資源を蓄積すればするほど、競争優位性をより長く持続させることができる。具体的な例は、独自能力(Hofer and Schendel, 1978)、組織文化(Barney, 1986)、組織ルーチン(Nelson and Winter, 1982)や、技術ノウハウなどのような無形的資産(Itami, 1987)、有利な立地条件などのような有形資産(Collis and Montgomery, 1995)などである。

強い経営資源は競合相手によって模倣もしくは実質的に代替されると、その経営資源は陳腐化し、それによって企業の競争優位性が消滅する。逆に言えば、企業の競争優位性の持続期間は、その経営資源が模倣もしくは実質的に代替されるまでの期間である。したがって、競争優位性を保つには、企業は、少なくとも陳腐化する速度と等しい速度で経営資源をさらに蓄積しなければならない(Reed and DeFillippi, 1990)。

経営資源を模倣するには、経営資源の中身、そして、その再生方法を明確に識別・理解する必要がある。経営資源の完全な模倣を妨げる要因としては、さまざまな研究者が異なる意見を述べている。例えば、Lippman and Rumelt(1982)は、企業の効率性とその効率性を導く経営資源との間の因果関係の曖昧さ(causal ambiguity)が存在するからだ、と主張する。Dierickx and Cool(1989)は、経営資源の蓄積プロセスには「時間圧縮による不経済性」(Time Compression Diseconomies)、「蓄積した資産ストック間の関連性」(Interconnectedness of Asset Stocks)および「蓄積した資産の水準による蓄積効率性」(Asset Mass Efficiencies)という3つの性質が存在するからだ、と主張する。Barney(1991)は、ユニークな歴史的状況、因果関係の曖昧さおよび社会的な複雑性

(socially complex)が存在するからだ、主張する。Reed and DeFillippi(1990)は、形式知に書き換えることのできない暗黙知(Polanyi, 1967), 互いに依存しあう多数のスキル・資産から生じる複雑性(Barney, 1986; Nelson and Winter, 1982), および、ある特定の取引相手にしか活用できないスキル・資産の特殊性(Williamson, 1985)が存在するからだ、主張する。Collis and Montgomery(1995)は、特許のような物理的独自性、経路依存性(path-dependent nature), 因果関係の曖昧さ、大規模な先行投資から生じる経済的な阻止要因が存在するからだ、主張する。

上記の研究者たちの意見を要約すれば、経営資源の完全な模倣を妨げる要因は次の5つになると考えられる。(1)経路依存性：経営資源の蓄積に経路依存的な事柄を伴う場合、同じ歴史的条件などが起きない限り、そのような経営資源を再生することはできないので、模倣も無論不可能である。組織文化はそのような典型的な例である。組織文化は、設立当時の企業のユニークな状況(Pettigrew, 1979; Selznick, 1957)や、設立者の性格、成長する過程において直面する様々な状況によって形成されていく。同じ組織文化を創り出すには同じような状況を置く必要があるとすれば、組織文化の模倣は不可能である(Barney, 1986)。(2)物理的独自性：経営資源が物理的独自性を持つ場合、その経営資源は独占的であり他社はそのよう経営資源を獲得することができない。有利な立地条件、特許⁷⁾、石油の採掘権などがその例である(Collis and Montgomery, 1995)。(3)曖昧な因果関係：企業の効率性とその効率性を導く経営資源との間に曖昧な因果関係(Lippman and Rumelt, 1982; Reed and DeFillippi, 1990; Barney, 1991)が存在する場合、他社はそのような因果関係を解明することができなければその経営資源を模倣することも不可能である。特に組織ルーチンは、会社の設備、従業員などの社会的に複雑な相互作用の中に存在するため、競合企業が、そのようなルーチンの中身・蓄積プロセスを解明することが困難であるならば、模倣が妨げられる(Nelson and Winter, 1982)。(4)複雑性：経営資源の内容が複雑であればあるほど、その経営資源は模倣されにくい。Dierickx and Cool(1989)の主張する「蓄積した資産ストック間の関連性」(Interconnectedness of Asset Stocks)の性質によれば、ある経営資源の蓄積が、ほかに関連する経営資源の蓄積をより多く必要とする場合、それら経営資源をすべて蓄積しない限り、模倣は不可能である。また、Teece(1987)の補完的資産の概念によれば、企業の強みは、イノベーションする技術能力であっても、それを補完する資産(例えば生産、マーケティング、アフターサービスなどの能力)を所有しないと、イノベーションを商業化させることが不可能である。(5)蓄積効率性：企業が経営資源を効率よく蓄積すればするほど、その経営資源は模倣されにくい。Dierickx and Cool(1989)によれば、経営資源の蓄積プロセスに「時間圧縮による不経済性」(Time Compression Diseconomies)および「蓄積した資産の水準による蓄積効率性」(Asset Mass Efficiencies)の性質が働くため、企業は、経営資源の蓄積レベルが高ければ高いほど、より効率よく経営資源をさらなる高いレベルへ蓄積することができ、したがって、蓄積レベルの低い企業はそれに追いつくことができないので模倣が困難である。

要約すれば、(1)経路依存性、(2)物理的独自性をもつ経営資源に関して、他社はそれを模倣することが不可能であり、また(3)因果関係の曖昧さ、(4)複雑性および(5)蓄積効率

性の程度が高ければ高いほど、他社はその経営資源の模倣がより困難になる。

上記の分析から分かるように、RBVによる戦略論によれば、企業は、強い経営資源を企業内部で蓄積するしかないという。市場で調達することが困難な理由は、そのような経営資源の価値を正確に評価できないことに起因する。企業内部の蓄積が唯一の手段であるならば、競合企業が、ある企業の強い経営資源を模倣するには時間がかかり、その経営資源を獲得した企業の競争優位性は長く持続する。しかしながら、「戦略提携の必要性」で述べたように、経営資源の蓄積に関して、市場での調達および企業内部の蓄積という2つの選択肢以外に、戦略提携ももう1つの選択肢になりうる。こういう意味で、RBVによる戦略論は、強い経営資源を蓄積する際に戦略提携がいかなる影響を及ぼすかについて無視している傾向にある、と筆者は指摘したい。より普遍性のある理論として、RBVによる戦略論は、上記指摘について説明を補足する必要がある、したがって経営資源の蓄積と戦略提携との関連性を明確にする必要がある。また、そうすることによって、小稿の論点、すなわち、経営資源の蓄積の少ない企業がいかに戦略提携を活用すれば、より少ないコスト・リスクで、かつ、より素早く経営資源をすることが蓄積できるかが解明可能である。上記の必要性から、筆者は経営資源の蓄積と戦略提携との関連性について次のように分析する。

3. 経営資源の蓄積と戦略提携との関連性

ここでは、まず、ある産業で強い経営資源を既に所有している企業が存在すると仮定し、それをA社とする。複製(replication)、模倣(imitation)および代替(substitution)の性質に基づいて、企業の経営資源の蓄積（A社以外であって特に強い経営資源を蓄積していない企業の経営資源の蓄積）と戦略提携との関連性を分析する。複製とは、A社がその強い経営資源を自ら部分的もしくは全体的にコピーすること、模倣とは、A社以外の企業が、A社の経営資源を部分的もしくは全体的にコピーすること、そして、代替とは、A社以外の企業がA社の経営資源を代替できるような別の経営資源を創り出すことを意味する⁶⁾。以下これを(a)強い経営資源が希少かつ複製不可能な場合、(b)強い経営資源が希少で複製は可能であるが模倣不可能な場合、(c)強い経営資源が模倣可能な場合、(d)強い経営資源が代替される場合4つの場合に分けて説明する。

(a) 強い経営資源が希少かつ複製不可能な場合

A社はその経営資源が代替されるまで長期的に競争優位を持続できる。このような経営資源は、物理的独自性もしくは経路依存性をもつため、A社はそれを複製するのが不可能であり、またA社以外の企業もこのような経営資源を獲得することができない。したがって、このような経営資源の供給が希少かつ長期的に固定的であるため、A社はこのような経営資源によって Ricardian Rent を獲得することになる(Ricardo, 1817)。

(b) 強い経営資源が希少（その供給が短期的に固定的(quasi-fixed)）で複製は可能であるが模倣不可能な場合

A社はかなりの期間、すなわち、その経営資源が代替されるまで競争優位を持続できる。A社以外の企業はこのような経営資源を蓄積することができない。というのは、上記経営資源（例えば組織ルーチン）には極めて曖昧な因果関係が含まれているため、A

社以外の企業はそれをいかにして再び作り出すのか解明できないからである。この経営資源の供給は短期的に固定的ではあるが、長期的には変動的であるため、A社のレントの水準は、市場の規模、および、複製によるA社の経営資源の供給量によって決定される。しかし、産業組織論に基づく市場パワー・モデルで述べているように、この経営資源を独占的に所有するA社は産出に制限を加えることによって超過利潤（ここでは Monopoly Rent）を確保することができる。

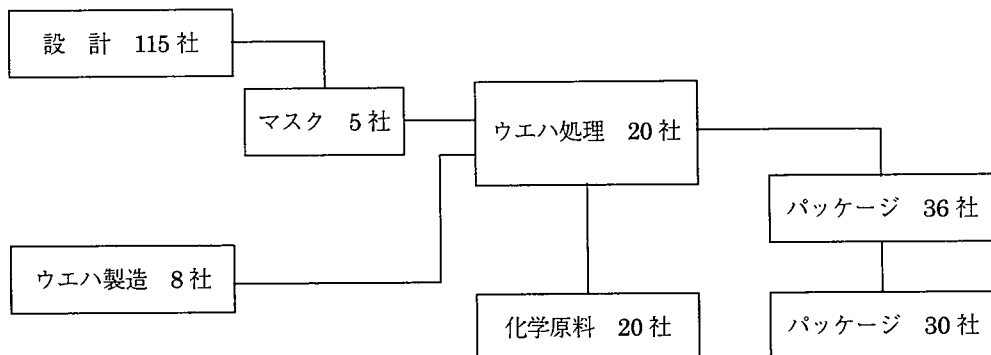
(c) 強い経営資源が模倣可能な場合

A社の競争優位の持続期間は模倣の難易度による。つまり、模倣が困難であればあるほどA社の競争優位はより長く持続し、その持続期間においてA社は超過利潤（ここでは Schumpeterian Rent）を確保することができる。

A社以外の企業たちの間で行われる戦略提携が、A社の経営資源の模倣しにくい要因を弱めることができるならば、A社の経営資源はより模倣しやすくなる。共特化する戦略提携は、経営資源の模倣しにくい要因の1つである複雑性のある程度緩和できる。すなわち、共特化する戦略提携で締結したA社以外の企業たちがそれぞれ、より狭い範囲で特化し、共特化する戦略提携は、A社以外の企業たちの経営資源を全体として結合する。このように結合されたA社以外の企業連合体が、A社と競合することが可能であるならば、共特化する戦略提携は、A社の経営資源に含まれる複雑性を緩和することができる。したがって、A社と競合するためには、企業連合体に属するA社以外の各企業は、A社の所有する経営資源のすべてを蓄積する必要がなく、A社の経営資源の異なる一部ずつを蓄積すればよいことになる。このように経営資源の異なる一部ずつの蓄積は、A社以外の各企業にとって、すべての経営資源の蓄積と比較して、より素早くより低いリスク・コストで実行可能なのである。

以下実例を挙げて説明する。共特化する戦略提携を通じて台湾企業は半導体産業に参入することができた。図2に示すように、台湾企業はこのような垂直分業的ネットワークによって結ばれている。1998年の統計によれば台湾ではIC設計が115社、ウエハ製造が8社、ウエハ処理が20社、パッケージが36社およびテストが30社ある。

図2 台湾半導体産業の垂直分布（1998年）



出所：工業技術研究院電子工業研究所【1999半導体工業年鑑】（1999年5月）より筆者作成。

表1は台湾のIC設計企業の提携先に関する資料であり、それは、台湾のIC設計企業が、ウエハ処理およびパッケージの工程に関して、台湾、米国、日本、およびその他の国の企業に委託するそれぞれの割合である。それによれば、1991年から1997年にかけて台湾のIC設計企業はパッケージ工程の90%程度を台湾企業に委託しており、ウエハ処理工程の30%–90%程度を台湾企業に委託している。このような分業的ネットワークの産業構造のもとで、台湾の半導体企業は、すべての工程に関する知識・ノウハウの蓄積を所有しなくても半導体産業へ参入することが可能である。

表1 台湾のIC設計企業の提携先

年度	ウエハ処理				パッケージ		
	台湾	北米	日本	その他	台湾	日本	その他
1991	33.0%	4.0%	56.0%	7.0%	80.0%	8.0%	12.0%
1992	48.2%	0.7%	43.5%	7.6%	95.6%	4.2%	0.2%
1993	72.8%	0.0%	16.6%	10.6%	76.1%	13.3%	10.6%
1994	96.9%	0.0%	2.58%	0.3%	99.8%	0.0%	0.2%
1995	87.6%	0.8%	8.9%	2.7%	91.9%	7.3%	0.8%
1996	88.8%	0.4%	7.8%	3.0%	99.9%	0.0%	0.1%
1997	81.6%	0.0%	2.9%	15.5%	98.8%	0.1%	1.1%

出所：工業技術研究院電子工業研究所 IT IS 計画，1998年4月。

共特化する戦略提携は技術・情報の移転を伴わなければ、企業の特化する部分（例えばウエハ処理工程）の経営資源の蓄積に関してコスト・リスク・スピードの削減はもたらさない。例えば台湾のウエハ処理企業は、ウエハ処理工程に関しては、垂直統合を行う半導体企業と同じコスト・リスク・スピードで経営資源を蓄積しなければならないということになる。しかしながら、図3に示す台湾のIC産業の技術能力を見ると、台湾の量産技術は、世界水準との格差が時間の経過とともに縮小している。けれども、台湾の半導体企業は売上高の6%–10%程度を研究開発に注ぎ込んでいるにすぎない（表2を参照）。それに対して、先進国企業例えば日本半導体企業が15%程度である。この事実から、なぜ台湾企業は特化する部分においても、より少ないコストで経営資源をより確実に素早く蓄積することができたのかについて、さらに説明する必要がある。

図 3 地湾 IC 産業の技術能力

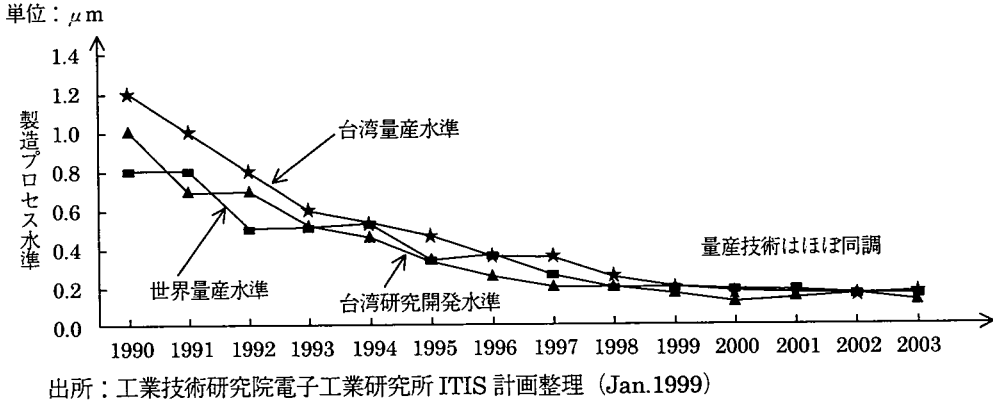


表 2 台湾 IC (設計およびウエハ処理) 産業に関する重要な指標

	1989	1990	1991	1992	1993
売上高〔億台湾ドル〕	130	149.8	240.9	320.6	532
R&D費用〔億台湾ドル〕 (対売上高比率)	12.7(9.8%)	13.5(9.0%)	23.3(9.7%)	27.2(8.5%)	37.2(7.5%)
最先端製造技術 μm	1.2	1.0	0.8	0.8	0.6

	1994	1995	1996	1997	1998
売上高〔億台湾ドル〕	824	1386	1474	1895	2163
R&D費用〔億台湾ドル〕 (対売上高比率)	45.3(5.5%)	84(6.1%)	88.5(6.0%)	149.9(7.9%)	222(10.3%)
最先端製造技術 μm	0.5	0.45	0.35	0.3	0.25

出所：工業技術院研究電子工業研究所【1994 半導体工業年鑑】(1994年5月)および【1999 半導体工業年鑑】(1999年5月)に準拠して筆者作成。

戦略提携が技術・情報の移転を伴い、しかも、提携先が先進国企業であるならば、発展途上国企業にとって、このような戦略提携は、経営資源の模倣しにくい要因（因果関係の曖昧さおよび蓄積効率性）をある程度解消することが可能である。自主開発を行っていても必ずしも成功するとは限らないという不確実性のもとで、台湾企業にとって、先進国企業との提携は、より高いレベルの経営資源（例えば先端的製造技術）をより少ないコストでより素早くより確実に手にする手段である。表3に示すように、主要な台湾 IC 製造（ウエハ処理）企業 7 社の戦略提携について調査した尹良(1995)の研究結果によれば、技術および垂直統合を目的とする提携は、全提携数の 70%を占めており、技術を目的とする戦略提携のうち、外国企業（特にアメリカ企業）との提携は 57%を占めているという。

表3 主要な台湾 IC 製造（ウエハ処理）企業7社に関する戦略提携

	1980-1985	1986-1990	1991-1993
技術指向*	3	15	34
市場指向	0	4	14
市場指向	0	4	14
垂直指向	0	8	45
資源指向	0	0	19

*技術指向戦略提携（52件）の提携先企業の内訳

台湾の研究機関または企業（23件（43%））
 技術移転 5件（9.5%）
 共同研究 18件（33.5%）

外国企業

（そのうちアメリカは25件（46%）を占める）

技術移転 9件（16.5%）
 共同研究 22件（40.5%）

注：2件の技術志向戦略提携には台湾企業および外国企業ともに提携先として含まれている。

出所：尹良『半導体産業策略聯盟之動向分析—以我國積電路製造廠為例』（1995年6月）をベースに筆者作成。

しかしながら、RBVによる戦略論によれば、先端的技術であればあるほど、先進国企業はそれを企業内部に確保し他社に供与する傾向が低いはずである。それでは、「戦略提携の必要性」の部分で述べたように、日本をはじめ先進国の半導体企業は競争優位の源泉となるはずの先端的製造技術を台湾半導体企業に供与すると約束したのはなぜか。筆者はこの疑問に関して次のように分析する。

A社の強い経営資源がより模倣されやすい場合に関して、A社はその経営資源を複製しないでA社以外の企業に供与することもあり得る。Winter(1995)によれば、効率的な組織ルーチンの複製は、他社による模倣と同じ問題に直面する。組織ルーチンの複製は、時間がかかる上、生産設備など物的資産の投資のみならず、人的資源の投資も必要である。限定された経営資源のもとで事業を展開する企業は、一部の経営資源を組織ルーチンの複製に費やすことにするならば、その分、次世代技術開発など将来の競争優位の創造に注ぎ込むための経営資源を減らすことになる。組織ルーチンの複製を完成させた時点、その組織ルーチンが他社に模倣されてしまう可能性が高ければ、企業にとって、組織ルーチンの複製のための機会コストがより高い。機会コストが高すぎると、企業はあえて組織ルーチンの複製を選択しないこともあり得る。上述したように、最近日本企業をはじめ外国半導体企業が台湾企業と戦略提携を結び、先端的製造技術を台湾企業に供与すると発表した理由は、このような製造工場の複製による機会コストが高すぎるためであると考えられる。3-4年周期で次世代の半導体が開発されるという熾烈な競争のもとで、新しい工場を設立した時点では、その製品に対する市場がすでに成熟化してしまい、高い利益性が求められることができないと予測されたからである。十分な吸収能力^⑨(Cohen and Levinthal, 1990)を所有しているならば、台湾企業は、このような戦略提携を締結することによって、技術能力を向上させるための投資(Rumelt(1984)のいう'K')

をある程度節約することができ、しかもより短い期間でその技術能力をより確実に獲得することができる。

(d) 強い経営資源が代替される場合

A社以外の企業がほかの企業との戦略提携によってA社の強い経営資源を代替することもあり得る。事例として、1970年代の半ば後発企業のJVC（日本ビクター）が戦略提携を活用することによって先発企業のSonyからVTR市場のリーダーシップを奪ったことが挙げられる。A社の強い経営資源（上記(a)、(b)または(c)の場合）がA社以外の企業の経営資源によって代替される場合において、A社は必ずしもその新しい経営資源を独自に開発する必要がない。戦略提携もその選択肢の1つであり得る。Gomes-Casseres(1996)によれば、新たな戦略提携を締結することによって、企業はより短期間かつ低コストで、新たな能力を獲得したり開発することができる。つまり、戦略提携は、企業の今までの歴史もしくは経路に従う組織全体の慣性(inertia)から抜け出す手段にもなりうる。トヨタとGM社との合弁企業がGM社にはトヨタの小型乗用車のリーン生産システムを学習するチャンスを与えた。この意味で、RBVによる戦略論の指摘とは違って、戦略提携は、提携同士の経営資源の交換手段となりうる。提携同士は相手に強い経営資源を互いに提供しあって自らの弱い経営資源を強化する。

結びにかえて

小稿は、Resource-Based Viewによる戦略論に基づいて、経営資源の蓄積と戦略提携との関連性について分析した。経営資源の性質（ここでは複製、模倣および代替の可能性）に基づいて、経営資源の蓄積の少ない企業はいかにしてより低いリスク・コスト、かつ、より速いスピードで経営資源を蓄積することができるかを論じた。

