

2002 年

国際ビジネス研究学会年報

—中小企業にとってのグローバリゼーション—

国際ビジネス研究学会編

Japan Academy of International Business Studies

目 次

統一論題

中小企業にとってのグローバリゼーション

日系中堅・中小企業を中心とした米国立地戦略 —系列ベース立地对知識ベース立地—

安室 憲一(神戸商科大学) 1

講演録

イタリア中小企業の競争力の秘密とその国際展開

小林 元(東レ経営研究所) 19

自由論題

海外生産シフトと事業・雇用の構造調整 —電子機械メーカーの競争戦略と国際分業の形態—

天野 倫文(東洋大学) 25

P&Gと花王におけるブランドマネジメント制

長谷川 礼(大東文化大学) 49

国際経営活動の分権化 —海運企業の定期船経営—

星野 裕志(神戸大学) 63

研究開発人材マネジメントの国際比較 —R&D グローバリゼーションの示唆—

石田 英夫(中村学園大学)・力石 雅樹(東京理科大学) 77

外資系企業にみる職務の専門性 —日本企業に求められる専門性と職務能力—

宮下 清(東京都立短期大学) 87

第二次世界大戦後の米国多国籍企業による技術戦略の進化過程

關 智一(小樽商科大学) 101

アングロ・イラニアン石油会社の国有化 —政治リスク問題の経営史的分析—

梅野 巨利(神戸商科大学) 113

英国, フランス, ドイツ日系製造業が直面する環境問題と意思決定のあり方 薄 上 二 郎 (東京都立短期大学)	123
研究ノート	
ブリヂストンの米国リコール事件の国際ビジネス的インプリケーション 今 井 雅 和 (高崎経済大学)	139
EMS (Electronics Manufacturing Service) ビジネスモデル -企業間関係からの考察- 北 真 収 (株野村総合研究所)	155
インターネット P2P 概念によるビジネスモデルの展開 小 森 茂 (上武大学)	171
組織構造及び組織文化が情報技術の導入と成果に及ぼす影響 -韓国企業を対象にした実証研究- 朴 英 元 (東京大学大学院)	185
日本の流通業におけるグローバル化と紐帯の変容 -COSTCO とイトーヨーカ堂の事例を通して- 境 新 一 (東京家政学院大学)	199
英文要旨	217
国際ビジネス研究学会会報	225
付 録	
編集後記	
執筆要項	

年報発刊にあたって

グローバル化の進展に伴って、国際ビジネス（国際経営）に関わる諸問題の研究は、ますます重要となってきた。

国際ビジネス研究学会もまた、こうした社会的ニーズを的確に反映して、設立されてわずか9年と歴史が浅いにもかかわらず、早くも会員600名を擁する中規模学会に成長、着実にその地歩を固めつつあるといえる。

ところで国際ビジネス研究は、3つのカテゴリからなるといわれている。

1つ目のカテゴリには、国際的（多国籍的）コンテクストのなかでの企業経営、すなわち国際経営に固有な課題の諸研究が含まれる。具体的には、国際化のプロセス、市場参入方式の決定、在外子会社の経営、派遣社員の管理などの研究である。

2つ目のカテゴリは、いわゆる異文化、あるいは異国間での経営慣行の比較に関する諸研究、すなわち比較経営研究。そして3つ目は、自国以外の特定の国での経営に関する研究、いいかえると各国経営実態の分析である。

さらにまたこれら3つのカテゴリは、それぞれについての理論、歴史、政策、戦略の4つのジャンルから理論的研究か実証的研究、あるいは叙述的（定性的）分析か計量的（定量的）分析がなされている。

国際ビジネス研究は、上記の3つのカテゴリを縦糸、そして4つのジャンルを横糸に、さらには4つの研究方法を留め糸に用いて織られタペストリーに例えることができる。そしてその出来栄（の評価）は、その時々、社会的ニーズ、研究の潮流によって異なってくる。

日本における国際ビジネス研究が、現在、どのような特徴、すなわちどのようなデザインと彩りのタペストリーを織り成しているか、それを知る格好の資料は、学会の年報である。

毎年開催される全国大会の統一テーマを鳥瞰し、厳しい査読を経て年報に掲載された自由論題論文を精査すると、その折々に社会が何と求め、そして研究者がどのようなカテゴリについて、どのジャンルに関する研究課題に、どのような方法を選択して挑戦したかが鮮明になってくる。

第8回全国大会では、「中小企業にとってのグローバル化」の統一論題のもと5つの報告、そして35の自由論題がなされたが、それらのなかから最終的に掲載されることとなった9つの論文および5つの研究ノートによって編まれた2002年度年報を、以上のような問題意識をもってあらためて精読してみたいものである。

2002年9月

国際ビジネス研究学会会長

江夏健一

国際ビジネス研究学会役員構成

会 長	江夏 健一 (早稲田大学)		
副 会 長	竹田 志郎 (日本大学)	吉原 英樹 (神戸大学)	
常任理事	井沢 良智 (九州産業大学)	石田 英夫 (中村学園大学)	
	稲葉 元吉 (成城大学)	岡本 康雄 (文京学院大学)	
	小池 和男 (東海学園大学)	榊原 清則 (慶応義塾大学)	
	佐久間 賢 (中央大学)	藤本 隆宏 (東京大学)	
	安室 憲一 (神戸商科大学)		
理 事	赤岡 功 (京都大学)	足立 行子 (東京富士大学)	
	安保 哲夫 (帝京大学)	安西 幹夫 (福島大学)	
	今田 高俊 (東京工業大学)	太田 正孝 (早稲田大学)	
	大東和武司 (広島市立大学)	加護野忠男 (神戸大学)	
	岸田 民樹 (名古屋大学)	桑田耕太郎 (東京都立大学)	
	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 (東海学園大学)	
	周佐喜和 (横浜国立大学)	白木 三秀 (早稲田大学)	
	新宅純二郎 (東京大学)	中島 潤 (神戸市外国語大学)	
	西口 敏宏 (一橋大学)	野中郁次郎 (一橋大学)	
	服部 民夫 (東京大学)	林 吉郎 (青山学院大学)	
	洞口 治夫 (法政大学)	諸上 茂登 (明治大学)	
	山倉 健嗣 (横浜国立大学)	米倉誠一郎 (一橋大学)	
	若杉 隆平 (横浜国立大学)		
監 事	齋藤 祥男 (西武文理大学)	大東 英祐 (埼玉大学)	
	平松 一夫 (関西学院大学)	二神 恭一 (愛知学院大学)	
	由井 常彦 (文京学院大学)		

統一論題

日系中堅・中小企業を中心とした米国立地戦略

— 系列ベース立地対知識ベース立地 —

安室 憲一 (神戸商科大学)

要 旨

本論文は、日系中堅・中小企業のアメリカ合衆国における立地選択行動のダイナミズムに関する研究である。第1節では、日本企業の米国立地選択の変遷をたどり、既存の研究を概観した。第2節では、立地選択の基本的仮説として「ビジネス・アーキテクチャー」概念を提示した。第3節では、アンケート調査に基づく分析を行い、日系企業の立地別クラスター分析を行った。分析の結果、「田園立地型」、「大都市立地型」、「中間型」、「物流立地型」の4タイプが検出された。田園立地型は自動車関連産業に多く、企業系列を中心としたクラスターを構成すること。都市型はハイテクなど知識集約型産業に多く見られることが明らかになった。こうした立地選好はマネジメント・アーキテクチャーと深いかかわりがあるというのが本論の主張である。結びでは、田園立地の問題点と日系の中堅・中小企業の今後の経営課題について論じた。

1. 日本企業の対米直接投資と立地の変遷

対米進出と立地の変遷

日本企業の対米投資、とくに製造業に対する直接投資は、1970年代から家電産業を中心に活発化した。1980年の中頃になると、自動車、半導体・電子機器、精密機械など、日本の比較優位産業の進出が開始され、日本の対米直接投資残高が急増した。1990年代に入ると、大型投資を補完する部品産業の進出が活発化し、いわゆる裾野産業が形成された。これら日系部品メーカーは、米国メーカーが90年代にメキシコなど近隣国へ生産を移管した後の空洞を埋め、米国の自動車産業全体を支えることになった^①。

日本の裾野産業が大挙して北米進出をしたのは、日系の組立加工企業が米国でジャスト・イン・タイム方式(JIT)を導入したからであると言われていた(Kenney & Florida 1992, 1993)。とくに自動車関連では、日系部品メーカーは特定場所で、アメリカの同業者を巻き込む形で日系自動車メーカー(9社)を支える「産業集積」を形成した^②。

日本企業の対米投資は、直接投資と製造技術の移転により、80年代の米国産業の衰退に歯止めをかけ、産業空洞化を防止したと考えられる(Yasumuro

2002)。また日系部品メーカーは、立地選択の過程で、それまで主要な製造業のなかった州や衰退した工業地帯の活性化にも貢献した(O'huallachain & Reid 1996;Ulgado 1996;Shannon, Zeile & Johnson 1999)。

日本の対米直接投資は、80年代初頭まではカリフォルニア州を中心とする太平洋岸に集中していた(Friedman *et al* 1992; Head *et al* 1995; 日本貿易振興会編 1985)。初期の対米進出では輸出販売が中心だったので、完成品の荷揚港がロサンゼルスなどの太平洋岸の主要港に集中し、その結果、立地場所が限定されていた。他方、ドイツなどのヨーロッパ系企業は東海岸を拠点として直接投資を開始している(Ulgado 1996)。つまり、日・欧企業とも、初期の対米投資パターンは「地理的近接性」によって説明できるのである。

しかし、80年代中頃以降になると、日本企業の立地場所は太平洋岸から内陸へと向かう。日系自動車会社の中西部進出に象徴されるように、日本の直接投資は次第に内陸州や南部諸州を志向するようになる(Mair *et al* 1988; Reid 1990, 1991; Rubenstein 1991; Kenney & Florida 1992, 1993; 安保 1994a, Abo

1994b；岡本編 2000)。さらに、90年代になると、ハイテク企業の対米進出を中心に、研究開発集積地域に進出するようになる。この新しいクラスターは、それまでの立地選択のパターンとは著しく異なっていた。

このように、日本の対米直接投資は、70年代には太平洋岸の主要都市に集中していたが、80年代後半から90年代にかけて、自動車関連産業を中心に中西部から南部地域に伸びる国道75号線と65号線に挟まれた回廊に産業集積を形成した。90年代になると、ハイテク産業を中心に、太平洋沿岸、南部地域および東部沿岸地域に、製造・研究開発拠点を設ける動きが活発化した。

日系企業の立地選択に関する先行研究

北米における日本企業の立地選択に関しては、幾つかの優れた先行研究がある（安保 1988；安保他

1991；Abo 1994；岡本 2000)。これらの研究は、日本の比較優位産業である電機機器、自動車産業に偏る傾向があった。その理由は進出地域における業種の偏りのためである。

表1に見るように、日本の製造業投資（8,086件）のうち、電機機器が1,711件で最も多く、自動車・部品の987件、化学の965件、繊維の601件がそれに続く。この4業種が日本の代表的海外投資業種である。ところが、北米地区だけを見ると、自動車・部品が248件、電機機器が245件と肩を並べている。それに比べて、化学や繊維は数が少ない。ところが、アジアでは電機機器と繊維が多く、ヨーロッパでは化学が多い。このように、日本の直接投資は地域によって業種に偏りがある。したがって、北米における日系企業の研究は、電機機器と自動車・部品産業に偏ることになる。

表1 1999年度日本の代表的製造業における地域別／業種別投資件数

製造業	全世界	アジア合計	北米合計	ヨーロッパ合計
代表的業種（抜粋）	8,066	5,378	1,421	774
繊維	601	519	33	21
化学	965	608	186	120
電気機器	1,711	1,177	245	111
自動車・部品	987	570	248	93

1999年度版「海外進出企業総覧」東洋経済新報社（2000年）より集計

日本企業の北米直接投資の研究においても、立地場所の選択は研究の対象にはならなかった。直接投資は「米国に1件」とカウントされ、それがケンタッキーなのかデトロイトなのかは、あまり重視されなかった。ましてや、業種による立地場所の違いなどは問題にもされなかった。

企業の直接投資は「アメリカに1件」というような抽象的な行為ではない。幾つもの立地場所を比較検討して周到に場所を選ぶのが普通である。ましてや、部品・原材料を供給するサプライヤーの「立地

選択」は、取引きを含む企業間関係に左右されるはずである。外国企業が、ある特定場所を立地場所として選択ときには、必ず合理的なビジョンや戦略があるはずである。

企業の立地選択行動に対して体系的な調査を蓄積してきたのは、経営学者ではなく、経済地理学者である。しかし、経済地理学のアプローチは、企業の戦略的決定ではなく、企業を取り巻く社会的・経済的要因にのみ着目している。経済地理学が目する立地変数とは、①「市場への近接性」、②「労働市場の

有無」,「州政府の誘致」,「収税と個人所得税」(Friedman, Gerlowski & Silberman 1992; Ulgado 1996), ②「一人当たり所得」,「製造業の集積度」,「賃金水準」,「労働組合の組織率」,「交通インフラの整備状況」(Coughlin, Terza & Arromdee 1991), ③「顧客の立地」,「田園地帯」,「工業地帯」(Óhuallachain & Reid 1996), といった外生変数(Extrinsic variables)であった。

したがって, 各国企業の対米進出を研究する場合でも, 各国企業の相違を指摘するだけで, なぜそうした違いが生まれるのかについては何も言及しなかった(Coughlin, Terza & Arromdee 1991; Friedman, Gerlowski & Silberman 1992; Head, Reis & Swenson 1995; Ulgado 1996; Óhuallachain & Reid 1996; Shannon, Zeile & Johnson 1999)。多国籍企業の立地選択のダイナミズムを理解するためには, 経営内部要因と外部要因との間の相互作用に注目しなければならない。

2. 立地とマネジメントの相互関係 「ビジネス・アーキテクチャー」論

最近, 情報機器関連を中心に, モジュラー型の生産が普及するにつれ, 従来の日本の生産方式に対する反省が言われている(藤本・武石・青島編著 2001: 青木・安藤編著 2002)。グローバルな部品調達(B2B)やローコスト化(例: 中国での組立加工)を実現しようとする, 設計の簡素化を図り, コモディティー化したモジュラー(機構部品)の一括大量購入による EMS 的生産が避けられなくなる。したがって, 企業系列を前提とした垂直統合型の製品設計・組立生産はグローバル生産には向かないと考えられるのである。

他方, 日本の製造業は, あくまでも系列部品会社と共同で, 超細密設計・微細加工技術を開発すべきであり, 小型・軽量・高性能製品によって競争すべきであるという考え方もある。この主張によると, 日本企業は安易にモジュラー型生産に移行すべきで

はないということになる(藤本 2001)。

以上の議論を集約すると, ビジネス・アーキテクチャーに関する限り, コンピュータのような電子機器製品はモジュラー型が最適であるが, 安全性, 経済性, 環境パフォーマンス, デザイン, 快適性などの商品特性をすべて最適にしなければならない製品, 例えば乗用車などは, 日本的な設計方法や生産技術が有利であると考えられる。

このように基本的に, 製造技術には 2 つのアーキテクチャーが存在すると考えられる(もちろん中間形態もある)。一つは, 設計簡素化・モジュラー型生産方式の「ディファレンシャル(*differential*)」型。もう一つは, 日本的な超微細設計・熟練的な生産方式である「インテグラル(*integral*)」型である。この 2 つのアーキタイプは, 固有の製品技術と製造プロセスの優位性を持っている。この製造技術の特長のなかに, 立地選択を理解する鍵が埋め込まれている。

ディファレンシャルとインテグラル

「ディファレンシャル」(微分)型とは, 経営諸機能を標準化し, その機能と機能の接続面(インターフェイス)をオープン・アーキテクチャー(*open architecture*)によってデザインするシステムの総称である(藤本 1997, 2000; 国領 1999; 竹田 2001)。同時に, 製造プロセスも, 一つ一つの製造ユニットが標準的なデザインによって設計されていて, ユニット間は標準化されたインターフェイスによって結合されている。したがって, 部品やコンポーネントは, オープン・モジュールに基づいてデザインされ, コモディティーとして大量に生産・販売される。したがって, 「ディファレンシャル」は経営機能の一部やモジュールの大部分を内製せずに, アウトソースから調達する。

「ディファレンシャル」の欠点は明瞭である。製品やサービスは, 標準化されたモジュールの組合せによって作られるため, 製品やサービスにユニークな特徴をもたせることが難しい。したがって, 製品

差別化が困難であり、いきおい低価格戦略を志向せざるをえない。他方、その製品やサービスの強みは、基本的にオープン・アーキテクトでデザインされているため、どのようなシステムとも結合が可能であり、ネットワーク性能に優れていることである。したがって、世界中のサービス提供会社や部品会社からソフトやモジュールを安価に調達する。B2Bの取引やサプライ・チェーンに適した生産システムである（国領 1999；藤本 2000）。

「ディアレンシャル」による製品やサービスが平凡なものになりやすい理由は、市販のモジュールや部品の組合せにある。最初から、統合的な設計にしたがってシステムがデザインされるとは限らないので、製品やサービスに个性的な特徴を出しにくい。様々な経営機能や部品・コンポーネントを、インターフェイスを共有することで接続可能にするためには、各々のモジュールのキャパシティーにかなりの程度のリダンダンシーを見込んでおかなければならない（国領 1999）。リダンダンシーの許容が、システム全体をスムーズに機能させるための必要不可欠な条件となる。つまり、システム全体に大きな無駄や遊びを許容しておかないと、システムが期待通りに機能できない。その結果、製品それ自体は平凡なものになりがちである。結局、「ディアレンシャル」の行き着く先は、大規模なEMSである。

他方、「インテグラル」（積分）型は、あくまでも製品やサービスに差別的特徴を持たせようとする。「インテグラル」は、一企業ないし系列企業グループ内部で密接な人的ネットワークを創り出し、無数に発達した非公式なコミュニケーション・ルートを通じて経営諸機能を自律的に調整し、逐次的に製品開発を進めていく（Womack, Jones & Roos 1990；Womack & Jones 1996；藤本 1997）。製造プロセスの各ユニットは、機能的に細分化されることが少なく、インターフェイスも標準化されていない。製造プロセスには、地場の中小企業の生産システムが複雑に取り込まれており、それ自体が一個の「機能的

な塊」（functional conglomerate）になっている。大規模な組立加工企業を中心に、企業グループ内でのみ通用するインターフェイスを採用する。電子商取引の仕組みもグループ内だけで通用するものがデザインされる。部品・コンポーネントは、基本的に純正部品やクローズド・モジュールとして設計され、他社製品との交換可能性や接続可能性を回避する。つまり、系列企業グループ内では、インターフェイスの共有化が行われるが、外部のシステムとは意図的に接続しない。システム全体がクローズドになっているので、B2Bのようなグローバル調達システムをうまく活用することが難しい。他方、「インテグラル」の強みは、その独特の設計思想に基づく差別的な製品・サービスの提供にある。軽量・小型・デザイン・高性能製品の開発では、設計段階からリダンダンシーを排除し、ファインチューニングされた超微細設計を志向する。製品ごとに、部品・コンポーネントが開発され、図面が起こされる。したがって、見事な軽量・コンパクト製品が開発されるが、設計・生産コストは非常に高くなる。しかも、他のシステムとの接続が限られるので、消費者に不便を与える場合もある。

この2つのアーキタイプの戦略目標は明白である。前者は製品やサービスの差別的な魅力を減じて、標準化によるコストダウンやネットワークへの接続性を最大化しようとしている。後者は、コストやネットワークへの接続可能性を犠牲にしてでも、製品やサービスの差別的優位性を引き出そうとする（国領 1999；藤本 2000）。

アーキタイプによる立地選択の仮説

企業固有の知識ないしコア・コンピタンスから最大の成果を生み出すためには、立地場所との相乗効果が鍵を握る（Porter 1998；Yasumuro 2000, 2001）。企業の知識創造は、組織の内部だけでなく、組織の外部から導入（学習）される知識に影響を受ける。組織の知識創造を重視する企業は、地場がもつ「埋

設された社会的な知のネットワーク」(socially embedded network of knowledge)の発達した場所を選ぶ。

「埋設された社会的な知のネットワーク」とは、地場に、大学、高等研究機関、応用技術開発センター、中小企業向け技術移転センター、工業専門学校(ポリテク)、商工会議所、中小企業の活発な生産活動、それを支援するベンチャー・キャピタルや投資銀行、中小企業振興に熱心な州の産業開発公社などが存在し、かつそれらが緊密な人的ネットワークによって結ばれていることを意味する(Granovetter 1985; Herrigel 1993; Cook & Morgan 1994)。外国企業が地場の知のネットワークを活用できるかどうかは、採用している製造プロセスのアーキテクトによって影響されるだろう。

進出企業の製造コンセプトが「ディファレンシャル」の特徴を持つ場合、大量生産システムが浸透した既存の産業集積場所を選択しても支障は少ないだろう。他方、「インテグラル」は、地場に産業集積があっても、それを上手く活用できないだろう。その理由は、企業の価値創造プロセスが特異な形にデザインされているので、既存の大量生産システムやそれに対応したアウトソースの利用に限られるからである。日本企業の中でも、「ディファレンシャル」製造方法を採る企業ならば、アメリカの産業集積をより幅広く活用し、垂直統合による囲い込みや経営機能の統合度を減少しつつ、外部調達を増やしていくだろう。これは、経営の「外部化」ないし外部経済(externality)の活用を意味する。他方、「インテグラル」は、クローズド・モジュールを志向するために、アメリカの産業集積をうまく利用できないだろう。

企業の製造プロセスが「インテグラル」であり、コア・コンピタンスが、標準化が困難な製造ノウハウや人に体现された熟練に依存する場合、その技術移転はたいへん困難である。こうした暗黙知の移転には、生産場所を通じた熟練者(expatriates)によ

る未熟練者(local employees)への教育訓練が欠かせない。したがって、立地場所は、「インテグラル」という特殊なアーキテクトを受容しやすい地域、つまり異文化受容性の高い場所を志向することになる。とくに、日本的経営の移転には、労働者の協力的態度が不可欠なため、戦闘的な労働組合が存在している(と信じられている)東部や中西部の伝統的工業地帯は敬遠されることになる(Kenney & Florida 1992, 1993)。

つぎに、この仮説に従って、日本の中堅・中小企業を中心とした製造企業の立地選択パターンがどのようになっているか分析したい。

3. 調査結果の分析

回答企業の特徴

今回の調査は、有村(有村 2001, 2002, Arimura 2001)との共同調査として行われた(安室・西井 2001, Yasumuro 2002)。1999年12月から2000年3月にかけて、北米に立地する3,733社の日系企業のなかから従業員数50名以上の企業1,168社を選び、アンケートを送付した。サンプル企業の選定は、1999年度版「海外企業進出総覧」(週間東洋経済刊)によった。回答企業は109社であり、有効回答率は9.4%であった^③。

回答企業のプロフィールは、表の2から5に示されている。従業員数でみた規模は、500名未満が76%を占めた(最大9,400, 最小50)。親会社の業種では、製造業が79%を占め、商業が11%を占めた。設立年度では80年代が50.5%、90年代が33%を占めた。日本の対米投資が80年代以降に活発化したことがわかる。

所有戦略では、完全所有(100%出資)が69%を占め、多数所有も28%ある。設立方法は、グリーンフィールド(新規設立)が全体の79%を占め、買収(15.6%)や資本参加(5.5%)は少なかった。親会社の規模で見た企業分類では、大企業が2/3を占め、中堅・中小企業は1/3強であった。

調査方法

日系企業の北米における、立地選択の理由と回答

企業数は表 7 に示されている。重要性の測定はリ
カート・タイプの 5 点尺度法によっている。

表 2 従業員で見た企業規模

従業員数	会社数	比率 (%)
100 名未満	25	22.9
100～499 名	58	53.3
500～999 名	14	12.9
1,000 以上	12	11.0
合計	109	100

表 3 親会社の産業分類

Industry	会社数	比率 (%)
農業水産	1	0.9
建設	1	0.9
製造	86	78.9
輸送・通信	2	1.8
金融・保険・不動産	2	1.8
卸・小売	12	11.0
その他サービス	5	4.5
合計	109	100

表 4 設立年度

設立年度	会社数	比率 (%)
1969 年以前	5	4.6
1970～79 年	13	12.0
1980～89 年	55	50.5
1990～99 年	36	33.0
合計	109	100

表 5 所有戦略

出資比率	会社数	比率 (%)
100%	75	66.8
50～99%	31	28.4
49%以下	3	2.8
合計	109	100

表 6 設立方法

設立方法	会社数	比率 (%)
グリーンフィールド	86	78.9
買収	17	15.6
資本参加	6	5.5
合計	109	100

単純集計でみると、最も重視されていた要因は「物流・交通の利便性」である。続いて、「市場への近接性」、「優秀な人材の確保」、「安価な工場立地」、「物的インフラの整備」、「情報インフラの整備」、「金融市場へのアクセス」の順で重視されている。「労働組合結成の可能性」や「戦闘的組合が少ないこと」は重要視されていない。ここまではアメリカで行われた実態調査と一致している。意外にも、日系企業よりもドイツ系企業の方が、アメリカの労働組合を警

戒しているという調査結果もある (Coughlin, Terza & Arromdee 1991 ; Friedman, Gerlowski, & Silberman 1992)。これはわれわれの常識に反するようにも思われる。単純平均では真実を見ることはできない。標準偏差に示されるように、回答にはかなりのバラツキがある。そこで、21 項目の立地選択要因を、要素分析にかけて少数の項目に絞り、さらにクラスター分析によってタイプ分類を行うことにした。

表7 立地選択の要因

立地選択の理由	回答企業数	重要度の平均値	標準偏差
1. 物流および交通の利便性	100	3.94	1.12
2. 低労務費	100	2.98	1.11
3. 原材料の入手しやすさ	100	3.03	1.27
4. 会社の品質要求を満たす部品の入手可能性	100	3.01	1.27
5. 日本企業が数多く立地していること	100	2.26	1.11
6. 日本での顧客企業が立地していること	99	2.19	1.31
7. 消費市場に近いこと	100	3.38	1.35
8. この地域は技術水準が高いから	100	2.92	1.17
9. 戦闘的な労働組合がなく、労使関係が安定している	100	2.99	1.27
10. 労働組合結成の可能性が低いこと	100	3.06	1.29
11. 有名大学に近いこと	100	2.60	1.04
12. 専門家が雇用しやすいこと	100	3.37	1.13
13. 研究開発機関から科学者や技術者を雇用しやすいこと	100	2.65	1.22
14. 犯罪率が低く、外国人が住みやすいこと	100	3.03	1.17
15. コストが安価な工場立地	100	3.227	1.18
16. 物的インフラの整備	100	3.36	1.01
17. 情報インフラの整備	100	3.16	1.05
18. 金融市場への近接性	100	2.59	1.07
19. 合弁相手ないし提携先の米国企業が立地していたから	100	2.29	1.23
20. 日本の競争相手が立地していたから	100	2.02	1.05
21. 欧米の競争相手が立地していたから	100	2.04	1.00

5つの立地選択要因

まず、21 個の立地選択の要因を因子分析にかけた。表 8 にあるように、5 つの要素が検出された。5 因子による説明力の合計は 63.52%である。第 1 因子は、「研究者や技術者の入手可能性」、「技術レベルの高

い場所」、「優秀な専門家の雇用可能性」、「大学の近く」、「金融市場へのアクセス可能性」、の 5 項目から構成されている。「知識本位の立地選択」と呼ぶことができる。説明力は 24.4%である。

第 2 因子は、「労働組合の組織化の可能性が低い」、

「戦闘的労働組合が少なく労使関係が安定している」、 「安価な労務費」、 「安価な工場敷地」、 の 4 項目からなっている。「労働組合の回避および低労務費の立地選択」と呼ぶことができる。説明力は 16.9% である。

第 3 因子は、「日本のライバル企業の存在」、 「欧米のライバル企業の存在」、 「日本の取引先の存在」、 「日系企業が多く立地している」の 4 項目からなっている。「企業関係本位の立地選択」と呼ぶことがで

きる。因子の説明力は 9.96% である。

第 4 因子は、「原料が入手しやすい」、 「物流・交通の利便性」、 「希望する品質の部品が入手できる」、 の 3 項目からなっている。「調達本位の立地選択」と呼ぶことができる。説明力は 7.02% である。第 5 因子は、「物的インフラが整備されていたから」の 1 項目だけであるので、「物的インフラによる立地選択」と呼ぶことができる。説明力は 5.15% であった。

表 8 因子分析の結果

因子	因子の名称	構成する動機	説明力 (%)
第 1 因子	知識本位の立地	研究者・技術者の雇用 技術水準の高い地域 専門家の雇用可能性 有名大学が近い 情報インフラの整備 金融市場への近接性	24.426
第 2 因子	労働組合回避と低労務費立地	組合結成の可能性が低い 戦闘的労働組合がないこと 安価な労務費 安価な工場立地	16.949
第 3 因子	企業関係本位の立地	日本の競争相手が立地している 日本の取引先が立地している 欧米の競争相手が立地している 多数の日系企業が立地している	9.964
第 4 因子	調達本位の立地	原料が調達しやすい 物流・交通が発達している 会社の品質要求を満たす部品が入手できる	7.026
第 5 因子	物的インフラによる立地	物的インフラの確保	5.155

企業クラスターの特徴

次に回答企業をクラスター分析にかけて、5 因子との関係をグラフに表した。分析の結果、4 つのクラスターが検出された。図 1 は 5 因子とクラスターの関係を示している④。

タイプ 1 は、「大都市立地型」と呼ぶことができる。このクラスターには、23 社が含まれる。23 社中、7 社 (30.4%) が M&A および資本参加である。他のクラスターに比べて M&A の比率が高い。

因子得点で見ると、知識ベースの活用、企業関係、および物的インフラの整備、を重視しているが、労働組合の脅威や労働コストについては最も関心が薄い。ニューヨーク州 (ニュージャージー 1 件を含む) が 8 社、カリフォルニア州が 4 社、インディアナ州が 2 社、残りの 9 社は各州に 1 件ずつ散らばっている。

ニューヨーク州に立地している 8 社のうち 5 社が非製造 (コミュニケーション、金融・保険、その他サービス) である。製造企業 16 社のうち、10 社は

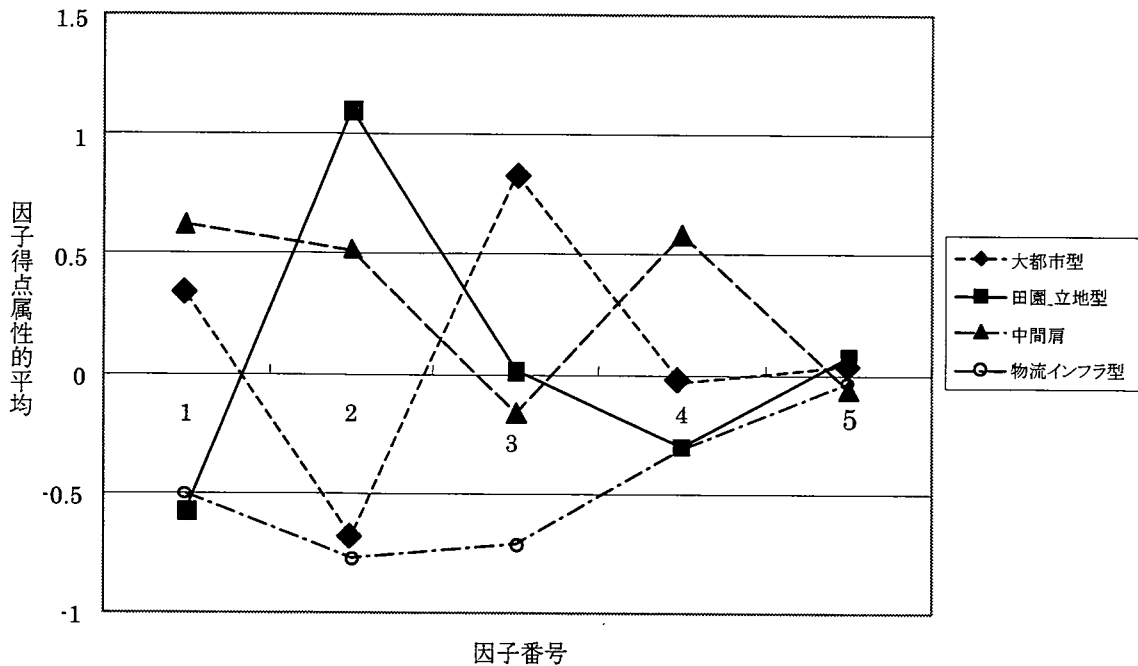


図1 4つのクラスターの立地特性

研究開発機能をもっていて、製造、販売、調達、パブリック・リレーションズなどの経営機能と統合している。

タイプ2は、「田園立地型」と呼ぶことができる。このクラスターは19社から構成されている。因子得点から見たこのクラスターの特徴は、労働組合の回避と低労務費に対する関心が非常に高く、次いで企業関係と調達に関心を払っている。他方、地場の知識ベースへの関心は非常に低い。M&Aの比率は19社中3社（15.8%）であり最も割合が低い。

立地場所を見てみると、ジョージア州が3社、オハイオ州が3社、インディア州が2社、ケンタッキー州が2社、テキサス州が2社、バージニア州が2社、残りの5社は各州に散らばっていた。この立地分布からみて、労働権確立法（right-to-work laws）が施行されている州で、労働組合の組織化率が低く、低労務費の中西部および南部の北側が選好されていることがわかる⁶⁾。

このクラスターは19社中18社が製造業に属して

いるが、研究開発部門を持つ会社は6社にすぎない。しかもパブリック・リレーションなどのコミュニティーとの情報交流機能を持つ会社は6社、金融機能を持つ会社は1社にすぎなかった。つまり、このクラスターは、安価な生産コストを求めて進出したトランスプラントである可能性が高い⁶⁾。

タイプ3は、タイプ1とタイプ2の中間に位置するので、「中間型」と呼ぶことにする。このクラスターには、23社が含まれている。因子得点から見たこのクラスターの特徴は、最も知識ベースを重視し、品質の高い部品の調達を重視するが、労働組合活動や低労務費にもかなりの関心を寄せている。しかし、他企業との関係や物的インフラはあまり重視していない。M&Aの比率は、23件中4件（17.4%）であり、さほど多くはない。カリフォルニア州とオハイオ州が各5件で最も多く、次いでテキサス州の4件、イリノイ州の2件となっている。残りの7件は、各州に分散している。23社中、21社が製造業に属し、13社が研究開発機能を持っている。13の研究開発

機能のうち、11は、製造、販売、物流、金融、パブリック・リレーションズなどの経営諸機能と統合化されている。

タイプ4は、「物流インフラ型」と呼ぶことができる。このクラスターには、22社が含まれている。因子得点から見たこのクラスターの特徴は、物的インフラストラクチャーの整備状況を重視しているだけで、知識ベース、労働組合に対する警戒および労務費に対する関心はきわめて低い。他企業との関連性も、他のクラスターの中で最も低い。M&Aの割合は、23件中4件（18.2%）である。カリフォルニア州が6件、イリノイ州が3件、ミシガン州が3件、テキサス州が2件、その他は各州に1社ずつ存在している。22社のうち、製造業は15社であり、その中で研究開発機能を持つものが11社ある。その中で9社は、研究開発機能を製造、販売、調達機能と統合していた。以上が、各クラスターの特徴である。次ぎに、各クラスターのマネジメント特性を見てみよう。

① 大都市立地型

「大都市立地型」(large city location)は、ニューヨーク市および近隣の都市に営業統括機能を置いている。それらの事務所は、大型輸送機の仲介業務、金融格付け業務、貿易関係の受託業務、広告代理店、ハイテク機器のグローバル・エンドサービス、乗り物の輸入業務、自社製品の販売業務などを営んでいる。そうしたオフィスは、規模は比較的小さいが（従業員数で50名から145人）、高い知識レベルのナレッジ・ワーカーが働いている。ブルーカラーが少ないので、労働組合への警戒感や低労務費の関心は低い。このクラスターの企業は「ハイテク」に分類されるものが多い。例えば、環境衛生機器、携帯電話、ゴルフのカーボンシャフト、精密測定機器、電子線照射装置、特殊ランプ、複写機の感光体、フロッピーディスクおよびカートリッジ、半導体の製造と販売である。また重化学工業では、薄板鋼板、特殊

鋼、大型エンジン、合成ゴム、塗料などが含まれる。他方、ローテク企業は2社に過ぎなかった。1社は、食糧油の生産と販売に従事する小規模企業（ニューヨーク州、125名）、もう1社は自動車シートなどの内装関係（ミシガン州、600名）であった。つまり、「大都市立地」の特徴は、サービス機能やハイテク関連の事業が多く、部品産業やローテク産業が少ないことである。この特徴は、次の「田園立地型」と比較すると明瞭である。

② 田園立地型

田園立地型(countryside)の企業の多くが、ジョージア州、オハイオ州、イリノイ州、ケンタッキー州、テキサス州、バージニア州など、従来は工業過疎地と考えられていた場所に工場を設置している。このクラスターの特徴は、19社のうち14社（73.7%）が、輸送機器および自動車部品関連の企業であることである。例えば、タイヤの輸入（1社）、接続ピン（1社）、フォークリフトと部品（1社）、自動車用部品（3社）、潤滑油（1社）、自動車用スイッチ（1社）、ワイヤハーネス（1社）、安全ガラス（1社）、プラスチック製自動車部品（1社）、カーエアコン用部品（1社）、ワイパーブレード（1社）、建設関連の運搬機械（1社）である。

化学の分野では、印刷製版、硬質塩化ビニールシート、シリコン、が各1社あった。それ以外の組立加工産業としては、重電機器の製造販売と複写機・レーザービーム・プリンターの製造販売が各1社あった。このクラスターは、タイヤの輸入販売を除く18社すべてが製造業に属するが、研究開発機能を持つ企業は、わずか6社（33%）にすぎない。

アメリカでの調査研究（Kenney & Florida 1992, 1993）で明らかのように、これら自動車部品会社の背後には、日系の巨大な自動車会社（アッセンブラー）が存在している。日本の自動車メーカーは、日本的な生産方式を移転するために、アメリカの伝統的な工業地帯を回避する傾向が強いといわれている。

る。中堅・中小の部品会社もまた、日系自動車メーカーと同じ立地選好を持つと考えられる。つまり、「田園立地型」クラスターは、日本の自動車産業（自動車メーカーと部品会社）に特徴的な行動パターンと考えられる。

③ 中間型

「中間型」(intermediate type) は、日本企業の平均像を示している。カリフォルニア州 (5 社)、オハイオ州 (5 社)、テキサス州 (4 社) に集中している。カリフォルニア州に立地している企業は、衣服、音響製品、電子機器、医療品など業種が多様である。オハイオ州に立地している企業は、自動車用熱交換器、自動車用照明機器、シート、自動車用防振ゴム、自動車用自動変速装置であり、全部が自動車部品関連である。テキサス州は、フィルム、自動車用カーブレー、油井用鋼管、カーエアコンの部品、である。つまり、半数が自動車関連の部品会社である。

イリノイ州に立地する 2 社は、伝導ベルトとタイヤ用スチールコードの製造・販売であり、これも自動車関連である。その他の州に立地している企業は、プラスチック部品から鋼管にいたるまで多様な業種である。このクラスターは、オハイオ、テキサス、イリノイに立地する自動車部品関連の立地条件と、その他多様な業種の立地条件とが「混合」していると考えられる。

④ 物流立地型

「物流型」(Physical infrastructure) は、地場の知識のネットワーク、労働組合に対する懸念や低労務費に対する関心が低く、部品や原材料の調達可能性と物的デリバリーの利便性をとくに重視している。州で見ると、カリフォルニアが最も多くて 6 社、イリノイが 3 社、ミシガンが 3 社、テキサスが 2 社、その他の州が 8 社となっている。このクラスターの企業にとって、国内・海外からの部品調達のしやすさと交通の利便性、米国市場への製品・サービス供

給拠点としての有利さが、競争力確保の重要な手段になっていると考えられる。

カリフォルニア州には、物理探査機、病理検診機器やファーストフードなど多様な業種が立地していた。イリノイ州は、穀物収穫、トイレタリーほかが立地し、ミシガン州は 3 社とも自動車部品会社であった。それ以外の州の企業は、化学からアルミ合金まで、多種多様な業種が立地している。つまり業種から見た限りでは前述の「中間型」と大差がない。

結び：日系中堅・中小企業の立地選択に対するインプリケーション

系列ベース・田園立地型の問題点

次に日本の中堅・中小企業の北米立地戦略に対するインプリケーションを述べたい。まず、系列ベース・田園立地選択についてである。このクラスターは、日系の自動車部品関連に多く見られた。日本の自動車産業は、競争優位の源泉である製造技術や生産管理のノウハウを米国に移転するために、日本の経営が受容されやすい場所を選択した (Kenney & Florida 1993)。1980 年代の傾向として、北米進出をするのなら、なるべく労働組合が活発でなく、異文化受容度の高い地域を選ぶべきだという通念が支配的だった (宍戸ほか, 1980; 日本能率協会編 1987)。1980 年代の UAW は、日本の輸入車に敵意を剥き出しにしており、日系自動車メーカーはアメリカの労働組合の攻勢を怖れていた。そうしたことの影響が「労働組合の回避」＝「田園立地選好」となって現われている。ただし、日系 9 社のうち、3 社 (NUMMI, Mazda, Diamond Star) には労働組合がある。これらは合併企業である。3 社の組合ともが「シングル・ステータス」などの日本的労働慣行を受容している。ところが日系の部品会社は 96% が労働組合を持っていない (Kenney & Florida 1992, p.25)。労働組合忌避の態度は日系自動車部品会社にとくに強く現われている。

日系の自動車メーカーは、JIT 式生産方式による製造技術を移転したために、多数の部品会社を日本から誘致する必要があった。この結果、地場に日系自動車会社（アッセンブラー）を中心とした生産ネットワークが作られた。日系の部品会社は、製造技術やマネジメントに関しても、日系自動車会社（アッセンブラー）の支援を受けた⁷⁾。日系自動車産業は、米国でも「インテグラル」生産方式をとったため、地場の知的資産をうまく活用できず、もっぱら日本本社に知的源泉に依存した。

それでは、なぜ自動車関連以外の業種では、日系中堅・中小企業の立地選択が多様化したのだろうか。基本的には 1990 年代初頭までは、自動車以外の日系製造企業も「インテグラル」的生産方式を保持していたと思われる。ところが、1992 年 8 月に NAFTA 締結が合意され、ローカル・コンテンツが義務づけられるようになると、日系企業は部品・コンポーネントの現地調達比率を高める義務が生じた。とくに日系の家電・電子機器会社は、70-80%の現地調達率の達成を余儀なくされた⁸⁾。

現地調達比率を高める上での最大のネックは、設計図面に使用される測定単位（cm/mm 使用）であった。日本から持ち込んだ cm/mm で書かれた図面をインチ（inch）に書き換えるだけでは現調率の改善は望めなかった。現地調達率を引き上げるためには、最初からインチで設計図を引き、インチで作られた米国製部品を購入する必要があった。米国では cm/mm 規格の部品は特注品となり高価だが、インチ（ISO 規格）なら安く高性能の部品がいくらかでも手に入った。コストダウンを図るためにも、インチでの設計が不可欠だった。その結果、多くの部品やコンポーネントが、米国市場で購買可能な標準品に置き換えられていった。こうした経験から、家電、電気機械および電子機器産業はインテグラルな物作りの考え方を残しつつも、可能な限り標準部品を採用するように設計思想を変えていった。それに追い討ちをかけたのが、90 年代の円高である。国際購買活動

（IPO）が活発化するにつれ、設計の簡素化、既製部品・市販されている機構部品の採用が進み、モジュール的生産方式が次第に受容されていった。

もちろん、「組立加工型」でない日系の中堅・中小企業、例えば、化学、医薬品、測定機器、医療機器、食糧品、各種サービスなどは、はじめから地場の知の蓄積を活用する方向で「都市型立地」（ないし郊外立地）を選好した。プロセス技術を使用する業種は、工程が自動制御化されているのでブルーカラー職種が少なく、労働組合の影響力は小さい。原料調達のために農業地帯に立地する場合を除けば、工業過疎地に進出するメリットは少ないのである⁹⁾。

以上のように、組立加工型産業の中でも、とくに自動車関連の中堅・中小企業が「田園立地」を好む傾向にあった¹⁰⁾。しかし、米国市場に浸透し始めた日系部品会社は、工場内に、日系自動車向けの cm/mm ラインと、アメリカ自動車向けの inch ラインを 2 つ持つようになった。実質的な日系自動車離れが進んでいるのである。

知識ベース・大都市立地型の利点

「田園立地」には欠点がある。本国からの知識移転を重視するので、地場の知の蓄積や地場企業のネットワークをうまく活用できない場合がある。初期の進出段階では、田園立地の選択がもたらす弱点は目立たない。日系自動車メーカーは、多数の日本人社員を派遣し、彼らのもたらす技術やマネジメント・ノウハウ（コア・コンピタンス）に全面的に依存していた。高い日本人比率は、技術に関する日本の優位性を意味していた。日系自動車メーカーのトランスプラントは、日本のマザー工場に類似しているほど効率が高かった（安保 1988, 1994a, Abo 1994b）。したがって、「インテグラル」生産で行く限り、高い日本人比率（低い現地人比率）と、日本的な労務慣行の導入が正当化された。しかし、対米進出から 10 年経ってみると、日本の労使慣行の米国での実施は予期せぬ問題をもたらしつつあるので

ある④。

田園立地型企業においてヒトの現地化が進まない理由は人材不足である。田園には労働者はいても、優れた技術者や管理者がいない。大都市には存在するエキスパートの労働市場が田舎には存在しない。都市在住のエキスパートは田舎 (countryside) に転勤したがる。専門家のコミュニティー (通常は大都市) から外れると、専門能力や知識レベルを維持するのが困難だからである。

さらに米国の田舎地方には、進んだ技術を持った産業が少ないために、最新の技術やマネジメント・ノウハウを習得する機会がない。大都市で進んでいる雇用機会均等法などの人事労務施策の実施は、田園地方では遅れている。このタイムラグが、日系自動車産業が米国の雇用問題に鈍感であったことの原因の1つと考えられる。日本では田園立地が重視されるが、それは学習機能障害の原因となりやすいのである。

他方、大都市立地の利点は、都市が情報のセンターであるという位置づけとともに、都市に集積した様々な知のネットワークを活用し、最新知識を学習できる点である。つまり、ナレッジ・マネジメントの観点から好ましい条件を備えている (Moulaert & Gallouj 1993 : Storper 1997)。

以上の分析から、次の点を指摘できるだろう。第1に、日系の中堅・中小企業の立地選択には多様なク

ラスターが存在すること。つまり、田園立地は日本型の立地選択パターンであると一般化できないこと。

第2に、系列ベースの立地選択や田園立地の選択はジャスト・イン・タイム (JIT) に適応する部品メーカーにとって必須の条件であること。とくに日系自動車産業は「インテグラル」生産方式を採用するため集積効果を戦略的に重視している。しかし、最近では、コンピュータや携帯電話などでも JIT 生産が採られ、組立工場の周辺に部品会社を誘致するケースが多くなった。したがって、モジュラー型生産でも JIT システムを導入する場合は、特定地域での産業集積が重要になる。

第3は、田園立地のデメリットである。田園に立地する日系の中堅・中小企業は、大規模な日系アッセンブラーに技術やマネジメント・ノウハウを依存しなければならず、従属的關係が構造化してしまう。地場の知的集積の活用が困難になり、経営の現地化も進まない。このため進出してから数十年が経過しても進出当時の技術レベルやマネジメントの水準で停滞するおそれがある。このため、最後には、日系のアッセンブル企業からも見捨てられる可能性もある。いずれかの時点で、系列ベース・田園立地のパターンから自立しなければならない。日系の中堅・中小企業にとって、立地の選択が致命的な問題を招きやすいのである。

【注】

① Kenney と Florida (1992, p.24) の調査によると、1980年代に米国の自動車部品会社約 15,000 社のうち 250~300 社は海外進出などで工場閉鎖したが、同時期に日系自動車部品会社 269 社が米国進出した。日系自動車産業は、米国自動車産業が競争力を失い、コストの安いメキシコやその他の国に転出した後の空洞を埋めた。

② 例えば、1994 年におけるトヨタ・モーター・マニュファクチャリング (TMM, ケンタッキー

州ジョージタウン) の直接材料部品調達企業の形態別比率は、現地のアメリカ企業が 65% (153 社)、完全所有の日系企業が 17% (41 社)、日米合弁企業が 16% (37 社)、トヨタ関連企業が 2% (6 社)、合計 237 社であった。アメリカの JIT システムはアメリカ企業を中心に形成されていることがわかる (TMM U. S. A Inc. Information Kit, 1995, p.17; 熊谷 1996, p.150)。