複製不可能な経営資源は希少であるため、それを獲得した企業の競争優位性は、それが代替されるまで、長く持続できる。複製は可能であるが模倣が不可能な経営資源は短期的に固定的であるため、それを獲得した企業の競争優位性も、かなりの期間、すなわちそれが代替されるまでは持続できる。模倣可能な経営資源に関しては、企業の競争優位性の持続期間は、その経営資源の模倣の難易度により、またその難易度は、経営資源の内容の複雑性、経営資源の蓄積効率性、および、企業の効率性とその効率性を導く経営資源との間の因果関係の曖昧さの程度によって決定される。共特化する戦略提携は、経営資源の模倣しにくい要因（すなわち複雑性）をある程度緩和できる。例えば、垂直分業的ネットワークを活用することによって、台湾の半導体企業それぞれがより狭い範囲で特化して経営資源をより低いリスク・コストでより素早く蓄積することができた。経営資源の蓄積の少ない企業にとって、よりレベルの高い経営資源を獲得した企業との戦略提携は、曖昧な因果関係をもつ経営資源および蓄積効率性をもたらす経営資源を、独自で蓄積するよりも、より少ないコストかつ短期間で確実に獲得する手段である。そのような戦略提携が成立する条件は、よりレベルの高い経営資源を獲得した企業が自らそのような経営資源を複製するには機会コストが高すぎる場合に限る。したがって、戦略提携を活用することによって、経営資源の蓄積の少ない企業は、より低いリスク・コストかつ速いスピードで経営資源を蓄積することがあり得るのである。

【注】

- ① ここでは、戦略提携は分析の焦点ではない。戦略提携が、企業と企業の関係や競争に与える影響を主に分析する。この分析によって、戦略提携は企業の経営資源の蓄積といかに関連するかが明確になる。
- ② このような提携は、発展途上国政府の法的規制と関係する場合が多い。発展途上国政府は、現地企業との合併企業を先進国企業に法的に強制するからである。
- ③ 工商時報，1999年3月17日。
- ④ 経済日報，1999年6月16，17日。
- ⑤ 共特化とは、複数の企業がそれぞれ、ある価値連鎖において、異なるが相互に補完的な部分に特化することを指す。共特化する戦略提携は、提携した複数の企業が別々に特化した部分を連結し、価値連鎖の全体を構成できる。垂直分業は共特化の1形態と捉える。
- ⑥ 業務用VTR事業で赤字を出したJVCは独自でソニーと競争し、家庭用VTRのVHS規格を広げるための経営資源（生産・販売能力）を十分所有していなかった。日本企業や外国企業に無料で技術をライセンスすることによって、JVCはVHSの市場シェアを拡大させ、ついに先発企業であるソニーのBETA規格に取って代わった。このように戦略提携を行わなければ、JVCはソニーに勝つことができなかつたであろう。
- ⑦ 特許は物理的独自性を有しているため、特許そのものが複製はもちろん模倣も不可能である。しかしながら、特許になった製品のデザイン・生産技術は他社がより短期間かつ低コストで模倣することが必ずしも不可能ではない。模倣コストおよび特許に関する実証研究を行ったMansfield, Schwartz and Wagner(1981)の研究結果によれば、特許制度は、特定の製品・技術の独占権利をイノベーション企業に法的に与えるが、このような特許取得済の製品や技術の60%は競合企業に4年以内に特許権を侵害しないような方法で模倣されてしまうという。イノベーション・コストに対する模倣コストの平均値は0.65、イノベーション・タイム（すなわち研究開発から新製品の市場への導入までの期間）に対する模倣タイムの平均値は0.70である。しかし、標本のうちの1/7に関しては模倣コストがイノベーション・コストを下回らないという結果も発見された。イノベーション企業は重要なノウハウを特許公報のなかで開示していないため、競合企業がそのようなノウハウをアクセスできないのがその理由である。
- ⑧ Huber(1991)によれば、ある組織が、別の組織の経験について学習する場合、観察可能な部分しか学習できないという。小稿は、複製と模倣を異なる意味で使う理由は、同じ経営資源の再生の担い手が異なるためであって、その結果として、同じ経営資源の再生の難易度の違いを区別するためであると言い換えても良い。企業が強い経営資源を自ら部分的もしくは全体的にコピーすることは、他社がそれを行うのと比較して容易である。経営資源の複製は、learning by doingを通して行うこともできるし、またその経営資源を解明し形式知に切り替え、形式知の形でその経営資源を複製する方法もある。Learning by doingで複製を行うならば、現存の経営資

源（例えば、熟練エンジニアから新米エンジニアへ）の指導を含めて、企業全体のコンテキストを把握した上での対応を学習する必要があるため、複製のスピードが遅く、かなりのコストがかかる。また、経営資源を解明し形式知に切り替えて複製するプロセスは、形式知そのものが他社に行き渡ることが容易になり、よって他社がその経営資源をより簡単に模倣することにつながる(Kogut and Zander, 1992)。

- ⑨ 吸収能力とは、新しい外部知識の価値を認識し、その知識を吸収・応用する企業能力を意味する。新しい外部知識に関する企業の基礎知識がその外部知識の価値を評価し、その知識を吸収・応用する基礎となるため、基礎知識がなければ、企業はそのような新しい外部知識を吸収することが困難である。

【参考文献】

- Barney, J. B., "Organizational Culture: Can It be a Source of Sustained Competitive Advantage?," *Academy of Management Review*, 1986, Vol. 11, No. 3, pp.656-665.
- Barney, J., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 1991, Vol. 17, No. 1, pp.99-120.
- Cohen, W. M. and D. A. Levinthal, "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 1990, Vol. 35, pp.128-152.
- Collis, D. J. and C. A. Montgomery, "Competing on Resources: Strategy in the 1990s," *Harvard Business Review*, 1995, July-August, pp.118-128.
- Dierickx, I. and K. Cool, "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science*, 1989, December, Vol. 35, No. 12, pp.1504-1514.
- Doz, Y.L. and G. Hamel, (1998) *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering*, Harvard Business School Press.
- Foss, Nicolai J., (1997) *Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource Based Perspective*, Oxford University Press.
- Gomes-Casseres, B., (1996) *The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry*, Harvard University Press.
- Grant, Robert M., "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage for Strategy Formulation," *California Management Review*, 1991, Spring, Vol. 33, No. 3, pp.114-135.
- Kogut, B. and U. Undozander, "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology," *Organization Science*, August, 1992, Vol.3, No. 3, pp.383-397.
- Leonard-Barton, D., "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing

- New Product Development,” *Strategic Management Journal*, 1992, Vol. 13, pp.111-125.
- Lippman, S. and R. P. Rumelt, “Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition,” *Bell Journal of Economics*, 1982, Vol. 13, pp.418-438.
- Mahoney, J. T. and J. R. Pandian, “The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management,” *Strategic Management Journal*, 1992, Vol. 13, pp.363-380.
- Mansfield, E., M. Schwartz and S. Wagner, “Imitation Costs and Patents: An Empirical Study,” *The Economic Journal*, 1981, December, Vol. 91, pp. 907-918.
- Montgomery, Cynthia A., (1995) *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*, Kluwer Academic Publishers.
- Oliver, C., “Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views,” *Strategic Management Journal*, 1997, Vol. 18:9,pp.697-713.
- Peteraf, Margaret A., “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View,” *Strategic Management Journal*, 1993. Vol. 14, pp.179-191.
- Reed, R. and R. T. DeFillippi, “Causal Ambiguity, Barrier to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage,” *Academy of Management Review*, 1990, Vol. 15, No. 1, pp.88-102.
- 青山修二『ハイテク・ネットワーク分業－台湾半導体企業はなぜつよいのか』白桃書房, 1999年。
- 尹良『半導体産業策略聯盟之動向分析－以我國積体電路製造廠為例』國立交通大學 工業工程研究所修士論文, 1995年6月。
- 『1991半導体工業年鑑』, 工業技術研究院電子工業研究所, 1991年5月。
- 『1992半導体工業年鑑』, 工業技術研究院電子工業研究所, 1992年5月。
- 『1993半導体工業年鑑』, 工業技術研究院電子工業研究所, 1993年5月。
- 『1994半導体工業年鑑』, 工業技術研究院電子工業研究所, 1994年5月。
- 『1995半導体工業年鑑』, 工業技術研究院電子工業研究所, 1995年5月。
- 『1996半導体工業年鑑』, 工業技術研究院電子工業研究所, 1996年5月。
- 『1997半導体工業年鑑』, 工業技術研究院電子工業研究所, 1997年5月。
- 『1998半導体工業年鑑』, 工業技術研究院電子工業研究所, 1998年5月。
- 『1999半導体工業年鑑』, 工業技術研究院電子工業研究所, 1999年5月。
- 天下編輯『曹興誠－聯電的霸業傳奇』天下雜誌, 1999年。

[2000年8月7日受理]

戦後日本の鉄鋼業における海外原材料確保の企業間協力関係

－鉄はね返り融資の場合－

森 昭三（横浜国立大学大学院）

要 旨

1960年代を中心とする戦後日本の高度経済成長は、今日では既に遠い過去のものとなったかに見える。混迷の中に苦しみつつも尚 21世紀のあるべき姿は明確に見えてこない。しかも現代の日本は、高度成長時代から引き継がれてきたものが多いことも事実である。

本稿は戦後の高度成長期に構築されたところの複数企業間の協力関係の形成プロセスを明らかにすることを目的とする。取引とは、本来1対1の関係において成立するのが普遍的な原理であろうと考えられる。しかし高度成長期においては1対1のダイアデミックな関係が、重なり合うことによって、有効な組織間関係が成立し、高度成長の実現を支えたと見ることも出来る。高度成長の始動期にあつて産業界のリーディングな役割を果たした鉄鋼業界に着目する。特にこの業界の急発展を支え前提条件となった海外の原材料の安定供給を大量に可能にしたメーカー・商社・銀行の協力関係を象徴的に表現すると考えられる「鉄はね返り手形金融」の事例を取り上げることとした。

メーカー対商社、商社対銀行のそれぞれの取引関係は独立したものであるにも拘らず、この二つの取引を組み合わせることによって、年々増大する一方の当時の海外原材料の確保を円滑に運ぶことを可能にした一因として、「鉄はね返り手形」という当時かなり大きな課題であった金融方式、実務慣行に注目することとする。当時の状況においては、鉄鋼メーカーは相次ぐ設備投資のための資金調達に追われ、運転資金の調達には手が及ばなかった。しかし拡大の一方の生産のための運転資金もまた不可欠であった。そのため生み出されたものが「はね返り手形」をもって現金に替えて商社に支払うことであった。商社はその手形を現金化して海外の鉱山会社に約束の期日に送金が必要であった。それに応じたのがメーカー・商社の共通の最も関係の深い銀行であった。メインバンクと一般と呼ばれた。当時の資金需要は供給能力を上回ることが多かった。その中から特定のメーカー・商社との組合せが誕生したと理解することが出来る。

高度成長という不確実性の強い状況において、メーカー・商社・銀行の3者関係は、1対1の取引関係よりも安定的であったともいえる。特に鉄鋼業界においては、戦後日本の特徴でもある企業群はこのような背景において誕生したものとするのが本稿の基本的な立場である。

はじめに

21世紀を迎えようとする現在の時点に立って、20世紀後半の日本人が経験したものは何かと思いを廻らしてみると、その有力な一つとして高度経済成長をあげることに異論を持つ人は少ないであろう。日本の歴史に例のない連合国軍隊の占領という現実のもとで、その日の生活に苦しみながら、次第に自信を取り戻し、焼け跡の中の復興から、

経済成長へとテイクオフしていったプロセスは、戦前・戦中を知るものにとっては今もなお記憶に新しい。

本稿において、携題の示す通り、かつての高度成長期における鉄鋼業界と、それをめぐる商社や銀行との相互協力関係をとりあげる。業種を超えて複数の組織間の関係が何故、かつ、いかに、形成されて、経済成長、企業発展などに寄与してきたかの点に考察の焦点をおくものである。

さて、戦後経済、企業経営のなかで、鉄鋼業の主導的な役割については、すでに多くの研究者によって指摘される場所である⁽¹⁾。いずれの論者も、戦前に比し戦後の飛躍の原因を重化学工業化に求め、そのなかでも影響度の大きかったものの筆頭に鉄鋼業をおいている。力強い企業者活動、それを支える良質のスタッフ・労働者、業界や業種を超えた企業群の協力、原材料や資金など各種資源の安定的確保などによって、他に例のない高度成長がもたらされたことは明らかである。

以上のような背景のもとに「鉄はね返り融資」をとりあげることにしたい。これは鉄鋼業の高度成長を示す「象徴的」な事例である。本来、メーカーと銀行との2者間関係である取引関係から、メーカー・商社・銀行の3者間協力関係が成立することにより海外原材料の安定的大量供給と、それに必要な資金面での協力関係が成立した点に意味があると考えられる。歴史の波の中に忘れ去られようとしている1960年代の商慣習の一つをとりあげることになる。そこで今では歴史となったこの時期の背景について若干の検討をすることから始めることとしたい。

I. 高度成長期の鉄鋼業界

I-1 原材料資源確保の必要性

鉄鋼業においては、鉄鉱石・石炭・鉄屑が主要原料とされる。日本では海外に依存の度合が大きく、なかでも鉄鉱石においては、日本の海外依存度は、1960年77%、1965年89%、1966年91%、と鉄鋼業の躍進とともに、海外依存度を増加させていったことは注目の必要がある。インド・豪州・南米などから、優良な鉄鉱石を選別購入できる立場にあった。鉄鋼業界では、海外製鉄原料委員会において、総合的な立場から海外原料の確保のために、業界協調の場が設定されていた。会員は当初、八幡製鉄・富士製鉄・日本鋼管であったが、後に川崎製鉄・住友金属工業・中山鉄工所・尼崎製鋼も加入し、各社のトップクラスによって構成された。（のちに神戸製鋼所・大阪製鉄・日新製鋼も加盟した。）日本の鉄鉱石輸入実績は1955年610万トン、1960年1620万トン、1965年4060万トン、1967年5800万トン、と驚異的な増加を示している⁽²⁾。

I-2 鉄鋼メーカー側の事情と商社の協力

一言にいうとすれば、メーカー側の状況は、相次ぐ設備投資に追われ、とても原材料にまで投資が及ばなかったという点であろう⁽³⁾。つまり協力者としての外部組織である商社や銀行などとの協力関係が必要であったと考えられる。商社サイドからの発言をかりるならば、商社は、メーカーと海外原料供給企業との間にあって「売手・買手双方の目となり口となり耳となって」貢献した⁽⁴⁾。鉄鋼産業ほど原材料輸入と製品輸出の両面において商社に依存する度合の高い業界はないといわれる。特に原材料確保のためには、

有力な海外鉱山会社に大規模な開発を求めることが必要であり、そのためには膨大な投資や、さらに日本側の引き取りを保障することも必要となりうるが、時としては日本側のメーカー・商社がその投融資一部を負担することもあった。

鉄鋼業界からみると⁽⁵⁾、「忘れてはならないのは、日本商社の躍進と活躍である。」この業界の主力原料の輸入に「宿命から真正面に対決して解決して行かねばならなかった」ということばに集約される。

I-3 資金面の協力

戦後の急発展期における鉄鋼産業の資金事情については先行研究が多く行なわれている⁽⁶⁾。終戦直後には軽工業立国が妥当であるということが、国民一般にいわれていたにもかかわらず、原料も設備も資金もない状態の中で、日本の鉄鋼業はその後急速な発展を遂げ、まさに世界の頂点に立った⁽⁷⁾。相次ぐ設備投資に追われたメーカーが、商社の協力によって原料面の安定確保を実現したのみならず、それに必要な資金は銀行による協力を得て、発展が可能となったというべきであろう。

本稿の「鉄はね返り融資」は、運転資金の調達に関するものである。当時のメーカーは設備投資のための長期資金の調達が中心であり、鉄鋼原材料の入手から、生産及び販売にいたるまでの一貫した運転資金の調達は、輸入業務を代行する形で商社による金融面での協力を依存することが多かった。輸入ユーザンス（延払い）のみならず、さらにその後の純然たる国内金融の実質において「はね返り手形」をもって商社への現金支払いに代替した。商社はさらにその手形をメーカー・商社の共通のメインバンクに持ち込み、割引の上、海外の輸出業者への支払いに当てるという、メーカー・商社・銀行の3者間の協力と相互依存によって、円滑な原材料の輸入とそれに必要な金融とを達成することができた。

最も単純な流れからいえば、メーカー自らが海外の業界と直接に購買契約を結び、一連の取引を実施することであろうが、当時の事情は、各種資源の不足から、商社と銀行を介在させることによって、いわば3者をセットすることによって、メーカー本来の業務を代行させたものということもできる。すなわち商社は人と情報を、銀行は資金を提供することによって、3者関係は安定かつ長期のものとして成立しうることになった。

II. 先行研究の検討と本稿の視点

以上のような鉄鋼業界の成長期における実態を理解するために、理論の面での先行研究の検討を通して、本稿の分析視点を明らかにすることとしたい。まず先行研究として次の3つをとりあげることとする。Yuchtman/Seashore, Pfeffer/salancik⁽⁸⁾及びW.M.Evanである。彼らの提示したもののうちで、本稿では「組織有効性」「資源依存」及び「対境担当者」の3つを重要なものとして位置づける。高度成長期の鉄鋼メーカー・商社・銀行の3者の協力関係を説明するためには、この3つの概念に依拠することが有効なことと考えられる。

II-1 Yuchtman/Seashore の研究

彼らの基本的視点は「組織の有効性」(“organizational effectiveness”)である。その有効性とは、組織内部のみならず、組織とその環境との相互依存という社会構造に対して

も、向けられるべきとする。組織と環境との間の関係とは「稀少かつ価値ある資源」(scarce and valued resources)の獲得であると考えられる。かかる資源の競争的条件の下での取引という形態において、相互依存関係が存在することになる。組織が有利な資源を獲得することによって「交渉上の地位」(bargaining position)をかちとる。これを組織の有効性とよんでいる。組織と環境との間にかかわるものである。

以上の所説を、本稿の場合の海外からの鉄鋼原材料の獲得について、あてはめてみると、大よそ次の通りであろう。まず鉄鋼メーカーは生産拡大のための有利な海外の原材料の輸入(稀少かつ価値ある資源)を敢行する。商社はメーカーの有力なパートナーとして、海外でのノウハウという資源を武器として協力することにより、メーカーにも海外にも「交渉上の地位」を獲得する。同時に商社は、メーカーに代替して金融力(はね返り金融)を駆使することにより、また銀行に輸入外国為替を持ち込むことによって、メーカーとあわせて銀行に対して、交渉上の地位を保持しうる。さらに銀行はこの協力によって、メーカーと商社の有力企業の双方のメインバンクとしての安定した地位を確たるものとすることに貢献できる。これが組織の有効性を担保するものである⁹⁾。

II-2 Pfeffer/Salancik の研究¹⁰⁾

彼らの基本的な視点は、組織間関係論のなかでも、資源依存パースペクティブ(resource dependence perspective)といわれるものを集大成したものであると考えられる。その端緒はトンプソン等によって作られたものである。彼らにとって「依存」という概念は重い。組織が他組織に依存するということは、組織の自主性・自律性が他組織によって制約されることを意味するに他ならない。他組織が稀少かつ価値ある資源を有していればいるほど、また資源を独占していればいるほど、その組織は他組織のパワーを受けることになる。そこで双方の間に組織間調整メカニズムが働き、他組織への依存をいかにして回避・減少させるかに、またいかに処理・操作していくかに、依存関係処理のための戦略が機能するかに関心が注がれる。自律化・協調・政治の三つの戦略があげられる。注目すべきことは、資源の緊要性(criticality)が依存度を決める重要な因子となる点である。

さて、本稿の「鉄はね返り融資」の場合について、以上の分析方法を適用してみると、次の通りであろう¹¹⁾。まずメーカーは、高度成長期の驚異的な生産拡大のためには、海外原材料の獲得と、それに必要な資金の調達を必要とする。それには外部資源に依存するほかはない。商社と銀行が有力なパートナーである。商社は海外ノウハウという独自の資源を保有しているが、資金的には限界がある。一方、銀行は鉄鋼メーカーと商社という顧客は望ましい。3者は相互依存することによって、それぞれの自律性を確保するというのが、本稿の分析枠組となる。同時に物的資源と資金資源の組み合わせのための安定した3者関係の有効性が存在する。(次章参照)

II-3 W.M.Evan の研究¹²⁾

Evan は、まず「組織セット」という概念を提示する。それは R・K・マートンのいう役割セットという概念の組織現象への適用である。組織はまず環境からのインプットを処理した上で、環境にアウトプットを送り出すがこのようなアプローチが組織セット・パースペクティブである。このパースペクティブの貢献は、「対境担当者」

(boundary personnel)の概念を提示した点にある¹³⁾。組織間の関係は、ヒト・モノ・カネ・情報の交換であることは、視方を変えていうならば、組織の内・外の境界に位置する対境担当者の行動によって実現する。彼等は、他組織との連結機能や境界維持機能を担っており、可視性を高める。組織間関係の生成・展開は彼等の行動を通じて具現しうるものである。しかしこのパースペクティブは、資源依存パースペクティブのように、組織間関係の形成されるべき理由については述べていない。従って、両者の補完的な役割が必要であるといえよう。

次に、本稿のテーマである鉄はね返り手形への適用という視点は、上にのべた対境担当者の行動の分析を提示することであろう。詳細は表 I に記載されているが、戦後の高度成長に向けて躍進する経営者の活動とそれを支えるミドル達の、組織と組織を結ぶ役割がある。市場の原理にもとづくものでなく、また組織原理によって統制されるものでもない。組織間の協力関係は対境担当者達の行動によって支えられ実現していった。特に長期雇用下におけるトップ間、ミドル間の関係は重なり合い、戦後日本に独自の社会的雰囲気形成していった点は注目されるべきであろう。

II-4 本稿の視点

本稿は、鉄はね返り融資という 1960 年代の鉄鋼業界における実務慣行を、企業間の協力関係の形成という今日的視点から見直すことである。本来 1 対 1 のダイアディックな取引関係が、何故、また、いかにして、メーカー・商社・銀行の 3 者間の協力関係に拡大し、コレクティブな関係にいたったのか、そのプロセスを、いくつかの既往研究を参考として解明しようとするものである。すなわち「組織の有効性」「資源依存」「対境担当者」の 3 つの視点である。