③ 「フォーチュン」のダイバーシティ調査

- (1,200社に送付)でも、有効回答率は11.4% (137社)であった。立地調査だけであれば、有効回答率はもっと高くなっていたと考えられる。
- (4) 4つのクラスターの間には、従業員規模、設立年度による統計的に有意な差は検出されなかった。
- (5) KenneyとFloridaの調査(1992, p.25)によると、日系自動車部品工場の分布は、37%が田園部、28%が人口2万5千人以下の地方都市、11.2%が人口2万5千人以上の都市、15.9%が5万人以下の都市、7.3%が5-10万人以下の都市、15.9%が10万人以上の都市に立地していたという。さらに、日系自動車部品会社の96%は労働組合を持っていなかった。
- (6) KenneyとFlorida(1992, p.25-26)によると、日系自動車部品会社の現地社員の83%は半径30マイル以内に住んでいた。従業員の1/3が会社勤務の経験があり、19%が以前に労働組合員であったという。つまり、従業員の2/3が工場労働者の経験がなく労働組合員の経験もなかった。
- (7) KenneyとFlorida(1992, p.26)によると、232の日系自動車部品工場のうち、82%が日系自動車メーカーの技術者による現場サポートを受けていた。86%はQCサポートを受けていた。サプライヤーの2/3は、製品開発でアッセンブラーと協働している。
- (8) 筆者の1992年9月30日から10月11日までのNAFTA調査による。インタビューした企業は、メキシコ輸出入銀行、メキシコ日産、三洋電機(マキラドーラ)、アメリカ松下電器(統括会社)、カナダ・フォルクスワーゲンおよびカナダ・トヨタ(TMMC)である(財)関西生産性本部編『北米「自由貿易協定(NAFTA)」対応調査戦略』調査団報、1993年参照)
- (9) 一つの典型は、1973年にウイソコンシン州ウォールワースという田舎に醤油工場を設立したキッコマンである。
- (10) こうした構造的欠点を補うために、日系の自動車メーカーは地域統括機能や研究開発拠点を大都市近郊やハイテク中心地に設置し、情報モニタリングや知識の吸収に努めている。この地域の産業集積を超えたインター・リージョナルなナレッジ・マネジメント、およびグローバルな知識共有のメカニズムについては今後の研究課題としたい。
- (11) 2001年1月の筆者によるNUMMIのインタビューによると、職階級(デモケーション)を2つに区分するトヨタのやり方は限界に来ていると思われる。アメリカの労使慣行であるセニオリティー・システムを残したまま、2職階システムを続けると、長期勤続者ほど楽な仕事(例えば来客接待などの広報担当)に移ってしまい、彼らの熟練が職場に残らないのである。こうした事例が目立って多くなっている。彼らをアッセンブル・ラインに留めるためには、アメリカ式の細かな職階区分と差のある賃金体系が必要になってきている。日本的な職場システムは思わぬ所で欠陥を露呈しているようである。

【参考文献】

有村貞則(2001)「在米日系企業とダイバーシティー・マネジメント(I) アンケート調査にみる在米日系企業のダイバーシティー・イニシアチブの実施状況」『山口経済学雑誌』

(山口大学) Vol.49, No5, 67-97ページ。
有村貞則(2002)「在米日系企業とダイバーシティー・マネジメント(II)」『山口経済学雑誌』(山口大学:近刊)。

- Arimura Sadanori (2001) "Diversity management and Japanese companies in the US," Proceedings Volume-2, Picmet 01.
- 安保哲夫編著 (1988) 『日本企業のアメリカ現地生産』東洋経済新報社。
- 安保哲夫・板垣 博・上山邦雄・河村哲二・公文 溥 (1991) 『アメリカに生きる日本的生産システム』東洋経済新報社。
- 安保哲夫編著 (1994) 『日本の経営・生産システムとアメリカ』ミネルヴァ書房。
- Abo, Tetsuo (1994) *Hybrid Factory-Japanese Production System in the United States*, Oxford. Oxford University Press.
- Amin, A. (1993) "The globalization of the economy : an erosion of regional network?" in G. Grabhar (ed.) *The Embedded Firms: On the Socioeconomics of Industrial Networks*. London. Routledge.
- Amin, A. and Thrift N. (1994) "Living in the global " in A. Amin and T. Thrift (eds.) *Globalization, Institution, and Regional Development in Europe*. Oxford. Oxford University Press.
- 青木昌彦・安藤晴彦編著 (2002) 『モジュール化』東洋経済新報社。
- Brown, J. S. and P. Duguid (1991) "Organizational learning and communities of practice : toward a unified view of working, learning and information," *Organization Science*, No.1, pp.40-57.
- Cantwell, J. (1991) "A survey of theories of international production," in C. N. Pirelis and R. Sugden (eds.) *The Nature of the Transnational Firm*, London. Routledge.
- Cook, P. and Morgan K. (1994) "Growth region under duress : renewal strategies in Baden Württemberg and Emilia-Romagna" in A. Amin and N. Thrifts (eds.) *Globalization, Institutions, and Regional Development in Europe*. Oxford. Oxford University Press.
- Coughlin, C., V. J. Terza & V. Arromdee (1991) "State characteristics and the location of foreign direct investment within the United States," *The Review of Economics and Statistics*, (November) . pp.675-84.
- Davenport, T. H. and L. Prusak (1998) *Working Knowledge*, M.A. Harvard Business School Press. (邦訳 梅本勝博『ワーキング・ナレッジ』生産性出版, 2000年)
- Dunning, J. H. (1988) *Explaining International Production*. London. Routledge.
- Dunning, J. H. , B. Kogut, and M. Blomstrom (1990) *Globalization of Firms and the Competitiveness of Nations*, Institution of Economic Research, Lund University Press.
- 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*, London. Routledge.
- Dunning, J. H. (1992) "Changes in the level and structure of international production : the last one hundred years," in M. Casson (ed.) *The Growth of International Business*, London. George Allen & Unwin.
- 藤本隆宏 (1997) 『生産システムの進化論』有斐閣。
- 藤本隆宏 (2000) 「アーキテクチャーと能力構築競争—自動車産業を中心とした企業の戦略転換を問う—」『マネジメント・トレンド』Vol.5, No.2, 51-75 ページ。 .
- 藤本隆宏・武石彰・青島矢一編 (2001) 『ビジネス・アーキテクチャー』有斐閣。
- Florida, R. & M. Kenney (1991) "Japanese foreign investment in the United States: the case of

- automotive transplants” in J. Morris (ed.) *Japan and the Global Economy : Issues and Trends in the 1990s*, London, Routledge, pp.91-114.
- Friedman, J., D. A. Gerlowski & J. Silverman (1992) “What attracts foreign multinational corporations? : Evidence from branch plant locations in the United States,” *Journal of Regional Sciences*, Vol.32, pp.403-18.
- Grabhar, G. (1993) “The weakness of strong ties : the lock-in of regional development in the Ruhr area” in G. Grabhar (ed.) *The Embedded Firm ; On the Socioeconomics of Industrial Networks*. London. Routledge.
- Granovetter, M. (1985) “Economic action and social structure : the problem of embeddedness.” *American Journal of Sociology*. Vol.91, No.3, pp.481-510.
- Hamel, G. and C. K. Prahalad (1994) *Competing For The Future*, M. A. Harvard Business School Press.
- Head, K., J. Ries & D. Swenson (1995) “Agglomeration benefits and location choice : evidence from Japanese manufacturing investments in the United States,” *Journal of International Economy*, Vol.38, pp. 223-47.
- Herrigel, G. B. (1993) “Power and the redefinition of industrial districts : case of Baden Württemberg” in G. Grabhar (ed.) *The Embedded Firm*. London. Routledge.
- JETRO 編 (1985) 『在米日系製造業経営の実態』日本貿易振興会。
- Kenney, Marin and Richard Florida (1992) “The Japanese transplants : production organization and regional development,” *Journal of the American Planning*, Winter, pp.21-40.
- Kenney, M. and R. Florida (1993) *Beyond Mass Production : the Japanese system and transfer to the U.S.* Oxford University Press. N.Y.
- 国領二郎 (1999) 『オープン・アーキテクチャー戦略』ダイヤモンド社。
- 熊谷文枝 (1996) 『日本の生産システム イン USA』JETRO。
- Kumon, H., Kamiyama, K. Itagaki H. and T. Kawamura (1994) “Industrial analysis by industry types,” in T. Abo (ed.) *Hybrid Factory*, Oxford University Press.
- 岡本康雄編著 (2000) 『北米日系企業の経営』同文館。
- Mair, A.R., R. Florida & M. Kenney (1988) “The new geography of automobile production : Japanese transplants in the North America,” *Economic Geography*, Vol.64, pp.352-85.
- Moulaert, Frank, & Camal Gallouj (1993) “The locational geography of advanced producer service firms,” *The Service Industries Journal*, Vol.13, April, pp.91ff.
- 日本能率協会編 (1987) 『北米における企業戦略』日本能率協会。
- Óhualachain, Breandan and Neil Read (1996) “Acquisition versus greenfield investment : the location and growth of Japanese manufacturers in the United States,” *Regional Studies*, Vol.31, No.4, pp.403-16.
- Porter, M. E. (1998) *On Competition*, Harvard Business School Press. M. A. (邦訳 竹内宏高 『競争戦略論』ダイヤモンド社, 1999年)
- Reid, N. (1990) “Spatial patterns of Japanese investment in the U. S. automobile industry,” *Industrial Regional Journal*, Vol.21, pp. 49-59.
- Reid, N. (1991) “Japanese direct investment in the United States manufacturing sector,” in J.

- Morris (ed.) *Japan and the Global Economy: Issues and Trends in the 1990s*, Routledge, pp.61-90.
- Rubenstein, J. M. (1991) "The impact of Japanese investment in the United States, in C. Law (ed.) *Restructuring the Global Automobile Industry*, Routledge, pp.114-4.
- Shannon, D, W. J. Zeile, and K. P. Johnson (1999) "Regional patterns in the location of foreign-owned U.S. manufacturing establishments," *Survey of Current Business*, (May 1999) , pp.8-25.
- 宍戸寿雄・日興リサーチセンター編著 (1980) 『日本企業イン USA』 東洋経済新報社。
- 宍戸寿雄・山田充彦著 (1988) 『新・日本企業イン USA』 東洋経済新報社。
- 周佐喜和 (2000) 「北米地域における素材・部品供給業者との関係」, 岡本康雄編著『北米日系企業の経営』同文館, 第7章, 171-194 ページ。
- 竹田陽子 (2001) 「企業間取引におけるプロセスのアーキテクチャ」, 藤本・武石・青島編『ビジネス・アーキテクチャー』有斐閣, 286-298 ページ。
- Ulgado, Francis M. (1996) "Location characteristics of manufacturing investments in the U. S.: a comparison of American and foreign-based firms," *Management International Review*, Vol.36, No.1, pp.7-26.
- Ulrich, K. (1995) "The role of product architecture in the manufacturing firms," *Research Policy*, Vol.24, No.3, pp.419-440.
- Wilkins, Mira (1988) "European and North American multinationals, 1870-1914 : comparisons and contracts," *Business History*, Vol.30, No.1, pp.8-45.
- Womack, J. and D. Jones, and Roos, D. (1990) *The Machine that Changed the World*. London : Macmillan. (邦訳 沢田博『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)
- Womack, J. and D. Jones (1996) *Lean Thinking*. London. Simon & Schuster. (邦訳 稲垣公夫『ムダなし企業への挑戦』日経 BP 社, 1997年)
- Yasumuro Kenichi (2000) "Transnational enterprises and the global linkages between local economies : a new perspective of eclectic paradigm" 『神戸商科大学70周年記念論文集』359-78 ページ。
- Yasumuro, K. and D. E. Westney (2001) "Knowledge creation and the internationalization of Japanese companies : front-line management across borders," in Ikujiro Nonaka and Toshihiro Nishiguchi (eds.) *Knowledge Emergence, Oxford University Press*, pp.176-193.
- 安室憲一・西井進剛 (2001) 「日系企業の米国立地戦略—マネジメント・スタイルと立地選好の関係」『商大論集』(神戸商科大学) Vol.53, No.2.3, 1-26 ページ。
- Yasumuro, K. (2002) "The location strategies of Japanese multinationals in the US," in Geoffrey Jones and Lina Gálvez-Muñoz (eds.) *Foreign Multinationals in the United States*, Routledge., pp.225-250.
- 吉原英樹 (1989) 『現地人社長と内なる国際化』東洋経済。
- 吉原英樹 (1996) 『未熟な国際経営』白桃書房。

講演録

イタリア中小企業の競争力の秘密とその国際展開

小林 元 (東レ経営研究所)

私は、東レに 38 年間勤務して、その間極めて変わった仕事をしてきた人間です。入社してからずっと海外に工場を造ることばかりやってきて、ヨーロッパでは、英国やフランス、イタリア、またアフリカや中南米で 10 社をこえる工場を造って育てる、あるいはうまくいかなかったのをつぶすといったことだけをやってきた人間です。そうした経歴の中で、海外には 20 年間勤務しましたが、その中で一番長かったのが、イタリアのアルカンターラという会社で、13 年間いました。この会社を通じて、今日のテーマであります「活力あるイタリアの中小企業」に接しました。まず、このアルカンターラという会社について説明させて頂きたい。作っているものは人工スエード。日本ではエクセーナといっていますが、それを製造販売するイタリア法人です。売上は約 180 億円、従業員は 530 人いまして、ミラノの本社の方に約 100 人、中部イタリアの工場では生産と R&D をやっているのですが、そこに約 430 人いる。売上のうち半分をイタリアに売ってしまっていて、このお客さんたちがイタリアの活力ある、中小企業の人たちでした。用途は 6 割が家具、3 割が自動車のシートや内装。1 割がブルゾンやコート、こういう内容

になっています。この会社が大変高収益な会社になりました。東レというのは合成繊維ということもありますけれど、60 年代の初めから海外に工場を造り始めて、現在、約 42 の海外の工場があります。海外工場の売上だけで約 3,500 億円ありますが、アルカンターラ社はその中で最も高い利益率を上げています。イタリアには日系の工場で、日本人が経営している工場は約 25 社ありますけれども、その中で最も成功した例という評価を受けています。イタリアの有力な経営雑誌が、毎年イタリアの企業ランキングを発表していますが、中小企業 330 万社のうち 98 年度私が帰国した年にはアルカンターラ社は、イタリアナンバー 1 の中堅企業として評価されました。どの程度の利益が出ているのかという質問を良く受けるのですが、日本の会社は利益を公表しないということになっています。一昨年の日経が、東レの海外事業を分析した記事を掲載し、その中にイタリアの子会社が非常に収益を上げている。日経が推計するのに、売上 180 億円に対して 70 億円前後の税前利益を上げていると推定されると書いています。これは当たらずとも遠からずの数字です。私は成功した理由は 3 つあると思います。1 つは、東レが 70 年代

表 1 ALCANTARA 社の概要

(1) 所在地	本社 ミラノ工場 テルニ、ウンブリア州
(2) 業種	人口スエードの製造販売
(3) 設立	1974 年
(4) 資本金	209 億リラ (15 億円)
(5) 出資比率	東レ 70% 三井物産 30%
(6) 売上高	2000 年度実績 2900 億リラ (約 180 億円) / 年
(7) 従業員数	530 人
(8) 業績	① 東レの海外事業の中でも最も高い利益率 ② イタリアに於ける日系製造業 25 社の中で最大の成功例 ③ イタリアの中堅企業の No.1 との評価 (現地経営雑誌 Lombard による)

初頭に開発したウルトラマイクロファイバーといいまして、極めて細い繊維。これはどのくらい細いかというと、4グラムの糸が月と地球を結ぶ、こういう細い糸を東レの研究者が開発した。この独創的な技術が根底にある。アルカンターラという会社が創立してから26年が経ちますが、アメリカやヨーロッパの合繊メーカーが競って同じものを開発しようとしたけれどもついにできない。こういう極細の世界というのは日本の技術の独壇場で、唯一コンペティターは、日本の合繊メーカーです。2番目にはイタリア的な製品開発、及びマーケティング手法を積極的に取り入れたということです。製品開発というのは、アルカンターラが作っているシート状の一種の織物みたいなものをファニチャー、車の内装、着るものといった2次製品を開発するというので、イタリア人はこうした物作りに大変優れている。また、そのマーケティング手法も大変優れている。このノウハウを徹底的に活用した。詳細は後で述べます。まさにこれは、午前中安室先生のいわれた、知識ベースのアウトソーシング型の海外事業だと思います。3番目に、徹底したマネジメントの現地化を行ったということ。この会社では会長は月に一回ぐらい来る財界の大物です。また社長、15人の部長は全てイタリア人で、日本からは3人取締役として行っているだけです。私は副社長でした。東レの子会社ですから当然基本の戦略は株主から指示が来る。ところがイタリアには、そのままでは理解しにくいということが起こるわけですが、私の仕事は、それをイタリア人のロジックで説明して納得させる、また業績をフォローするということが主なものでした。

本来のイタリア的製品開発、マーケティング手法と従来のマスプロ、マスセールの違いという本題に入ります。イタリア的な物作りというのは、いわゆるイタリアの中部及び北部に60年代あたりから起こってきた従来の中小企業とは違う、新しいタイプのもので、それを80年代にアメリカのピオーレとセーベルという学者が、“第3のイタリア”とい

う風に名付けて、今では世界的にイタリアモデルと言われています。私が13年間実務を通して感じた、今までの大量生産、大量販売モデルとの違い、なぜイタリアの製品が世界的にイタリアブームを起こして、大変に受け入れられているのか、そこから日本の中小企業が学ぶことは何かを話したいと思います。

まず商品特性。今までの大量生産、大量販売では、いわゆる作っているものはコモディティ（汎用品）です。商品の特性としては機能性。つまり合成繊維ですから、しわにならないとか、洗濯ができるとか、虫が付かないとか、そういう機能性を表に出して売っている。そして大事なことは、品質が均一であってコストをできるだけ安くして売ってきた。こういった特性は数値で測られるものです。一方、第3のイタリアが作っているものは、特品、スペシャリティグッズであって、色が美しい、微妙な色のコンビネーション。例えばライトグリーンとライトブルーのコンビネーション。これはまさにイタリアンカラーのコンビネーションです。それから、見て美しいスタイル。使ってみて非常に使いやすい、使っていると非常に楽しい、遊び心をかき立てるといった独創性を前面に押し出して商品を買っている。これらは数値ではなかなか捉えられない感性。先程鶴飼先生が日本の中小企業の方が五感と五感で共感し合うものを作っているという表現に近い。

具体的にどの様な感性を取り入れた商品で世界的なブームを起こしているのか。まずアルカンターラという会社ですが、第1段階では衣料用途、コートとかブルゾンで大きなブームをまき起こした。これは従来のマスプロ・マスセールの売り方で、つまり機能性を前面に押し出して、西ドイツ市場でブームを起こした。イタリア人はヨーロッパのマーケットを良く知っている。なぜ西ドイツかということ、アルプスの向こう、つまり北の人たちは機能性を評価する人たちである。アルプスのこっち側の地中海の人たちというのは感性を評価する。そういうことを非常に良くわかっている。第1段階では衣料用途で大

きな成功をおさめた。ところが、操業 8 年ぐらい経ってやはりドイツのマーケットもかなりサチュレイトというか、同じものを 8 年も買うのは飽きてきた。操業度が落ちてきて、損益分岐点ギリギリのところまで来た。その時イタリア人が提案してきたのは、今度は色とタッチを全面に出して家具と車の内装に売らさないと。この商品はすばらしい色が出る。すばらしいタッチがある。今まで車の内装とか家具の高級素材というのは天然皮革、動物の皮の表と裏を使っていたけれど、どうしても油っぽい。アルカンターラは合成繊維だから非常にクールで絶対受ける。また、動物の皮では色を出すのが限られていて、12 色ぐらいしか出ないし、中間色という微妙な色の差はなかなか出ない。ところが合成繊維だから出る。この色というのが実はヨーロッパの人、特にイタリア及び地中海の人たちには大変に大事なことだと。初対面の人に対し、日本ではどんな組織に属して、どういう肩書きかということの名刺を出せば 7・8 割評価してくれる。イタリア人はどの組織に属しているというのはあまり評価しない。個人がどういうライフスタイルを持っているか、文化を持っているか、ということが一番大事なのだと。その人がどの程度の文化を持っているかというのは、着ているもの、家に招待された時の家具、車の内装、それがどんなに高級な素材を使って、どんなに色が美しくハーモニーしているかということで判断する。こうした意味で、これはすばらしい素材だと。そこまでのなら、イタリア人にやらせようということで、やらせてみたら、爆発的に、まずカッシーナとか B&B とかイタリアの家具の一流メーカーが取り上げて、フランスのロジエも取り上げた。車も初めに地中海世界のプジョー、シトロエン、ランチアというフランスやイタリアのメーカーが取り上げて 5 年ぐらい続いた。ただしアルプスの向こう側と彼らが言う、いわゆるゲルマンやアングロサクソンの人たちというのはとびついてこない、所詮機能性を評価する人たちで無理なのかなと思っていたら、96 年

ぐらいになって急に、ベンツ、アウディ、ボルボ、ビー・エム・ダブリュー、こういった購買担当が押し掛けてきて、アルカンターラ製品をのせたシリーズがないと戦えないと言いだした。その理由を聞いてみると、消費者が、アルプスの向こう側のドイツ人もスウェーデン人も、アルカンターラ使いの車が欲しいと言いだしているという。私は、ヨーロッパの消費材市場は、アルプスの向こう側にもイタリアンテイストが浸透したからだだと理解している。感性によるもの作りというものが、ヨーロッパの消費材市場全てに評価されだしたと考えています。

2 番目の例は、アレッシーというケトルの例です。知らない人は恐らくいないのではないかといいに世界的なブランドになっています。これは言ってみればやかんです。日本でやかんというと 1,000 円かせいぜい 1,500 円ですが、このアレッシーのケトルは 15,000 円で売られています。日本のやかんを作っている中小企業の方が言うには、いかにお湯を早く沸くかという意味での材質や、やかんの形という点では、イタリアより我々の方が進んでいる。だがなぜイタリアのやかんが 15,000 円で売れているのかわからないという質問を投げかけていた。これをイタリアのあるケトルメーカーのマーケティング部長にぶつけてみた。彼いわく、世界のマーケットは、発展途上国では安い物、早くお湯が沸く、落としたら壊れない、とかこういうことをまだ評価しているが、日本も含めて先進国のケトルのマーケットはもう変わった。今やオープンキッチンといって、客間とキッチンをつないだ部屋というのが主流になってきている。そうすると、食事をする、あるいはお客を招いた時に、キッチンにさり気なく美しい色彩、個性のあるものが置いてあって、しかもその色と形がキッチンの他のものと美しく調和しているということが大事なのだ。ケトルを置くことによって、さり気なく個性を出すのである。個性をお客さんに見てもらおう、あるいは家族で食事をする時にそれを見て楽しいというために 15,000 円払う。マー

表2 経営スタイルから見た第3のイタリアと工業化社会との比較

	工業化社会の経営スタイル	第3のイタリア
基本思想	大衆機械文明 (産業革命の継承)	高度情報化文明, 生活文化に根ざしているという意味で文化型ビジネスモデル (産業革命を超えるもの)
消費者へ提供するもの	商 品	生きることの楽しさ
メーカーが作り出すもの	商 品	新しいマーケット
商品特性	コモディティ:機能性, 品質の均一性, 低コスト (数値で測られるもの)	スペシャリティグッズ:色, スタイル, 使い勝手の良さ, 遊び心をかき立てるものなどの獨創性 (数値で測られないもの-感性)
対象市場	マスマーケット	ニッチマーケット
商品設計の根底にあるもの	生産者優位の発想 消費者は好むはずだという機能をおしつける。商品設計は, えてして自分の生産体制 (マスプロダクション) に都合のよいものになる。(消費者を上から見ている)	消費者優位の発想 本当に消費者が求めているものを作る。小ロットや特別仕様にも応じる。消費者のニーズを先取りして, 新しいライフスタイルを表現する商品を提案する。(消費者を同じ目線で見ている) 他社の商品を真似るのは恥という考えがある。
生産体制	小品種を大量に見込み生産する。消費者が欲しいときにはいつも商品が手許にあるように (水道の哲学)。ベルトコンベア方式	多品種を少量受注生産する。消費者が欲しいときに手に入らないことがあってもよいと考える。ベルトコンベア方式とセル方式のミクスチュア
マンパワーに対する考え方	徹底した省力化 人の手を使うのは遅れているという思想	機械がやれることには限界がある。感性を物づくりに生かせるのは, 職人の手である。獨創的な物をデザインできるのも, 人間の知恵 (物づくりにおける人間の再評価)
マーケティング	小売までに問屋などいくつかの段階を経る場合が多いので, 市場の動きを迅速にとらえられない。むしろ, マスメディアを駆使して, 消費者に買わせることに力をおいている。	直営店もしくは小売店への直接販売。従って市場の情報を直接つかみ, 小さな組織の中で, 商品規格, 生産, 在庫管理に生かす。
企業規模	大企業が主体で中小企業は下請けとして組み込まれる。“大が小を制する” という考え方 (グローバリゼーション)	中小企業が産地内で分野別に特化し, イコールパートナーとして, 柔軟に協力するネットワークを組み, 産地全体としてビッグビジネスを形成する (ローカリゼーション)。 “速いものが遅いものを制する” という考え方
優先経営目標	売上極大化。このため操業度極大化が優先され, 同業者間の値下げ競争を招き, 低収益となる。短期的視野の経営。	利益極大化。価格維持は至上命令。操業度は一時的に下がってもよいと考える。長期的視野で商品を育てる。