III. 事例研究

— 鉄鋼原材料確保のための組織間関係の誕生 —

さきに述べたように、設備拡大化は、輸入原材料の調達为前提となる。メーカー・商社・銀行のおかれた環境に焦点をおいて検討してみることにしたい。

III-1 高度成長期の業界環境

① 鉄鋼メーカー：

戦後日本の経済発展の牽引車といわれ、その典型として平炉メーカーから高炉メーカーへと飛躍をとげた川崎製鉄と、それを率いた西山弥太郎に関する研究は当時の業界環境を、正確に表現している¹⁴⁾。鉄鋼業の資金供給については、既に日高(1994.1996)により世銀借款の財務規則と鉄鋼各社の設備投資との間に生じた齟齬、及び世銀の要求する財務規則の緩和を巡って世銀との間で繰り返された交渉に光をあてながら、鉄鋼業における大規模な設備投資を生み出した企業金融の実態に接近することに焦点がおかれている。

本稿では設備資金よりも、運転資金の面に着目する。設備投資とそれに必要な資金調達努力中心という各社の資金事情の他に、原材料の調達から生産を経て販売代金の回収にいたる一連の運転資金の流れがある。ユーザンス（海外からの延払金融）と、更に付加して（いわゆる「跳ね返って」）純然たる国内金融を受けることにより、メーカー・商

社・銀行の3者協力関係が広く定着してきたという事実に注目することとしたい。

おそらく今日の状況からすれば、この一連の運転資金の操作はメーカーのみで充分可能であろうが、当時はこのような3者協力関係が有効に機能しえたという事実は、今日にも影響を残している⁽¹⁵⁾。

② 商 社：

明治以来、商社は鉄鋼メーカーの協力者であった。（田部，1982）

とくに戦後においては、旧財閥系の各社のみならず、関西系の鉄鋼や繊維の専門商社であった各社も、一斉に多角化・総合商社化を志向したことは日本産業の重化学工業化の動向に沿うものであった⁽¹⁶⁾。その中心となったものが鉄鋼メーカーとの総合的な取引関係の強化策であった。次のような企業努力があげられる。

先ず国内販売面での努力があった。戦前よりメーカーに協力する専門商社は、各メーカーごとに「会」を形成し、そのメンバーシップを入手するための合併もかなり行なわれた。需要者をより多く獲得することが課題であった。次に海外輸出面での協力である。商社による世界各地にはりめぐらされたネットワークによる輸出の促進協力がメーカーの成長を支えたといっても過言ではないと思われる。

また海外からの輸入面の関係強化のための協力があった。膨大な設備投資の実行は商社にとって大きなビジネス・チャンスであり、各商社とも海外からのノウハウ導入とそれに必要な設備機械の輸入のために、海外有力機械メーカーの代理店となるケースが多かった。注目すべきことは、海外鉱山会社との原材料輸入に関する交渉である。広く海外に據点を配し、豊富な海外要員を持つ商社の独壇場であった。またメーカーの代理として、原料積み出しに必要な投融資面での協力も行なわれている。

③ 銀 行：

都市銀行は、日本開発銀行・世界銀行・長期信用銀行（興長銀など）と協力して鉄鋼業の発展に協力したことは既に研究の集積が行なわれているが、本稿の「鉄はね返り融資」という実務慣行が1960年代、広く定着したわけであるが、その前提となった状況について考察してみたい。オーバーローン問題は多くの論議を呼んだが、都市銀行は特に資金不足に悩んだ時代であった。資金需要が資金供給能力（預金吸収能力）を大きく上回った時期であった。そこで銀行が何故このような「はね返り手形金融」という形での融資協力を受容したかについて次のように考えられる。

先ずそれが一件ごとの紐付き融資の選択であった。換言すれば、メーカーや、或いは商社に対する一括（単名手形）での貸付ではなく、ロット毎（船一杯毎）のメーカー振出し、商社裏書の約束手形の割引によっていた。それでは何故紐付き融資を選んだかということについて、銀行サイドの事情として、先ず資金の効率がある⁽¹⁷⁾。当時の融資原資に苦慮した銀行としては無駄のない紐付き融資を優先することが多かったからである。次に当時の大蔵行政の基準の一つとして、外国為替の取扱実績があった。預金・貸出が当局の行政指導の基準であったのと同じである。信用状の開設から決済へとセットにすることによって、実績高をカウントすることが容易になった。

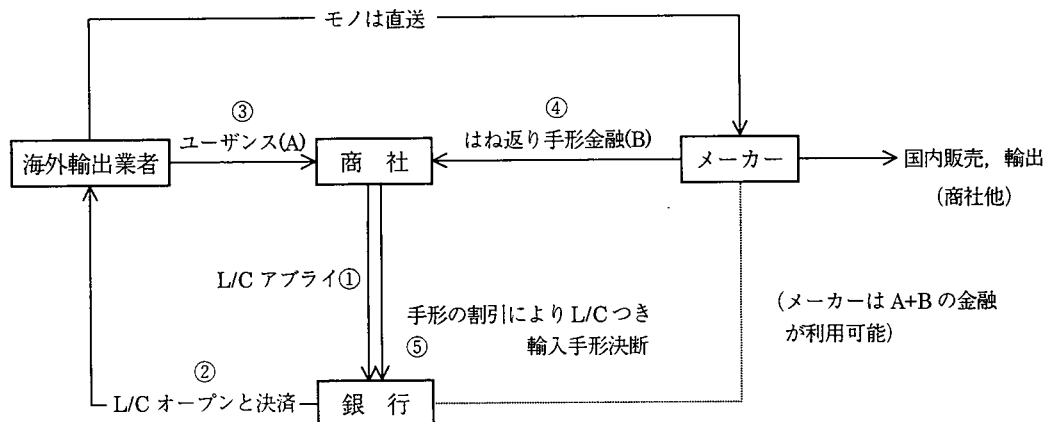
さらにもう一つの理由として、メインバンクという尺度があった。メーカー・商社とも、それぞれの都市銀行とメインバンクの関係にあることによって、円貨→外貨を通し

て、またメーカー→商社を通じて自行の口座間の振替が可能になったからである。

最後に、「はね返り手形融資」が、当時どの程度の資金量を要したかについて正確なデータは、今日では入手は難しいが、通産省のデータによると⁽¹⁸⁾、全国銀行の運転資金貸出総額は、1963年12月末時点で120,484億円で、うち貿易業に対するものが10,490億円である。問題の「はね返り融資」は、このうち主要12行で2,700億円に達すると報じている⁽¹⁹⁾。なお、当時輸出入金融（とくに輸出金融）が制度的に優遇されることが多かったが、「はね返り」はその対象ではなく⁽²⁰⁾、純然たる円金融、国内金融であった点に銀行の受けとめかたの大きさがうかがえる。

Ⅲ-2 「鉄はね返り手形」をめぐる3者協力関係のメカニズム

図Ⅰ 鉄鋼原材料をめぐる3者関係



(注) 上図の「ユーザンス」(A)③とは主として、国際的な商慣行によるもので、L/C(信用状)つきの場合は、通常ユーザンス(延払い)が与えられる(3~6ヶ月程度)。

「はね返り金融」とは、輸入ユーザンス期間の経過後、メーカーからの回収までのつなぎとしての金融機能をはたす。通常商業手形の割引(金融)の形をとる。

(1) メーカー・商社・銀行の協力関係

[メーカー・商社の関係]

メーカーは商社を海外原材料の開発と輸入のための協力者として位置づける。鉄鋼業界は共同して海外鉱山との関係を深め急増する原材料の需要に対処することが多い。また商社は現地での交渉に耳目となって活動するなど現地の鉱山との有力な橋渡しの役割を演ずる。具体的な輸入実施の段階においては、商社はメーカーの代行者となる。特定のメーカーが複数の商社を利用することがあり、この場合は商社間のシェアが定められるのが通常である。

手続きとして海外からのバルキーな貨物としての原材料の船積みから国内工場への搬入、資金面での信用状の開設からユーザンス(通常120日)により延払の手続きを行なう(図Ⅰ.参照)。資金繰りに忙しいメーカーはユーザンスの決済が困難な場合が多

く、更にはね返って 120～150 日程度の約束手形をもって現金決済に代替する。商社の金融力はメーカーに対する交渉力 bargaining position の源泉でもある。(120 日プラス 150 日、計 270 日は当時俗に出産手形と呼ばれた。)

[商社・銀行の関係]

商社が銀行にとって顧客としての魅力は、海外に張り巡らされたネットワークを擁して国内外に広汎な取引網を生かした機動力を持っていることと、さらにもう一つ当時の行政の有力な基準でもあった外国為替取扱実績を得るための有力な対象であったことになる。当時の輸出入に圧倒的なシェアを有する商社は銀行にとって重要取引先であった⁽²¹⁾。

さて輸入実務にあたって、商社は銀行に信用状 L/C の開設を依頼する。その内容は海外の輸出業者に対しユーザンス期限後の代金支払を保証するものである。メーカーはユーザンス期限になって現金支払が困難な場合が多く、その代替策として約束手形を商社宛に振り出す。商社は海外に送金の必要からこれを割り引くために銀行に持ち込む。その銀行とは L/C 開設から一貫してメーカー・商社の共通のメインバンクである。

(2) 対境担当者の活動

メーカー・商社・銀行の対境担当者としてのトップ・マネジメント及び実務レベルの関係は次のとおりである。

表 I. 鉄鋼業をめぐる対境担当者の役割分担
(高度成長期の資源確保を中心に)

	トップ・マネジメント (最高意志決定者)	ミドル・レベル (実務担当)
メーカー	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジョンの確立 ・行政、他産業、金融業などに対する説得 (関係創出能力) 	<ul style="list-style-type: none"> ・企画部門：トップの意を体して内外の関係調節 ・生産部門：生産計画の策定と実施 ・購買部門：物的資源担保のための対外交渉 ・財務部門：外部からの資金資源の調達（設備資金重点）
商社	<ul style="list-style-type: none"> ・重化学工業に必要な資源供給を通じて有力企業との関係創出（ビジョン） ・銀行を媒介とする有力企業への接近 	<ul style="list-style-type: none"> ・企画部門：トップの意を受けてボトム・アップ、トップ・ダウン両面での内外調節 ・営業部門：有力メーカーとの長期的かつ広範な協力関係 ・財務部門：金融機関など外部からの資金資源の確保（メインバンク関係の強化）
銀行	<ul style="list-style-type: none"> ・有力企業との関係強化（メインバンク関係の拡大・強化） ・時として商業銀行主義へのこだわりもあった 	<ul style="list-style-type: none"> ・企画、審査部門：トップの意を受けて資金配分計画と査定 ・メーカー担当部門：<input type="checkbox"/> ・商社担当部門：<input type="checkbox"/> <p>それぞれの担当部門への資金配分増加と、取引先との良好な関係の創出・維持</p>

「鉄はね返り手形」は直接的にはメーカー購買部門と商社営業部門、及び商社財務部門と銀行商社担当部門との間の交渉であるが、その前提としてメーカー内部（購買部門と財務部門）、商社内部（営業部門と財務部門）及び銀行内部（メーカー担当部門と商社担当部門及び審査部）とそれぞれの内部調整が行なわれることになる。また組織間交渉の結果によっては、再度組織内調整が実務レベルで必要になることもある。各組織の内一外の交渉・活動が融合される。実務レベルでの対境担当者とともにここで指導的役割を果たした「トップマネジメント」の存在がある。高度成長の黎明期、トップ自らがそれぞれの組織の最高権限者であると同時に、組織と組織の境界にあって、迅速で正確な意思決定を行ない高度成長の創始へと力強くテイクオフしていったという事実を認識することが出来る⁽²²⁾。彼等は長い社歴を持ち、それぞれの現場を知り尽くし、その経歴が他組織との交渉に遺憾なく駆使されていることである。そこに見いだされるものは、それぞれのトップとトップとの人間としての深い信頼の念が、対境担当者としての意思決定や行動の前提にあることであろう⁽²³⁾。

(3) メカニズムの持つ含意

驚異的なスピードで成長する鉄鋼業は、商社にとっても、銀行にとっても、魅力的な存在であった。安定かつ継続した取引関係を取り結ぶことを期待した。また鉄鋼メーカーにとって必要な資源として、海外情報に強い商社と、資金を持つ銀行とは不可欠なパートナーでもあった。この3者関係をリードし、最も積極的な役割を演じたものは、やはり商社⁽²⁴⁾であったと考える。

関西系の従来繊維を主たる取扱品目とした各商社が、戦後経済の重工業化に対応するために（特に鉄鋼業界はその最たるものであった）東京に重点を移行し、あらゆる手段（銀行を介することは当時としては有効なアプローチであった）を駆使して、非繊維部門への重点移行をはかったことは、各業界（鉄鋼メーカー・商社・銀行）などの戦後の歩みから読み取ることが出来る。具体的には各社史のほか、当時の業界の中にあつて、現場の担い手となった人々とのインタビューによって裏づけられる。各商社は原材料輸入のみならず、鉄鋼製品の国内・輸出両面での販売に精力的に協力し、また、鉄鋼メーカーの期待する機器・ノウハウの輸入・各種設備（倉庫など）の建設、さらに人的コネクションのフル活用などにいたるまで、集中的な活動を強力に実施していることは注目すべきであろう。

当時の商社は、海外ノウハウと、銀行にとって希求やまざる外国為替のソースと、さらに銀行とは別の意味で金融力を持つ存在であった。重化学工業化への対応という目標に対して、商社は鉄鋼メーカーと、広い取引先層を有する都銀とは、長くかつ深い関係を持つべきパートナーであり、強い紐帯を作ることに注力した。それは戦後新たに（歴史的背景なしに）作られようとすることも多かった。注目すべき点として、戦後において、銀行と並んで商社が、いわゆる企業グループ化に大きな役割を演じたことである。高度成長期に新たに作られた場合もあり、企業間のつながりを作り出す機能を商社は持っていた⁽²⁵⁾。

メーカーに資金が不足するならば、銀行がメーカーに直接融資することも可能であった筈である。にもかかわらずメーカーが商社に手形を振り出し、商社が銀行で割引（融

資)をうけることは、商社の存在理由を高めるための手段でもあったと解釈できよう。

銀行もまた、高度成長期の慢性的な資金不足の時代にあつて、必要貸出資源の捻出に苦心した。このことはデータによるよりも、ここでもまた、当時の実務者の多くからのインタビューによってより明瞭にあとづけることができる。すべての資金需要にまんべんなく応じうるものでなく、貸出の有効性の確保が必要とされた。その判断基準となるものは、その銀行にとって将来の優良取引を担うと予測される企業との取引の実現であり、同時にそれらの企業との「つながり」の可能な状況の創出のための融資の実施であつた。

1970年代にいたり高度成長が終焉に向かい、各種資源の稀少性が少しづつ後退してきた。鉄鋼業界の低成長化は資金の余裕を生み、メーカーの海外要員の育成は商社スタッフへの依存を弱め、また資金需給の緩和は銀行の持つ資源の稀少性の漸次的な減退を意味した。これは商社にとっても銀行にとっても新しい資源を生み出すべき時期にいたつたということであろう。しかし一度形成された組織間の関係は生き続け、それに依存し、今日にいたるまでその影響を及ぼしていると考えられることも必要なことであろう。

おわりに

本稿の目指すところは、戦後日本が敗戦のショックから力強く立ち直り、高度成長へと駆け上がっていくプロセスを明らかにすることであつた。世界の史上他に例が無いといわれる成長が、いかにして、また何故、踏み出していったかという大きな課題に対して、一つの考え方を提示することにあつた。そのための具体的な事例として、鉄鋼業界が原材料資源の安定的確保のために、メーカー・商社・銀行の組織間協力体制の形成プロセスをえがくことにあつた。いわゆる「鉄はね返り融資」をその象徴的な事例として取り上げた。取引とは、本来1対1の関係である。1対1の関係を2つ組み合わせることにより、3者関係が成立する⁽²⁶⁾。ダイアディックからコレクティブへの移行の単純な事例を考察した。シンプルな事例ではあるが、ヒト・モノ・カネの資源が微妙に織りなすドラマであり、資源の流れに介在するトップとミドルの組織内一外での役割も重要であつた。はるばる海を越えて日本にもたらされた原材料が、製品化された後に再び海外へと輸出されるモノの流れと、一枚の手形に表現され象徴されるカネの流れ、さらにこれらのモノ・カネの流れを担うヒトとヒトとの関係や交渉によって、巧みに組み立てられた鉄鋼業は高度成長に向けてテイクオフしていったといえるのであろう。

* 謝 辞

先ず最初に、常日頃身近にあつてご指導いただいている山倉健嗣先生にお礼を申し上げますと存じます。また、昨年10月の名古屋大学での発表にあたって、司会・コメンテーターをつとめていただいた高井透先生と貴重な助言を賜りました吉原英樹・斎藤祥男の両先生にも厚くお礼申し上げます。さらにこの一年間インタビューに応じていただいた20数名の方達にも感謝いたします。皆さんとのインタビューを通して、かつて高度成長期に活躍された企業人の行動の原理や様式についての認識を深めることが出来ました。データには残されない原動力を身近に感ずることが大切なことを教えられました。

【注】

- (1) 例えば
 高橋亀吉『戦後日本経済躍進の根本原因』日本経済新聞社，1975年，47ページ，86-88ページ，114-126ページ。
 香西泰『高度成長の時代』日本評論社，1981年，88-100ページ。
 篠原三代平『経済大国の盛衰』東洋経済新報社，1982年，79-80ページ。
 中村隆英『日本経済 第3版』東大出版会，1993年，276-279ページ。
 などがある。いずれも1950年代から始まる鉄鋼業界の主導的役割について述べている。
- (2) 川崎勅『戦後鉄鋼業論』鉄鋼新聞社，1968年，251-266ページ。
- (3) 田部三郎『鉄よ永遠に 日本製鉄原料史(上巻)』産業新聞社，1982年，273ページ。
- (4) 大木保男『総合商社と世界経済』東大出版会，1975年，132ページ。
- (5) 田部三郎 前掲書 256ページ。
 日本鉄鋼連盟『鉄鋼十年史 昭和33-44年』日本鉄鋼連盟，1967年，第6章。
- (6) 日高千景「間接金融体制成立期に関する覚書」『武蔵大学論集』41・5・6，1994年。
 橋本寿朗「資源・用地・資金制約下における大量生産型産業の飛躍」『証券研究』VOL.112，(財)日本証券経済研究所，1995年。
 日高千景「鉄鋼業の設備投資と世銀借款(上)(下)」『武蔵大学論集』44・2，44・4，1996年。
 米倉誠一郎『経営革命の構造』岩波書店，1999年。
- (7) 米倉誠一郎 前掲書，181ページ。
- (8) Yuchtman,E.and Seashore,S.E. “A System Resource to Organizational Effectiveness” American Sociological Review, Vol.32, NO.4.1967.
 Pfeffer,J.and Salancik,G.R. “The External Control of Organizations- A Resource Dependence Perspective” Harper and Row,1978.
 佐々木利広『現代組織の構図と戦略』中央経済社，1990年。
 山倉健嗣『組織間関係』有斐閣，1993年。
 吉田猛氏の一連の論文『朝日大学経営論集』2・2(1987年)，3・1(1987年)，3・2(1988年)がある。いずれも資源交換と組織間関係にふれるものである。
- (9) 吉田猛「組織と交換資源」『朝日大学経営論集』2・2，1987年 11ページ及び20ページ。
- (10) Pfeffer/Salancik Ibid.
 Pfeffer J. “Organizations and Organization Theory” Pitman,1982.
 ジェフリー・フェッファア「環境の再考」(D.J.ティース編著，石井他訳『競争への挑戦』白桃書房，1988年，第6章として所収)。なお原著は“The Competitive Challenge” University of California, Berkeley, 1987.
- (11) 山倉健嗣 前掲書第2章及び第4章。
 佐々木利広 前掲書第2章。

- (12) Evan, W.M. "The Organization Set: Toward a Theory of Interorganizational Relations" in J.D. Thompson ed. Approach to Organizational Design, University of Pittsburgh Press, 1966.
- (13) 山倉健嗣 前掲書第3章及び岡本康雄編著「現代経営学辞典(改定増補版)」同文館, 1996年, 260ページ。
- (14) 橋本寿朗前掲論文および日本経済新聞 1999.12.12 「20世紀日本の経済人西山弥太郎」参照。
- (15) 現在においても各社の商社別, 地域別の輸入取扱のシェアは厳密に守られていると考えられる。例えば『輸入鉄鋼石年鑑』テックス・レポート社の最新年度版を参照。
- (16) 辻節雄『増補 関西系総合商社』晃洋書房, 1997年。
寺西信美総監修『日本鉄鋼輸出外史上巻』産業新聞社, 1985年。
その他, 各商社の社史に詳しく述べられている。
- (17) 融資の形式として, 一件ごとの用途の明白な紐付きと, 用途を限定しない一般運転資金とがある。「鉄はね返り融資」は前者の典型であった。
- (18) 金子儀雄(執筆当時, 通産省通商局為替金融課)「金融面から見た総合商社の現状」『週刊金融財政事情』1964年4月27日。
- (19) オーバーローンの原因の一つとして「はね返り融資」があげられることもあった。
- (20) 通産省通商局編『最新貿易の実務-昭和38年版』ジェットロ, 1963年, 第9章。
東銀外為貿易相談所編『(改)外為実務ガイド』, 外為貿易研究会 1971年, 148-150ページ。
山川健『貿易金融システム』酒井書店, 1996年, 第4章。
「はね金融」は, 輸入業者の輸入決済手形の満期決済資金として需要されるものであり, 輸入金融に続く金融として重要であり, その融資の難易がさかのぼって輸入買い付けの成否そのものに影響を及ぼす結果, かつては工業手形及び日銀スタンプ手形として特別優遇措置が講じられていた。し輸入金融が引き締められて, 60年代初期には制度金融からは除外されていた。
また鉄鉱石などの場合, 「融資買鉱」でなければ鉱石輸入が難しくなった結果重要物資の輸入を確実にするため政府は日本輸出入銀行による「対価の前払いを目的に」に制度金融を設定した。商社が輸入業者の場合は当然鉄鋼メーカーに保証を求められることが多く, 輸銀は原則として市中銀行との協調融資を原則としてから, この点からもメーカー・商社・銀行の3者協力が形成された。
- (21) 塩田長英『総合商社』日本経済新聞社, 1976年, 159-169ページ, によると1960年には我国の貿易に占める商社のシェアは, 輸出において82.6%, 輸入において83.8%と圧倒的な重みを持っているとしている。
- (22) 具体的な企業トップであり, かつすぐれた対境担当者であった事例として富士銀行のあっせんにより, 丸紅の当時の市川忍社長が再建の必要な高島屋飯田との合併を「電光石火」に受け入れたことである。その結果同社(との関係)はいっそう親密なものとなった。(富士銀行調査部百年史編纂室)『富士銀行の百年』1980年, 284-288ページ)。