出所: 小林 元 著『人生を楽しむイタリア式仕事術』

日経ビジネス人文庫 (2002年) 124Pを一部修正したもの

ケットはその様になってきている。

もう一つの例は、ルクソティカというイタリアのレンズのフレームメーカーです。日本に鯖江というレンズのフレームメーカーの産地があります。非常に軽量で加工性が良いベータチタンという素材を開発した。そういうものを持ってミラノの見本市に出したところが世界のバイヤーはあまり興味を示さない。近くにあるイタリアのルクソティカのブースには人が群がっている。なぜかという、ルクソティカはサングラスを使っての新しいライフスタイルを提案した。今までのサングラスは、単なる太陽の光線から目を守るというので夏とかスキーに行く時だけつけるだけだったけれども、四季それぞれ違うサングラスをかけましょう。しかも同じシーズンでも時と場所によって違うサングラスをかけましょう、という新しいライフスタイルを提案して爆発的に受けている。

イタリアの中小企業者たちが今何を言っているかという、日本ではメーカーは商品を消費者に提供する。メーカーが作り出すのは商品だと考えている。イタリアの中小企業者たちは、消費者に商品を通じて生きることの楽しさを提供している。また、新しいマーケットを作り出すのがメーカーですと言っている。マーケットは今まではマスマーケットを目指していたのに対してニッチのマーケット。上に述べたような商品の需要量というのは限られていますから、ニッチのマーケットを拾っていく。マスのプロの商品設計の根底にあるものは、今まで生産者優位の発想だったのではないかと。よく松下幸之助さんの水道の哲学といわれるものが引用されるが、生産者とか流通業者というのは、消費者が欲しいと思ったらすぐ手に入る様に、マーケットに大量に置いておくのが役目だと。消費者は水と同じように物を欲しがるといふ前提でどんどん大量に作った。それがプロダクトアウトといわれているものだと思います。今までのもの作りというのは、生産者が消費者を上から見ていたのではないかと。ところが第3のイタリ

アのもの作りというのは、本当に消費者が求めているものを作る。従って、少ロットとか特別仕様にも応じる。それから先程のフレームの例にある様に、消費者のニーズを先取りして新しいライフスタイルを提案する。ということはあくまでも消費者の中に入って、消費者と同じ目線で見ている。生産体制は、当然のことながら今までは少品種を大量に見込み生産する。それに対して第3のイタリアは、多品種・少量を基本に受注生産する。今までのやり方は、市場の目いっぱい物作りをする。ところがイタリアの人たちは、需要が100だと思ったら、80か90で押さえる。そして、売り切れというのが起こる様な状態にする。売り切れると消費者というのは、売り切れるほどいいものかと思ひ、ますます欲しくなる。だから高い値で買う。こういう非常にしたたかな戦略です。それと、もの作りの基本的な考え方は、今までのもの作りというのは流れ作業とかベルトコンベア。イタリアのもの作りというのは流れ作業と、セル方式といわれるいろんな行程を一人でやってしまうものとのミクスチャーです。今キャノンやサンヨーが、日本のマーケットの品種が多様化しているのに対応して、このコンベア方式からセル方式に変えようとしている。イタリアの中企業に行くと驚くのは、原料倉庫、製品倉庫、あるいは服を作る時に40枚もの布を一気に裁断するが、それをコンピューター制御で無人でやっている。できたものを搬送するのも無人でやっている。袖を作るところはベルトコンベア方式でどんどん流れ作業でやるが、最後の胴体を作るところは職人が群がって手でやっている。彼らのコンセプトは見ても美しい、肩の線とか着心地を非常に重視する。この美しさを出し、着心地の良さを出すのは機械ではできない。これは職人の手でやるしかない。だからベルトコンベア方式でできたもの、例えば袖などの部分を集めて、一人の職人が胴体を作っている。驚くべきことはその工場の中に、“カンバン”という文字が見られます。つまり日本の“カンバン”システムをものすごく研

究しています。また、マーケティングは、日本はいろんな段階に分かれますが、私共繊維で言ったら、織る人、染める人、アパレルの人、小売りする人、その中にまた商社が入ったりして非常に多重的になっている。その為に小売りの情報がなかなか入ってこない。イタリアの場合、ほとんど大手のブランドは小売りの最後のところまで一社でやっている。従って、消費者の動きというのは刻々と、例えばベネトンのトレビゾの本社では、コンピューターだけで数百億円投資して、全世界の3,600の小売店からの売れ筋がすぐさま入ってくる。そのデータに基づいて生産を、フレキシブルにしかも素早くアジャストしている。企業規模は、日本の場合中小企業は下請けが主体で、大企業の下に組みこまれる。“グローバルゼーション”という“大が小を制する”という考え方だ。イタリア人は今は、“早いものが遅いものを制する”時代だと言っている。企業の大小は関係

ない。早さで勝負している。だから中小企業の時代だと。その一例として、サツソーロというタイルの産業集積地では、5万人ぐらいの町に200社のタイルメーカーがひしめいています。それぞれの工程を分業し、中核企業が商品企画をしてそれをコーディネートしてやっている。企業間の関係は日本と違って、上下の関係がほとんどなく、イコールパートナーである。最近の動きとして非常に注目すべきことは、イタリアも10年ぐらい前までは輸出してある程度量がまとまると、サブライセンスをして海外で作ることもやっていたが、ここ4・5年はサブライセンスをほとんどキャンセルして、もう一度もの作りはイタリアに戻している。もの作りはローカルに、つまりイタリアで、売るのはグローバルにと。日本とは極めて対照的な動きをしている。これは日本の産地の空洞化対策を考える場合に非常に参考になるのではないかと思います。

自由論題

(査読付)

海外生産シフトと事業・雇用の構造調整

— 電子機械メーカーの競争戦略と国際分業の形態 —

天野 倫文 (東洋大学)

要 旨

本稿は独自のフィールド調査にもとづき、企業の競争戦略と国際分業の諸形態との関係性を明らかにし、そのことを通じて、東アジアへの海外生産展開と、国内における事業や雇用の構造調整との関係性を検討し、海外生産シフトの過程における国内生産や雇用の存立要件に関して仮説を導出することを目的とする。

2001 年に入り、主要電子機械メーカーの大規模な人員削減が進み、中国の WTO 加盟が正式に決まったことにより、産業空洞化が本格的に懸念される時代に入ってきた。東アジアに向けた海外生産シフトが国内生産や雇用にどのような影響を与えるのかという問題についてはプラザ合意以降、諸分野で関心が寄せられてきたが、企業の競争戦略と生産サイドの国際分業の諸形態との関係性をふまえて、国内生産や雇用の存立要件を具体的に検討した研究は少ない。

そこで本稿はフィールド調査から得られた多面的な情報をもとに、企業が海外生産シフトを行うプロセスで、当該企業がいかなる競争戦略を策定し、そのなかで現地と国内にどのような国際分業体制を形成し、国内拠点の事業構造、雇用・外注体制の改革を進めてきたのかといった諸点を体系的に分析する。実証分析では、海外生産シフトを実施するなかで雇用を維持している企業と、大規模な雇用削減を実施した企業の間で、綿密な比較分析が行われ、それぞれの企業群の競争戦略と分業パターンが明らかにされる。

後者の企業群との比較のうえで前者の特徴を抽出すると、前者の企業群は自社の競争戦略と適合性を有するかたちで現地と国内の「棲み分け」関係を構築し、そのなかで国内拠点を位置付け、事業構造改革を進めていた。また全社的にも、複数の事業部間で成長分野の循環的な育成が行われ、資源再配分が円滑に進められていた。本稿の分析を通じて、「棲み分け」関係の諸側面が具体的に示され、競争戦略上の合理性が明らかにされるとともに、全社的な資源再配分機能の重要性が改めて指摘される。そして、こうした議論をふまえて国内生産や雇用の存立要件に関する仮説が導出される。

I はじめに

2001 年に入り主要電子機械メーカーの大規模な人員削減や中国の WTO 加盟が正式に決まり、海外生産シフトの更なる進展と産業空洞化が本格的に懸念される時代に入ってきた。上場企業は相次いで希望退職や早期退職優遇制度による人員削減に踏み切り、全産業ベースでその総数は 2001 年度で 12 万人に上るとされ、今後も増える可能性がある^①。これには IT 不況や流通再編などのさまざまな要因が関与しているが、東アジアにおける生産活動の拡大は生産と雇用の空洞化の一因となっていると思われる^②。

東アジアに向けた海外生産シフトが国内の生産や雇用にどのような影響を与えるのかという問題については、日本の対外直接投資が進展したプラザ合意以降に関心が寄せられはじめ、1990 年代に入って国際経済学の分野や政府系研究機関の調査、さらには中小企業論や地域産業論を中心に研究が重ねられてきた。このうち国際経済学や研究機関の調査は産業や企業を単位とした大量データ分析に依拠しており、全体の構造を捉えるうえで有用である^③。また中小企業論や地域産業論の研究者は地域の中小企業に地道な調査を行い、海外生産シフトが地域を支える中

小企業に与えた影響を詳細に報告している⁴⁾。

しかしながら、海外生産シフトを主導し、国内の事業や雇用の構造再編にも多大な影響を及ぼすグローバル企業の戦略や経営体制については、やや研究が希薄な観がある。経済学分野の文献や研究機関で実施されている調査では、対外直接投資によって輸出や国内生産、雇用が量的にどの程度変動したのかということが主たる関心事になっており、対外直接投資を実施するにあたって当該企業がいかなる戦略的意図を有し、現地と国内でどのような国際分業体制を築き、国内の事業や雇いをどのように調整しているのかという点について十分な分析が行われていない。一方中小企業論や地域産業論の分野では産地や産業集積、そこに属する中小企業を対象としており、東アジアへの海外生産シフトが進むなかで、それらがどのような影響を受け、いかなる対応を迫られているかということが焦点とされてきた。ただしこうした視点から研究を進める論者にとっては、大企業や中堅企業の海外生産シフトとそれに伴う外注比率や請負比率の低下は、ほとんど所与とされている。

しかしグローバルに経営展開を試みる大企業や中堅企業に視点を移せば、彼らの海外生産シフトと国内事業の構造調整のあり方は決して一様ではない。地域の産業空洞化という視点から中小企業の経営や産業集積の動向を分析することの重要性に異論はないが、その一方で大規模な雇用を抱え、将来の技術蓄積や産業発展、経営システムや雇用体制のあり方に多大な影響を与えるグローバル企業の実態も十分に把握されるべきであろう。これらの企業が国際的な環境変化への適応と国内における比較優位の創出という観点から適切な競争戦略を策定し、生産の国際分業体制を構築し、新規事業創造と事業構造改革を実施することが産業全体として空洞化を最小限に食い止め、国内産業が国際競争力を回復するためには必要不可欠であり、それがまた、過去において相対的に有利な経営資源を占有してきた企業の社会的

責任でもあろう。

本論では独自のフィールド調査にもとづき、電子機械産業に属する日系グローバル企業が東アジアへの生産展開のプロセスで現地と国内の間にもどのような国際分業体制を築いてきたのか、また国内の事業所における事業活動や雇用体制、外注体制をどのように調整してきたのかということ进行分析する。フィールド調査は1998年3月から2000年8月にかけて電子機械産業に属する19社29事業部に対して実施されたものである。本論は同調査から得られた多様な情報にもとづいて、市場における競争戦略との関わりにおいて、生産の国際分業の形態を体系化するとともに、国際分業を通じた国内事業や雇用の構造調整のパターンを明らかにする。そしてそれらをふまえ、海外生産シフトが進むなかでの国内生産や雇用の存立条件に関して幾つかの仮説を考察したい。

II 海外生産活動と国内生産や雇用への影響：既存研究の検討

まず在アジア現地生産活動が国内生産や雇用にもたらした影響について、これまでの研究成果を概観しておく。1990年代は多くの日本企業が東アジアにおいて現地生産体制を拡充した時期である。財務省の対外直接投資実績によれば、アジア向け直接投資は1990年代前半より1997年まで一貫して拡大し、1997年には1兆3千億円を超えてピークに達した。その後アジア通貨危機の影響を受けて直接投資は縮小したが、日系企業の在アジア生産活動は必ずしも消極化したわけではない。

経済産業省によれば、在アジア現地法人の従業者数は1997年に161万人とピークに達し、翌年に通貨危機の影響を受けて154万人に減少したが、1999年には180万人と最高水準に達し、今後も中国を中心に在アジア現地生産活動の拡大が予想されている（経済産業省、2001）。現在製造業に従事する従業員数が約1千万人であるから、従業員規模180万人

を超える在アジア現地法人の生産活動が国内の雇用に与える影響は無視できないものとなりつつある。海外生産比率の推移を見ると、製造業全体では 1990 年代を通じて比率が高まり、1999 年時点で 12.9% に達している。ただしこの数値は海外生産展開をしていない企業もサンプルに入るため、海外進出企業のみ限定すると、同比率は 29.9% に達している（経済産業省、2001）。

在アジア生産活動が国内の生産活動や雇用に与えた影響については、いくつかの実証研究が存在する。産業を分析単位として海外生産活動が産業構造変化に及ぼした影響をみたものとしては深尾・天野（1998）がある。彼らは製造業に属する 38 業種について各産業の対外直接投資のどの程度が輸出代替・逆輸入を志向し、どの程度が現地の市場や資源獲得を目的として行われているのかという比率を割り出し、輸出代替や逆輸入を目的として実施される対外直接投資は国内生産成長率や純輸出変化率にマイナスの影響を与える可能性が高く、市場獲得を目的として行われる対外直接投資はそれらの被変数に概ねプラスの影響を与えることを示した。産業別の動向としては、技術・資本集約度の高い産業、需要成長率の高い産業については国内生産成長率が高く、逆に労働集約度の高い産業については国内生産成長率が鈍くなる。深尾・天野（1998）は 1985-95 年のデータを使用しており、プラザ合意以降の 10 年間に海外生産シフトが進むなか、国内の産業構造は需要成長率が高く、現地生産との連関性を有し、資本と技術を要する領域へシフトしつつあり、東アジアへの生産シフトは長期的に産業構造転換を駆動する可能性があることを示唆している。

一方で企業を分析単位とする一連の調査研究が存在する。機械振興協会（1996）は東アジアにおける海外生産活動が企業の国内生産活動に与えた影響についてアンケート調査を実施しているが（1995 年 12 月時点）、これによれば海外生産によって 10% 以上の生産縮小を経験した企業は機械メーカー 167 社

のうち 22.8% であり、42.5% は「変化なし」、12.0% の企業は「増加した」と答えている。また国内生産に負の影響が生じた場合も余剰資源の多くが他の成長分野に転用されている。過剰設備の場合は約 7 割が他の生産に転用され、設備の稼働率を高める努力がなされている。過剰雇用の場合は、新製品・新規事業や既存事業への配転、外部への出向・派遣などの対応が 38.4%、採用抑制と自然減が 46.7% である。正社員の希望退職に至った企業は 1995 年末の時点では 4.7% に留まっている。

最近の調査としては、日本経済新聞社（2001）が製造企業 562 社を対象として今後の国内生産の動向を聞いている。これによれば、今後 3 年以内に国内生産の生産能力を実際に削減するか、削減する方向で検討している企業が併せて 22.1% 存在する。その一方で現在の工場数と生産能力を維持する企業が 50.9%、増強するか、増強する方向で検討している企業が併せて 24.8% 存在した。こうしたデータを見ると、経済環境が悪化しつつある最近ですら、海外生産活動が国内生産活動に与える影響は一様ではない。景況が悪化したときに海外生産量は需要変動に対する調整の対象となりやすいのに対して、国内の生産能力に関しては各企業がより中長期的な視点から拡充・維持・削減の判断をしているようである。

機械振興協会（1996）や日本経済新聞社（2001）が生産の空洞化という視点から調査しているのに対して、日本労働研究機構（2000）は雇用の空洞化という視点からアンケート調査を実施している。これを見ると対象製造企業のほとんどは海外工場の従業員数を増やしているが、国内工場の従業員数の変化についてはやはり一様ではない。1989-94 年の期間ではサンプル 193 社のうち 44.0% が国内工場の従業員数を減少させている反面、15.0% の企業が「不変」、40.9% の企業は国内工場の従業員数を増加させている。1994-97 年では 183 社のうち、57.9% の企業は国内工場の従業員数を減少させている一方で、19.7% の企業は「不変」と答え、22.4% の企業は国内

工場の従業員数を増加させている。

こうした国内従業員数変化のばらつきに対して、樋口（2001）は旧通産省『企業活動基本調査』の個票（全産業：18,599社）を用い、海外生産活動が雇用に与えた影響を分析している。同研究によれば、海外子会社の売上額が大きく伸びている企業ほど国内雇用も大きく拡大する傾向が示されている。逆に海外に展開することができずに国内への依存度が強い企業や海外事業で失敗して撤退した企業は海外で事業を拡大する企業と比較して国内雇用を維持する可能性も小さくなっている。樋口らはこの仮説を連合総研データ（中小企業：955社）を用いて再度検証し、親企業の生産の海外移転が増えた中小企業はむしろ雇用増加と賃上げを実施しており、現地生産活動を実施している中小企業は雇用増加と賃上げを実施しているという傾向も明らかにしている（樋口・玄田，1999）。

以上の研究を総括すると、1990年代前半と比較すれば、1990年代後半はたしかに東アジア地域の台頭等の諸要因によって、製造業全体として空洞化圧力が強まり、工場従業員の労働需要が徐々に縮小している。しかしながら、現地生産活動による国内生産や雇用への影響は、個別企業によって相当異なることも事実である。海外生産展開のプロセスで新製品展開や新規事業創出を行い、成長領域に人員などの経営資源を再配置しえた企業や、中間財や資本財の生産を拡充し、現地生産活動の拡大を背景に輸出を伸ばすことができた企業は、海外生産活動が拡大する過程でむしろ国内生産を伸ばし、雇用を維持・拡大する可能性をある程度備えている。加えて海外進出企業の方が国内の景気動向や構造的不況による影響を回避できるため、経営的なパフォーマンスも安定するであろう。一方で海外事業に失敗して撤退した企業や、海外進出する余裕もなく、国内の景気変動や構造不況による影響を直接的に被る企業は、それだけ国内雇用の維持も困難になろう。

このように、国内生産や雇用に与える影響は、当

該企業の経営戦略や能力、産業全体の動向に多いに影響を受ける。そこで天野（2001, 2002）は個別企業の戦略的要因と産業構造的要因を区別したうえで、企業の国際分業戦略が果たす役割について実証研究を実施した。天野（2002）は電子機械産業に属する216社を対象に、業種別の変動をコントロールしたうえで、企業による拠点間の「棲み分け」のあり方や構造調整のあり方が企業内貿易や国内生産、雇用などに与える影響を分析した。これによると、(1) 拠点間に製品間や工程間の分業関係がある場合、(2) 国内拠点が現地拠点に対して技術的な優位性を確保している場合、(3) 現地拠点が再輸出や逆輸入等を視野にいたったグローバルな生産拠点の場合には、東アジアにおける生産活動の拡大が、上記の被説明変数に概ねプラスの影響を与えている。この推定結果は、同じように対外直接投資や海外生産活動を行う場合でも、企業の経営戦略と整合性を持ちつつ展開される生産の国際分業の形態によって、国内生産や雇用に及ぼす影響も変わることを意味しており、現地との「棲み分け」を意識した国際分業と、国内事業構造の高度化や転換を進め、東アジアとの分業ネットワークのなかで国内に比較優位を創出することが、経営パフォーマンスを回復させ、国内生産や雇用の縮小を抑えるための必要条件となることを示唆している。

天野（2001, 2002）は企業が対外直接投資や現地拠点における再投資による現地生産活動を拡大するとき、東アジア大でいかなる国際分業体制を構築し、そのネットワークのなかで投資母国の比較優位を意識的に創出してゆくことが国内拠点の維持と当該企業の中長期的な企業成長にとって重要であると論じているが、方法的には大量データ解析を用いているため、変数間の相関・因果関係の傾向分析としては適切であるが、そうした関係性が実際の企業行動においても確かに観察されるのか、それらが市場競争を前提に展開される企業の競争戦略といかなる整合性を持ちうるもので、どのようなプロセスを経

て実施されるのかといった諸点に関しては、分析上の限界を有している。とりわけ競争戦略と生産の国際分業形態の適合性を分析することは、観察される国際分業の存立基盤に関する合理性を検討するうえで極めて重要である。そこで本稿は、比較的少数のサンプル企業に対してインテンシブなフィールド調査を行い、海外生産移管や国際分業体制、国内の事業活動や雇用の構造調整について多面的にデータを収集・分析する。方法論的にはこうしたリサーチは大量データ解析を補完する役割を果たすと考えられ⁶⁾、企業の競争戦略と国際分業の関係性や国内生産および雇用の存立要件等を包括的に理解するうえで不可欠である。

Ⅲ フィールド調査の方法

本論に入る前に、本稿が実施したフィールド調査の方法について簡単に説明しておきたい。本稿では電子機械メーカー19社29事業部についてフィールド調査を実施した。フィールドリサーチにも事前に作成した質問票にしたがってその内容についてのみ質問を行う構造的インタビュー（structured interview）から事前に質問票を作成せずに自由に質問を行い、広い範囲にわたって情報を収集する非構造的インタビュー（non-structured interview）まで幅広い形式があるが、ここでは問題が特定化されており、仮説と変数の操作化がある程度は可能なので、質問票を事前に送付し、被験者に御記入いただいて、インタビューのときはある程度は質問票にしたがいつつ、自由な応答も求めるという半構造的インタビュー（semi-structured interview）を実施した。

対象産業としては電子機械産業を選出したが、その理由は三つほどある。第一に同産業は製造業のなかでも産業規模が大きく、かつ海外生産比率の高い産業である。経済産業省（2001）によれば、1999年の同産業の海外生産比率は21.4%であり、製造業平均（12.9%）と比較するとかなり高い水準に達している。第二に同産業は比較的グローバルな産業で

ある。たとえば輸送機械産業は海外生産比率が30.6%と電子機械産業よりも高いが、現在までのところ国際分業の分析には適さない。これは同産業で展開される海外生産のほとんどは現地市場立地型であり、マルチドメスティックな性格が強いためである。一方電子機械産業は現地拠点で生産した部品や製品を現地市場で販売するのみならず、本国や第三国に頻繁に再輸出している。また国内拠点から現地拠点に製品や部品、資本財が輸出されている。第三に同産業は技術革新と需要構造の変化が頻繁に生じる産業である。こうした動きの乏しい成熟産業では途上国に向けた現地生産展開がそのまま産業空洞化につながる可能性が高い。一方技術と需要のフロンティアが広がる産業では企業の戦略と能力次第で新規事業を開拓して脱成熟化を図ることが可能である。

分析単位に関しては、専門メーカーの場合には企業、多角化して複数事業を営んでいる企業の場合は事業部とした。複数事業を営む企業では事業ごとに異なる環境に接し、異なる意思決定を迫られる。一般的には国際分業戦略は当該事業の競争戦略を遂行するために計画される生産配置戦略であり、複数事業を営む企業においては単独で意思決定を行いうる事業部を分析単位とするのは妥当であろう。しかしながら事業部を単位とすることによって、全社レベルで行われる国際的な生産のアロケーションや事業部間の資源再配分に関しては間接的な分析とならざるをえない。この点については留意しておく必要がある。

つぎに質問票の要点を説明する。フィールド調査は当該企業がプラザ合意以降在アジア現地生産活動と東アジア大の拠点間ネットワークをどのように形成してきたのか、拠点間ネットワークがいかなる国際分業体制の構築を狙って形成されたのか、そのなかで国内拠点の役割がどのように変化し、それが国内の生産活動や雇用体制にいかなる影響を与えたのかなどの諸点を把握することを目的とし、質問票では、拠点別、職能別の生産や雇用に関する異時点間

の定量的データと、その背後で実施されてきた現地進出や国際分業戦略、国内拠点の事業構造転換や雇用や外注に関する体制の変更、国内拠点の競争力を強化するための諸施策について定性的情報を収集することを試みた。

定量的データに関しては、国内と東アジア各国の各拠点については雇用セグメント別従業員数（直接従業員数、間接従業員数、技術者数、研究開発要員数）、主力製品の拠点ごとの工程別生産実績（最終アセンブリー、プリント基板組立、部品やデバイスの製造）、それらの販売先別販売額と調達先別調達額を聞いた。工程別生産実績に関しては内製率と外注比率を総製造原価比で聞き、そこから外注生産や請負生産で雇用されている雇用者数を推定した。また外注先や請負先の企業数も調査した。電子機械メーカーはかつての成長期において国内外注比率を高めてきた。海外生産シフトの過程における外注や請負の変化をみることは産業空洞化の観点から重要である。一般的に外注や請負生産の方が賃金単価は安いいため、推定雇用者数は過小評価されている可能性があるが、雇用推定値は一定の目安にはなる。なお本調査は異時点間の変化を見る必要があるため、1993年と98年の二時点についてデータ収集して変化率や成長率を計算した。