さらにもう一つの事例として、川崎製鉄のまさに高度成長に踏み出そうとすると、第一銀行の当時の酒井頭取の要請に対し、西山社長は速やかに銀行からの大森尚則会長と岡田貢助氏の受け入れを決定したことである。(西山弥太郎記念事業会編『西山弥太郎追悼集』(1987年)における各氏の追悼文による。)

- (23) 経営戦略とトップ・リーダーシップについては、奥村昭博『日本のトップ・マネジメント』ダイヤモンド社、1982年、第4章に教示されるところが多い。
- (24) 商社とメーカーとの関係を深める事例として、商社が海外船主から charterer として、特定のメーカーのために海外原材料の輸送船として専用したケースもある。川崎製鉄と伊藤忠商事とで石炭専用船がオペレートされていた。(伊藤忠商事元常務取締役高原友生氏よりの聞き取りによる。因に高原友生氏は西山弥太郎川鉄元社長の女婿である。)
- (25) M.S.Granovetter “The Strength of Weak Ties” *American Journal of Sociology*, 78-6,1973 において、Granovetter は次のような論理を展開している。その強調するところは「弱いつながり (weak tie) の凝集力 (cohesive power)」である。たとえ weak tie であっても共同体統合には必須であり、他方 strong tie は局部的につながりを生みつつも、全体的な分断をもたらすと彼はいう。必要資源の相互依存の関係を深めながら、グループ化の形成プロセスを追求しようとする本稿の狙いにとって、彼の示唆するところは大きい。たとえ歴史的背景はうすくとも、戦後成長期のダイナミックなグループ形成の力となるものを暗示する。
- (26) 「はね返り融資」は、3業種間の結合を招き、後の企業集団形成に一役を担ったが、さらにつきつめていけば、MITI を中心とした日本政府の産業政策や貿易金融制度の中には、3者の企業間協力は、重要資源確保政策の一環として政策的意図もあつたとみることのできるのではなかろうかと考えられる。

【参考文献】((注)に引用したものを除外した)

- 山倉健嗣「組織間関係の分析枠組—組織セット・モデルの展開—」『組織科学』31-2, 組織学会, 1977年。
- 山倉健嗣「組織論の現在」『横浜経営研究』x-2, 横浜国立大学経営学会, 1989年。
- 山倉健嗣「組織論構想」『横浜経営研究』19-2, 横浜国立大学経営学会, 1998年。
- 中川敬一郎「日本の工業化課程における『組織化された企業者活動』」『経営史学』2-3, 経営史学会, 1967年。
- 中川敬一郎「第2次大戦前の日本における産業構造と企業者活動—間接金融体制と総合商社を中心に—」『三井文庫論叢』第3号, 三井文庫 1969年。
- 稲葉元吉「現代組織論と現代経済学」『組織科学』27-1, 組織学会 1993年。
- 鹿野嘉昭『日本の銀行と金融組織』東洋経済新報社, 1994年。
- 嶺山昌一『日本の金融システム』東洋経済新報社, 1982年。
- 橋本寿朗『日本経済論』ミネルヴァ書房, 1991年。

- Aoki, M. and R. Dore “*The Japanese Firm*” Oxford Uni. Press, 1994. (NTT データ通信 訳『システムとしての日本企業』NTT 出版, 1995 年。)
- Astley, W.G. and A.H. Van de Ven “Central Perspective and Debates in Organization Theory” *A.S.Q.* 28, 1993.
- Pfeffer, J. “*Managing with Power*” Harvard Business School Press, 1992.
- Staber, U. “Networks and Regional Development and Unresolved Issues” (edit. By Starber et al “*Business Networks*” Walter de Gruyter, N.Y. 1996.)
- Thompson, J.D. “*Organizations in Action*” McGraw-Hill, 1967.
- Van de Ven, A.H. “On the Nature, Formation and Maintenance of Relations among Organizations” *American Sociological Review* 23, 1976.

[2000 年 8 月 4 日受理]

研究ノート

(査読付)



チーム学習の諸類型と環境整合性の管理⁽¹⁾

方 容泰

(The Graduate School of Venture, Hoseo University, Asan, Korea)

要 約

知識経営に関する研究は主に組織学習という次元で行われてきているが、企業内で実際課題を遂行しているのは、チーム（集団）だと定義したい。急変しつつある環境の変化を機会として活用するためには、迅速でかつ機敏な（speedy & agile）行動をとることができるプロジェクト・チームでなければならない。そのチームがもとの成果を最大に達成するためには、ラーニングが必要であろう。といえ、チーム学習という概念がでてくるが、どうすれば学習の結果がよくなるのか。本稿では、チーム学習を企業の外部環境と内部環境に対する整合性（fit）を両軸にして4つの類型に分けた。内外環境との整合性を高めてチームが学習した場合は相乗的学習であり、内部環境との整合性を高めた場合は埋没的学習、外部環境との整合性だけを高めた場合は遊離的学習、内外環境との整合性が低い場合は盲目的学習と名付ける。韓・日企業を対象とした調査の主な結果をまとめてあげると、まず競争企業の動向（外部環境の要素の1つ）に関する情報の収集はプロジェクトの成果と負（-）の関係にあることが判明した。これは、情報収集の必要性を否定するのではなく、収集の方法の選択が重要であることを意味する。経営陣のプロジェクトに対する介入・関与（内部環境の1つ）をチームが受容してプロジェクトに反映することは成果と正（+）の関係にあるが、その統計的有意性は達成できなかった。1つの解釈は標本数の少なさであり、もう1つの解釈は高成果であれ低成果であれ、どのチームでも経営陣の意向を考慮するので、有意性をみせていないかもしれない。本研究では、企業の内外環境の要素の中でどれがよりプロジェクトの成果と密接な関係をもっているのかを究明することを目的としている。そこで、関係のある要素をどう取り扱えばプロジェクトの成果と結び付くのかを調べてみた。その調査から導き出された仮説は次のとおりである。仮説1：外部環境の要素の中でプロジェクトの成果と関係をもつのは顧客・市場の動向より競争企業の動向を把握することである。仮説2：競争企業の動向を自社の上司や役員などを通じて入手することはプロジェクトの成果を低下させる。仮説3：チームプロジェクトに対するトップ・マネジメントのコミットメントはプロジェクトの推進方向に集中させることが成果に寄与する。仮説4：関連部門への協力の要請は非公式のチャンネルより公式のチャンネルを用いたほうが、プロジェクトの成果を高める。

1. チーム学習の定義

最近経営学の研究テーマのなかでもっとも注目を浴びている1つが、組織学習であろう。企業という組織のなかで実際に学習する主体は組織構成員である。組織学習は、各々の構成員の学習したものがほかの構成員に伝達し、共有するプロセスを通じてはじめに成立するといえる。Kim(1993,p.89)は、そのような共有のプロセスが必ずしも公式的な

性格を持つ必要はなく、自然な個人どおしの相互作用だと言っている。また、Walsh & Ungson (1991,pp.67-68)は、そのような個人間の相互作用を可能にするのは集団だと規定している。すなわち、集団は組織学習と個人学習を連携する媒介の役割をするものと見なしている。同じく、Kraemer & Pinsonneault(1990,p.376)は、集団を組織の知識獲得活動の核心的な土台と見ている。Ulrich et al(1994,pp.55-56)も、組織構成員の創り出したアイデアが組織システムに一般化されないときや、ある部門の実験結果がほかの部門と共有されないとき、学習は組織変革を招くことができないと指摘している。

結局、企業という組織を一つの学習システムと見るなら、環境変化に対する企業間の適応能力の格差は、学習能力の優劣に起因するといえるであろう。この研究では、概念的に‘集団’の代わりに‘チーム’という用語を使うことにする。その理由は、チームという用語がその構成の側面で固定的でなく、柔軟性の色彩を持っていると思われるからである。しかも、チームは一定の期間中、日常的な業務から切り離れ、より比重の高い課題を集中的に遂行する主体と考えられる。

この研究ではチーム学習を、考慮すべき諸環境要素を把握し、管理することでチーム・プロジェクトの成果を高めるものと定義する。

2. チーム学習の類型

この研究では、チーム学習を企業外部環境との整合性(fit)と、企業内部コンテキスト(context)との整合性という2つの軸に基づいて4つの類型に分ける。企業外部環境には顧客、競合企業などが主要な要素になり、企業内部コンテキストには企業文化、最高経営陣、関連下位部門(sub unit)などが含まれる。Nystrom(1979, p.102)は、企業の内部環境(構造、資源)と外部環境(顧客、供給企業、競合企業等)を明確に区分するのは難しいが、企業を独立の分析単位と把握するためには、そのような区分が必要だと述べている。また、企業発展の有利な条件を作り出すためにも企業内部環境と企業外部環境との間の整合性が要求される。コンテキストの概念に対しては、組織がそこから出現し、そこで存在する環境を意味し、どのような戦略的意思決定の場合にも根本的で複雑な次元を成り立てていると定義されている²⁾。

図1 チーム学習の類型

外部環境 との整合性	高	遊離的学習 Alienated Team Learning	相乗的学習 Synergic Team Learning
	低	盲目的学習 Blind Team Learning	埋没的学習 Sunk Team Learning
		低	高
		内部環境との整合性	

(1) 相乗的学習

プロジェクト・チームが企業内外の環境との整合性を最大に高めてプロジェクトに着手し、遂行することによって新知識を創出したとき、そのようなチームは相乗的学習をしたと言える。

チームがプロジェクトを推進する究極的な目的は企業成果に寄与することであるので、外部環境を考慮するのは当然のことである。特に、産業環境の動向に対する絶えない情報の収集と分析およびその適切な活用はもっとも優先的に考慮すべきことである。顧客の構成はどう変わりつつあり、彼らの追求する価値はどう移り変わるだろうか、同じドメインで活動するほかの企業はどう動いているのか、そのなかで自社はどのような戦略を立てれば良いか、ほかの産業から学べるベンチマーキングなんかはないかという、いわば企業外部環境との整合性を高めることである。

外部環境がチームにミッション設定のヒントを提供してくれるものなら、内部コンテキストはミッション実現の制約条件となる。チームがいくらすばらしいビジョンを描き、ミッションの枠を作っても、それが組織の内部で受け止められないとなんの意味もない。そのような内部の支持と理解を求めるためには、自社の風土と文化、言い換えれば自社は何をどうやってきたかを把握しなければならない。特に、トップ・マネジャーの支持はチーム・プロジェクトに正当性(legitimacy)を与える。内部コンテキストとの整合性を高めるのは、プロジェクトの成果に相当の影響を及ぼす。

1つ念頭におくべきことは、内外環境との整合性を高めることはかならずしも与えられた状況に順応することを意味するのではないという点である。整合性とは、静的な視座からの脱皮と動的な焦点への照準である。与えられた状況に合わせるために追求すべき目標を下げるなら、結局は準最適(sub-optimal)の成果しか出てこない。このことが繰り返して起ると、時間の経過とともに変化する環境と停滞している企業との間にはどうにも埋めることのできない隙間ができてしまう。これが飛躍的な革新を阻害し、漸進的な(incremental)革新だけを好む企業病の原因となる。

(2) 埋没的学習

チームが企業内部のコンテキストとの整合性だけを重視し、外部環境に十分な関心を注がない状態でプロジェクトを遂行した結果を、組織の中に埋まった埋没的学習による新知識の創出と称する。

外部環境は与えられたものと扱い、内部要素を影響変数と規定して、プロジェクトの成果を最大にするために企業内部の利害関係者との調和をはかることである。外部環境を十分考慮しない理由は、外部環境に対するチームの精査能力が欠けていることや、精査の必要性をあまり強く感じないことにあると思われる。場合によっては、必要性は感じて情報が入手が無理であるとか、もしくは入手するのに莫大な努力と時間の投入が要求されるので、上滑りの調査しか行わないこともあるであろう。

しかも、情報の洪水ともいわれる膨大な量の情報の中でどれが自社にとって有意なものなのかを区切ることはそんなに簡単ではない。たとえ情報の有意性を判断することができても、それを利益化できる能力がそろっていないと、無用のものになってしまう。

外部環境と対照的に、内部環境は比較的把握しやすく、プロジェクトの結果に直接利害関係を持つ集団であるので、チームにとってはより実感できる影響変数になる。そのうえ、企業内部の影響要素に対する評価は容易であるという点も、埋没的学習を導く。

(3) 遊離的学習

急変する企業外部環境は積極的に考慮するが、プロジェクトの遂行過程で企業内部要因とあまり接触しないとき、そのチームは内部の利害関係集団とかけ離れた遊離的学習によって組織の知識を革新したといえる。企業外部の環境変化に対応する外向的な性格の強いプロジェクトや、外向的な思考方式をもっているメンバーが主軸になっているチームは特にこのような類型の学習を行い勝ちである。

企業内部の利害関係者の考えと合致しない方向に進むことによって、プロジェクトの結果はもとの意図からはずれる恐れがある。ほかの部署・部門からの反発や妨害、非協調的な態度などで、プロジェクトの達成に必要な諸要素をそろえることができず、結局は独善的なチームになってしまう。場合によっては、企業が今までの成功に安住し、現状維持(status quo)の惰性に漬かし、革新を追求するのに鈍感となってチームの力説が全く効かなくなることも、遊離的学習の原因である。

(4) 盲目的学習

チームが企業内外のコンテキストと合わない過程と内容を含んでいるプロジェクトを遂行して新知識を創出したとき、そのようなチーム学習を内外の環境に目を閉じた盲目的学習と呼ぶ。企業外部の環境変化に鈍くなり、精査能力が足りなく、企業内部要素との調和能力にも欠けているとき、チームの創り出した新知識はどの側面から見ても満足できないものになる。

盲目的学習の過程を踏むチームは組織全体に損失を及ぼすだけでなく、チームに対する評価も悪くなり、組織の有効性とチーム・メンバーの動機付けの両面で否定的な影響を与える。そのような結果が招かれる主な原因はチームの人的構成にあると考えられる。認知と行動の側面で閉鎖的かつ近視的な属性をもち、問題解決と集団関係の処理能力に欠けている場合にはそうなるであろう。また、集団の凝集力が強すぎ、閉鎖的で画一的な集団思考(group think)に陥りやすいチームによく見られ勝ちである。

そのような症状の発生を防ぐためには、多様な経験と背景をもつメンバーから成り立つチームを作るべきであり、チームの意思決定の過程でメンバーらの自由な意見の開陳と相互批判ができるような集団規範を設定するのに相応しいリーダーの存在が不可欠である。

Miller(1992,pp.159-161)は、企業外部および内部の環境と整合性を維持することがかならずしも両立可能ではないと述べている。その理由は、i)外部環境の不確実性が増えると、それを正確で迅速に把握する専門スタッフを設置するようになるが、それらのスタッフは分析的で計画的な意思決定を追求し、外部環境の変化への適応に遅れることが起り勝ちで、ii)弛緩の連結(loose coupling)は迅速な適応を促進するが、適応の組織内への拡散を阻害し、それに対して収縮の連結(tight coupling)は変革の組織内への伝播を容

易にするが、高いコストと反発を惹起し得るなど、それぞれの問題点をもっており、iii) 企業内部の要素間の一貫性を強調することはコストと効率を重視するが、この場合成果基準は企業外部環境の変化に鈍感となり、それに対して企業外部の要素への適応に執着すると、企業は耐えない流動状態に陥り、企業内部の諸要素との間の補完性が損じることなどである。

3. チーム学習に対する調査結果

韓国企業のチーム学習に対する調査は西江大学の経営大学院の MBA 課程に在学しているビジネスマンを対象とし、日本企業の調査は青山学院大学の国際ビジネスの修士課程に在学しているビジネスマンを対象として行われた。質問紙の有効回収率は、韓国企業のほうが 22%(11 部)であり、日本企業が 25%(18 部)であった。両国企業を二分して回帰分析のような統計処理をするにはサンプルの数が足りなく、なお答えなかった質問項目もあったので、データを統合して処理した。この点、最初の国際比較経営の意図が満たされなくなり、物足りない結果となってしまった。

(1) 内外環境との整合性

外部環境との整合性は前述したように、競争企業の動向および、顧客・市場の動向という 2 つの構成要素の取扱の程度を測定することによって評価した。競争企業の動向に関しては、‘自社の上司または役員に頼んで、彼らの人的ネットワークを通じて’が 3.9 点(リカートの 5 点尺度基準)でもっとも役に立つ方法であった。もう 1 つの外部環境要素である顧客・市場の動向は専門調査機関、チームの自体分析、専門資料の分析以外の‘その他方法’に頼るのがもっとも有用であった。競争企業の動向把握と顧客・市場動向の把握にもっとも頻繁に使われる方法が、それぞれ印刷物を通じることと、チーム自らの分析であることとは対照的である。つまり、活動度と有用性とは一致しないことを見せている。

表 1 外部環境要素に関する記述統計量

	方法別活用度	方法別有用度
競争企業の動向把握		
自社の上司・役員を通じた情報の入手	26.2%	3.90
競争会社の知合を通じた情報の入手	28.4%	3.75
印刷物を通じた情報の入手	31.0%	2.23
その他の方法を利用した情報の入手	4.4%	3.67
顧客・市場の動向把握		
専門の調査機関を通じた分析	13.9%	3.00
チームの自律的分析	44.2%	3.79
専門の雑誌・資料を通じた分析	27.9%	3.42
その他の方法を利用した分析	13.9%	3.83

* 方法別有用度は、リカートの 5 点尺度である。

内部環境との整合性は、チーム・プロジェクトの進捗に対する報告および最終実行に対する決裁権をもっている当該経営者との関係、およびプロジェクトの遂行上の利害・協力の関係をもっている関連部門・部署との関係、という構成要素を測定して評価した。経営陣がプロジェクトに対して見せた関与(commitment)は、プロジェクトの内容や日程よりは推進方向に対してより高かった(5点尺度で3.8点)。経営陣の関与に対するチームの反応は、プロジェクトの内容と日程の側面では関与の程度以上であったが、推進方向の側面では関与の程度より低かった(5点尺度で3.6)。これは、経営陣の提示したプロジェクトの究極的な目的と遂行戦略に対するチームの理解が低かったことだと指摘できる。もう1つの内部環境要素である関連部門・部署との関係を見ると、チームは彼らの協力・支援を得るために、チーム・リーダーが関連部門長に非公式な要請をすることをもっとも多く活用した(31.4%)。

表2 内部環境要素に関する記述統計量

	プロジェクトの推進方向	具体的内容	日 程
経営陣の関与度	3.82	3.00	3.21
チームの反映度	3.57	3.44	3.33
関連部門へ要請度		3.52	
関連部門の協力度		3.64	

* リカートの5点尺度ではかった数値

(2) 内外環境との整合性管理とプロジェクトの成果

まず、外部環境要素との整合性の管理がプロジェクトの成果とどう結び付いているかをみると、競争企業の動向に対する情報収集はプロジェクトの成果と負(-)の関係にある。もう1つの外部環境要素である顧客・市場動向の把握はプロジェクトの成果と有意な水準で相関性を持っていない。

内部環境要素に関しては、経営陣および関連部門との整合性がプロジェクトの成果にどう関係するかを把握した。経営陣がプロジェクトに対して見せた介入・関与は成果と正(+)の関係を持っているが、経営陣に対するチームの反応は成果と有意な水準で相関性を見せることができなかった。関連部門との整合性は、彼らへの協調の要請と、提供された協調の程度で測定した。その結果、協調の要請はプロジェクトの成果と負(-)の関係にあるが、協調の提供は成果と正(+)の関係にあることが判明した。

4. 分析結果の解析と結論

調査対象の韓国企業と日本企業のプロジェクト・チーム(全部で29)は、平均的に3.6の部署から人々を差し出してプロジェクトにチーム・メンバーとして参加させたので、CFT(Cross Functional Team)の特徴を持っていると言える。

それらのチームは企業内外の環境要素に対する整合性を高めて相乗的学習に近似する学習を追求しようと努力したと評価できる。外部環境の場合、把握方法によって程度の違いはあるが、競争企業の動向把握がもつ有用度は3.2-3.9点(5点尺度で)で平均値を

上回り、顧客・市場動向の把握も 3.0-3.8 点で、外部環境との整合性を管理するのに注意を傾けたと言える。企業内部のコンテキストの構成要素との整合性の管理については、

表 3 チーム・プロジェクトの成果と環境整合性の管理との相関係数

	短期	中期	長期
1. プロジェクトの成果	3.44(1.04)	3.60(1.35)	3.25(1.22)
2. 外部環境との整合性の管理			
2.1 競争企業の動向把握			
上司・役員を通じた入手	-0.85*	-0.89**	-0.60
競争企業の知会を通じた入手	-0.61	-0.72	-0.87*
印刷物を通じた入手	0.08	0.47	0.87
2.2 顧客・市場の動向把握			
専門機関への依頼による把握	0.50	0.82	0.65
チームによる把握	0.41	-0.16	0.00
専門資料による把握	0.00	-0.29	0.34
3. 内部環境との整合性の管理			
3.1 経営陣との関係			
経営陣の関与とチームの反応(推進方向)	0.46* \ -0.09	-0.08 \ 0.12	0.16 \ 0.19
経営陣の関与とチームの反応(作業内容)	0.33 \ -0.07	-0.11 \ 0.25	-0.18 \ 0.08
経営陣の関与とチームの反応(日程)	0.39 \ -0.16	0.22 \ 0.16	-0.19 \ 0.11
3.2 関連部門との関係			
チームの協調要請	0.04	-0.45*	-0.27
関連部門の協調提供	0.52**	0.20	0.10