一方定性的情報に関しては近年の事業活動の概要を把握するとともに、主としてデータ変化を裏付ける当該企業の競争戦略と国際分業の形態、現地製造活動と国内製造活動の動向、事業構造の高度化や転換のプロセス、それを可能にした諸要因、従業員の能力形成と人的資源の配置・再配置、解雇を実施した場合はその内容、工場内請負と工場外外注の管理、空洞化対策などについて質問項目を作成し、それに添って質問するとともに、回答者からの自由な応答も積極的に受け入れた。

IV 雇用データの分析：全体像の把握

1. セグメント別の雇用変化

最初に全体像を把握するため、国内外の雇用動向から分析することにした。表1はサンプルとなった企業と事業部、事業部が実施している主力事業と国内外のセグメント別の雇用動向をまとめたものである。合計をみると、1993年から98年の間にサンプル企業は東アジア地域において57,256人の雇用創出を行っている。一方国内の雇用動向をみると、企業内部の雇用者数が2,271人の減少となっている。データが入手できるサンプルに限り間接・直接従業員の変化を見たところ、営業、事務、研究開発、生産技術、部品調達などの職能を担う間接従業員数は425人の増加、直接従業員数は1,792人の減少となっており、国内の雇用者数の減少が直接部門を中心に見られる。また外注・請負の雇用者数変化の推定値をみると、707人の減少となっている。

同表からわかることとして、東アジアで大量の雇用創出が行われているが、それと比べると国内の雇用削減規模は1998年の時点ではまだまだ軽微である。サンプル企業のデータから計算すると、東アジアの雇用創出量に対する国内の雇用削減量の比率は外注・請負を加えたとしても僅か5.2%程度に留まる。もちろん東アジアで実施されている生産活動のすべてが国内生産の代替を狙ったものではないために実際にこの比率が100%となることはありえないが、それにしても現地の雇用創出量に対する国内の雇用削減量の比率は小さなものである。この点に関しては、(1) 東アジアで実施されている生産活動のうち現地や第三国で拡大する需要を獲得する目的で行われているものの比率が高く、国内生産の直接的な代替を狙った生産活動は比較的小さいこと、(2) 国内への逆輸入を積極的に行う場合でも、国内と現地の拠点間に国際分業による「棲み分け」が行われており、現地生産の拡大が国内雇用の顕著な減少にならないような体制が敷かれていること、(3) 現地生産の拡大が中間財や資本財の輸出を通じて国内生産

表1 セグメント別雇用の変化

企業名	主力事業	93年内部人数	93年現地人数	内部人数変化	(間接変化)	(直接変化)	外注・請負変化	現地人数変化
アルプス電機	キーボード	290	900	-45	5	-50	30	2,280
アルプス電機	FDD	180	1,000	-50	0	-50	-150	640
アルプス電機	磁気ヘッド	1,259	210	-245	na	na	na	4,780
飯山電機	ディスプレイ	396	0	15	70	-55	150	256
シチノケンシ	モーター、CD-ROM	1,137	51	138	95	43	60	2,349
シチズン時計	FDD	470	100	-115	15	-130	-	978
東芝	CD-ROM、DVD-ROM	522	0	80	40	40	330	380
東芝	HDD	280	0	70	50	20	470	480
トプコン	光学ユニット	220	147	-11	na	na	na	84
NEC	HDD	1,121	310	17	11	6	-366	430
NEC H.E.	ディスプレイ	723	0	73	25	48	-660	1,283
NEC H.E.	CD-ROM	250	0	35	30	5	200	700
日立	TV、ディスプレイ	1,336	704	-28	2	-30	114	113
富士通	HDD	5,309	0	-183	na	na	na	13,200
富士通周辺機	ディスプレイ	347	0	4	59	-55	367	340
富士通高見澤	キーボード、コネクタ	2,150	2,100	37	60	-23	-103	820
ホシデン	キーボード、コネクタ	284	1,620	62	32	30	250	1,454
松下寿	HDD	805	100	36	66	-30	150	2,261
松下電器産業	テレビ	4,060	1,391	-385	-64	-321	-360	916
松下電器産業	エアコン	2,710	3,322	-110	2	-108	na	1,954
松下電器産業	コンプレッサ	800	870	-60	na	na	-100	2,473
松下電器産業	音響機器	2,530	3,226	-401	na	na	na	2,581
松下電子工業	CRT	3,861	2,122	-316	-28	-288	402	4,483
ミツミ電機	CD-ROM	334	0	-19	25	-44	-100	2,900
ミツミ電機	FDD、CD-R、DATストリーマ	335	2,000	-60	10	-70	-200	3,099
ミツミ電機	磁気ヘッド、光ピックアップ	740	2,500	-160	30	-190	-270	5,285
ミツミ電機	チューナー、マウス	260	362	-67	18	-85	-571	337
ミネベア	ベアリング、モーター	1,352	na	na	na	na	na	na
YEデータ	FDD	1,000	0	-583	-128	-455	-350	400
	合計			-2,271	425	-1,792	-707	57,256
	プラス企業			11	20	8	11	
	マイナス企業			18	3	15	11	

注) 変化率は1993-98年で計算

出所: 著者が実施したフィールド調査

の拡大に貢献していること、(4) 実際は削減すべき雇用に過剰に工場内に抱え込んでおり、経営効率よりは雇用維持を優先させていることなどの積極的解釈や消極的解釈ができる。

しかしセグメント別の雇用動向をみると、雇用の量的維持の背後に雇用構造の本格的なシフトがある。内部雇用から分析すると、現地生産の拡大プロセスで技術開発や研究開発を中心とする間接分野では雇用が創出されている。しかし直接従業員については事業縮小する企業を中心として雇用規模が削減されている。企業は配置転換、採用、雇用削減のそれぞれの局面で研究開発や技術開発分野の強化と直接部門の縮小を試みている。多くの企業では直接従業員から生産技術や調達管理、生産管理といった生産活動に付随する間接分野への配置転換が行われており、採用もこれらの分野を拡充させるように行われている。また事業縮小を余儀なくされる企業については直接従業員から雇用削減が進められている。

外部雇用セグメントにおいても変化が見られる。まず特記すべきは同セグメントで雇用縮小数が意外に小さいことである。内部従業員数が1993年から5年の間に2,271人の減少なのに対して、外注・請負数セグメントは707人の減少に留まっている。これは一方で外部雇用を大幅に削減するサンプルがあるものの、他方で事業を拡大する企業を中心にまとまった外部雇用を創出しているためである。外部雇用は内部雇用よりも流動性が高く、企業も自社が行う事業の浮沈に応じて雇用量を変動させる。こうした雇用セグメントは流動性の高さゆえに、ある領域で雇用削減が行われても別の領域では雇用創出が行われる確率が高い。マクロの雇用増減に対しては市場を通じて調整が行われる可能性が高い。

また外部雇用セグメントでは下請外注から工場内請負に仕事量がシフトしている。昨今は電子機械産業でも生産にJIT方式が導入されつつあり、下請企業への外注よりも工場内請負のほうが生産リードタ

イムの短縮という観点から好まれる。下請外注と工場内請負は雇用創出という視点から代替関係にあると考えられ、親企業が工場内請負を拡大することによって、従来外部の下請協力企業に出していた仕事量は減少している。親企業が下請協力企業へ出す発注量が減少しているとすれば、それは海外生産シフトによる影響に加え、こうした親企業の仕事量の工場内請負への代替があると考えられる。

以上をまとめると、東アジアの拠点における雇用創出の程度と比較すれば国内の雇用削減の程度は1998年の時点では全体としてまだ軽微であり、空洞化が深刻化している企業を除いたサンプルでは大量解雇を回避するように行動している。これにはいくつかの要因が関与していると思われるが、代表的には(1)雇用の空洞化が技術の空洞化を招来し、将来的な新規事業創出と企業成長が困難になるから雇用を維持しているとの積極的解釈と、(2)日本において従業員に対する解雇権の濫用が制度的に禁じられており、少々生産効率が悪化しても雇用を維持しなければならないという消極的解釈がありうる。実態としてはこれら両方の理由が混在していると思われるべきであろう⁶⁾。そしてこうした制度的制約や成長への合理的判断ゆえに、企業は内部雇用を量として維持しながら雇用構造を変化させ、外部雇用で需要変動を吸収させていると考えられる。調査結果からも、対象企業は傾向として既存の雇用量をある程度維持しながら配置転換、採用、削減において内部雇用を研究開発や技術開発、高度な生産活動にシフトさせ、同時に需要変動のリスクを回避するために工場内請負を中心に外部雇用を活用していることがわかる。

加えて雇用構造調整には企業間格差がある。国内の事業活動を拡大する企業はそうでない企業に比べて高度な技能を要する分野における雇用拡充や外部雇用の活用において積極的である。こうした企業は人的資源におけるコンピタンスの充実と総人件費の削減という観点からさらなる競争力を有する可能性

がある。国内事業の高度化や事業構造転換は雇用構造調整と並行的に展開される企業行動であり、事業構造の高度化や転換が進むことによって高付加価値分野に向けた雇用調整が行われ、人的資源の拡充と能力開発が進む。そうした分野へ雇用が調整され、人的資源が開発されることが事業構造の高度化や転換の必要条件なのである。逆に事業の高度化や構造調整を行う余地の乏しい企業は生産性の低い領域で相対的に高い賃金を拠出して雇用を維持しなければならない。事業構造改革の遅れは高付加価値分野における人的資源の充実や能力開発の遅れにつながる。また生産性の低い分野で雇用を抱えているため、企業に余剰資金が生まれず、高付加価値分野における研究開発投資や設備投資が薄くなる。仕事量も増えないから内部の雇用拡充や外部雇用の活用も消極的になり、ますます成長性が低下するという悪循環に陥りやすい。

2. 内外雇用セグメントの関係性

つぎにセグメント間の関係性について分析しよう。図1は1993年から1998年の在アジア製造拠点の現地従業員数変化率(1993年国内従業員数比)と国内の内部雇用成長率の散布図である⁷⁾。現地従業員数変化率(縦軸)と内部雇用成長率(横軸)の平均値は259.4%と-5.8%であり、縦軸と横軸の平均によって全体を四つのグループに分けた。すると(A)現地従業員数変化率が平均値を下回り、内部雇用成長率が平均値を上回る領域(10事業)、(B)現地従業員数変化率が平均値を上回り、内部雇用成長率が平均値を下回る領域(7事業)、(C)現地従業員数変化率も平均値を下回り、内部雇用成長率も平均値を下回る領域(6事業)にサンプルが多く確認された。とくに(A)には最も多くのサンプルが集中していた。

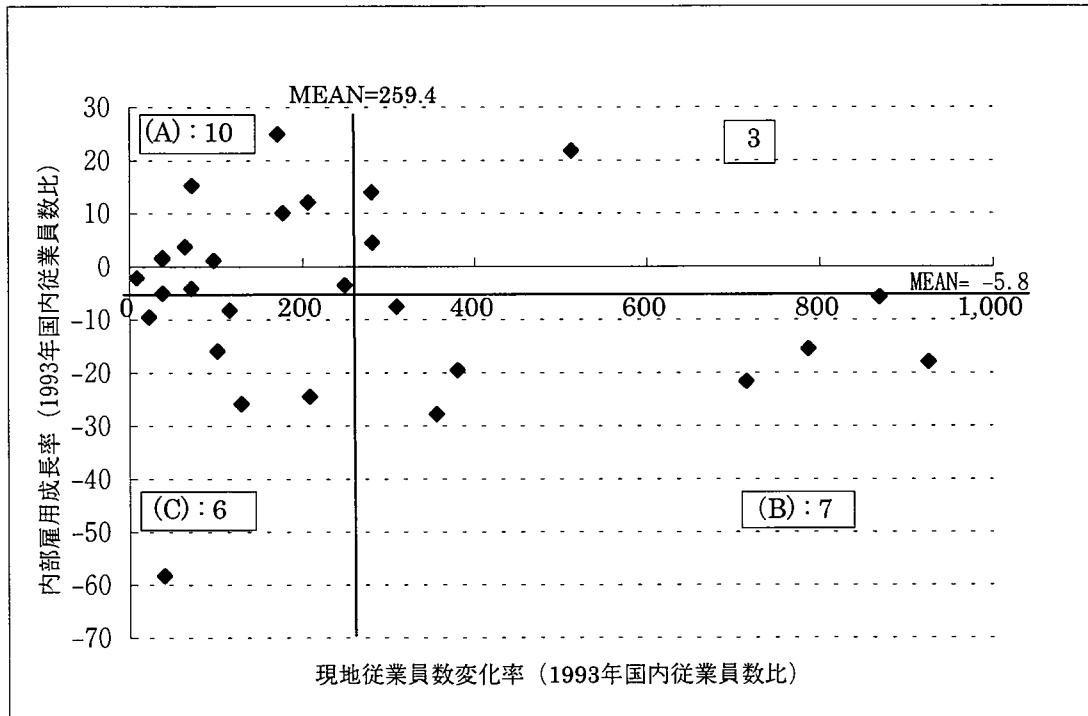


図1 現地従業員数変化率と内部雇用成長率

上図の動向を後半の分析から解釈すると、サンプルは (A), (B), (C) のそれぞれにほぼ対応するかたちで三つの企業群に分かれる (こうした区分にある程度のグレーゾーンはもちろんある)。第一の企業群は低付加価値分野から高付加価値分野へのシフトを志向し、付加価値の低い製品について現地生産活動を徐々に拡大させながら、高付加価値分野に向けて国内事業を高度化・転換させ、国内雇用を維持・拡大しようとしている企業が多く含まれる。第二の企業群は高付加価値分野へのシフトというよりは低付加価値分野におけるコスト競争優位を志向し、競争戦略上の必要性から国内雇用をある程度放棄して現地生産活動を拡大しているサンプルである。これらの企業はもともと低付加価値事業の売上比率が高く、現地生産展開による国内雇用の削減に競争上の理由から積極的な意味を与えている。第三の企業群は高付加価値分野と低付加価値分野のいずれの領域でも競争劣位に陥り、競争相手への追随と事業活動の存続といったより消極的理由から国内生産を海外に移管した企業が多く含まれている。

なお図2にはひとつ留意がある。本稿の調査は事業部を分析単位としているため、当該事業の内部雇用成長率が負になったからといって、従業員が実際に退職をしたかどうかは不明である。このときは内部雇用縮小の後に余剰雇用がどのように調整されているのかをみる必要がある。図2によれば10%以上の雇用減を記録したサンプルが5社9事業存在している。このなかで希望退職を実施したのは3社 (アルプス電気, シチズン時計, YE データ) である。シチズン時計と YE データは企業として大規模な希望退職を実施している。しかしアルプス電気については相当数の従業員が別事業に再配置されている。一方ミツミ電機 (1社3事業) は各事業について比較的大規模な雇用削減を行ったが、自然減と別事業への再配置によって余剰雇用を調整している。松下電器産業もこの時点では希望退職を実施しておらず、主として雇用再配置や自然減などによって対応していた。したがってシチズン時計と YE データ以外の企業は自然減と他事業への再配置や出向が雇用調整手段となっている。

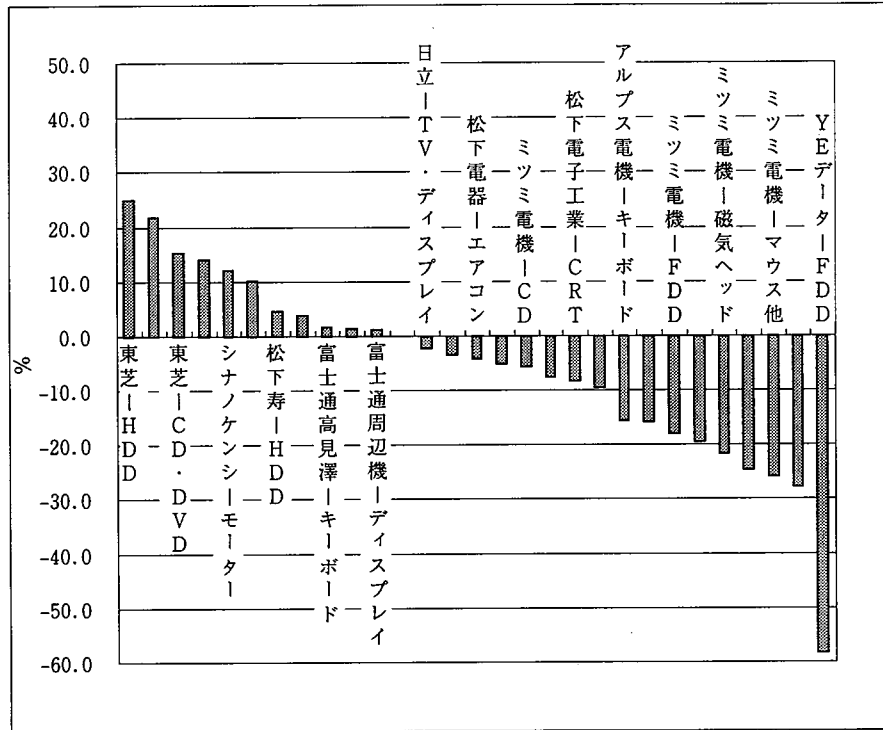


図2 内部雇用成長率 (1993年-98年)

つぎに国内に目をむけ、内部雇用成長率と外部雇用変化率 (外注・請負変化率) の相関関係を分析した。図3によれば、興味深いことに内部雇用成長率と外部雇用変化率とは正の相関関係が見られる (相関係数は 0.637)。この傾向は内部雇用を維持して外部雇用を削減するというステレオタイプな仮説に反

する結果となっている。つまり事業そのものの拡大に成功し、仕事需要が増えているサンプルでは内部と外部の両方で雇用が創出され、事業活動の競争力が低下し、生産が空洞化した場合には、外部だけでなく、内部の雇用も削減対象となる。ただし内部雇用よりは外部雇用の方が変動の幅が大きく、内部雇

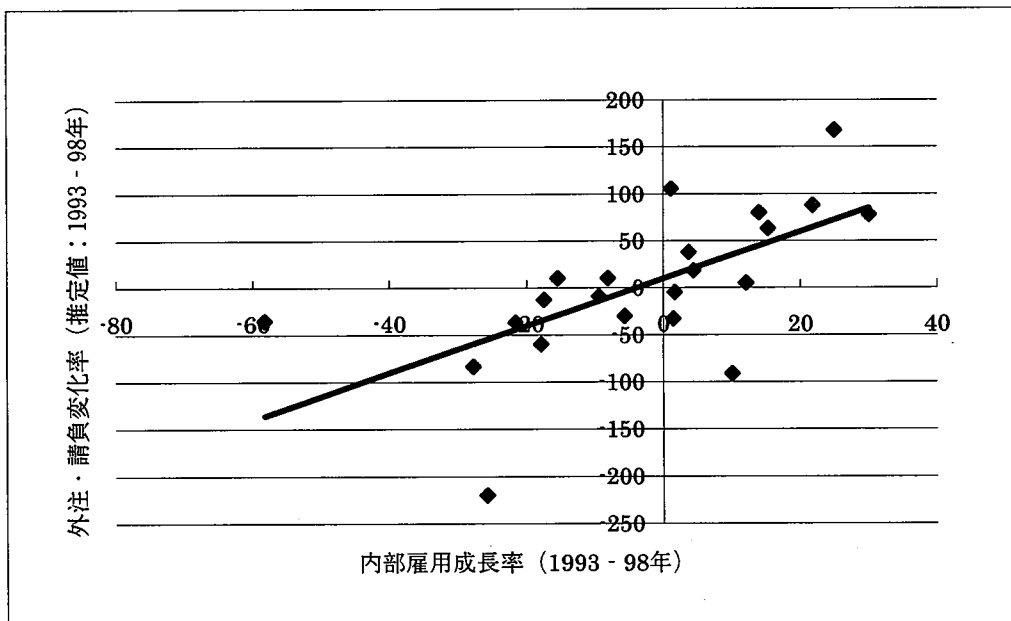


図3 内部雇用成長率と外注・請負変化率

用成長率の標準偏差が 17.2 なのに対して外部雇用変化率の標準偏差は 80.1 である。その意味では流動性の高い外部雇用がバッファーとして利用されているが、バッファーをどのように利用するのかということについて、国内事業の拡大や縮小を介して内部雇用の動向と緊密な関係性がある。そして内外の雇用創出や雇用構造改革という視点から重要なのはやはり事業の高度化や事業構造の転換を通じた新規分野や成長分野における仕事量の創出そのものである。

V 競争戦略と国際分業の形態

1. 「棲み分け」関係の形成：雇用維持サンプルの傾向

現地と国内の雇用セグメントの関係性を分析してゆくと、海外生産シフトと国内事業活動の動向についていくつか異なるビヘイビアが想定される。そこで本節では背後で実施されている企業の競争戦略や生産の国際分業に関する施策について観察する。表 2 はサンプルを内部雇用成長率が高い方から低い方に並べ、東アジアへの生産展開と国内事業に関する情報をまとめたものである。

表 2 現地生産展開と国内事業活動の実態

企業名	主力事業	アジアへの生産展開 (98年の現地従業員数)	国内事業の動向 (内部従業員数変化率)
東芝	HDD	96年にフィリピン、海外顧客向けに薄型 HDD の組立を展開 (480人)。	ノートブック用の薄型 HDD に特化しており、この事業分野が成長している。他事業部からの配転あり (25.0%)。
ホシデン	キーボード、コネクター	87, 89年にそれぞれ韓国へ (汎用コネクター)、95年にキーボードの標準部品を中国へ展開、中国から逆輸入 (3,074人)。	90年代から徐々にノートブック用のカスタム・キーボードの受注を拡大しており、汎用コネクターからの事業転換が成功した (21.8%)。
東芝	CD-ROM、DVD-ROM	96年にフィリピン、海外顧客向けに CD-ROM の組立を展開 (380人)。	全体として CD-ROM の市場が拡大し、加えて DVD-ROM、DVD-RAM への転換が成功した (15.3%)。
NECHE	CD-ROM、DVD-ROM	93年からマレーシアで CD-ROM の組立を開始。主として海外顧客向け (700人)。	国内向けの CD-ROM 生産が拡大するとともに、DVD-ROM、DVD-RAM への展開が進む (14.0%)。
シナノケンシ	モーター、CD-ROM、CD-RW	91年にモーターの現地生産を進めるため香港から中国・広東省へ委託加工を展開。95年には同じ地域に自社工場を設立 (2,400人)。	ブラシレス、スピンドルモーターなどのハイエンド・モーター、その精密機構部品、CD-ROM、CD-R、CD-RW などの機器へ事業構造を調整 (12.1%)。
NECHE	ディスプレイ	93年にマレーシアへ 15 インチを展開、その後 17, 19 とインチを拡大してゆく。また 96年に中国に 15, 17 インチ用の合弁工場設立 (1,283人)。	CRT ディスプレイから液晶ディスプレイやプロジェクターなどへ事業転換を行っているが、規模を確保できず外注の内製化を進めている (10.1%)。
松下寿	HDD	94年に HDD の組立をシンガポールへ展開。97年に本格量産稼働させ、3GB~4GB の汎用 HDD の生産拠点となる (2,361人)。	米国の提携先から 6GB 以上のハイエンドセグメントの生産委託を受け、それを国内で展開 (4.5%)。
飯山電機	ディスプレイ	95年に OEM テレビを中国で展開、96年に 15 インチディスプレイを、98年に 17 インチディスプレイを台湾と中国に移管 (256人)。	19 インチ、21 インチ、液晶ディスプレイの販売拡大により、生産額が増加 (3.8%)。
富士通高見澤	キーボード、コネクター	86年にマレーシアにリレーの生産を移管。90年代に入り、徐々に汎用キーボードやコネクターの現地生産移管が進展 (2,920人)。	国内を特殊キーボードやサーマルプリンター、ゲーム機器などへ事業構造転換させつつあるが、外注の内製化も進めている (1.7%)。
NEC	HDD	87年に関係会社の巻線工事を中国に展開、88年にはフィリピンへ。その後組立を行う関係会社工場をフィリピンに設立 (740人)。	HDD の次を担う製品が出てこなかったため、海外生産に応じて国内生産が減少。内部雇用は維持して外注の内製化を行った (1.5%)。
富士通周辺機	ディスプレイ	94年から台湾企業への外部委託を開始、最初は 15 インチの最終組立のみ。96年からは 15 インチシャーシ組立と 17 インチを委託。	国内では生産品目を 15 インチから 17 インチ、液晶モニターへシフトしたため生産額は増加 (1.2%)。
ミネベア	ベアリング	71年にシンガポール、82年にはタイへベアリング生産を展開。80年、90年代を通じてタイへ源泉工程を移管 (30,515人)。	そもそも日本では大規模な量産を展開した経験がなく、現在も国内顧客向けの多種少量型生産基地として機能している。従業員数も横這い。
日立	TV、ディスプレイ	84年に 14, 15 インチのディスプレイを台湾へ移管。94年から 17 インチ、96年から 19, 20 インチも国内と並行生産するようになった (817人)。	19, 20, 21 インチクラスの大形ディスプレイと液晶ディスプレイの販売拡大によって国内生産額が伸長。他事業部からの配転あり (2.1%)。
富士通	HDD	94年に標準型 HDD の最終組立をタイに、96年にはフィリピンに展開。また同じく 96年にはベトナムに PCB 組立を移管 (13,200人)。	93年から国内の事業再構築を実施。ヘッド・ウェハーやメディアなどのコア部品の生産や、MO や金融ターミナルなどの新規事業を拡大 (-3.4%)。

表2 現地生産展開と国内事業活動の実態（続き）

企業名	主力事業	アジアへの生産展開（98年の現地従業員数）	国内事業の動向（内部従業員数変化率）
松下電器産業	エアコン	73年にウィンドウ型エアコンを展開。86年から生産拡大。また同年にセパレート型エアコンも移管。93年には中国にも展開（5,276人）。	高級インバータなどの新製品の拡大と内需の伸びに支えられ、96年まで国内生産を維持。98年中国の貿易取締りを契機に減少（-4.1%）。
トプコン	光学ユニット	86年に香港に進出した後、94年からは本格的に中国へ展開。現地の顧客に対応するために、複写機用の光学ユニットとレンズ加工を移管	従来複写機用光学ユニットをつくっていた福島の子会社では測量機用の光学ユニットに転換、レンズ加工も製品を増やした。正社員は変わらず。
ミツミ電機	CD-ROM	93年に中国の天津でCD-ROMの生産を開始。その後95年にフィリピンのセブ島で生産能力を拡充。翌年には中国の珠海に進出（2,900人）。	95年にCD-ROMの国内生産からは撤退。1拠点を閉鎖。ただし余剰人員を高周波事業や光ピックアップ、磁気ヘッドなどへ配転（-5.7%）。
松下電器産業	コンプレッサー	86年にロータリーをマレーシアに展開。92年には第二工場を設立。また同年に中国にも展開（3,343人）。	ロータリー・コンプレッサーの減産に応じて、除湿機用コンプレッサーの生産を拡大。またスクロール・タイプの生産を維持（-7.5%）。
松下電子工業	CRT	87年に中国へ展開。その後テレビ事業部の展開に併せて90年にマレーシアに進出。その後小型管・中型管を中心に追加投資で拡大（6,605人）。	国内では大型管、ワイド管、CMT管へ向けた生産品目の変更と、ラインの転用が進んだ。またPDPが立ち上がった（-8.2%）。
松下電器産業	TV	88年に小型テレビをマレーシアに移管。91年からは日本への逆輸入も開始し、21インチまでを展開。98年から中型を徐々に移管（2,307人）。	93年前後まで大型フラットTVが拡大。その後はワイドTVやハイビジョンを拡大する。98年中国への貿易取締りを契機に生産額が減少（-9.5%）。
アルプス電器	キーボード	85年に台湾、88年に韓国へ汎用キーボードの生産を移管。96年には汎用キーボードの生産を全量中国へ展開。韓国では薄型を開始（3,180人）。	93年に全社的な希望退職を実施。汎用キーボードの移管に対して国内では薄型キーボードの生産に特化している（-15.5%）。
松下電器産業	音響機器	86年にシンガポールにラジオ、ラジカセ、テープレコーダーを移管。89年にマレーシアを加えて90年代前半を通じてCDラジカセやミニコンポを徐々に移管していった。93年には中国にも展開（5,807人）。	80年代後半にはCDラジカセやヘッドホンステレオを拡大。またFA、OA事業部へ配転。90年代半ばにはこれらの製品の海外生産に応じてポータブルCDプレーヤー、MD、デジタルミニコンポなどの生産を拡大（-15.8%）。
ミツミ電機	FDD	87年に5.25インチをマレーシアに移管。90年には3.5インチを開始。91年からはフィリピンで生産拡大、93年には中国へも展開（5,099人）。	国内顧客向けに国内生産の一部を残す。またCD-R、DDSなどの新規事業を立ち上げ、国内の生産をそちらに特化（-17.9%）。
アルプス電機	磁気ヘッド	90年にマレーシアに音響機器、VTRヘッドを移管。続いて93年、97年と中国の二拠点に音響機器、VTR、FDDヘッドを移管。99年にはMRヘッドの組立工程も移管（4,990人）。	93年に全社的な希望退職を実施。サテライト工場を二ヶ所統合した。その後国内生産の活路をMRヘッドに見出し、この事業を拡大。GMRヘッドへのシフトにも成功し、98年に工場を拡大、新設（-19.5%）。
ミツミ電機	磁気ヘッド、光ピックアップ	従来から台湾、韓国で取り組んでいたが、88年、89年に中国、フィリピンへ、オーディオ用、FDD用、HDD用の磁気ヘッドを移管・拡大（7,785人）。	フィリピンのオーディオ用、FDD用ヘッドの拡大に応じて国内ではHDD用MRヘッドと光ピックアップを展開している（-21.6%）。
シチズン時計	FDD	92年に香港の委託加工先へ標準型3.5インチFDDを移管。94年からは薄型FDDも現地移管（1,078人）。	92年からは薄型FDDを拡大したが、それも94年には移管。それに続く新規事業（PDA、液晶・水晶デバイスなど）はまた規模が小さい。時計など他事業部への配転も実施（-24.5%）。
ミツミ電機	マウス他	90年にチューナー、標準型マウスをマレーシアに移管。94年にはRFモジュレーターを移管（751人）。	国内生産を特殊マウスとジョイスティックなどに特化しようとしているが、事業規模としては小さい（-25.8%）。
アルプス電機	FDD	92年にマレーシアにFDDを生産移管。その後追加投資により拡大（1,640人）。	93年に全社的な希望退職を実施。FDDの次世代記憶装置としてHighFDDに取り組んだが、事業としてはほとんど伸びなかった。他事業への配転により吸収（-27.8%）。
YEデータ	FDD	93年に中国への製造委託を開始し、95年にはFDDの生産を完全移管（400人）。	傘下2工場の閉鎖により730名近い余剰人員が発生。シャトルプリンターを拡大事業として位置づけたが規模が伸びていない（-58.3%）。

出所：著者が実施したフィールド調査

同表をみると、サンプルとなるほとんどの企業が 1980 年代後半から 1990 年代にかけて東アジアに生産拠点を設置し、国内生産の一部を海外にシフトさせている。この期間を通じて海外生産活動は、拠点の数、生産の規模、生産される製品の付加価値や技術の水準ともに伸びている。一方国内事業活動についてみると、先の (A), (B), (C) の企業群にある程度対応したかたちでそれぞれの特徴が看取される。

まず国内雇用を維持している、ないしは雇用縮小率が相対的に小さいサンプルについて国内事業の動向を観察してゆくと、海外生産シフトのプロセスで多くの企業は現地との生産の国際分業を行い、その分業ネットワークのなかで国内拠点を位置付け、国内事業の高度化や転換を進めている。国際分業の形態や国内拠点の位置付けは当該企業の競争戦略のあり方とも密接に関係している。変化する競争環境における製品空間と地理的空間のなかで、自社がいかなる戦略ポジションを採り、東アジア地域と国内にいかなる拠点間ネットワークを構築し、国内拠点の役割をどのように位置付けるのかという点に関しては、以下のようなパターンが見受けられる。

(1) 市場や顧客による「棲み分け」：顧客の立地先による水平的分業

第一に消費地や顧客の立地先によって生産地を分散させ、海外顧客と国内顧客それぞれに対して異なる生産拠点から製品を供給するパターンがある。現地と国内それぞれの需要構造の変化や市場変化に敏感に適応するとともに、為替リスクを回避してドル決済を実施するためである。また技術開発において顧客情報への密着性が必要な場合も消費地による生産活動の「棲み分け」が行われやすい。このような「棲み分け」が行われている場合、国内の生産活動は、海外の生産活動から輸出分については代替されるものの、国内販売向けについては代替されにくい。国内事業拠点は市場との近接性から派生する様々な優位性を有し、国内顧客のニーズに即応した事業活動を

営むことができる。

たとえば東芝 (HDD 事業) は 1996 年にフィリピンに向けて海外顧客向けの薄型 HDD の組立工程を展開したが、国内では国内顧客 (自社事業部) 向けとハイエンドのノートブック用薄型 HDD の開発・製造を行っている。需要変化への適応や搬入までのリードタイム、技術開発における顧客情報への密着性という意味で国内顧客向けは国内で生産するのが合理的だとされている。また国内におけるノートブック需要がそもそも拡大しており、他事業部からの配置転換も受け入れている。

NEC ホームエレクトロニクス (ROM 事業) も海外顧客向けと国内顧客向けで製造拠点を分けている。同社は 1993 年からマレーシアで海外顧客向けの CD-ROM の組立を開始し、年産を拡大しているが、国内向けの CD-ROM の生産や DVD-ROM, DVD-RAM に関しては国内で外注企業を用いた生産を続けている。彼らも当該生産品目の需要変化への適応や搬入までのリードタイムの短縮、生産品目の変化したときの生産能力確保の必要性などから消費地や顧客による「棲み分け」を行っており、こうした棲み分けと新規分野拡大が内部雇用と外注生産の拡大につながっている。

(2) 製品ラインアップの拡充と製品間分業：製品セグメントによる水平的分業

第二の「棲み分け」パターンは、競争戦略として製品ラインアップを拡充させる一方、生産地としては、製品セグメントに応じて「棲み分け」を図り、企業内貿易を通じて製品の相互補完・相互融通を行うことである。この場合製品間分業は製品ラインアップを強化して、国際的にブランド力を高め、市場における競争力を全体として強化するという戦略的視点からデザインされる。このとき生産サイドの国際分業の形態としては、付加価値が高く、数量は大きくないが高度な生産技術と品質管理が要求されるものについては国内の拠点で生産し、品質や生産技術につ

いては製品設計の標準化によって対応し、大量生産によってコストダウンを要求されるものについては海外拠点で生産するというのが一般的である。

この種の製品間分業の典型例がディスプレイメーカー（NECホームエレクトロニクス、飯山電機、富士通周辺機、日立製作所）である。これらのメーカーはインチや要素技術の異なるディスプレイごとに現地と国内で生産の分業を行い、製品ライン全体として国内外の顧客に対して競争力を発揮している。たとえば飯山電機はもともと三菱電機のテレビをOEM生産していたが、1995年にテレビを中国に展開し、国内では同事業で培った生産技術や品質管理技術をディスプレイ事業に適用するかたちで独自ブランドによるディスプレイ事業を立ち上げた。その後1996年に15インチディスプレイを中国に展開し、1998年には17インチディスプレイを中国と台湾に移管している。この間国内では17インチから19インチ、21インチの大型ディスプレイや液晶ディスプレイなどのハイエンドセクターを拡大し、国内雇用も3.8%増加している。ハイエンドセクターは付加価値も高く、生産技術や品質管理技術も高度なものが必要とされるために国内で開発と生産が一体的に行われている。こうした分業形態は他のメーカーや他事業でも随所に観察されている。

製品間分業を行った場合、各拠点の生産がどの程度伸びるかということは各製品セグメントの販売量に規定される。ハイエンドセクターの需要が伸びると国内生産が増加し、ローエンドセクターが伸びると海外生産が増加する。しかし製品にはライフサイクルがあるため、消費者の嗜好の変化や企業の標準化などによってローエンドセクターからハイエンドセクターに需要がシフトしてゆく。そのため企業としてはハイエンドセクターにおける製品開発やコストダウンの努力によって、このセクターの販売量を伸ばしてゆることが期待される。こうした努力をどれだけ行いうるかによって、国内拠点の生産能力や雇用を維持できるかどうかが決まる。

また逆に、国内の生産能力を確保できるように、ローエンドセクターの海外生産シフトのスピードを減速させて、ハイエンドセクターの需要の伸びを待つなどの調整行為も行われている。製品間分業の目的が採算を維持しながら製品ラインアップを強化することにあるならば、こうした調整行為は極めて重要である。ディスプレイのように複数のセグメントがあり、かつ国内顧客のみならず海外顧客のニーズも満たさねばならないとき、製品ラインアップとして顧客ニーズの全体をある程度カバーしていることが重要であり、製品ラインアップの強化が市場における競争力の向上につながる。したがってローエンドセクターとハイエンドセクターで分業生産を行い、ライフサイクルの動向や各セクターの販売動向、自社の製品開発の進捗状況に応じて拠点間の生産量を調整し、各拠点の生産能力を維持することは競争力の強化という視点から重要なことである。

ただし、このことはすべての製品ラインを内製化することを必ずしも意味していない。現地の企業と企業間の国際分業を展開することにより、ローエンドセクターの製品については外注化することが可能である。ローエンドセクターの製品を海外から調達する場合でも、それを自社の海外生産拠点に任せるか、他企業に外注化するかという判断があり、その意思決定には、多様な要因が介在すると考えられる。しかしながら、他企業のOEMを活用する場合でも、ここで述べている製品間分業を通じた製品ラインアップ拡充の論理は、企業間分業の論理として、依然として有効であると考えられる。企業は戦略的に現地の企業のOEMを活用し、自社は国内でハイエンド製品の生産に特化し、製品を相互融通させることで、全体として製品ラインの競争力を強化するのである。

(3) 汎用品生産の移管と多品種ニッチ分野の拡大：市場セグメントによる水平的分業

第三に、生産の技術的特性から国内と海外の生産

拠点を使い分け、海外拠点については総人件費の削減と規模の経済を追求することが競争上重要な意味を持つ汎用製品の量産を行い、国内拠点についてはそうしたメリットよりも、むしろ高度な製品技術や生産技術を基礎に、顧客の多面的なニーズに即応する事業システムをつくり、多品種少量のニッチ分野で生産を拡大するといった生産分業のパターンがありうる。現地生産と国内生産でターゲットとする市場セグメントを区別し、製品ごとの生産技術の特性や事業システムの特性に応じた「棲み分け」を行う戦略パターンである。

たとえばホシデンはもともとパソコンのコネクターを製造していたが、汎用製品ゆえに価格が低下し、1987年に韓国に生産を移管した。このとき国内ではコネクターに代わる事業としてキーボードに参入したが、標準部品については1995年に生産を中国に移管し、現地から逆輸入を行うことになった。しかし二度の経験によって同社は国内生産を維持するためには汎用品生産から脱却する必要があることを痛感し、1990年代初頭よりノートブック用のカスタムキーボードの受注を拡大してきた。キーボード汎用部品の生産移管の際にはむしろ国内でカスタムキーボードの事業を拡大し、海外で製造された部品を用いて国内で事業を拡大する体制を整えた。カスタムキーボードの受注拡大によって1993年から98年までに21.8%もの雇用拡大を実現した。

このホシデンの事例は興味深い。同社は中国拠点との国際分業を利用して、国内拠点の脱判用品生産を行い、ニッチ分野で事業を拡大したばかりでなく、現地の汎用部品の生産と国内の多品種少量生産の間に補完関係を形成したのである。東アジアに汎用品生産を移管し、その間国内でニッチ分野を拡大してきた企業としては、同社以外にも富士通高見沢(キーボード・コネクター事業)、ミネベア(ベアリング事業)、トプコン(測量機・光学機事業)などがある。これらの企業に共通している特徴は製造技術や部品加工技術の蓄積を重視していることである。ホシデ

ンの場合、薄型のカスタムキーボードに進出しえた理由は同社が従来からコネクターやキーボードの組立に留まらず、その基盤工程まで垂直統合を進めて超精密金型技術や精密部品加工技術を蓄積してきたためである。薄型カスタムキーボードは同社の技術的強みを生かして選択された事業領域であり、そうした競争力の源泉を保有し、強化してきたからこそ、ニッチ分野で事業を拡大し、東アジアで展開される生産活動とは完全な「棲み分け」を行うことができたのである。

(4) 工程間分業と基盤工程への特化：垂直的分業を通じた製品競争力の強化

さらに第四として、現地拠点と国内拠点の間で工程間分業を行い、現地では汎用品の組立工程を移管し、生産能力を拡大するとともに、国内ではその中間財(部品・デバイス)や生産財、生産技術などを供給する基盤工程に特化し、現地生産活動の拡大によって発生する中間財需要を狙って、それらの事業活動を拡大するパターンがある。

工程間分業は、デバイスや生産財のレベルでの技術革新が速く、かつ完成品が汎用製品で、組立に規模の経済性と低賃金利用による労賃削減効果がある場合に、極めて効果的である。こうした場合、現地と国内で工程間分業体制を整えることにより、最先端の製品をローコストで市場に提供することができる。また国内に組立工程を残すよりも海外に移管した方が、生産能力を格段に強化できるため、供給能力的にも大量で安定した製品供給が可能になり、コストと供給量の観点から市場シェアを押し上げる可能性が高くなる。また工程間分業が形成される場合は、現地の汎用品生産の工程と国内の基盤工程との間で需給関係を通じた補完的關係が結ばれるため、国内生産や雇用の存立基盤も安定化する。

工程間関係をより広義に定義すると、国内から現地に向けて展開される技術導入やプラント輸出などもこうした区分に入る。また工程間分業についても、

企業内分業にその範囲を限定する必要性はない。現地の完成品メーカーと戦略提携を行い、その企業に部品やデバイスを供給したり、技術導入を行い、プラント輸出を展開する場合は、企業間の工程間分業として、基本的には同じメカニズムが作用すると考えられる。

観察したケースのなかで、工程間分業の典型例は富士通（HDD 事業）である。同社は 1990 年初頭まで大型 HDD を製造していたが、ダウンサイジングへの遅れを取り戻すべく、1993 年に小型 HDD に参入した。それに伴い、1994 年と 96 年のそれぞれに最終組立工程をタイとフィリピンに移管し、生産能力を拡大し、1996 年には回路基盤の組立工程もベトナムに移管した。パソコンに搭載される小型 HDD は価格競争が激しく、規模を拡大してコストダウンを図らなければ先行企業との競争に伍してゆくことはできない。ASEAN 地域における量産活動の拡大は急速に進められたが、その間富士通は国内の事業再編も同時に進め、HDD の主要部品である磁気ヘッドと磁気媒体の製造に国内を特化させた。

工程間分業を形成することによって、国内と現地の拠点には直接的な相互依存関係が生まれるようになった。国内拠点からキーデバイスが量的かつ品質的に安定した状態で供給されることによって、現地の最終製品の生産拡大が保証され、製品は価格競争力をもつようになり、同社の HDD 市場における市場シェアは急拡大した。また現地において量産が順調に拡大することによって、国内のキーデバイスの供給量が増加し、国内拠点の事業構造転換も促進された。国内拠点が生産の稼働率と雇用を維持してゆくために、現地との補完的な分業関係は重要な役割を果たしたのである。

工程間分業によって基盤工程へ特化する場合にも基本的には製造技術や部品加工技術の技術基盤の高度化が欠かせない。それが基盤工程における付加価値となるからである。富士通の場合も、1980 年代より HDD の組立だけでなく、キーデバイスの開発と

製造をも手がけており、磁気ヘッドや磁気媒体などのデバイス分野での研究開発や技術開発を強化してきた。デバイスを開発・製造する技術的能力が製品の競争力を決定づけると考えてきたのである。こうした基礎開発力や製品開発力、製造技術力の裏付けがあつてこそ、基盤工程を国内に残し、工程間分業を展開することが可能になったと考えられる。

ちなみに、観察したサンプルのなかでは、富士通以外にトプコン（光学ユニット事業）、ミツミ電機（ROM 事業）、アルプス電機（磁気ヘッド事業）などが、現地との国際分業のなかでデバイス工程や部品の前工程、生産財の製造工程を拡大し、完成製品の市場における競争力を強化するとともに、現地との「棲み分け」のなかで国内生産の存立基盤を強化し、国内事業の改革を進めていた。

以上のように、現地生産展開のプロセスで生産と雇用を維持しているサンプルは何らかのかたちで現地拠点と国内拠点で、生産活動の「棲み分け」が行われている。最初の三つの分業形態は、顧客の立地先、製品セグメント、市場セグメントに応じて生産活動を水平的に分業し、幅広く、多様な顧客ニーズにアクセスできる企業システムのデザインを指向している。一方最後の工程間分業は、現地と国内の垂直的な分業関係をベースに、グローバルな市場における製品の競争力を強化しようとする戦略である。

こうした国際分業が展開される場合には、低付加価値分野の海外生産シフトが従来の生産領域において国内生産を代替させ、生産と雇用を収縮させるのみならず、逆に市場における競争優位性の強化を背景として、国内拠点は自らの事業活動を高度化させ、事業構造を転換させる可能性を有する。このとき最も重要なことは、こうした「棲み分け」の形態が、市場競争における企業の競争戦略と整合性を以って観察され、競争優位性の観点から説明されることである。なぜならこのことが、生産サイドの国際分業形態が、市場における競争戦略と適合的であることを

意味し、国際分業の存立形態、ひいては国内生産や国内雇用の存立条件に関する合理性を示唆することになるからである。

2. 国内生産縮小の背景：雇用縮小サンプルの傾向

一方国内生産と雇用をある程度の規模で縮小しているサンプルにはいかなる背景があるのだろうか。現地生産活動との関係を具体的にみると、国内生産活動や雇用の縮小にも二つの理由がある。第一には低付加価値分野におけるコスト競争優位を志向し、競争戦略上の必要性から国内雇用をある程度放棄して現地生産活動を拡大するというもので、前出の (B) 企業群に相当する。一方で高付加価値分野と

低付加価値分野のいずれでも競争劣位に陥り、競争相手への追随と事業活動の存続といった消極的理由から生産を海外に移管する企業もある。これは (C) 企業群に相当しよう。

(B) 企業群の存在は、現地従業員数の対国内従業員比を求めることで明らかになる。図 4 は横軸に現地従業員変化率を、縦軸に 1998 年の現地従業員比率をとり、国内従業員数に対する現地従業員の増加率と現状の規模を把握したものである。同図によれば、ミツミ電機 (FDD 事業、磁気ヘッド事業)、アルプス電気 (FDD 事業、キーボード事業) などは国内の事業規模に比して東アジアへの現地展開が非常に積極的である。

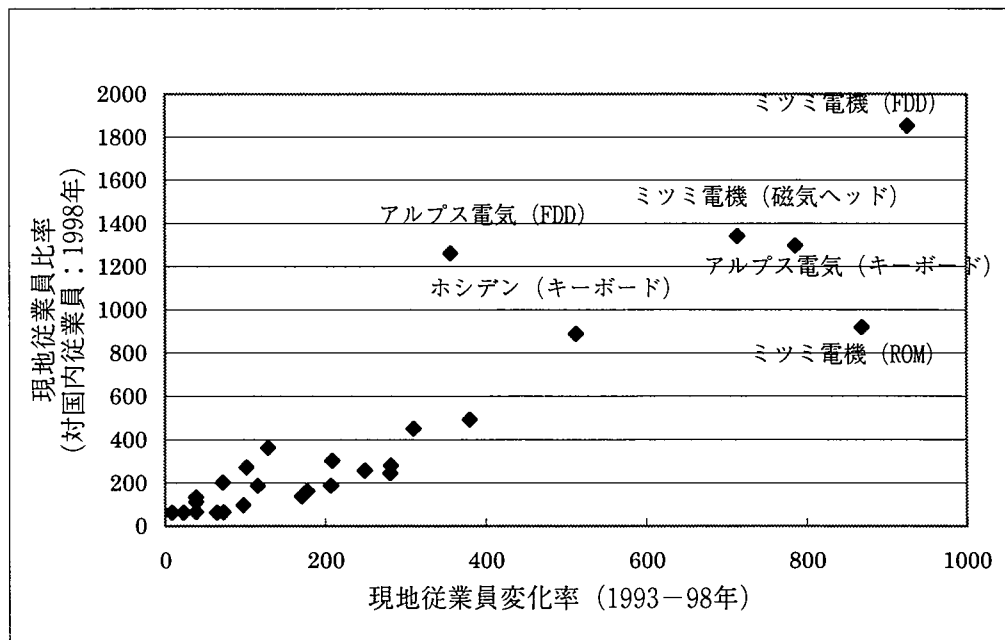


図 4 現地生産活動の相対規模・増加率

前出の表 2 をみると、ミツミ電機やアルプス電気はいずれも国内従業員の減少率が高い。これらの企業は高付加価値分野への転換に活路を見出すというよりも、低付加価値分野におけるコスト競争優位を確立することを優先させ、積極的に東アジアに生産展開している。とくに FDD やキーボード、磁気ヘッドなどはいずれも汎用製品であり、それらの売上比