* 成果の測定は 5 点尺度で、売上増加、コスト削減、業務処理の改善、会社の社会的知名度の上昇、労使関係の改善、従業員の生産性向上などを例にあげた。評価の主体についても最高経営陣、ほかの部門、取締役会、評価審議会などを例にあげた。

* 短期：プロジェクトの完成時点 中期：プロジェクトの実行後 1-2 年経過
 長期：プロジェクトの実行後 3-5 年経過 **= $p < 0.05$ *= $p < 0.1$

* 3.1 での数値の中、' \ ' の前は関与の程度、後は反応の程度をさす。

表 4 環境変数の回帰係数および説明力

	モデル 1	モデル 2	モデル 3
競争企業の動向把握 上司・役員を通じた把握	-0.71* (F=7.50)	-0.21** (F=11.56)	
競争企業の知会を通じた把握			1.44* (F=9.07)
R ²	0.71	0.79	0.75

モデル 1：プロジェクト完成時点の評価(短期)

モデル 2：プロジェクト実行後 1-2 年経過時点の評価(中期)

モデル 3：プロジェクト実行後 3-5 年経過時点の評価(長期)

**= $p < 0.05$, *= $p < 0.1$

プロジェクトに対する経営陣の関与(推進方向, 作業内容, 日程の側面で)の程度が 3.0-3.8 点で, それに対するチームの反応の程度が 3.3-3.6 点であった。これをみると, チームはプロジェクトに対する経営陣の関心をよく導き出し, 適切に反応したと言えるであろう。関連部門との関係も円満に進んだことがわかる(協調要請の程度が 3.5 点で, それに対する協調提供の程度が 3.6 点)。その結果, プロジェクトの成果に対する評価も時期によって異なるが, 平均的に 3.3-3.7 点を得, 期待に近いかまたは上回る成果を達成したと言える。

次は, どの下位構成要素に対する整合性の管理が特にプロジェクトの成果と関係したかを把握した。外部環境要素のなかで競争企業の動向把握はプロジェクトの成果と負(-)の関係にあることが判明したが, これは競争企業に対する情報の入手が容易でないばかりか, ‘いい加減な’内容の情報はかえってプロジェクトの枠組みを立てるのに障害となることを意味する。顧客・市場動向の把握がプロジェクトの成果と関係ないことに対して考えられる解析は, チームが顧客・市場動向に‘当てはまる’ような内容のプロジェクトを設計するというよりは, そのような動向に反することのない範囲でプロジェクトの方向を設定したかも知れない。つまり, 外部環境の要素のなかで顧客・市場動向はあたえられた(given)ものと扱うことであろう。したがって, チームは競合関係にある他社が顧客にどうアプローチしているかを把握することによって, プロジェクトの内容や推進方向が制約されるかも知れない。

内部要素のなかで経営陣の関与と関連部門からの協調がプロジェクトの成果と正(+)の関係にあることは予想通りであるが, 関連部門への協調要請が成果と負(-)の関係を見せたことはチームの境界管理(boundary management)に問題があり, よりいっそうの注意を要することを示唆することだと解析できるであろう。もっとも使われる協調要請の方法は, ‘チーム・リーダーが当該部門長に非公式に要請したこと’(31.4%)と, ‘経営陣に頼んで関連部門の協調を得たこと’(25.7%)であるが, これらの方法を再考すべきではないかと考えられる。

この研究の焦点は, 4 つのチーム学習の類型のなかでどちらがより効果的であるかを判明することではなく, ある類型の学習がプロジェクトの成果と関係するのは, 企業内外の環境要素のなかでどれをうまく管理することにあるかを究明することにしぼられた。統計分析の結果によると, プロジェクト・チームは内外の環境要素をすべて重視し, 両者との整合性を高めようとしたことが, チーム学習の実像(description)である。ところが, 実際にプロジェクトの成果に影響を及ぼしたのは外部環境要素(特に, 競争企業の動向把握)であるので, チームはプロジェクトを遂行するなかで, それにもっとも注意を注ぐべきだという処方せん(prescription)が, この研究から導き出された含意である。このことを仮説として提起すると次の通りである。

仮説 1: 外部環境要素のなかでプロジェクトの成果と関係を持つのは, 顧客・市場動向の把握より競争企業の動向を把握することである。

仮説 2: 競争企業の動向を自社の上司や役員などを通じて入手することはプロジェクトの成果を低下させる。

仮説 3: チーム・プロジェクトに対するトップ・マネジメントのコミットメントは,

プロジェクトの推進方向に集中させることが成果に寄与する。

仮説 4: 関連部門への協力の要請は非公式のチャンネルより公式のチャンネルを用いたほうが、プロジェクトの成果を高める。

【注】

- (1) この論文は、韓国学術振興財団の 1997 年度 Post Doc 研究費の支援によって行われた。
- (2) Pettigrew, *The Management of Strategic Change*, 1988 ; Gunnigle & Moore, 1994, pp.67-68 から再引用。

【参考文献】

- Argyris, C., Double Loop Learning in Organizations, *Harvard Business Review*, Sep-Oct 1977.
- Fiol, C.M., Lyles, M.A., Organizational Learning, *Academy of Management Review*, Oct 1985
- Huber, G.P., Organizational Learning : The Contributing Processes and Literatures, *Organization Science*, Feb 1991
- Kim, D., The Link Between Individual and Organizational Learning, *Sloan Management Review*, Fall 1993
- Levitt, B., March, J.G., Organizational Learning, *American Review of Sociology*, v.14, 1988
- McGill, M. et al, Management Practices in Learning Organizations, *Organizational Dynamics*, Winter 1993
- Senge, P.M., *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization*, Double Day, N.Y., 1990
- Stata, R., Organizational Learning : The Key to Management Innovation, *Sloan Management Review*, Spring 1989
- Ulrich, D. et al, High Impact Learning : Building and Diffusing Learning Capability, *Organizational Dynamics*, Autumn 1993
- Walsh, James P., Ungson, Gerald. R., Organizational Memory, *Academy of Management Review*, v.16,1, 1991
- Woodman, R. et al, Toward a Theory of Organizational Creativity, *Academy of Management Review*, v.18, 2, 1993

[2000 年 7 月 25 日受理]

同一産業における複数の国際戦略パターン

ータイ・オーストラリアにおけるトヨタ・三菱自工の事例などからー

折橋 伸哉（東京大学大学院）

要 旨

ポーターらは産業毎に最適な国際戦略パターンがあると指摘した。しかし、三菱自工とトヨタは、タイ及びオーストラリアでの環境変化への対応、とりわけその過程やオペレーションには大きな違いがあるものの、共に現地生産を維持している。とりわけ、戦略を形成していった過程、及びオペレーションに注目して両者の対比を試みた。

三菱は両国共に投資を可能な限り節約している点が特に顕著。ともに合弁からスタートしている。また、国によって生産方式を変え、現地適応を図っており、品質についても国によってバラツキがある。タイでは輸出工場を新設したが、合弁相手の意向で大規模増資が困難だったなどの事情で外注化を徹底し投資を抑制した。オーストラリアでは、買収時に既に一通りのシステムは完成しており、人材を含む既存資源の有効利用を図っている。

一方トヨタは品質確保を最優先。トヨタブランドで売る以上、品質確保に多大なコストを要するまでに老朽・陳腐化した場合は、タイでの溶接工場、オーストラリアでの組立工場新設などのように更新するという。またいずれの国でもトヨタ生産方式の移転を強力に推進している。

三菱の様に投資を必要最小限に抑えると、資本効率は向上して危機への柔軟性も増す（生産撤退という選択も容易）反面、オーストラリアでは設備が古いために品質・生産性は一定程度犠牲になり、タイでは部品の安定供給を確保するための対策が必要になる。逆にトヨタの様に品質・生産性確保のために必要な投資を随時行くと、それらは向上して好イメージも保たれる反面、資本効率は悪くなって危機への柔軟性も低下する。このように、三菱は資本効率・柔軟性、トヨタは品質・工場レベルでの生産性と、各々別の部分に戦略上の重点を置いている。両社は共に現地生産から撤退していないことから、現時点では両国の自動車産業において複数の国際戦略パターンが共存しているといえる。むしろ、少数企業についての限られた期間の分析だけで同じ産業でも複数の国際戦略パターンが成功するという事は出来ず、より多くかつ長期的な実証分析を積み重ねていく必要がある。

ポーターらは産業毎に最適な国際戦略パターンがあると指摘した。しかし、三菱自工とトヨタは、タイ及びオーストラリアでの環境変化への対応、とりわけその過程やオペレーションの実態には大きな違いがあるものの、共に現地生産を維持している。本論文ではとりわけ、戦略を形成していった過程、及びオペレーションに注目して両者の対比を試みていく。

とりわけ、トヨタ自動車、三菱自動車工業のタイ法人の戦略対応は、1990年代半ば

以降の一連の環境変化以前は輸入代替拠点で、現在は輸出を目指しているといった点では共通しているものの、実際の取り組み姿勢は対照的である。また、1980年代半ばの政策転換を発端にした一連の環境変化への両社オーストラリア法人の戦略対応も、類似した特徴を示している。しかし、撤退を余儀なくされることをとりあえず「海外事業活動の失敗」と定義すると、現時点まで両社とも両国から撤退せずに現地法人を維持しており、両社とも決して失敗はしていない。では、対照的な経営を行っている両社は、各々どこに存立基盤を持って共存しているのか。

まず、タイにおける両社の戦略を、主に1トンピックアップトラック（以下、ピックアップ）に関するものを中心に見ていきたい。

1. タイでの両社の取り組み

(1) 研究対象期間

1990年代のタイ自動車産業における環境変化を、とりわけピックアップを中心に2つの段階に分けて考える。図1は、研究対象時期のタイ自動車市場の推移を示している。

① 第一次変化… 1994年から95年頃

タイを筆頭にピックアップ需要が急速に拡大し、生産拡大が求められた。同時に好調な経済を反映して新興中産階級を中心に乗用車も著しく需要増加し、増産が求められた。一方、日本国内でもバブル期購入車の買い替え需要があり、自動車需要は堅調だった。

② 第二次変化…1997年

1997年7月にタイで始まった通貨危機の影響で、国内自動車需要は急速に冷え込んだ。したがって、採算維持に必要な生産規模を確保するには、輸出が不可欠になった。

(2) 連の環境変化以前

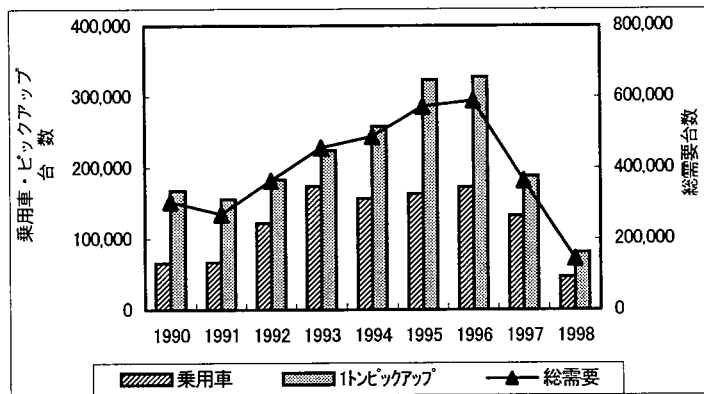
ともに1960年代から組立を行っているが、厳しい完成車輸入規制に対応した輸入代替拠点だった。(表1照)

(3) 第一次変化(世界的需要拡大)への対応

① タイ三菱自工 (MMC シティボル)

当時のタイ、ヨーロッパなどでの急速な需要伸長に対応するには生産能力拡充は避け

図1 タイ自動車市場推移



出所：各種資料から筆者作成

られなかった。しかし、当時日本国内の自動車需要は堅調で、しかもピックアップの需要はさほどではなかった。また三菱はRVブームに乗って日本国内販売が好調だった。したがって、限られた生産設備・資源を乗用車及びRV生産に回した方が、日本国内ではさほど需要が見込めないピックアップを増産するよりも有効だと判断した。こうした経緯から海外にピックアップ生産拠点を新設する方針を決定した。アメリカを除くと世界最大の需要地で、三菱としては最大の仕向け地であったタイが労働力、用地の確保の面などからも最適だと判断し、1996年に新設された貿易港・ラムチャバン港に隣接した工業団地内に輸出専用工場を建設した。

② タイトヨタ

郊外に工場を新設して乗用車生産の主力を移し、在来工場では主にハイラックス（ピックアップ）を生産することにした。当時、タイ国内市場だけで近い将来自動車需要は80万台以上に伸びると見込まれていた。それを基にトヨタの販売台数も現在の市場シェア（タイ国内では長年一位をキープ、20%台後半から30%程度）から20万台程度と予測するなど、モータリゼーションの進行で乗用車需要が急増するという読みが背景にあった。

一方完成車輸出はほとんど行っておらず、世界戦略上の位置付けは依然輸入代替拠点のままであった。

表1 タイにおけるトヨタと三菱自工

	MMC シティボル			タイ国トヨタ		
タイでの組立開始	1966			1964		
資本金(百万円)	834			4520		
本社持株比率	46.23%			69.60%		
従業員	2760			4041		
日本人	40			35		
タイ人役員	6			4		
売上(1997,百万円)	30820			46445		
年間生産能力	13万6000台			24万台		
ピックアップ輸出先	欧州, オーストラリア他米国を除く90カ国			オーストラリア, カボネジア, 比, ラオス		
組立車種 乗用車	Lancer	セダン	1.5/1.8L	Camry Corolla Soruna	セダン セダン セダン	2.2/3.0L 1.5/1.6/1.8L 1.5L
商用車	Strada Canter Fighter	ピックアップ トラック トラック	2.5/2.8L 3.9/4.2L 7.5/8.2L	Hilux 4/2 Dyna	ピックアップ ピックアップ	2.5L 3.7L

出所：日本自動車工業会資料，報告者現地調査。

次に、両社のピックアップ生産の現状を比較してみたい。

③ ピックアップ生産の現状

・タイ三菱自工…ラムチャバン第二工場（ストラダ生産）

合弁相手の資金不足に加え、1980年代のタイ国内市場収縮の経験などもあって、自社の投資額を抑えるために部品は日本からのCKDなどを除いて全て外注しており、エンジン組立工程を除いて同工場での内製部品はない。のみならず、プレス工程も全て外注し、組立工場では最終的な溶接作業から行っている。輸出モデルについても国内向けと同様の現地調達率をすでに達成している。

部品のほとんどを外注しつつも効率を高めるために、工場周辺に荷台、シートなどの大物部品を中心に以前から取引のあった部品メーカーに進出を要請し、13社が隣接地に立地した。コンピューターを通じて最終組立工場から組立情報を流し、納入は同期化されている。さらに、安定的に外注部品を調達するために、タイ資本メーカーに対して日本の三菱系部品メーカーなどから継続的に技術指導を実施している。そして、経済危機の影響で資金繰りが苦しくなったメーカーに対しては、設備を買い上げて貸与するなどのバックアップを積極的に行っている。こうした取り組みを通じて、自社の投資は抑えながらもある程度効率的な生産システムが構築されている。

例えば、日本の三菱系部品メーカーからの技術指導を受けているタイ資本の部品メーカーはプレス全般を担当しており、ドア、荷台についてサブアッセンブリーの上、コンピューターを通じて流れてくる最終組立工場からの指示に基づき、6台1ロットで納入している。いまだに設備の高度なメンテナンスは日本人指導員に依存しているようだが（というのは、注意事項が日本語のみで書かれていることから）、日常オペレーションはほぼ自前で出来るようになってきている。さらにプレスで培った技術を活かして、別の三菱系部品メーカーから技術指導を受けて排気システムの生産も行っている。

なお、これはトヨタを始めとする他メーカーの工場とも共通しているが、溶接、塗装工程での品質上重要な一部分を除いて自動化はされていない。労働者の賃金は安くかつ豊富なので、あえて多額の投資を要する自動化を進める必要がないためである。最終組立工程ではコンベアが設置されている以外は、自動機械はほとんどない。人力主体であるため、タクトタイムは4、5分と、日本よりもはるかに長くなっている。

・タイトヨタ…サムロン工場（ハイラックス・カムリ生産）

プレス工程からの一貫工場である。1993年に新塗装工場が稼働し、今回のモデルチェンジに併せて老朽化した溶接工程を新たに建設し直すなど、品質確保のために必要と見られる投資は随時実施している。新塗装工程における主な改良は、品質上重要と見られる部分についてロボットを導入し自動化している点である。（スポット点数ベースで20%程度）なお、最終組立工程は三菱など他社と同様に自動化はなされていない。

三菱との比較においては、内製部品が多い点が特筆できる。代表例としては、サムロン工場敷地内に1997年に樹脂部品の生産設備を新設し内製を始めた。現地メーカーへは先方の技術力の欠如から発注できない部品については無理には外注はせず、内製もしくは日本から輸入する方針だという。少々コストはかかっても品質を優先する同社の姿勢が反映されている。

④ まとめ—第一次変化への対応を通じて明らかになった両社の違い

両社ともこの時期に生産拠点を新設したが、その生産システムを見ると、積極的な外注化を通じて自社の設備投資を極力節約した三菱に対し、部品メーカーから調達できない物は内製もしくは日本から輸入し、かつ品質確保を最優先して必要に応じて積極投資しているトヨタといった違いが見られる。両社の資本力の違いもまた、差を生んでいる。

(4) 第二次変化(タイ市場収縮)への対応

① タイ三菱自工…対応を先行して実施

タイと同じく右ハンドルで、しかも地理的にも近いオーストラリア向けから輸出し始め、徐々に範囲を広げて調査した1999年7月現在で約90カ国に輸出している。輸出が軌道に乗った所で危機に遭い、結果として危機後に初めて輸出を検討・開始した他社に大きく先行した。なお、国内向けが大きく落ち込んだため、旧工場を閉鎖して生産を集中している。

② タイトヨタ

能力増強が完了し生産が軌道に乗り始めた段階で経済危機に遭い、需要が急減して稼働率が低下した。

これに対応し、1998年末にハイラックスのモデルチェンジに合わせて、こちらもやはりまずオーストラリア向けのハイラックス供給を日本（日野自工）から移管した。さらに将来はアジア・オセアニア向けをタイで集中生産し、輸出を年約2万台（2000年計画）に増やす方針である。ただ輸出先規格に合う部品調達に苦勞しており、荷台の調達・架装をオーストラリアで行っているなど、輸出車の現地調達率は依然低い。日欧向けのピックアップ用ディーゼルエンジンなど、部品輸出も積極的に行っている。また、今回のモデルチェンジで、新たにスポーツワゴンタイプをラインアップに加えるなどして国内での拡販を図っている。

③ まとめ

結果として三菱自工は先述の通り、自社事情からやむなく進めていた輸出拠点化が時流にかなない、まさにミンツバーグの言う創発的戦略(emergent strategy)の典型のような結果になった。従って、第二次変化に対しては1960年代からの国内向けKD工場を閉鎖し、輸出工場に統合するだけで対応できた。一方、トヨタは大幅に生産能力を拡張したばかりで、かつ従来は輸出をほとんど念頭に置いておらず、危機に直面して初めて、ピックアップの輸出などによってどうにか生き残ろうと懸命の努力を始めている⁽⁴⁾。

現在は両社ともに輸出を志向している点では確かに共通している。しかし、タイ生産車の輸出範囲が表1の様に大きく違うのに加え、トヨタは東アジア・オセアニア地域に限定する方針であり、輸出への姿勢について違いは大きい。また、生産システム及びその移転姿勢にも対照的な違いが見られる。したがって、両社の戦略は似ているようで、実際には大きく異なっている。

(5) 戦略対応における違いの源泉

両社の戦略対応の違いは、先述のように、本社の資本力の違いによる部分が大きいと考えられる。第一次変化への対応の違いが、第二次変化に際して輸出への取り組みが求められた際にも大きく影響し、結局は第一次変化への対応が分岐点になった。

なお、本社の実質的権限が限定的で投資を極力抑制する傾向が強い三菱、本社主導で、品質確保に必要な投資は随時行うトヨタといった傾向は、オーストラリアでの産業政策変更への両社現地法人の対応においても同様に見られた。ここで、ざっと振り返っておきたい。

2. オーストラリアでの一連の政策変更への両社の対応^②

(1) 研究対象期間

1984 年以降のオーストラリア自動車産業を取り巻く環境変化を、産業政策の変化に即して大きく以下の 2 段階に分けて考える。

① 第一次変化 (バトン・カー・プラン) 1984-1992

1984 年以前は、手厚い保護政策に守られ、もっぱら国内向けに高コストの乗用車を供給していた。しかし、1984 年に発表されたバトン・カー・プランは、自動車産業を海外との競争にさらすことによって、メーカー・モデル再編、さらには競争力強化をめざした。1985 年 1 月 1 日に実施されたため、各メーカーが新たな戦略を考える猶予期間はほとんど与えられなかった。こうした市場開放への急な 180 度政策転換に対し、国内メーカー各社 (アメリカ系のフォード、GM ホールデン、日系のトヨタ、三菱自工、日産) は待ったなしの対応を迫られた。

② 第二次変化…政策の重点が徐々に国内産業育成から自由化へ(1992-)

政策の重点は徐々に国内産業育成から自由化へと移った。したがって、戦略決定の弾力性を奪うなどのデメリットの方がより大きくなってきたため解消へ向かった。まず、1991 年限りで両社の販売不振からフォード・日産の提携は解消され、翌 1992 年に日産は撤退している。