率が高く、かつ現地に既に事業基盤があるときには国内で事業の高度化を図るよりも、まずその分野で優位性の確立を求めて大々的な生産シフトを行う。その場合、優位性の源泉はあくまで現地生産活動に置かれるため、国内の雇用維持は二次的な問題になりがちである。

ミツミ電機 (FDD 事業) の例を挙げると、同社は

1987年と90年にそれぞれ5.25インチと3.5インチFDDの生産をマレーシアに移管し、1991年にはフィリピンのセブ島でFDD内蔵モーターと一貫組立を行う製造ラインを設置し（3.5と5.25インチ）、生産能力を拡大した。さらに1993年には中国の青島にも生産を展開し、1994年にはFDDで世界No.1のシェアを獲得した。フィリピンのセブ島には1995年からDDSとCD-ROM、1997年からCD-Rの生産ラインも移管され、一大生産基地となっている。海外事業活動の基盤を固める一方で、国内では設計や開発系を中心に若干間接技術者を増やしているものの、直接従業員については女性の自然減を待って17.9%を減少させ、外注比率も低下させている。同社の場合、国内拠点は製品開発とその設計、試作を行う拠点として位置付けられており、FDDやCD-ROMの生産などは試作ラインを残してすべて海外で行われている。現地における生産集中化と規模拡大によって同社はNIES企業に対してもコスト競争優位を有する。しかし生産が海外中心になるため、国内の量産にはそれほど積極的な意味を与えていない。

ミツミ電機のような企業は積極的な海外進出戦略の結果として国内生産が縮小している。一方(C)の企業群はどちらかといえば高付加価値分野と低付加価値分野のいずれにおいても優位に立てず、いわば「仕方なし」の現地移管を迫られた企業である。表2のなかではシチズン時計（FDD事業）やYEデータ（FDD事業）などがこれに相当する。

シチズン時計は1980年代に情報機器に多角化を行い、FDD事業においてはノートブック用の薄型FDDに特化することで競合他社に対する優位を構築してきた。時計時代に蓄積した精密機械の組立や部品加工の技術がそうした優位性の基礎にあった。しかし1994年のコンパクト日本進出を契機にパソコン関係の部品の価格は急激に下落し、FDDについても中国に移管せざるをえなくなった。この間同社はリムーバブルFDDやPDA、液晶・水晶デバイスな

どの新規事業を立ち上げたが、いずれもFDDの生産規模をカバーするまで成長しなかった。国内生産は4割減少し、子会社を閉鎖して従業員の24.5%を削減した。

YEデータの主力事業もFDDだったが薄型ではなく標準型を製造していたため、価格下落の影響がシチズンよりもさらに深刻であった。同社も1993年から中国に委託加工を開始し、翌年にはそれまで維持していた生産活動を完全に海外シフトさせた。これに伴い本社の傘下にある3工場のうち2工場を閉鎖し、730名近い余剰人員が発生した。このうち145名は新規事業などへ配転させたが、583名が希望退職の対象となった。同社は新規分野として従来から開発を続けてきた産業用シャトルプリンターの事業を拡大しようとしたが、ニッチ市場で需要も小さく、730名の雇用を確保するに十分ではなかった。

同じFDDの事業分野でもミツミ電機とは対照的に、シチズン時計やYEデータは最初から海外進出を果たして低コスト優位を築こうとしたわけではない。ミツミ電機がFDD価格の下落が深刻化する1994年以前に既に海外生産の基盤をつくっていたのに対して、両社の海外進出はあくまで変化した環境への受身的な適応と解釈できる。加えて両社はFDDという国内で大量の雇用を抱える事業が海外に移管されたときに、どのような新規事業を国内で進めるかという準備が極めて不十分であった。こうした企業は低付加価値分野における海外量産体制の構築という意味でも、高付加価値分野における新規事業展開という意味でも競争劣位に甘んじる危険性を孕んでいる。国内の雇用についても維持しようとしたが「仕方なし」に削減せざるをえなかったという意味合いが強い。

(B)企業群と(C)企業群の相違は、(B)企業群が国内生産に固執することを比較的早くから断念し、グローバルな製品市場における低コスト優位性を確立すべく、海外生産展開を大々的に進めたのに対して、(C)企業群は、(B)企業群と類似の業界に

身を置いていたにもかかわらず、国内生産に固執し、海外生産展開は不徹底であった。付加価値の低い事業活動を国内に温存させた結果、高付加価値領域における新規事業開拓と、同領域に向けた事業構造改革は、いずれも十分に行われたとは言い難い。逆に新規事業の成長性が低いゆえに、付加価値の低い事業を国内に留め、海外展開に向けた取り組みはそれほど積極的に進められなかったという解釈もできる。

いずれにせよ (C) 企業群は、(B) 企業群と類似のグローバルな業界に属しており、(B) 企業群との価格競争に追随する競争戦略を選択するとすれば、国内生産をある程度犠牲にする覚悟が必要であった。さもなければ、成長性の高い新規事業を国内で展開し、国内生産の付加価値生産性を高めていくより、国内雇用を維持する方法はなかったといえる。しかしながら、(C) 企業群が実際に採った行動は、新規事業開拓が不備な状態であったにもかかわらず、国内生産に固執し、既存事業の低コスト競争に後手に回ってしまったことである。その結果、新規事業分野ばかりでなく、既存事業においても競争劣位に陥り、国内生産を維持するための基礎を失った。(C) 企業群は、現地における事業基盤の地歩を築くことができなかつたばかりか、国内では、しばしば (B) 企業群よりも大幅な雇用リストラを余儀なくされた。国内に「棲み分け」を行いうる十分な事業基盤がない状態で、国内生産に固執し、海外生産展開が不徹底であった場合は、結果的に海外と国内の両方で戦略不適合を来し、国内雇用により深刻な打撃を与えかねないのである。

3. 複数事業間の雇用調整

以上のように、グローバルな業界でコストリーダーシップを選択した企業は、国内生産のある程度の犠牲のもとで海外生産活動を拡大してゆく。また、(C) 企業群のように、新規事業と既存事業の両方で競争劣位に陥った場合には、国内生産の大幅な縮

小を余儀なくされる。しかしながら、複数の事業を営む企業については、特定の事業で雇用が縮小しても、成長性の高い他事業へと雇用が再配置されている可能性がある。本稿の調査は事業部を分析単位としているため、事業部間で実施される全社的調整については直接的に観察対象としていないが、(B) 企業群の企業を中心に事業部間調整に関する間接的な情報が得られている。

たとえばアルプス電気は FDD 事業において国内生産をたしかに縮小していたが、余剰となった雇用の相当数が他事業部（磁気応用事業部）の生産拡大で吸収されている。磁気応用事業部では音響機器用磁気ヘッドや VTR 用磁気ヘッドの生産がマレーシアや中国に移管する一方で国内では HDD 用の MR ヘッドや GMR ヘッドへの生産特化が起これ、産業用磁気ヘッドの事業規模が急速に拡大した。事業部だけで増大する需要に対する供給体制をつくることは困難であったため、アルプス電気は全社レベルで余剰設備や従業員を転用して生産能力の構築を図った。事業部の垣根を越えた資源再配分によって産業用磁気ヘッドの生産基盤が整えられたのである。

こうした事業間調整はミツミ電機にも見られる。表 2 では同社は FDD や磁気ヘッド、マウスなどで国内生産を縮小しているが、余剰雇用の相当数が光ピックアップ、産業用磁気ヘッド、携帯電話用高周波部品など他事業部の製造活動に配転されている。同社としてもこうした成長分野で迅速に生産能力を構築することが競争優位性を左右すると考えており、低付加価値分野における海外量産展開とともに全社レベルで高付加価値分野に向けた資源再配分が行われている。一方で (C) 企業群に属するシチズン時計や YE データは全社的にも成長分野を育成することに苦心しており、FDD 事業の空洞化がそのまま企業規模の縮小となっている。

サンプル数が少ないため不用意な類型化は禁物であるが、(B) 企業群で事業部間の調整が進み、(C) 企業群では事業部間の調整が進んでいないという観

察結果は、両グループの競争戦略の選択と雇用との関係性を探るうえで興味深い。すなわち、(B) 企業群が既存事業においてコストリーダーシップ戦略を選択し、国内生産を犠牲に海外展開を徹底しえたのは、他事業部において雇用の受け皿が用意されていたからとの解釈ができる。逆に (C) 企業群が事業部内の国内生産に固執したのは、他事業部への雇用再配置の可能性が低く、当該事業部における雇用維持が、全社的な雇用維持の砦であったからと考えられる。

このことは、現地生産活動との「棲み分け」関係の構築や国内における新規事業開拓を全社的に進める必要性を強く示唆している。全社的に成長分野への取り組みや、デバイスや生産財などの基盤事業の強化が弱かった場合は、企業内で雇用の流動性（受け皿）が確保されず、既存事業において採りうる戦略の幅により大きな制約が掛かるのである。すなわち、(B) 企業群の FDD 事業は雇用問題を考えることなく、積極的な海外生産展開を進めることができたのに対して、(C) 企業群の FDD 事業は全社レベルで雇用問題を解決しない限り、その種の低コスト戦略を追求することはそもそも難しかったと言える。しかしそのことが競争劣位を導く結果となり、雇用のリストラをより深刻化させたのである。

こうしたことを考えると、企業のなかで循環的に成長分野を形成し、その基盤となる技術力を総合的に高めてゆくことの重要性は極めて高いといえる。雇用の安定性と事業の定着性を念頭に置いて経営を行う日本企業の場合、大々的な海外生産展開を実施したり、その過程で国内事業の「選択と集中」を進めるためには、国内において次に伸びる成長領域が出てくることが条件になることが多い。換言すれば、新規製品にせよ、デバイスや生産財の生産にせよ、成長領域を全社的に確保し、経営資源を企業内で流動化させることは、国内事業所に比較優位領域を形成するというだけの意味に留まらず、比較優位を失いつつある既存事業を担当する事業所における戦略

選択の幅を広げ、海外生産展開を円滑化させる条件となりうるのである。そして既存事業領域の海外生産展開が比較優位領域に向けた資源再配置を促進させるのである。

逆にいえば、全社的に成長分野を形成できない企業は、連鎖的に縮小均衡に陥るメカニズムがここに存在する。成長分野を形成できなければ、経営資源の流動化は進まず、各事業部は雇用を維持するために、付加価値生産性の低い既存領域で国内生産に固執する行動を採りがちになる。その結果既存領域の価格競争に追従することが困難になり、成長分野だけでなく、既存分野の事業縮小や撤退を余儀なくされてしまう。こうした段階にいたると、採用の抑制や雇用再配置などで雇用構造を調整するといった「微調整」では対応できなくなり、希望退職を含めた大量解雇以外に処方なくなる。観察結果をみると、(C) 企業群には実際にこうした負の連鎖が働いていたように思える。

VI 結び：国内生産の存立要件について

本稿は独自のフィールド調査にもとづき、電子機械メーカーが東アジアに向けて生産展開を行う過程で国内の事業活動や雇用のあり方をどのように変化させているのかということを経営者の競争戦略との関係性をふまえて観察と分析を進めてきた。最後にこれまでの分析をふまえ、海外生産シフトが進むなかで国内の生産や雇用を存立可能性があるとするれば、いかなる条件が必要とされるのかという点を考察したい。

一口に東アジアへの海外生産シフトといっても実際は企業によって相当異なる意味合いを持っている。現地との国際分業によって国内事業を高度化させようと考えている企業もあれば、低付加価値製品における競争優位の確立をめざして積極的に海外生産基地を整備している企業もある。また競争劣位に立たされた企業は国内の空洞化対策が不十分のまま生産移管をせざるをえない状況に陥っていた。

国内生産の存立要件という視点からこれらを整理すると、まず現地との国際分業を活用しつつ国内事業の高度化と事業構造の転換を図る一連の企業群の存在が不可欠である。本稿の分析では (A) 企業群や (B) 企業群でも事業部間の資源再配分によって成長分野を拡大している企業がこれに相当するわけだが、彼らは特定の競争戦略に基づいて、付加価値が低下した事業を海外に移管するとともに、国内においては高付加価値分野を拡大している。高付加価値分野において成長領域を開拓し、拡大させるために、自社や他社の海外生産拠点との棲み分け関係や補完関係の構築に努め、既存事業を中心とする事業構造を大きくシフトさせている。これらの企業にとって海外生産展開は単独の行為ではなく、国内事業の高度化や事業構造の転換と整合的に行われるべく調整されるものである。

こうした企業に焦点を当てると、競争戦略との適合性を有するかたちで、現地と国内の「棲み分け」のあり方が見えてくる。本稿の調査からは、(1) 市場や顧客による棲み分け、(2) 製品ラインアップの拡充と製品間分業、(3) 汎用品生産の移管と多品種ニッチ分野の拡大、(4) 工程間分業と基盤工程への特化という四つの国際分業の形態が観察された。このうち (1) は海外と国内の市場変化に敏感に対応する、顧客情報への密着性を利用するなどの理由から消費地や顧客企業の立地先によって水平的に棲み分けを行う分業パターンで、(2) は異なる製品セグメントごとに現地と国内の拠点間で生産の棲み分けを行い、企業内貿易によって製品を相互補完することによって製品ラインアップの充実を図る戦略である。(3) は生産の技術的特性から国内と海外の生産拠点を使い分け、海外拠点については規模と労働コストの追求が可能な汎用製品の生産を行い、国内拠点については高度な技術と顧客の多面的なニーズへの対応を要求される多品種ニッチ分野を拡充するという、いわば市場セグメントごとの水平的な分業パターンで、(4) は生産技術の標準化も進み、労働集

約的な最終組立工程を現地で行い、技術革新に対して流動的で、資本集約的な部品やデバイスの製造を国内で行い、現地と国内で工程間の補完関係を形成する垂直的な分業形態である。以上のような国際分業の形態は競争戦略上の合理性を以って裏付けられる点が重要である。

さらに、事業戦略レベルの「棲み分け」関係の構築に加え、全社レベルで何らかのかたちで比較優位を有する成長分野を循環的に生み出してゆくことが極めて重要である。全社レベルの成長分野の育成と拡大は、単に当該事業部における比較優位領域の確保に留まらず、既存領域の戦略選択の幅を広げ、ドラスティックな海外生産展開やそれを通じた国内事業構造の抜本的改革を可能にさせる。逆に、全社として循環的に成長分野を生み出しえない企業は成長領域ばかりでなく、既存領域においても戦略選択に制約が生まれ、競争劣位に陥る可能性が高くなる。

やや逆説的ではあるが、国内生産や雇用は生産そのものの量的維持に固執して維持できるわけではない。シチズン時計や YE データなどは海外生産シフトを積極的に進めたわけではなく、低付加価値分野において国内生産をいつまでも維持しようとしたために価格競争に追従する機会を失い、高付加価値分野における前向きな転換を行う機会も失った。企業の「見える手」による資源再配分が完全に機能不全に陥ったのである。こうした資源再配分の機能不全を回避するためには、新規事業領域にせよ、部品・デバイスや生産財の領域にせよ、企業は多角化した事業のなかで常に循環的に成長領域をつくり、持続的に経営資源を展開させてゆく必要がある。

ただし、そうはいいつつも、成長分野生み出すことに限界が生じた場合、企業は雇用の縮小を迫られるであろう。しかしこのときにも重要なことは、雇用の維持に固執し、資源再配分や資源展開の機能を麻痺させることがあってはならないということである。国内の雇用はある程度犠牲にしても、海外に積極的に展開し、そこで獲得したキャッシュを還元す

るとともに、国内では新規事業投資を行い、雇用構造を改革したうえで、事業体制を立て直すことが必要である。企業の資源再配分機能が麻痺した状態で、国内雇用の量的な維持に固執すれば、既存分野における優位性回復の機会も奪われ、国内の事業体制も最終的には瓦解しかねないからである。

さらに、産業空洞化との関係では、こうした個別企業の営みが全体としていかなる影響を持つかという点に関心事となる。セミマクロのレベルで雇用空洞化を回避してゆくには、まず豊富な経営資源を有し、かつ雇用全体に与える影響の大きい大企業や中堅企業を中心として、それぞれの企業が自らの競争戦略にもとづいて国際分業体制を形成し、競争合理性を有する国際分業ネットワークのなかで国内の存立基盤を強化することが必要となろう。競争合理性の裏付けを欠いた国内生産は存立基盤として脆弱であり、そうした基盤に企業内の雇用が従属することは、それだけリスクが高くなる。

グローバルに事業展開を行う中核企業のこうした取り組みは、セミマクロレベルでも一定の効果をもつ。従来のような系列型の下請生産体制の意義は薄れつつあるとはいえ、本稿の分析結果によれば、中核企業の仕事量の創出に対して、内部雇用と外部雇用の変化には正の相関関係があり、企業の事業構造改革は内部の雇用創出創出だけでなく、請負や下請生産などの外部への雇用創出効果も相当大きい。むしろ雇用構造の分析によれば、内部雇用よりも外部雇用の方が、変動は大きいものの、全体の量としては安定している。これは、国内生産の増加に対して、多くの企業が固定的な内部雇用よりも、変動的な外部雇用を利用していることの証左でもある。したがって、ある意味では、中核的企業が国際分業ネットワークのなかで国内事業体制の地歩を固めること

が、外部の雇用創出といった観点から重要との結論を得ることができる。

ただし、この結論は懸念を伴って理解されるべきことである。たしかに企業努力によって獲得した仕事量を所与とし、内部雇用と外部雇用の伸びに正の相関関係があり、外部雇用の方が増加率は高いものの、それは、潜在的には確保しうる内部雇用の外部雇用への代替ということが現実的に起きていることを示唆している。このとき、たしかに仕事量の増加に対する雇用の量的安定化という意味では、本来的にはより深刻化するはずの雇用空洞化が軽減されているという解釈もできる。しかしながら、内部雇用の外部雇用への代替は、社会全体として、賃金・給与や諸待遇の減少と能力形成や学習機会、昇進機会の減少といった別の問題を引き起こす可能性が高くなる。つまり、雇用の量的維持と引き換えに、労働市場の二重構造化が深刻化することになるのである。こうした構造変化が長期的に日本の産業の国際競争力にどのような影響をもたらすのかという点は定かではないが、少なくとも雇用空洞化の問題を単に雇用の量的な問題として捉えるという視角は修正が必要であり、雇用構造の変化が産業形成にもたらす多面的な影響を検討した研究が必要とされているように思える。

謝 辞

本稿は2001年度国際ビジネス研究学会（2001年10月20～21日）、2001年度日経企業行動コンファレンス（2001年12月7～9日）の報告に基づいています。またフィールド調査を行うにあたり日本機械輸出組合よりご助力いただきました。さらに本誌匿名レフェリーより有意義なコメントをいただきました。この場を借りて感謝申し上げます。

【注】

- (1) 日本経済新聞 2001 年 11 月 18 日 1 頁を参照。上場企業が 2001 年度に発表した国内の人員削減計画（自然減を含む）が 11 月時点で 12 万人に達したと発表されている。流通や医薬など幅広い業種で希望退職に踏み切る企業が増え、総人件費を抑えるためのグループ企業への転籍や分社化による事実上の賃金引下げの動きも加速している。
- (2) 2001 年 11 月経済産業省産業構造審議会は新成長政策部会の最終報告書を作成し、「中国などのアジアの成長に押され、（国内）の雇用確保と技術蓄積基盤の維持・向上の観点から空洞化が懸念される」とし、「空洞化に歯止めが掛からなければ 2006 年から 2010 年にかけての実質経済成長率は平均 0.5% に留まり、失業率も 5% 台に高止まりする」と警鐘を鳴らした。
- (3) 政府系研究機関では日本労働研究機構（2000）、民間研究機関では機械振興協会（1995, 1996, 1998）、経済学の分野では樋口（2001）、樋口・玄田（1999）、深尾・中北（1996）、深尾・天野（1998）、洞口（1997, 1998）などを参照されたい。
- (4) 中小企業論や地域産業論の分野では関（1993, 1995, 1997）、渡辺（1997）などを参照されたい。
- (5) Singleton, Straits, and Straits（1993）によれば、フィールド調査は被験者の数が少なくなり、観察者のバイアスがかかるなどの理由により、因果関係の外的妥当性の確立が困難であるなどの問題があるが、事象の詳細と直接性、即時性のすべてにわたって全体として状況観察をしたい場合、状況が複雑に関連しあった減少から構成されており、同時に全体として研究する必要がある場合にはフィールド調査は有効である。
- (6) わが国では企業は多少の業績悪化と雇用過剰の状態にあってもできるだけ解雇を回避し、時間をかけて調整するという雇用慣行があり、企業は解雇に対して法理的な制限を受ける。玄田（2001）は、わが国の解雇権が法律で明文化されているわけではなく、判例の積み重ねのなかで確立されてきたことを指摘している。法律上は働く側に退職の自由があり、使用者にも解雇の自由が認められている。解雇は 30 日以上予告期間を設けるか、それに相当する予告手当を支払うことで可能である。しかし 1970 年以降、判例の積み重ねによって解雇権の濫用を防ぐ法理が成立してきた。とくに集団的な整理解雇については、(1) 余剰人員が存在する、(2) 解雇回避の努力がなされている、(3) 人選が合理的である、(4) 解雇までの手続きが正当であるといった要件が厳格に求められる。
- (7) 外部雇用セグメントに関するデータが推定値でかつすべてのサンプルについて集まっているわけではないので、ここでは内部雇用成長率で現地従業員数変化率と国内雇用動向との関係性をみた。

【参考文献】

- 天野倫文「国際分業と事業構造の変革—グローバル戦略における比較優位の創出」『日本経営学会誌』第 8 号, 2002 年。
- 天野倫文『国際分業と事業構造の転換—日系グローバル企業の戦略的行動—』一橋大学大学院商

学研究科博士学位論文, 2001 年。

- 天野倫文『日・米・台電子機械産業のアジアとの国際分業の実態と国際競争戦略』日本機械輸出組合報告書, 1999 年。
- 深尾京司・天野倫文「対外直接投資と製造業の『空洞

- 化』、『経済研究』第49巻,第3号,1998年。
- 深尾京司・中北徹「電気メーカーの直接投資と貿易—パネルデータによる分析」『通産研究レビュー』第7巻,1996年。
- 玄田有史「仕事のなかの曖昧な不安」中央公論新社,2001年。
- 樋口美雄『雇用と失業の経済学』日本経済新聞社,2001年。
- 樋口美雄・玄田有史「中小製造業のグローバル化と労働市場への影響」関口末夫・樋口美雄編『グローバル経済時代の産業と雇用』第5章,東洋経済新報社,1999年。
- 洞口治夫「日本の産業空洞化(上・下)」『経営志林』第34巻,第3号,1997年;第34巻,第4号,1998年。
- 経済産業省「海外事業活動基本調査」経済産業政策局調査統計部企業統計室,大蔵省印刷局,2001年。
- 機械振興協会「経営の多角化に挑む機械工業」機械工業経済研究報告書,1998年。
- 機械振興協会「海外生産シフトの影響とその対応—機械産業を中心として—」機械工業経済研究報告書,1996年。
- 機械振興協会「アジア地域への生産シフトとその影響—量産型機械部品産業の空洞化の視点から—」機械工業経済研究報告書,1995年。
- 日本経済新聞社「製造業の生産動向緊急アンケート集計結果」日経産業新聞,2001年8月9日。
- 日本労働研究機構「産業の空洞化と労働に関する研究」日本労働研究機構資料シリーズ,第107巻,2000年。
- 関 満博「空洞化を越えて—技術と地域の再構築—」日本経済新聞社,1997年。
- 関 満博「地域経済と中小企業」ちくま新書,1995年。
- 関 満博「フルセット型産業構造を超えて」中公新書,1993年。
- Singleton, R. A., B. C. Straits, and M. M. Straits, *Approaches to Social Research*, Oxford University Press, 1993.
- 渡辺幸男「日本機械工業の社会的分業構造—階層構造・産業集積からの下請制把握—」有斐閣,1997年。

[2002年8月2日受理]

P&G と花王におけるブランドマネジメント制

長谷川 礼 (大東文化大学)

要 旨

P&G は 1930 年代に、世界ではじめてワンマネジャー・ワンブランド制によるブランド管理制度を導入した。一方花王は 1960 年代にマーケティング部門の設立の際に、P&G の制度をもモデルとして、ワンマネジャー・ワンブランド制を導入した。しかしながら、両社のブランドマネジメント制は、その後、日米のビジネス環境の違いやブランドマネジメントの基本方針の違いなどを反映して、同じ日用雑貨業界のメーカーでありながら、異なる発展を遂げた。