表2 オーストラリアにおけるトヨタと三菱自工の比較（筆者調査時点）⁽³⁾

	オーストラリア三菱自工	オーストラリアトヨタ
資本金	7398万オーストラリアドル	4億8100万オーストラリアドル
持株比率	日本側100%(うち三菱商事40%)	日本側100%
売上高	20.75 オーストラリアドル(1997年見込み)	39億オーストラリアドル(1996年実績)
販売台数	86,621台(1997年計画)	12.1万台(1996年実績)
輸出台数	約1.2万台(1996年実績)	約1.4万台(1996年実績)
輸出先	米国, 日本, NZ など。鑄造品を日本に	湾岸諸国, NZ など。各種部品を ASEAN, 南アなどに
拠点の性格	米・タイ・蘭と共に重要海外製販拠点	グローバルネットワーク内での中規模生産拠点
車種	2車種からマグナ1車種に減少	カムリ, カローラの2車種のまま
モデルチェンジサイクル	約5年	約5年
開発・設計	基本設計は日本…豪技術者も参画 製品差別化設計, 国産化はオーストラリア コモンモデルはオーストラリア主体で開発	基本設計は日本・米国 製品差別化設計, 設計変更はオーストラリア
現地調達比率	約75%	60%台後半
1984年以降新規投資	モデルチェンジ投資・合理化投資は実施	アルトナ新組立工場建設, 工場再編
従業員数	5,400(日本人18)	4,220(日本人20)
社長	オーストラリア人	日本人

出所：現地調査をふまえ、筆者作成。

(2) 第一次変化への両社の対応

① オーストラリア三菱自工

バトン・カー・プランに少量生産モデルに対するペナルティが盛り込まれていたため、相互 OEM 供給（日系：中小型車，アメリカ系：大型車）を柱とする合弁・提携が模索された。三菱は当初他社との提携も考えたが自社の条件に合う相手を見つけれず、やがて「トヨタ-GM ホールデン」，「フォード-日産」という組合せの決定で断念し、不振の小型車コルト（日本名ミラージュ）の生産を中止して好調だったオーストラリア専用モデルの中型車マグナ（日本名ディアマンテ）一モデルに絞った。ちょうどディアマンテシステムの最大の需要地がオーストラリアだったので、日本国内向けセダンを日本で生産する以外は、同系統の生産をオーストラリアに集中させた。

しかし、日本向け供給を急増させた鑄造工場の拡充以外目立った設備投資はせず、既存設備の範囲で能力向上を図り、対応している。品質・生産性面では新設備導入よりも不利だが、仮に将来輸出が低迷しても財務面で痛手を被らず、柔軟性が利く利点がある。

② オーストラリアトヨタ

国内よりもアメリカでの GM との関係を重視し、現地法人は三菱との相互補完関係樹立を検討していたにもかかわらず、GM 本社からの要請に応じて当時業績不振だった GM オーストラリア法人との合弁（完成車の相互 OEM 供給が柱）に踏み切った。というのも、1980 年代初頭の日米自動車摩擦に対応して、当時アメリカで GM との合弁事

業 NUMMI を立ち上げていたからである。合併成立により GM へカローラ、カムリといった中小型車を供給することになったために生産能力が足りなくなり、在来工場に加え、GM が閉鎖した工場を借り受けてカローラの生産を移した。

が、同工場はもちろん、1950 年代からの在来工場も老朽化（特に塗装工程が著しかったという）が進んでおり、一時は生産撤退をも検討したが、1980 年代初頭に新設したプレス・鋳物工場の隣接地に新組立工場を建設した。そして、一部部品生産などを在来工場に残した他は全て新工場に集約し、飛躍的な品質・生産性向上を達成した。同時に実施していたサプライヤー強化プログラム、工程能力向上への取り組みと併せ、一定の競争力が付いた。

(3) 第二次変化に対する両者の対応

① オーストラリア三菱自工

第一次変化に際して国内メーカーとの合併・提携を行っていなかったため、こうした政策転換の影響は受けず、既定方針通り輸出対応を進めた。1992 年頃から輸出が本格化した。

② オーストラリアトヨタ

相互 OEM 供給の不調、完成車輸入の自由化進展などを背景に、戦略決定の弾力性を確保するために合併は 1996 年に解消された。これに伴って、稼働確保のために輸出が必要となった。工場新設などが奏効して大幅な品質向上を達成していたことも評価され、1996 年に発表された本社の国際ビジネスプランに中東向けカムリ輸出開始が盛り込まれた。

3. 結びに代えて—三菱自工とトヨタの環境変化対応（タイ・オーストラリア）を概観して

タイ・オーストラリアでのトヨタ・三菱自工の環境変化への対応を見てきたが、結局両社の事業姿勢は両国については対照的な違いがある。本社が持つ権限（グローバル経営姿勢）、更に両本社の資本力などが、戦略決定に大きく作用しているのではないか。以下でやや詳細に検証していきたい。

(1) 両社の投資姿勢の比較

① 三菱自工…投資を可能な限り節約

トヨタと比べて両国共通して特に顕著なのは、投資を可能な限り節約している点である。タイでは輸出目的で工場を新設したが、合併相手の資金不足のために大幅増資が困難だった上に 1980 年代にも市場収縮を経験したこともあって、徹底的な外注化によって自社投資を極力抑えた。一方オーストラリアでは、前身のオーストラリアクライスラー時代に既に一通りのシステムは完成しており、将来の不確実性も鑑みて人材を含む既存資源の有効利用を図り、工場設備への新規投資はほとんど行っていない。なお、両社ともに合併での進出である。

② トヨタ…「生産性・好イメージ維持」が最優先

タイ、オーストラリア両国の事例では、輸出の有無に関わらず品質の確保が最優先さ

れている点は共通している。トヨタブランドで売る以上、その品質確保に多大なコストを要するまでに老朽・陳腐化した場合は更新を検討するという。タイでの溶接工場、オーストラリアでの組立工場新設は象徴的な事例である。また著しいイメージダウンにもつながる現地生産中止は極端なケースを除いてしない。まさに「生産性・好イメージの維持」が同社におけるキーワードなのかもしれない。

つまり、三菱は資本コストの節約・柔軟性、トヨタは品質・イメージ・工場レベルでの生産性といったように、各々別の部分に競争力の源泉を求めているといえる。（表3参照）

三菱の様に投資を必要最小限に抑制すると、資本効率は向上するうえに危機に対する柔軟性を増す（生産撤退という選択も容易）反面、オーストラリアでは古い設備を活用するために品質・生産性は一定程度犠牲になっており、タイでは常に部品メーカーからの安定供給を確保するための対策が必要になっている。逆にトヨタのように品質・生産性確保のために必要な投資を随時行くと、それらは向上して好イメージも保たれる反面、投資効率は悪くなって危機に対する柔軟性も低下する。両者はいわばトレード・オフの関係にある。

表3 三菱自工・トヨタの海外事業姿勢（要点）

	三菱自工	トヨタ
最優先事項	投資を極力節約。	品質確保が最優先。
国際戦略上の方針	アジア太平洋地域は牙城であり、手を引くわけには行かない。	現地生産中止は極端なケース以外は行わず。
海外での所有政策・経営姿勢	合弁での進出が多い。（大半は総合商社、タイは現地資本）オーストラリア・タイ共に本社権限定	オーストラリアはトヨタ単独出資。タイは合弁だがトヨタが経営権掌握、本社がイニシアティブ。
全体的傾向	資本コスト節約・柔軟性重視	品質・イメージ・生産性重視

出所：筆者作成。

(2) 所有政策の比較

資本力に差がある企業同士が同じ土俵上で戦っているのであり、同じことをやっていたのでは勝負は最初から自明である。それもあって、三菱は合弁での進出が多いのに対し、トヨタは単独出資、あるいはそれに近い形態での進出が多い。今回取り上げた2ヶ国でもこの傾向が見られているが、さらに全世界における両社の海外生産会社の日本本社出資比率を生産台数での加重平均で算出したところ、三菱が54.44%なのに対し、トヨタは83.64%に達している²⁾。さらに、三菱のアメリカ法人は現在こそ三菱自工97.12%出資となっているものの、進出当時はクライスラーとの合弁であったのを、同社の経営危機の際に救済策の一環として同社の持ち株を買い取ったものである。つまり、全世界的に両社の所有政策の違いは歴然としているといえる。タイは違うが、三菱商事を始めとする商社との合弁による進出が多いのも特徴である。Stopford and Wells(1972)が指摘している所有政策の決定因のうち、合弁相手からの経営資源、とりわけ投資資金や現

地でのビジネスノウハウの補充が大きな要因であろう。

こうした所有政策は当然、現地法人の戦略決定に対する本社の影響力にも色濃く反映し、ひいてはその戦略にも大きく影響している。その影響が特に大きかったのはタイでの三菱自工である。同社は前掲の表 1 にみられるように出資比率が 5 割弱で、しかも合弁契約の中に出資比率の維持が盛り込まれていたために、輸出専用工場建設の際に増資を思い通りには出来なかった。それが生産システムに大きく影響したのは先述のとおりである。

(3) 経営姿勢の比較

三菱自工は自ら強力なリーダーシップを発揮することなく、現地に多くを任せる傾向がある。オーストラリアでは前身のオーストラリアクライスラー時代のシステムを広範にわたって踏襲しているし、タイでも輸出専用工場建設に際して現地パートナーの意向が大きく働いて自工が当初考えたようには運ばなかった。さらに台湾においても、現地パートナーが自工の意向とは関係無しに毎年のように増資を繰り返して中国大陸にも工場を建設するなど、経営上のイニシアティブは自工にはない。さらに生産システムも国によって大幅に違っている。つまり、全体最適よりも部分最適をより優先しているといえる。

一方、トヨタは自ら経営上のイニシアティブを確保しようとする傾向がある。当初欧米系公開企業との技術提携からスタートしたオーストラリアにおいても、徐々に出資比率を上げてついには 100%子会社にし、先にも触れたように 1980 年代半ばの危機対応でも本社が主導的な役割を担った。オーストラリアにおいて GM との合弁を選んだのは、先述のとおりアメリカ市場をより重視した結果であり、三菱とは逆に部分最適よりも全体最適を優先させたと捉えられる。タイでも、パートナーのセメント会社などは経営にはほとんど口を出さないといい。さらに台湾においても、現地マジョリティの日系メーカーが大半である中、フォードと同様にマジョリティをとり、本社のコントロールの下で経営を行っている。そして、いずれの工場においても、可能な限りカンバン方式を始めとするトヨタ生産システムを移転しようとしている。

これまで見てきたように、両国において両社の国際戦略パターンは、とりわけその形成過程やオペレーションにおいて大きく違っている。要は、規制が撤廃されたり、維持されていたりしていてもそれを上回る脅威に直面したりした時、各社の戦略対応は各社独特の経営資源や企業文化などが中心的に作用して決定され、その結果としておのずと企業間に差異が生まれる。変化に対する戦略対応の正解は一つではなく、各社独特の前提条件により大きく違いが出てくるといえる。

ただ、現時点ではいずれも両国とも生産撤退には追いこまれていないことから、両モデルの優劣は現時点で断ずることは出来ない。したがって、限られた期間の分析だけで産業ごとに複数の国際戦略パターンが成功裡に共存すると断ずることは出来ず、より長期間にわたって観察を続けていく必要があり、今後の課題である。さらに、両社の数ある現地法人のうち 2 カ国の現地法人を調査・比較しただけで両社の国際戦略パターンを

完全に特徴付けることは出来ない。したがって、より多くの国を調査する必要があり、それも今後の課題としたい。

注記：現地調査は、タイでは1999年6月、オーストラリアでは1997年10月に各社各1日ずつ実施した。タイでは三菱に29日、トヨタに30日、オーストラリアでは、三菱に14日、トヨタに17日に訪問させて頂いた。なお、各社の本社担当部門も訪問し、お話を随時伺っている。お忙しい中ご協力頂いた両社の皆様に心より感謝申し上げる。

【注】

- ① タイおよびオーストラリアでの各社の輸出対応については、折橋(2000)を参照。
- ② オーストラリアでの産業政策転換および両社の戦略比較の詳細は折橋(1998)を参照。また、オーストラリアトヨタのバトン・カー・プランへの対応について、藤本(2000)はMintzbergのいう創発的戦略の典型であると指摘している。
- ③ 現在、オーストラリアトヨタはカロラの現地生産を中止しており、カムリのみを生産を行っている。2000年より現在アメリカで生産していてカムリとプラットフォーム（車台）が共通である、アバロンの生産を始めることを、トヨタ本社首脳がオーストラリアを訪問した際に表明している。
- ④ 三菱の集計対象会社はアメリカ、ポルトガル、オランダ、フィリピン、タイ、オーストラリア、台湾、ベトナムの8社、トヨタはアメリカ NUMMI、アメリカ、カナダ、アルゼンチン、コロンビア、ベネズエラ、ポルトガル、イギリス、南アフリカ、インドネシア、マレーシア、フィリピン、台湾、タイ、ベトナム、オーストラリア、ニュージーランドの17社。なお、三菱は資本参加しているマレーシア・プロトンを加えると42.48%。

【参考文献】

Hout, Porter and Rudden, "How global companies win out," *Harvard Business Review*, Sep.-Oct., 1982

Mintzberg and Water, "Of Strategies, Deliberate and Emergent," *Strategic Management Journal*, 1985, Vol.6, 257-272

Stopford, John M. and Wells, Louis T., "*Managing the Multinational Enterprise*," London, Longman, 1972

…山崎清訳『多国籍企業の組織と所有政策』ダイヤモンド社, 1976年

折橋伸哉「多国籍企業の戦略形成過程に関する研究：オーストラリア自動車産業のケースにおいて」, 東京大学大学院経済学研究科修士論文, 1998年

- 折橋伸哉「国内専従拠点から輸出拠点への脱皮：豪州・タイにおける日系自動車メーカーの取り組み」、『アジア経営研究』，第 6 号，アジア経営学会，2000 年 6 月
- トヨタ自動車株式会社広報部『トヨタの概況 1999』，トヨタ自動車株式会社，1999 年
- 藤本隆宏「創発的グローバル戦略－オーストラリア自動車産業の事例から－」、『産業学会研究年報』，第 15 号，2000 年 3 月
- 三菱自動車工業株式会社広報部『1998 三菱自動車 ファクトブック』，三菱自動車工業株式会社，1998 年

[2000 年 8 月 3 日受理]



英文要旨



Global Strategy in Japanese Automotive Parts Industry

Shimin-Shi
Nagoya University

This paper seeks to uncover global strategy of Japanese automotive parts firms during overseas operations. To empirically uncover Japanese firm's overseas operations, we collected data on 100 overseas plants by questionnaire and field study. We found that overseas plants positioned themselves in extensive market include their parent company, foreign firms, other Japanese firms except parent company, and export to Japan, other countries. The parent company has been main buyer by now and it would be maintained for future. Second buyer is foreign firm at local and it would be a strategic target. As same, other Japanese firms would be approached too as third. The quantity of export to Japan and other have been few but it would be expect to become large. The purchase policy of overseas plants is to buy more local materials to downing cost. Therefore they reduced import from Japan and plan to increase portion of local materials. To avoid risk and confliction with local makers, the over half of oversea plants took joint venture or alliance. The division between oversea plants and domestic plant is established within domestic plant do more high value function such as R&D, design.

Globalization of Japanese Firms and Strategic Alliances: Internalization Model Reconsidered

Shinji Hasegawa
Waseda University

It has been growing for the Japanese firms to actively engage in alliances with other firms to strengthen its business. In this paper, it will be pointed out that the internalization model, which is seen as the dominant theory of the international business, can not properly explain this current trend and will discuss three critical defects imbedded in the model.

The first point is that the viewpoint of the multinational enterprise as the one-way transfer of the managerial resources is not based on the actual situation any more. In fact, the MNE does not necessarily possess the advantages. It is rather that the firm can acquire the advantages by means of internationalization of its business. Therefore, the managerial resources are transferred in both directions between the headquarters and the subsidiaries. The alliance with foreign firms will be sought to access to the "created" resources which are idiosyncratic to the firm.

The second defect is that it lacks the fundamental consideration regarding alliances since it limited the selection of the transaction forms as a dichotomy between the market and the firm. There are two reasons for this situation to occur. The first is that the internalization costs are under evaluated due to overlooking the potential complementarities of the managerial resources. The second point is that the place and the principle are seen inseparable so that the possibility of the different combination is not considered. What international alliances mean is to bring in the organizational principle into the market place. By doing so, it will be possible to avoid the risk of the

opportunistic behavior by realizing the merit inherent to the transactions in the market place.

The third defect of the internalization model is the lack of the strategic consideration in the selection of the transactional forms, since it does not take the competition among rival firms into account. In fact, it is not uncommon that the objective of the international alliance is to limit the rivals' behavior when the competitive conditions surrounding firms are rapidly changing reflecting the globalization, deregulation, and innovation. Moreover, the reason behind the recent growth of the alliances in the field of the innovation itself is that the competitions regarding technological development and standardization are now becoming the situation called "race", and the result of the competition rely heavily on the behavior of rivals.

Global Corporate Citizenship

Hisato Nakamura
Toyo University

With rapid globalization, Japanese companies are nowadays requested to exercise global corporate citizenship rather than domestic corporate citizenship as the companies of advanced countries. In other words, wherever they do business they are required to do more philanthropic activities in foreign countries than do in the domestic. We can understand that the substance of global corporate citizenship exists where corporate governance based on global standard, stakeholders extended globally, and social and public affairs of global corporation have duplicated together.

Furthermore, this paper reviews some characteristics of globally extended stakeholders, especially of stockholders and banks, governments of host countries, and subcontractors and suppliers. From the standpoint of corporate governance, stockholders are divided into general stockholders and institutional stockholders, but banks don't fall under the institutional ones. In regard to the relationship with governments of host countries, the corporate citizenship of global corporation can be one of the resources of competitive advantages as ownership specific advantages of the corporations if we employ the terminology of OLI theory by Dr. John H. Dunning. And, for the relationship with subcontractors and suppliers, corporate citizenship is essential for the business activities in order to transact with them on long continuous and stable bases.

At last, people regard 'self-actualization desire' as their spiritual support when they are asked why the human like managers and employees exercise corporate citizenship such as corporate donation and volunteer activities. But, strictly speaking, the spiritual bases are beyond 'self-actualization,' and advance to 'mutual realization' and arrive at 'self devotion.' That is to say 'complete love' or 'altruism.'

**“Glocal Social Contribution” of Japanese MNCs
As a New Competitive Advantage in Southeast Asia**

Kazuo DOI
Kyushu Sangyo University

This paper focuses on the new role that Japanese multinational corporations (MNCs) should play in Southeast Asia. After 1985, the strong yen accelerated the expansion of Japanese MNCs' activities to Asian countries. In the initial stage of globalization, Japanese MNCs have emphasized the localization of their subsidiaries in the communities of the respective host countries, transferred technologies, and created demand for labor. During the latter half of the 1980s when Japan was in the midst of a bubble economy, many Japanese companies began to give greater consideration to activities that benefited the communities where they operated. This phenomenon was also noticeable in Southeast Asia where these Japanese companies operated foreign subsidiaries. Thus, Japanese MNCs offered their host countries social benefits as well as economic benefits.

However the bubble burst in Japan and about six years later in 1997 the Asian economies experienced a financial and economic crisis. The crisis in Asian economies has forced Japanese MNCs to curtail those activities that are beneficial to the local communities. While a number of Japanese MNCs avoid participating in such activities, a few Japanese MNCs make considerable social contributions in Southeast Asia. This illustrates that some Japanese MNCs are dealing with the social issues the local communities have difficulty in solving. Contributing to social welfare has become to be considered as a new source of competitive advantage for MNCs. Furthermore, solving the social issues at a global level with knowledge and know-how acquired through worldwide network is becoming a new role and responsibility of MNCs operating in global arena.

This paper has three main objectives. The first is to trace the evolution of competitive advantage among MNCs and demonstrate that the present-day source of competitive advantage resides in their organizational capabilities. The second is to examine the concept “Glocal⁽¹⁾ Social Contribution” using their organizational capabilities and to clarify how it can serve as a new source of competitive advantage for MNCs. The third is to clarify how foreign subsidiaries of Japanese MNCs in Southeast Asia perceive their social contribution activities in host countries as revealed in the results of a survey carried out in 1998-1999.

In conclusion, this paper indicates that MNCs have the potential to create a new competitive advantage through “Glocal Social Contribution.” In doing so, Japanese MNCs in Southeast Asia may take on a new role in these countries, and this new role can be expanded to other countries, regions, or the world as a whole in order to solve social issues at a global level. Unfortunately, this survey revealed that most Japanese MNCs have not yet attained such a global vision and their activities have focused mainly on dealing with local social issues.

⁽¹⁾ “Glocal” is a compound word composed of “global” and “local,” it means taking local action with a global perspective or taking global action with local considerations.

Global Enterprises and the Transnational Linkages between Local Economies: A Theory of Coherent Development

Kenichi Yasumuro
International Business Kobe University of Commerce

Through our criticism to the Eclectic Paradigm of international production, we elaborate a new perspective of symbiotic development between global enterprises and regional economies. By introducing new concepts such as 'embedded' network of 'working knowledge' in the society and 'institutional thickness', we synthesize three different advantages(O,L,I) into integrative perspective. We also examine two typical cases of regional economies, Baden Württemberg in Germany and Emilia – Romagna in Central Italy, to support our arguments.

The Impact of Modularization on the Division of Labor: An Empirical Study of Japanese Automobile Industry

Hideko Kono
Institute for Socioeconomic Infrastructure & Services

This study extends research on the division of labor in Japanese automobile industry considering the impact of modularization on the relationship between assembly manufactures and component suppliers.

Recently, computer, stereo-component and bicycle manufacturers broadly approve benefits of modularization . A related literature points out that the tendency could influence on their vertical division of labor; namely that the vertical division of labor will be shifted to horizontal one in accordance with suppliers' considerable influence .

Current researches address the same tendency in the automobile industry; namely increasing outsourcing work and gaining influence of component suppliers, with a proviso that definitions of modularization in automobile industry and others remains to be discussed. In particular, "know-how on inter-component coordination" led by component suppliers, which assembly makers used to take an initiative for, has been a great concern among the researchers.

This study reflects those researches and demonstrates the inter-component coordination initiated by component suppliers considering modularization patterns on inner equipment realm . Modularization cases are categorized into 3 types : Case 1: supplier has a responsibility only for module assembly, Case 2: quality control with module assembly, Case 3: quality control and design management with module assembly. In case 1, assemble manufacturers have a responsibility of the inter-component coordination, on the other hand, a certain influence of suppliers is perceived gradually in case 2 and 3. The influence is bigger in case 3 than in case 2.

At the present time, case 2 is typical in the Japanese automobile industry, but modularization at case 3 level is more likely to increase in the near future. Consequently, the movement will guide a new division of labor, namely horizontal specialization between assembly manufactures and their suppliers.

Management Ties and Performance at Overseas Offices of Japanese Banks: IBJ Group and LTCB Group

Shin-ichi Sakai
Tokyo Kasei Gakuin University

This study examines the company relationship in respect to formation and business performance at overseas offices of financial institutions, in particular banks.

This study reviews the roles of overseas offices from the perspective of head offices in Japan, by analyzing the organization and activities of the Long-Term Credit Bank of Japan (LTCB), that failed in October 1998 and went under control of the public and the Industrial Bank of Japan (IBJ).

The analysis is based on the bank's activities during the ten year period between 1990 and 1999. This study also focuses on the inter-company relationship of overseas banks and Japanese and foreign companies based in host countries from the viewpoint of international management. The key concept of this study is management tie and business performance. In this study, inter-company relations is examined by conducting quantitative and qualitative analyses, using the idea of management ties as a key concept.

Findings from this analysis reveal that company groups are formed and developed by managerial behavior. Overseas offices play roles of investment, loan and information service providers on behalf of the head office in the home country. Such services are extended to overseas offices from the home country, local companies and governments of host countries. In the cases of IBJ and LTCB, the key to success was a difference in their history, management plan, leadership of management and management ties. From late 1980's to early 1990's, the LTCB group rapidly expanded its overseas network and promoted investments and loans in real estate projects, which resulted in massive non-performing assets. The lack of a long-term strategy as well as weak managerial leadership caused a malfunction of management ties and insufficient feedback of business performance. This, in turn, led the bank to failure. Meanwhile, IBJ, under strong management leadership succeeded in making the best use of its advantage of management resources established through long-term experience at home and in overseas markets.

In August 1999, the IBJ decided to consolidate its businesses with Dai-Ichi Kangyo Bank and Fuji Bank. This set a precedent in the industry toward consolidation and restructuring. It is expected that IBJ's management ties will be further developed.

The Deconstruction of the Common Carrier in Telecommunications Business: Focusing on the Spin-off of AT&T

Akiko Matsuyuki
Aoyama Gakuin University

In recent years, the environment surrounding corporations has changed rapidly. In many corporations, business models are forced to be destroyed, and then, to be reconstructed, adapting to the change of surroundings. This drastic change in corporate management is compared to the concept of "deconstruction" that comes from structuralism in philosophy. Deconstruction is defined as destroying, then reconstructing the existing structures by reexamining them fully from the new point of view on the basis of the change of social paradigm. Applying to this concept to corporate management, deconstruction is interpreted as destroying the existing definition of business and rules of competition, and reconstructing them from the new point of view. To be concrete, deconstruction in corporate management is illustrated as the destruction and reconstruction of value chains of corporations. Making use of value chains is a useful method to analyze deconstruction of business models from the view of selection and concentration.

In this paper, the deconstruction in corporate management considered and discussed theoretically and positively. The author chooses AT&T, the biggest U.S. common carrier in telecommunications business as a case, examines and analyzes its deconstruction precisely. AT&T spun off the 2 business divisions in 1996, concentrated its resources to the core competence and reinforced it to build competitive advantage. It is recognized that deconstruction in corporations is the new corporate behavior to change business models and build competitive advantage.

Multi-nationalization of Japanese firm in Consumer Chemical Industry

Hajime Ihara
University of Tokyo

How does the industry that has domestic character act when it faces international competition? In this paper we will examine on this problem through the case of consumer chemical industry that has made remarkable international expand after the 1980s.

On worldwide perspective, this industry has been under keen international competition from its early stage, but Japanese enterprises (Kao and Lion) that belong to consumer chemical industry have given priority over domestic market. After the 1970s, because of the maturing of domestic market and entry of foreign capital in Japan, they have to make inroads into foreign markets. But especially on Kao, in spite of its excellent technology and firm marketing ability, it is said that Kao is lacking in ability to understand the difference of each market and adapt to local condition.

In this paper, we will make clear how this problem of adaptation to local market have appeared through international expansion process and present such hypothesis as this; they have multi-nationalized lately in comparison with other European and American firms. Although late multi-nationalization, they tried to compete equally with

first-moved firms. To do so, they have adopted rapid catch-up strategy.

This rapid catch-up strategy appears as this; on the whole overseas business activity it appears as 1) rapid international transfer of production and sales function, 2) simultaneous development of diversification and multi-nationalization, 3) organizational structure of head-office centralized overseas business. On the local business activity it appears as 1) lacking of investment of distribution system and advertisement, 2) lacking of local adaptation in product development and product policy.

Empirical Study on Mind Distance of a Global Corporation

Emiko Magoshi
Tokyo Junshin Women's College

Global corporations operate in multiple markets throughout the world and employ people of diverse cultural backgrounds. As a result, they experience heterogeneity on a routine bases, both externally and internally. Their structure is geographically dispersed, and physical distance between headquarters and overseas branch offices is inevitable. Whereas physical distance is overcome through advances in information technology, distance in the minds of their personnel often continues to persist. "Mind distance" – arising from differences in values and culture – poses obstacles to successful management of global corporations and consequently, it is desirable to reduce mind distance to the degree possible.

This study researches a U.S.-based-high-tech company with worldwide operations to compare mind distance between its headquarters and domestic regional offices, and mind distance between headquarters and overseas offices through a questionnaire survey. The statistical analysis of the survey results reveals that mind distance between the headquarters and overseas offices is actually less than that between the headquarters and domestic offices. It can then be concluded that by developing proper management and communication systems as well as shared corporate values, global corporations can successfully overcome not only physical distance but also mind distance among their personnel despite diversity of nationalities and cultures.

Reexamination of Hofstede's Model: Survey of Organizational Culture in Multinationals

Hideki Fujita
Doctoral Candidate
Graduate School, The University of Tokyo

This paper carried out the supplementary survey of Hofstede(1980) and compared our data with the data of IBM using all of four indices of national culture developed by Hofstede. In the analysis with the power distance index(PDI) and the uncertainty avoidance index(UAI) of which ways of calculation was disclosed by Hofstede, I found that the strong tendency of uncertainty avoidance was common in Japanese companies

including IBM Japan. The real cause of the high UAI of Japan was searched and it was proved that the high UAI of Japan was owing to the ratio of those who intended to work with the present company for less than five years. This result stands for that the lifetime commitment often pointed out in the argument of Japanese management is firmly rooted in Japanese companies.

Hofstede(1980) adopted factor analysis when developing the individualism index(IDV) and the masculinity index(MAS) but did not disclosed the outline of that factor analysis. I used the calculation methods of IDV and MAS reproduced by Fujita(1999a), and compared these indices with those of IBM. The range of these indices calculated from our data was smaller than that of IBM. This result is because of the instability of factor analysis. So it would be unreasonable that one applies the factor patterns, factor loadings or factor score coefficients calculated from one data set to another data set, and that one develops indices using those values.

**Strategy of Technology Innovation in
Developing the High Technology Product Market:
An Analysis of a Case of U.S.-based Hightech Venture Firm**

Shigeru Komori
Cosmos International, Inc.

This study analyses how the technology innovation affects the competitive advantages and tries to define the management strategy of technology innovation in developing the high technology product market. A case of a high technology venture firm in the CT (computer telephony) industry is studied to evaluate how the management strategy of technology innovation contributed in maintaining the market leadership and competitive advantage. The product strategy was to introduce the new system concept of CT Integration and establish the industry defacto standard. The management maintained a successful business strategy of "first to market" and "best in class" but true competitiveness lies in the in the leading edge technology itself and the technology innovation becomes ever critical for a success.

When the market requires quick response to its fast changing needs, the horizontal integration of technologies can produce new values to the products. As the industries converge extensively, technologies become complex and comprehensive and the cost of innovation jumps up excessively. Often such barriers grow beyond the capacity of one firm, and consequently, the strategic alliance becomes an important option for the survival of the firm. The case shows that a firm successfully continued technology innovation and created the new CT market by establishing the industry standard of CT Integration. But it faced with a difficult strategy question when Internet Voice technology required new DSP programming expertise and excessive development cost while large enterprises were coming in to the new Internet CT market.

The technology changes occur swiftly in a large scale in the global market and the competitive advantage can be maintained only by continuing the technology innovations. The case was evaluated on this technology renovation and what management strategy will assure the lasting competitive superiority. In the end the firm chose the buy out by a large global corporation in order to gain financial resources and maintain its competitive

advantage by further innovation, while being an independent operation unit. The follow up study will be on the technology renovation strategy in the converging markets.

Resource Accumulation and Strategic Alliance: A Resource-Based View

Gwo-ping, Shiue
Graduate School of Commerce, Waseda University

This paper is to analyze how a firm (especially a firm with less resource accumulation) can use strategic alliances to accumulate resources at less risk and cost and at higher speed.

(1) First, the necessity of strategic alliance is described. Through strategic alliances, a firm can accumulate resources at less cost and risk and at higher speed. That is, co-specialization alliance can make a firm specialize its resources in a narrower area and combine its resources with the resources of its allied partner(s) as a whole. Besides, strategic alliance also may give the firm opportunities to learn resources with causal ambiguity from its allied partner(s). These are the valuable resources firms cannot buy on the market.

(2) Second, the relationship between resource accumulation of a firm and the sustainability of its competitive advantage is described. In the resource-based view, firm cannot buy resources on the market but accumulate them internally to sustain its competitive advantage. However, as described in Paragraph (1), firm may accumulate the resources also through strategic alliance. Therefore, the present author would like to specify here that the papers in the resource-based view have a tendency to ignore the influence of strategic alliance on the competitive advantage of a firm.

(3) The relationship between resource accumulation and strategic alliance is therefore described. Firm with impossible-to-replicate resource(s) or impossible-to-imitate resource(s) can sustain its competitive advantage for a long term or until these resources are replaced by others. Replacement of the above-mentioned resources may be realized by the constellation of other allied firms. With respect to the possible-to-imitate resources, the sustainability of the firm's competitive advantage generated by these resources will depend on the degree of difficulty in imitating these resources. Strategic alliance can weaken the difficulty of such imitation to an extent. First, through co-specialization alliance, a firm can specialize its resources in a narrower area and combine its resources with the resources of its allied partner(s) as a whole. Accordingly, resource accumulation in a narrower area can be achieved at less cost and risk at higher speed in comparison with that in a whole area. Second, to a firm with less resource accumulation, it is beneficial to ally with a firm with more resource accumulation. From the latter, the former can learn valuable resources such as routine, knowhow at less cost and risk in a shorter period. However, the latter will establish strategic alliance with the former only if the replication of the resource(s) by the latter may cause opportunity cost too high and the resource(s) will be replaced by other resource(s) sooner than the time for replication.

Under the above conditions, the present author would like to conclude that a firm with less resource accumulation can accumulate resources through strategic alliances at

less risk and cost and at higher speed.

**Inter-corporate Cooperative Relations for Acquisition of Raw Materials from Abroad in
the Japanese Steel Industry in the Post-war Era:
The Case of the “Steel-Rebound-Bill”**

Shozo MORI

Graduate School of Yokohama National University

The rapid growth of the Japanese economy after World War II seems to be a thing of the past. We find, however, that even now, present conditions are partly handed over from this era.

This paper intends to make clear the process of inter-corporate cooperative relations that were built in the rapid growth era. Transactions are basically dyadic (one versus one). This is a universally recognized principle. But in the rapid growth era, dyadic transaction was sometimes cumulative. Efficient inter-corporate relations were formed and contributed to the realization of rapid economic growth. Now, let us focus our attention on the steel industry that had played an important role at the start of the expansion of the Japanese economy, in particular, on the acquisition of raw materials that were needed from overseas. My objective is to make clear how cooperation among steel companies, trading companies and banks successfully achieved acquisition of a stable supply of raw materials. The “Steel-Rebound-Bill” will be treated in this paper as a case study.

Although transactions between manufacturers and trading companies, and banks could be formed separately, they could successfully import raw materials from overseas by combining those two transactions. Raw materials from abroad were critical as important resources, and the demand for them have been increasing year by year. One reason for this kind of success is the so-called “Steel-Rebound-Bill” (*Tetsu Hanekaeri-Tegata*). That was just a customary practice in the business field. Because steel companies spent too much money for capital investment, they could not afford to spend big money for ordinal operations. Out of such a situation, the “Steel-Rebound-Bill” was born. The manufacture delivered the “Steel-Rebound-Bill” to the trading company in lieu of the steel company in order that the trading company should remit on the due date to overseas companies. Then the trading company had their main bank discount the bill for the purpose of remittance abroad. The main bank for both the steel company and the trading company respectively, was the same common bank.

In the uncertain environment during the rapid growth era, steel companies, trading companies, and banks could make tight relations rather than dyadic (one versus one) transactions. It is characteristic in the post-war era and leads to forming the business groups.

Plural Patterns of International Strategy in the Same Industry: The Case of Toyota and Mitsubishi Motors in Thailand and Australia

Shinya Orihashi
Graduate School, The University of Tokyo

Porter, et al. insisted that each industry have the best pattern of international competition. But in Thailand and Australia, it is noteworthy fact that there are great differences between Toyota and Mitsubishi Motors, especially in their strategy building process and operation.

Mitsubishi save investment in both countries. They always start their oversea operation in the form of joint venture. They also localize their production systems, and quality of their vehicle may vary country by country. So we can say Mitsubishi's keywords are "efficiency of capital" and "flexibility". On the other hand, Toyota's No.1 priority is quality. They do not hesitate to rebuild their plants that are too old to maintain quality. Moreover they are trying to transfer well-known Toyota Production System to every country they operate. So we can say Toyota's keywords are "quality" and "brand image", "production cost".

In spite of these great differences, both companies maintain their operations. So there may be plural patterns of international competition in an industry at the same time. In these cases, company-specific resources vary their pattern. However, needless to say, I cannot conclude that there are plural patterns of international competition in an industry only by this limited research.

Team Learning Type and Management of Environmental Fit

BANG. Yong Tae
The Graduate School of Venture, Hoseo University

Organizational learning is one of the most appealing themes of the recent developments in management. Researchers have defined this concept in a number of ways (Senge 1990, Stata 1989, Levitt & March 1988, Argyris 1977, Fiol & Lyles 1985, Huber 1991, Garvin 1993, McGill et al 1992, Wick & Leon 1993, Woodman et al 1993, Kim 1993, Walsh & Ungson 1991, Kraemer & Pinsonneault 1990, Ulrich et al 1994). This study's working definition of team learning is the acquisition of knowledge, experience, and know-how of a team's task and the process of team work which results in not only organizational effectiveness but also intellectual growth and career development of individuals. Team learning is extended toward organizational learning when team members transfer this experience to other employees. This study classifies team learning into four types based on a team's fit to external environments and internal contexts.

Customers and competitors are the main factors of external environments, and internal contexts are composed of top management, sub units concerned with a team's performance. Synergic team learning occurs when a team performs its project by maximizing its fit to external and internal environments. When a team considers only the fit to the internal context and pays little attention to the external environment, the

team is said to have created new knowledge by sunk learning.

Such a team regards the external environment as a given and tries to control internal contexts for maximizing their effect on project performance. A team is estimated to have innovated organizational knowledge by alienated learning in the case it positively considers the external environment while seldom in contact with the internal context. Outward-oriented projects, its members with extroverted thinking styles tend to fall in this category. Our major concern was to isolate sub-factors of the external and the internal environments significantly related to the performance of team projects. Although statistically temporary and insufficient because of its small sample size, the survey did show confounding results. The effect of information acquisition on the competitors' movement through senior managers' human network has a negative relationship to project performance. So it is suggested that a team should alter the acquisition channel if it desires high project performance. Regarding fit to the internal context, asking the cooperation of other units concerned also has a negative relationship to project performance. Thus the team is advised to ask cooperation through formal channel instead of informal channel. This study focused on how teams learn in the process of a project from the point of setting team learning typology. To be sure, there are other factors, not referred to in this paper, which impact project performance. By considering such factors, project teams may gain some insights from this study as to how and what environmental factors should be treated in order to reach the synergic learning level.

會 報



第1回 全国大会

- (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リゼーション—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リゼーション
 (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
 11月11日(金)自由論題報告
 (5) 報告論題および報告者氏名

統一論題

グローバリゼーションと多国籍企業	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リゼーションと現地企業の技術的能力		曹 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.キーマー/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(慶應義塾大学院)

第 2 回 全国大会

- (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
11 月 18 日(土) 統一論題報告, 基調講演, 会員総会, 懇親会
11 月 19 日(日) 自由論題報告
- (5) 報告論題および報告者

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・曹 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・インターナショナル)
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)

第 3 回 全国大会

- (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
 10 月 12 日(土) 統一論題報告, 会員総会, 懇親会
 10 月 13 日(日) 自由論題報告
 (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 齋藤 優(中央大学)
 90 年代にみる多国籍企業の競争力
 - 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
 - グラフによるパラダイム・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 丹下博文(朝日大学)
 - 日本企業と米国企業に関する一考察
 連結優位の戦略 - 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
 - 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
 - グローバリゼーション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
 - 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
 - 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
 - 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
 - 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^他)

- 在中日系企業における中国人管理職の意識
－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^他)
- 規制緩和→競争→技術革新のシナリオは本当か
－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^他)
- 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)
- 院生セッション
- 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)
- 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)
- 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)
- The Spirit of Developing Core Competence Through Multicultural Learning
－A New Management Challenge for Multinationals R. リザマンピアニナ
(北海道大学)
- 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)
- 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)
- 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)

第 4 回 全国大会

- (1) 期 日 1997 年 11 月 8 日(土), 9 日(日)
 (2) 開催校 東洋大学
 (3) 統一論題 アジア企業とグローバル・スタンダード
 (4) 開催日程 11 月 7 日(金) 理事会
 11 月 8 日(土) 統一論題報告, 会員総会, 懇親会
 11 月 9 日(日) 自由論題報告
 (5) 報告論題および報告者氏名

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)
 Foreign Investment Strategies of Korean Firms in Asia Young-Ryoul Park(延世大学)
 グローバル経営とホワイトカラー 石田英夫(慶応義塾大学)
 外国企業の対中国進出と現地での事業展開 陳 建安(復旦大学)

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)
 新段階に入った日本の製造業企業のグローバリゼーション 手島茂樹(日本輸出入銀行)
 日本の多国籍企業の組織文化と終身コミットメント 高橋伸夫/後藤俊夫/藤田英樹
 (東京大学^他)
 アセアン・スタンダードとグローバル・スタンダード 田中 宏(防衛大学校)
 China's Special Economic Zones at the Crossroads 太田辰幸(東洋大学)
 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^他)
 自治体経済の国際化と職員の国際関連研修
 ー事例研究を中心として 持丸邦子(城西大学)
 海外流通チャネルの実証的研究 ー取引コスト・モデルの展開 牛丸 元(北海学園大学)
 アジアへの国際量販チェーンの進出と日用品市場における ECR 活動の推移 平井 宏(花王^株)
 国際マーケティング標準化論争 大石芳裕(明治大学)
 Forfeiting in Japanese Trade: Non-Recourse Financing Byron D. Syler(三和銀行)
 高固定費企業の国際的 OEM 事業 柴田 高(半導体産業研究所)
 米国財務会計基準書第 95 号を我国の財務諸表に用いた企業倒産予測 目崎美和子
 (神戸松蔭女子学院大学)
 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 伊田昌弘(阪南大学)
 米国の通商戦略 ー新興市場戦略と経済スパイ防止法 中川十郎(愛知学院大学)
 地域本社制の理念と現実 ー2つの研究報告に言及して 高橋浩夫(白鷗大学)
 地域統括会社の視点からみた日本企業の地域統括 森 樹男(弘前大学)

ベンチャー企業の動向と知識労働者
持株会社の機能と役割について

丹下博文(朝日大学)
原田行男(福井県立大学)

院生セッション

多国籍企業における戦略パターンの変遷過程

－半導体産業にみる「業界標準獲得」型戦略にいたるまでに過程

内田康郎(横浜国立大学)

韓国半導体企業の戦略転換と国際化

－技術的能力の獲得の視点から

李 偉範(早稲田大学)

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)

中国自動車産業におけるトップ企業の乗用車戦略比較

陳 晋(東京大学)

第 5 回 全国大会

- (1) 期 日 1998 年 11 月 7 日(土), 8 日(日)
 (2) 開 催 校 九州産業大学
 (3) 統一論題 アジアにおける国際ビジネスの再評価
 (4) 開催日程 11 月 6 日(金) 理事会
 11 月 7 日(土) 統一論題報告, 会員総会, 懇親会
 11 月 8 日(日) 自由論題報告
 (5) 報告論題および報告者氏名

統一論題

韓国の通貨危機と財閥をめぐるコーポレート・ガバナンス

深川由起子(青山学院大学)

Europe Strategy in Asia: Dilemma and Uncertainties Philippe Debroux
 (広島市立大学)

アジア通貨危機と邦銀のアジア戦略の再構築
 アジアにおける自動車産業の国際分業の再評価

勝 悦子(明治大学)
 下川浩一(法政大学)

自由論題

アジアの技術構造

佐藤 進(佐藤事務所)

東アジアにおける日本企業の経営

—外部経営環境、市場、調達を中心として—

伊藤賢次(岐阜聖徳学園大学)

日本製造業の対韓進出に関する研究

鄭 守源(東西大学)

企業提携による世界標準の形成

—製品規格からみた新しいパラダイムの創出に関連して—

竹田志郎(横浜国立大学)

東南アジア進出日系企業が直面する工場廃棄物の処理問題

—マレーシア日系企業の特有害廃棄物の処理問題を中心として—

薄上二郎(東京都立短期大学)

アジアの経済危機下におけるベトナムでの外資系企業の経営

丹野 功(神奈川大学)

アジア危機が日系現地法人の事業活動ならびに日本のアジア向け対外直接投資に及ぼす
 影響と今後の展望

手島茂樹(日本輸出入銀行)

管理者としての言語：国際経営への一視角

林 徹(四日市大学)

米国の試験のコンピュータ化動向とその意識および影響

—経営学大学院入学試験 GMAT の CBT 化と入学審査の効率化を中心—

佐藤竜太

(国際ビジネスコミュニケーション協会)

Globalization/Divisionalization の進展と<国内事業=海外事業>の統括軸

—連結業績評価システムをめぐって—

藤野哲也(長崎大学)

日系多国籍企業と新しいリーダーシップのタイプ

笠原伸一郎/酒井一郎/

今井雅和(専修大学^他)

多国籍企業の進化と組織学習

桑名義晴(千葉商科大学)

国際メガプロジェクト(IMP)設定・運営の考察

IMP における総合商社の戦略と機能

IMP とコンソーシアムの運営

IMP に対するリスク審査と評価

America's Mass-Media View of Asian Economies

—“Over-optimism to Over-pessimism”

山邑陽一(ニチメン)

古屋邦彦(日揮)

田口奉童(国際通貨研究所)

T.D. Keeley(九州産業大)

院生・若手セッション

国際人的資源管理におけるモチベーションの規定要因

新貿易理論と戦略的通商政策

多国籍企業の戦略形成過程に関する研究

—オーストラリアにおける日系自動車メーカー2社の事例から

櫻木晃裕(横浜国立大学)

沢田和哉(早稲田実業学校)

折橋伸哉(東京大学)

Ownership Advantages, Entry Modes, and Performance of Japanese FDI in Thailand

P.Siripaisalpipat/星野靖雄

(筑波大学)

企業の国際展開における『母国』の意義

FDI 政策に関する多国間ルール構築の必要性とその現状

加藤直紀(慶應義塾大学)

米澤聡士(早稲田大学)

第 6 回 全国大会

- (1) 期 日 1999 年 10 月 16 日(土), 17(日)
 (2) 開催校 名古屋大学
 (3) 統一論題 日本企業におけるグローバル・ネットワークの再構築
 (4) 開催日程 10 月 15 日(金) 理事会
 10 月 16 日(土) 統一論題報告, 特別講演, 会員総会, 懇親会
 10 月 17 日(日) 自由論題報告
 (5) 報告論題および報告者氏名

統一論題

- 自動車部品産業のグローバル化について 史 世民 (名古屋大学)
 日本企業のグローバル化と提携戦略 長谷川信次 (早稲田大学)
 企業間組織の国際展開
 ーイノベティブな中小企業ネットワークと産業政策ー
 西口敏宏 (一橋大学)
 トライアングルとグローバルネットワークの再吟味 涂 照彦 (名古屋大学)

特別講演

- 北米地域のインフォメーション機器事業における企業ネットワークの変化
 石川茂樹 (ブラザー工業(株)
 画像システム事業部事業部長)
 国際展開とグローバルネットワークの構築ークレジットカード産業のケース
 新村篤士 ((株)ジェーシービー
 専務取締役国際本部長)

自由論題

- グローバル・コーポレート・シティズンシップ
 ー日系企業の現地化との関係を中心にー
 中村久人(東洋大学)
 東南アジアにおける日系企業のグローバル社会貢献
 土井一生(九州産業大学)
 多国籍企業の広報と危機管理
 朴熙成/今井雅和
 (平安女子短期大学
 /高崎経済大学)
 R&D 人材の能力開発 ー日英および研究分野比較を踏まえてー
 福谷正信(社会経済生産性本部)
 多国籍企業の意識的距離に関する実証研究
 馬越恵美子(東京純心女子大学)
 国際経営における言語コストと言語投資
 岡部曜子/吉原英樹/澤木聖子
 (帝塚山大学/神戸大学
 /滋賀大学)
 モジュール化が企業間分業に与える影響について
 ー自動車産業ケースー
 河野英子(社会基盤研究所)
 資本コストの考察
 ー価値創造経営における代表的日本企業の多国籍構造を含む資本コストの経営認識を
 中心としてー
 小森秀人(K マネジメント事務所)

国際複占市場における関税と輸入数量割当の効果について

沢田和哉(早稲田実業学校)

銀行グループの海外拠点における紐帯と業績

—興銀と長銀の事例を通して—

境 新一(東京家政学院大学)

電気通信事業におけるコモンキャリアのデコンストラクション

—AT&Tの3社分離を中心として—

松行彬子(青山学院大学)

マルチ・ドメスティック産業における国際化の課題

—タイ花王の事例を中心に—

井原 基

(日本学術振興会/東京大学)

チーム学習の環境整合性とプロジェクトの成果

方 容泰(鮮文大学校)

地域経済の盛衰とグローバル・リンケージ

安室憲一(神戸商科大学)

アジア太平洋地域におけるハイテク市場開拓の経営戦略

小森 茂

(株)コスモスインターナショナル)

ベンチャー企業の海外市場参入決定要因

好川 透/嶋 正(日本大学)

院生・若手セッション

カスタマーズ・ステイクホルダー戦略概念

—米国製造業の成功の基礎枠組み—

大塚知弘(九州産業大学)

経営資源の蓄積と戦略提携の関連性について

—Resource-Based Viewによる戦略論から見て—

薛 國萍(早稲田大学)

多国籍企業の組織文化 —Hofstede 再考—

藤田英樹(東京大学)

組織文化の海外移転問題

—文化の継承と変容について香港・中国での日系企業を事例として—

高木裕宜(名古屋大学)

海外におけるローカル環境変化への対応

—タイにおける日系自動車メーカー2社のケースを中心に—

折橋伸哉(東京大学)

グローバル化に向けての人的資源管理の再構築

—モチベーション管理の視点からのアプローチ

櫻木晃裕(横浜国立大学)

日本企業のサプライヤーへの生産管理システムの移転

田中英式(名古屋大学)

グローバル情報システムと国際経営

—デンソーの事例—

藤原由紀子(神戸大学)

戦後日本の鉄鋼業における海外原材料確保の企業間協力関係

—鉄はね返り融資の場合—

森 昭三(横浜国立大学)

国際合併事業における現地化戦略の再吟味

銭 佑錫(東京大学)

関東支部活動報告

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

－サポーティング・インダストリーの育成を焦点に

産業政策とビジネスの役割

日本企業のアジア戦略の基本的視点

ロシアの市場化とビジネス

北村かよ子(アジア経済研究所)

服部民夫(東京経済大学)

守屋友一(日立総合計画研究所)

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ース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)

ドイツ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&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
アーキテクチャーの国際的資源配置への影響 梶山泰生(東京大学大学院)
日本企業の海外投資決定 山本昌弘(明治大学)
－アンケート調査と事例研究
- 第 10 回 自由論題 1998 年 10 月 16 日
トヨタ自動車オーストラリア：創発的グローバル戦略 藤本隆宏(東京大学)
- 第 11 回 自由論題 1999 年 1 月 22 日
日系在外子会社の現状と分析：アンケートおよびヒアリング調査から 池田芳彦(文京女子大学)
- 第 12 回 特定論題 1999 年 4 月 16 日
テーマ：欧州市場と自動車企業
欧州のビジネス環境とトヨタ 伊藤博士(トヨタ自動車)
ドイツ乗用者メーカーの経営のグローバル化とドイツの生産システムの進化 風間信隆(明治大学)
- 第 13 回 自由論題 1999 年 7 月 24 日
花王とフィリピンの椰子化学産業
－生産技術の移転過程 井原 基(日本学術振興会)
対中投資と日中貿易の相関関係と今後の対中ビジネス 美野久志(住友商事)
日本の自動車部品産業の国際競争力 河野英子(社会基盤研究所)
欧米多国籍企業の国際人的資源管理 白木三秀(早稲田大学)
－アジアにおける事例からの考察
- 第 14 回 自由論題 1999 年 10 月 8 日
マレーシアのローカル電気機器メーカーにおける工場管理
－12 日間の実態調査とその含意－ 洞口治夫(法政大学)
- 第 15 回 自由論題 2000 年 1 月 21 日
上司と部下関係の国際比較：
グローバル経営スキル研究の理論的枠組みについて 佐久間賢(中央大学)

第 16 回 統定論題 2000 年 4 月 14 日

テーマ：国際ビジネスにおける M&A

M&A の現状と問題

金融機関における合従連衡-国際的視点から

大石芳裕(明治大学)

川本裕子氏

(マッキンゼー &

カンパニー・エキスパート)

第 17 回 自由論題 2000 年 7 月 22 日

Intermediary 不要説と日本の総合商社

キーロフ・セルゲイ

(東海大学大学院)

知識フローが産業イノベーションに与える影響について

陳 東瀛 (東海大学)

アジア通貨危機国における M&A の動向

ー現地調査からの報告ー

内堀敬則(㈱富士総合研究所)

第 18 回 自由論題 2000 年 9 月 29 日

デュアル・キャリア・カップル：

夫の海外赴任に伴う妻の就業の断続・連続、転換に関する調査研究

石川孝子

小豆川裕子(ニッセイ基礎研究所)

日本、Malaysia と韓国に進出したヨーロッパ企業の人事管理と労使関係：調査の結果

Philippe Debroux(創価大学)

関西支部活動報告

第 1 回 統一論題 1995 年 12 月 16 日 於神戸商科大学

テーマ：日本の経営の再検討

日本の経営の源流 - 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 年代のアングロイラニアン石油会社とイラン政府

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)

国民文化とリーダーシップ - 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(神戸大学院) |
| 日本のホテル企業の海外チェーン展開について | 四宮由紀子(神戸商科大学院) |
| 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) |

第 8 回 1998 年 12 月 12 日 於神戸大学

- | | | |
|----------------------------------|-------------------|--------------|
| ダイニング仮説の検証 | — 日系製造業の対中・対英進出 — | 藤村武史(関西学院大学) |
| 日本多国籍企業に 21 世紀型先行指標 | | 西村捷敏(徳島大学) |
| 地域統括会社(RHQ)・地域事業統括会社(RBHQ)の機能と役割 | | 藤野哲也(長崎大学) |
| — 欧州地域統括社会の実態調査から — | | |

第 9 回 1999 年 6 月 12(土) 於神戸大学

- | | | |
|-------------------------------------|--|--------------|
| 経済新興地域への参入戦略 | | 磯辺剛彦(流通科学大学) |
| — 中国への技術移転と参入の早さ — | | 竹内淳一郎(元ミノルタ) |
| 日本カメラ産業の輸出戦略 | | 山口隆英(福島大学) |
| 日本電気の成長過程におけるウエスタン・エレクトリック社からの技術の移転 | | 周佐喜和(横浜国立大学) |
| — マザー工場システムの 1 つの原型 — | | |
| 海外日系企業における技術能力の定着・向上 | | |

第 10 回 1999 年 12 月 11 日 於神戸大学

- | | |
|-------------------------------|------------------|
| コア・コンピタンス経営の中核としての企業文化 | 大塚知弘 (九州産業大学大学院) |
| ノキアの標準化戦略と戦略提携 | |
| — デファクト・スタンダード構築に向けた戦略手段 — | |
| NOKIA の多国籍企業としてのビジネス戦略 | 徳田昭雄 (立命館大学大学院) |
| 台湾松下電器の製品開発 | 高田雄司 (福山大学) |
| ベトナム向け直接投資の動向 | — 事例からの含意 — |
| 堀正 幸 (近畿大学) | 上田義朗 (流通科学大学) |
| 日本企業の対中国直接投資 | |
| — 主要 3 産業の統計分析 — | 伊田昌弘 (阪南大学) |
| 国際移転の難易度からみた日本型経営生産システムの長所と短所 | |
| 板垣 博 (武蔵大学) | |

第 11 回 2000 年 6 月 17 日 於神戸大学

- | | |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| 多国籍自動車部品メーカーのグローバル化とモジュール化対応 | |
| — 日米を代表する企業の経営比較 — | 山崎克雄 |
| | (Nova Southeastern University, USA) |
| 海外直接投資と輸出入貿易 | |
| — 無形経営資源の輸出寄与に関する実証分析 — | 唱 新 (金沢経済大学) |
| 派遣駐在員による技術移転と経営移転— 東アジアにおける日系企業を中心に — | |
| | 伊藤賢次 (岐阜聖徳学園大学) |
| 企業間取引情報化の変遷 | 竹田陽子 |
| | (国際大学グローバル・コミュニケーション・センター) |

「学会賞」／「学会奨励賞」授賞作品

1995 年度 (第 3 期) 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)

黒川文子 「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 (第 4 期) 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)

1998 (第 5 期) 年度学会賞

李正文 『多国籍企業と国際社会貢献』(文真堂, 1998 年)

学会奨励賞

伊田昌弘 「電子マネーと国際ビジネス－現状と国家主権衰退の可能性」

(『国際ビジネス研究学会年報』1998 年 11 月)

1999 年度 (第 6 期) 学会賞

長谷川信次 『多国籍企業の内部化倫理と戦略提携』(同文館出版, 1998 年)

郝燕書 『中国の経済発展と日本的生産システム』(ミネルバ書房, 1999 年)

学会奨励賞

有村貞則 「How Matsushita Electric and Sony Manage Global R&D」

(*Research·Technology Management*, March 1999)

* 1995 年度 (第 3 期) より制定された。

* 第 5 期より年度表記が変更された。

編集後記

国際ビジネス研究学会の『年報』2000年版を、会員の皆様にお届けいたします。当学会会員の研究業績の集大成の1つです。有意義に活用していただけますようお願いいたします。

本年報は、1999年10月16～17日の両日、名古屋大学経済学部で開催された、年次大会の研究報告を中心に、編集されています。大会には、多くの報告者が参加されました。大会の統一テーマは、「日本企業におけるグローバル・ネットワークの再構築」という、大変興味深いものであり、報告内容も多様でしかも新鮮なものが多かった、という印象です。

この年報に取り上げられた諸論文は、上記年次大会要旨として発表された内容をベースに、各報告者に、年報掲載用にあらためて執筆をお願いし、こうしてできあがった原稿を、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原著者が修正を施し、その修正が編集会議で確認され、最終稿となったものです。ただし、統一論題部分は、いわゆる依頼論文です。

今年の年報への掲載論文数は、大会報告における統一論題から2編、自由論題から12編、それに研究ノート2編の合計16編です。なお、自由論題への投稿総数は、19編でした。「研究ノート」枠の設置、自由論題論文の「テーマ別」分類による掲載方式などは、いずれも昨年通りです。

ミレニアムに当たる2000年もすでに半ばをすぎ、国際化、世界化への動きも、とくにビジネスの領域を中心に、加速化されつつあります。このようなとき、国際ビジネス研究学会の果たすべき役割は、益々大きくなるものと思われまます。

2000年9月

年報編集委員長

稲葉元吉

編集委員

稲葉 元吉 姉川 知史 伊藤 善夫 白木 三秀 洞口 治夫

レフリー (敬称略)

足立 行子 姉川 知史 井沢 良智 石田 英夫 伊藤 善夫 稲葉 元吉
江夏 健一 大東和武司 桑田耕太郎 桑名 義晴 斎藤 祥男 佐々木利廣
周佐 喜和 白木 三秀 竹田 志郎 田端 昌平 曹 斗燮 出口 竜也
林 悦子 洞口 治夫 森本 博行 山倉 健嗣 横山 将義

執筆要項

1. 国際ビジネス研究学会『年報』は全国大会における研究報告を掲載する。この研究報告の原稿は大会における発表内容に合致することが必要で、内容的に大きく異なるものは認められない。また、原稿は編集委員会の依頼する匿名レフェリーによる審査を受ける。このとき、記述の修正が求められる場合もある。
2. 原稿は日本語または英語とする。日本語原稿は400字詰原稿用紙50枚相当、英語原稿はダブル・スペース、A4判使用、7,500語相当の分量を基準とする。いずれも表紙、要旨、本文、謝辞、注、参考文献、図表、および執筆者紹介等を含んだ分量である。
3. 原稿はテキスト形式で保存したフロッピーディスクで1部(使用機種および使用ソフトを明記)、ハードコピーで3部提出する。表紙を除く原稿の全ページについて、ページ番号を連続して打つ。太字・斜字等の文字種類や印刷上の注意はハードコピーの1部に赤字で明記する。
4. 原稿は、表紙、要旨、本文、(謝辞、)注、参考文献、図表、執筆者紹介の順で構成する。
5. 表紙ページには次の内容を記載する。
 - (a) 表題
 - (b) 執筆者の名前、所属
 - (c) 連絡先住所、電話番号日本語原稿、英語原稿ともに、日本語文で1,000字程度と英語文で350語程度の2種類の要旨を作成する。英語文要旨には冒頭に、表題、執筆者の名前、所属を英語表記する。
6. 図表は「図」(英語では“Figure”)と「表」(同“Table”)とに分け、それぞれ通し番号と標題を付ける。

<例：日本語> 図1 日本企業の知的財産権組織
<例：英語> Figure 2 R&D Productivity
<例：日本語> 表3 川崎重工業の事業部門
<例：英語> Table 5 U.S. Oil Price

図表は本文とは別のページに1図表1ページに分けて記載し、図表の挿入箇所を本文に明記する。
7. 英字および2桁以上の数字は原則として半角で打つ。数式、数値の記述は通常のシンボルを利用し、特別なシンボルは利用しない。なお、数式等については、一般の専門誌に利用される通常の約束事をこの原稿にも適用する。

日本語原稿については、句点は「，」、読点は「。」を全角で打つ。
8. コメント、助言、研究資金等への謝辞、または報告全体に係わる注で後注とするには適当でないものは、本文の後、注の前に謝辞として、アスタリスク(*)をつけて配置する。
9. 本文に関する注は本文の後に配置する後注の形式をとり、下記のスタイルをとる。注番号は算用数字で連続して付ける。

<例>

【注】

- (1) 本章の記述のうち、最近のアメリカにおける制度の変更について、尾崎英男氏の示唆を受けた。
 - (2) 詳細の解説については、たとえば尾崎英男『日本企業のための米国特許紛争対応ガイドブック』日本機械輸出組合、1991年を参照。
 - (3) ヘンリー幸田『日米特許紛争スーパーマニュアル』発明協会、1992年、63ページ。
 - (4) 尾崎英男、前掲書、85-86ページ。
10. 参考文献は正確に記載し、例示するようなスタイルとする。日本語文献と外国語文献に分けて記載し、英語以外の外国語文献も英語文献に準じて記載する。外国語書籍については斜体とする。

<例：日本語>

- 児玉文男「知的所有権部の戦略 4 新日本製鐵株式会社 知的財産部」『発明』第87巻5号、発明協会、1990年、44-76ページ。
- 高橋明夫『日立の特許管理：企業の未来を拓く特許とその戦略的活用』発明協会、1983年、153-156ページ。
- 野中郁次郎、加護野忠男、小松陽一、奥村昭博、坂下昭宣『組織現象の理論と測定』千倉書房、1981年。

<例：英語または英語に準ずる文献>

- Burkand, Hervert G., "Litigation Management and Cost Control: The Client Experience," 177-185 in *Patent Litigation*, 1989. Practicing Law Institute.
- Posner Barry, "What Takes to be a Good Project Manager," *Project Management Journal*, March, 1987, Vol.34, No.1, pp.123-145.
- Thamhain, H. J. and D. L. Wilemon, "Criteria for Controlling Projects According to Plan," *Project Management Journal*, June, 1986. Vol.53, No.2, pp.75-96.

11. 執筆者紹介には、著者名(ふりがな)、所属、専門分野、主要著書・論文を掲載する。
12. 提出/問い合わせ先：国際ビジネス研究学会 リエゾン・オフィス
〒162-0041 東京都新宿区早稲田鶴巻町 518 司ビル 3F
IBI 国際ビジネス研究センター
電話 03(5273)0473, 03(5292)6056 FAX 03(3203)5964
13. 原稿提出締切日 大会報告の翌年 3月 31日

国際ビジネス研究学会年報 第6号

2000年9月30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 (ダイヤルイン)
- 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 03-5292-6056 FAX 03-3203-5964
- 印刷所 有限会社 ミノス
〒277-0852 千葉県柏市旭町 1-3-8 第5東和ビル2階
TEL 0471-43-5531(代) FAX 0471-43-5822
-



CONTENTS

ARTICLES

- Global Strategy in Japanese Automotive Parts Industry S. Shi
Globalization of Japanese Firms and Strategic Alliances :
 Internalization Model Reconsidered S. Hasegawa
Global Corporate Citizenship H. Nakamura
“Glocal Social Contribution” of Japanese MNCs
 As a New Competitive Advantage in Southeast Asia K. Doi
Global Enterprises and the Transnational Linkages between
 Local Economies : A Theory of Coherent Development K. Yasumuro
The Impact of Modularization on the Division of Labor:
 An Empirical Study of Japanese Automobile Industry. H. Kono
Management Ties and Performance at Overseas Offices of Japanese Banks :
 IBJGroup and LTCB Group S. Sakai
The Deconstruction of the Common Carrier in Telecommunications Business :
 Focusing on the Spin-off of AT&T A. Matsuyuki
Multi-nationalization of Japanese Firm in Consumer Chemical Industry H. Ihara
Empirical Study on Mind Distance of a Global Corporation E. Magoshi
Reexamination of Hofstede’s Model :
 Survey of Organizational Culture in Multinationals H. Fujita
Strategy of Technology Innovation in Developing the High Technology Product Market:
 An Analysis of a Case of U.S.-based Hightech Venture Firm
 S. Komori
Resource Accumulation and Strategic Alliance:
 A Resource-Based View G. Shiue
Inter-corporate Cooperative Relations for Acquisition of Raw Materials
 from Abroad in the Japanese Steel Industry in the Post-war Era :
 The Case of the “Steel-Rebound-Bill” S. Mori
Plural Patterns of International Strategy in the Same Industry :
 The case of Toyota and Mitsubishi Motors in Thailand and Australia
 S. Orihashi
Team Learning Type and Management of Environmental Fit
 Y.T. BANG

BRIEFS in ENGLISH