本稿では、制度導入の背景、組織原理、キャリアパス、職務、アイデア創出から市場導入までのプロセス、競争上の効果、問題点といった項目について、P&G と花王のブランドマネジメント制の比較を行った。

基本的な違いとしては、まずブランド体系の基礎である階層性の観点から、P&G は個別ブランド主義をとり、花王は企業ブランドと個別ブランドの組み合わせを重視しているといえよう。また、組織原理としては、P&G の場合は機能分化とブランドマネジャーによる集権的調整といった特徴が見られるに対し、花王では機能融合と自律的調整が推奨されている。その他の項目の比較結果は表 1 に示す通りであるが、P&G と花王、それぞれの企業において、これらの諸要素の間には一定の相互依存関係が認められる。

P&G のブランドマネジメント制の重要な特徴は、ブランドマネジャーを頂点とする 3-4 名で構成されるブランドマネジメントチームが、利益責任単位として位置付けられており、企業をあたかもブランドマネジメントチームの集合体のようなイメージで捉えることができる点である。組織上は機能別組織であり、研究開発、購買、生産、販売など同列に位置しているにもかかわらず、いかにして利益責任単位としての職務を遂行するか、その点については第 3 節で検討する。その際、ブランドマネジメントチームのリーダーシップの源泉を明らかにするが、例えばブランドマネジメントチームの社内におけるエリート集団化など、欧米のビジネスプラクティスの中でうまく機能してきた制度上の特徴もみられる。

1. はじめに

近年、ブランドに関する研究が活発化している。80 年代後半にはブランドエクイティという概念が注目された。資産としてのブランドの価値の計測法などをめぐって、研究者や実務家を含め議論が交わされた。90 年代後半に入ると、議論の焦点はむしろ、企業の競争力を高めるためにいかにして強いブランドを構築するかにシフトし、その際の中核概念としてブランドアイデンティティが注目されるようになった。

しかしながら、ブランドアイデンティティを効果的に構築し、強化していくための組織あるいは社内

の仕組みについては、理論的にも、実証的にも、十分に解明されているとはいえない。ブランドマネジメントが正式な組織構造の中でどのように制度化されているのか、実際にどのように運用されているのか、またどのような競争上の効果と結びついているのか、さらにはそれらの要因がどのように相互に関連しているのか、明らかにされていない点が多い^①。

これらの諸点の解明には個別企業の事例研究を積み上げることが必要である。本稿ではそうした事例研究のひとつとして、世界で最初にワンマネジャー・ワンブランド制を採用したといわれる P&G のブランドマネジメント制^②、および P&G の競合企業であ

る花王のブランドマネジメント制を検討する。両者の比較の中で、可能な限り、日米の経営環境の違いがブランドマネジメント制に与える影響も探りたい。

以下、本稿では第2節において若干の先行研究を紹介する。次に第3節において、組織の中でのブランドマネジメント制の位置付けと組織原理について、P&Gと花王の比較を行う。ここでは、組織原理として、P&Gの機能別専門化とブランドマネジャーによる集権的調整、花王における機能融合と自律的調整を取り上げる。また両制度の重要な違いのひとつとして、利益責任単位の違いが示される。それを受けて、第4節ではP&Gの利益責任単位について検討する。第5節では、新製品、リニューアル製品の開発から導入までのプロセスにおいて、ブランドマネジメント制がどのように運用されているかを比較する。第6節では、両者の競争上の効果について考察する^⑨。

2. 先行研究

アメリカにおけるブランドマネジメント制の誕生からその後の変遷を、その時々々の経営環境の変化への対応という観点から評価した研究として、Low and Fullerton (1994) がある。ブランドの概念、消費者の変化、企業戦略の変化など、総合的にブランドマネジメント制への影響を論じている。

ブランドは企業ブランド、レンジ（範囲あるいは事業）ブランド、製品ラインブランド、個別ブランドといった階層として体系化されるが（青木、小川、亀井、田中 1997 pp.162-164）、ブランドマネジメント制の誕生の背景には、企業ブランドから個別ブランドへのブランドの下方への階層化が関わっている。1870年から1930年までの時期にはいわゆる企業ブランドが生まれ、ブランドが品質の証、ステイタス・シンボルとして消費者に浸透していった時期である。ブランドマネジメントは企業の創設者、オーナーであるトップマネジメントの仕事であった。こうした企業の代表的な例として、ハインツ、コココーラな

どがある。

その後、企業に複数のブランドが導入されるにいたり、個別ブランド管理の必要性が顕著になった。P&Gにおいて石鹸の第二ブランド、キャメイが1926年に発売され、31年にはそれぞれのブランドにブランドマネジャーが任命された。これがP&Gのブランドマネジメント制の始まりであるといわれる（Low and Fullerton 1994 p.173, p.197）。その後本格的な普及は、1950年代に入ってからであったが、1970年までにはほとんどのアメリカの消費財製品のメーカーでは何らかの形でブランドマネジメント制が導入された。野中、陸によれば、70年代前半の調査では米国の包装消費財企業の80%以上が導入していた（野中、陸 1987 p.43）。

Dietz は、ブランドマネジャーを官僚的企業家と呼び、企業家的責任のレベルに応じて以下の3つに分類した。企業家的責任を求められないマネジャーであるブランド調整者、企業家的提案を行うブランド・チャンピオン、さらに企業家的行動と利益責任を求められるブランド・ディレクターである。そのうえで、レベルに応じた社内でのサポートの重要性、権限と責任のバランスなど、制度に付随する課題を指摘し、また当該製品のライフサイクルや戦略製品であるか否かなどの条件により、異なるタイプのブランドマネジャーを任命する必要性を強調している（Dietz 1973 p.129）。

1872年から1982年の10年間を対象として行なわれた調査では、多くの企業のブランドマネジャーは公式な権限と責任の間にギャップがあるにもかかわらず、すなわち責任に対して権限が相対的に小さいにも関わらず、効果的に成果をあげていることが報告されている。基本的には、個人的な人間関係、教育、経験、年齢などの要素が好影響を与えていた（Low and Fullerton 1994 p.187）。

野中、陸はプロダクトマネジャーを配置している組織では、「（プロダクトマネジャーの提案する）マーケティング計画案が最終的に承認されれば、プ

ロダクトマネジャーはその実施にかかわる。……すなわち、ライン権限をもたずに計画案の実施をはかっていくわけであり、データ、判断力、論理構成に重点をおいた説得力が業務を遂行するうえでの決め手となる。」と述べ、プロダクト・マネジャー組織におけるコミュニケーション単位としての役割の重要性を指摘している（野中，陸 1987 pp.45-46）。また「プロダクト・マネジャーを「リトル・プレジデント」「リトル・ゼネラル・マネジャー」といったような意思決定者とみなす認識はうすれており、マーケティング計画と調整をその主要な活動と考えるようになった（P.48）」と述べている。この点では、Low and Fullerton も同様の指摘をしている。70-80年代にかけて多くの企業でさまざまな組織変更を試みているが、傾向としては、ブランドマネジャーの権限および責任を縮小する方向での組織変更である。その背景には、他の部署との軋轢を回避しつつ、ブランドマネジャー制度そのものを存続させるという企業の選択があった（Low and Fullerton 1994 pp.186-187）。

なお、野中，陸はプロダクトマネジャーという名称は、ブランドマネジャー、プロダクト・プランニング・マネジャー、プロダクト・スペシャリストなど多様であると述べているが、ブランドマネジャーとプロダクトマネジャーを本質的に異なるものとする見方に、竹村がある。プロダクトマネジャー制をとる組織では、技術が製品を生み出し、マネジャーの使命は製品技術の向上とブランドロイヤルティを高めることであるのに対し、ブランドマネジャー制の組織ではブランドが技術を選択し、マネジャーの使命はブランドの構成の維持・成長であると論じている（竹村 2000 p.46）。

以上、ブランドマネジメント制度の誕生、その後の進展を概観したが、本稿では時系列的な変化より、むしろ日米の経営環境の違いによる影響に着目していきたい。

3. 組織原理の比較

既述のように P&G のブランドマネジメント制の導入は 1930 年代にさかのぼる。当初 P&G は唯一の石鹸ブランドとしてアイボリーを販売していた。競合他社が相次いで新製品を導入する中、P&G はキャメイというブランド名の石鹸を新たに発売した。アイボリーとキャメイという訴求ポイントの異なる石鹸を自社で揃えることになり、それらの効率的管理法として、一人の担当者がひとつのブランドについてすべてを管理するワンマネジャー・ワンブランド制が導入された。今日にいたるまで P&G のブランドマネジメント制は、導入時の精神を一貫して維持してきている。すなわち、同一カテゴリー内に製品特性の異なる複数のブランドを展開し、それら競合する自社ブランドの間でブランドアイデンティティを明確に差別化することでカニバリゼーションを最小化することを目指している。

企業におけるブランド体系は企業ブランド、レンジ（範囲あるいは事業）ブランド、製品ラインブランド、個別ブランドからなる階層構造をとる（青木，小川，亀井，田中 1997 pp.162-164）。例えば、ライオンの「植物物語」は、特定のイメージをブランドに付与し、そのイメージの下にカテゴリーを超えてシャンプー、リンス、ボディーソープと展開するといったレンジブランド展開をとる（柴田，青木 2000，青木幸弘ほか 1999 p.22）。しかしながら、P&G ではそうしたレンジブランドの活用は積極的ではなく、また P&G という企業ブランドの下に個別ブランドを展開することもしない。換言すると、P&G のブランドマネジメント制はあくまでも個々のブランドを独自に育てて、同社の展開する競合ブランド間のカニバリゼーションを最小化しつつ、既存ブランドを長寿化することが第一義的な目的である⁴⁾。

花王では 1967 年、マーケティング部が設置された。その際、様々なマーケティング手法の導入と同時に、P&G に倣ってブランドマネジャーが配置され、当初はワンマネジャー・ワンブランドでスタートし

表1 P&G と花王のブランドマネジメント制の比較

	P&G	花 王
ブランド・マネジメント制の導入	<ul style="list-style-type: none"> ・1931年、アイボリーとキャメイの間で、ワンマネジャー・ワンブランド制導入 ・社内で競合ブランド化 	<ul style="list-style-type: none"> ・1967年、マーケティング部の設置 ・同時に、個別ブランド管理のためのブランドマネジャー配置 ・マーケティング手法の導入
組織原理	<ul style="list-style-type: none"> ・機能別組織による専門化 ・ブランドマネジメントチームによる集権的調整 	<ul style="list-style-type: none"> ・機能融合（兼任制、頻繁なジョブローテーション） ・自律的調整（丸田氏の生態機能的組織構想）
キャリア・パス	<ul style="list-style-type: none"> ・ブランドアシスタント、アシスタントブランドマネジャーを経て、入社3-5年でブランドマネジャーに、その間に営業部にて半年ほどのセールストレーニング ・ブランドマネジャー経験者が歴代CEOに就任 	<ul style="list-style-type: none"> ・規定のパスはない ・販売経験など数年積んだ比較的若いマネジャーがブランドマネジャーに（現在はプロダクトマネジャーと呼ばれ、複数ブランドを担当する）
職 務	<ul style="list-style-type: none"> ・リニューアルのための製品コンセプト開発 ・TVCM、パッケージ作成 ・価格設定 ・テスト販売 ・サンプリング ・消費者キャンペーン ・次年度計画予算策定 ・利益責任単位 ・部下の能力開発 	<ul style="list-style-type: none"> ・新製品の計画に参画 ・既存商品廃品化の検討に参加 ・既存商品の改良計画、特に消費者調査データに基づく提案 ・宣伝・広告 ・利益管理はカテゴリー単位で
アイデア創出から市場導入までのプロセス	<ul style="list-style-type: none"> ・段階的なスクリーニングプロセス ・スクリーニングの対象となる既存製品リニューアルのアイデアは、広告代理店との共同作業により開発、社内的にはブランドチームから発信 ・消費者テストおよび各機能部門によるスクリーニング ・提案はブランドチームを唯一の窓口として意思決定者に提出され、承認 ・最終的にはテストマーケットでのスクリーニング 	<ul style="list-style-type: none"> ・アイデア創出の比較的初期段階から、研究開発部門、マーケティング部門の担当者（特に商品開発部）によるリファインニングプロセス ・必要に応じて社内から最適な人材が随時プロジェクトに参加 ・基本的には既存ブランドの改良であれ、新製品の開発であれ、同様のプロセス ・内部開発の重視
競争上の効果	<ul style="list-style-type: none"> ・ブランドマネジャーが定期的に異動することで新たな視点から発案 ・個別ブランドの長寿化 ・カニバリゼーションの最小化 ・他社のブランド買収、ブランド単位の売却を含むより高次のブランド戦略との補完性 	<ul style="list-style-type: none"> ・カテゴリー単位の業績管理とブランド・ポートフォリオ ・企業ブランドの活用（企業ブランドと個別ブランドの組み合わせ） ・内部技術利用の新製品開発という制約下での優位性
問題点	<ul style="list-style-type: none"> ・ブランドマネジャーに最高の英知が集結することが条件、エリート集団 ・ブランドマネジャーの仕事のルーティン化 ・ブランドマネジャーの定期的異動によるブランドアイデンティティの非連続性 	<ul style="list-style-type: none"> ・国際移転の難しさ（企業ブランドの活用） ・（内部開発のメカニズム）

た。その後、60年代後半からは、販社制度の設立に伴い、花王製品を排他的に取り扱う販社の経営基盤強化のために、製品ラインアップを急速に拡大する必要に迫られた。花王のブランド戦略はブランドの階層性に拠ると、企業ブランド、レンジブランド、個別ブランドなどの効率的使い分け、組み合わせである。新製品導入に際しては、石鹸、洗剤から住居用洗剤、歯磨、ハンドクリーム、シャンプーとフルライン政策をとると同時に、「ワックスマイペット」「ガラスマイペット」など形状や用途を変えたシリーズ商品の導入を活発に行い、新製品発売のスピードアップを図った(『花王史 100年(1890-1990)』1993 p.346, p.390)。花王ではこうして増大する製品を効率的に管理するために、ブランド単位で管理するワンマネジャー・ワンブランド制に固執することなく、さまざまな組織変更が繰り返された。例えば、プロダクトマネジャーを置きカテゴリー単位の管理を強化したり、新商品開発と既存商品のマーケティングのそれぞれについて、ブランドマネジャーが参画する度合いを変更したりといったことが、組織変更を伴いながら繰り返された(『花王史 100年(1890-1990)』1993 pp.422-427)。

P&Gにおけるブランドマネジメントの基本方針は、同一カテゴリー内でブランドアイデンティティの異なる複数のブランドを販売し、異なる顧客層をターゲットとすることである。個別ブランドのブランドアイデンティティを明確に差別化することは、一方で自社ブランド間のカニバリゼーションを最小化することに貢献し、他方では個々のブランドがターゲットとする顧客層での潜在性を最大限活かすための基本的な手段となる。

P&Gでは既存ブランドをカテゴリーを越えてレンジブランド的に拡張することは少ないし、また企業ブランドの傘の下に個別ブランドを展開することもない。カテゴリーあるいは使用機能が限定されているため、一般性の高い包括的なメッセージは必要とされない。そのため、リニューアルに際しては製

品の改善点を明確に謳い、新たな訴求ポイントとして消費者にアピールすることができる。こうした徹底した個別ブランド管理が、結果的にはブランドの長寿化をもたらす一因と言えよう。

P&Gは基本的には機能別組織であり、機能横断的な人事異動はない。研究開発、購買、製造、販売などの各部門は組織上並列の関係にあり、同様に並列の関係で宣伝部門が置かれている。各ブランドごとにブランドマネジャーを頂点とするブランドマネジメントチームが置かれ、このブランドマネジメントチームが宣伝部門の基本的な構成単位である。ブランドマネジメントチームは担当ブランドの可能性を最大化するために、それぞれ専門化した機能間の知識の統合と調整を図る。こうした調整を利益責任単位として集権的に行う権限がブランドマネジメントチームに与えられている。組織上、並列な関係にある部門でいかにして集権的なコントロールが可能であるか、直接機能部門を指揮系列化にもたないブランドマネジメントチームが利益責任をとるためのメカニズムについては、事業部制との比較を行いながら、次節で詳しく触れたい。

次に、ブランドマネジャーに関連するキャリアパスとそれぞれの段階における職務であるが、P&Gでは明確なキャリアパスが規定されている。ブランド部門は基本的に文系出身者が占める。各ブランドマネジメントチームは3-4人で構成されているが、入社時のエントリーレベルはブランドアシスタントと呼ばれ、主にプロモーションやパッケージングを担当する。次のレベルであるアシスタントブランドマネジャーに昇進する直前に、販売部門にて半年ほどのセールストレーニングを受ける。通常、昇進の際に別のブランドマネジメントチームに異動する。

アシスタントブランドマネジャーはTVCMの時間帯の決定、コピーのメインメッセージの開発、ブランドマネジャーが行う次年度計画・予算策定の補佐などを職務とする。ブランドマネジャーに昇進する際に再度別のブランドマネジメントチームに異動

する。

P&Gのブランドマネジャーは、3年前後で担当ブランドが変わることが多いため、その在任期間中に担当製品のリニューアルを成功裡に遂行することが、ブランドマネジャーとしての高い評価につながる。短期間で担当ブランドマネジャーが変わることには長短両面の効果が考えられるが、長所としてはそれにより新鮮な視点を維持することができる点がある。ただし、長期的に統一のブランドエクイティを構築するためにはマイナスであるという指摘もある（アーカー 1997 p.453-454）。

ブランドマネジャーの職務には、リニューアルのための製品コンセプト開発、TVCM作成、年間計画予算策定などが含まれる。ブランドマネジメントチームに配属される社員はしばしばブランドマンと呼ばれるが、マネジャーとして部下のブランドマンとしての能力開発も重要な職務として課せられている。

以上見てきたように、P&Gの組織原理は、機能分化と集権的調整の相互補完性により特徴付けられる。

花王の場合、特に60年代は販社制度が開始した時期である。花王製品を排他的に取り扱う販社の経営基盤確立のためには、製品ラインの拡充、魅力的な製品の品揃え、企業としての花王の評判の獲得などが重要な課題であった。そのため、ヒットしたブランドはレンジブランドとしてカテゴリーを越えて応用し、新製品開発と市場への導入をスピードアップすることに注力した。また、日用雑貨という成熟市場での差別化の手段として、新規性の高い製品を開発することを目指していた。

1990年6月まで花王の代表取締役社長を務め、カリスマ的経営者として知られる丸田 芳郎氏は、その在任期間中、「キーケミカル」および「パーティカル・インテグレーション」という基本方針を貫いた。これらは自社で重要な研究開発をすべて行う内部開発を意味すると同時に、他の活動も可能な限り垂直統合を推し進めるものであった。川上の研究開

発のみならず、川下の販売活動にいたるまで垂直統合を推進した。そのため、新製品開発も基本的には自社開発で賄われ、開発の初期の段階から、技術的可能性、顧客情報、販売可能性など、社内の情報などの融合を積極的に図ることが求められた。

そうした経営精神を具現化した組織は、しばしば生態機能的組織あるいは文鎮型組織と表現され⁶⁾、機能融合と自律的調整という特徴をもつ。生態機能的組織とは生物にたとえて言うと傷が自然治癒するように、上からの指示を待たずにそれぞれの現場で自発的に問題解決にあたる組織をさす。また文鎮型組織とはトップを除いて全員がフラットな組織をさす。頻繁なジョブローテーション、大部屋方式、兼任制⁶⁾などといった仕組みにより、生態機能的組織作りを目指してきたと言われる。

花王の場合、販社でのエリアマーケティング、研究部門などを、数年経験した比較的若いマネジャーがブランドマネジャーになるケースが少なくない。90年代に入ってから、ブランドマネジャーという名称は廃止され、チーフマーケターと呼ばれたが、1998年を境にプロダクトマネジャーと呼ばれている。いずれにしてもP&Gのブランドマネジャーとは異なり、基本的に複数のブランドを担当する。

新製品開発の面では、商品開発部という部門がプロダクトマネジャーに優先する権限を有する。花王では、プロダクトマネジャーは担当するブランドのリニューアル、あるいは廃品化などの検討会議にも参加すると言われる。この点はP&Gとは異なる。P&Gでは、新ブランドの導入や既存ブランドの廃品化の検討には、ブランドマネジャーは参加しない⁷⁾。ブランドマネジャーはあくまでも担当するブランドのリニューアルのみに焦点を絞り、結果的には担当ブランドの長寿化を目指している。

利益管理はプロダクトマネジャーがカテゴリー単位で行う。花王の場合、多くの個別ブランドは企業ブランドとの組み合わせで利用されており、花王製品であることが消費者に一定の品質保証を与えてい

る。ブランドアイデンティティ、あるいはコーポレートアイデンティティは消費者マインドの中に形成されるものであるが、花王という企業ブランドは日本市場では消費者にとって信頼に値するコーポレートアイデンティティを確立している。

4. P&Gのブランドマネジャーと利益責任

花王のブランドマネジメント制における機能融合、自律的調整に対し、P&Gでは機能分化とブランドマネジャーによる集権的調整が行われている。P&Gではブランドマネジャーが利益責任者として、直属の下部組織ではない各機能部門から最善の解を引き出し、調整・統合することが肝要である。以下では、ブランドマネジャーがどのような方法でそのことを可能にするか、そのメカニズムを事業部制組織と比較しながら明らかにしたい⁸⁾。

事業部制組織は「独自の製品または独自の市場をもち、独自の利益責任をもつ自立的な経営単位としての製品別や地域別に事業部 (operating division) に分割して、これにたいして大幅な分権化を行なう… (占部 1994 p.208)」と規定される。さらに、「事業部は、独自の利益責任単位 (profit center) である。…事業部長はその担当事業部の利益に対して、トップ・マネジメントにたいして直接の責任を負う。したがって、事業部の利益責任を効果的に遂行するに必要なすべての職能、すなわち、生産、営業、管理、製品開発などの各職能が事業部長のもとに統合化される。事業部長は、会社の組織構造の中で、企業の経営者として、重要な決定中心点 (decision center) をなしてくるのである (占部 1994 pp.217-218)。」

ここで P&G との比較上重要なポイントは、事業部制組織においては、各事業部は正式な命令系統で結ばれた下部組織として生産、販売、開発機能部門を有しており、自己完結した組織単位である点である。各機能部門は利益責任単位としての運命共同体の構成員である。したがって、各機能部門から提案されるアイデアは、運命共同体の一員として事業部

全体を視野に入れた全体最適解であると考えられる。ただし、ここでの「全体」とはあくまで利益責任単位を指すものであり、事業部制組織においては各事業部がそれに該当する。

すなわち組織構造自体が各機能部門の能力を最大限引き出し、全体最適解に達することを保証するメカニズムとして機能していると言える。事業部制組織においては、企業の構成単位は事業部であり、企業は事業部の集合体として捉えられる。

それに対し、P&Gは基本的に機能別組織であるため、生産、販売、開発部門はそれぞれ独立したスペシャリストの集団であり、組織構造上は宣伝部門も同様に一機能部門に過ぎない。宣伝部門の最小構成単位であるブランドマネジメントチームは、下部組織としていわゆる製造、販売、開発の機能は保有していない。にもかかわらず、ブランドマネジメントチームはいかにして利益管理単位として職務を遂行するか、次にそのメカニズムを探りたい。

ブランドマネジメントチームは利益責任単位として事前に承認された年間計画に基づいて、製品リニューアルや消費者プロモーション、サンプリングなどを実施する。具体的な作業としては、リニューアル・コンセプト、予算、納期などを含む指示を社内関連部署に向けて提示する。ここではそれを目標値と呼ぼう。その後の機能部門間の調整・統合は次の2段階で行われる。

まず第一段階であるが、目標値に対して、各機能部門の立場から最善の策が提示される。ただしP&Gの制度の下では、「全体」とはあくまで利益責任単位であるブランドマネジメントチームの利害を指すため、第一段階で提出される部門解は当該ブランドにとっては部分最適解にとどまる。

次に第二段階として、ブランドマネジメントチームを軸として、目標値と各部門から持ち寄せられた回答の調整が行われる。実際には、各部門との個別折衝で行われる場合もあるし、関係部門の担当者が一同に会しての合同ミーティングの場で調整される場

合もある。その過程で各部門のボトルネックが明らかになり、個別部門は次善の策を模索する。場合によっては、ブランドマネジャーは初期の目標値自体の見直しの可能性も含めて調整していく。こうして最終的には当該ブランドにとっての全体最適な解に到達することを旨とする。

以上のプロセスを経て決定された最終計画案はブランドマネジャーによってトップマネジメントに提出される。ひとたび承認が得られれば、ブランドマネジャーは各機能部門に対して実行の指示をする。こうしたプロセスは担当ブランドのリニューアル、あるいは消費者プロモーション、テスト販売など、様々な活動について基本的に同一である。

現実的には、ブランドマネジメントチームが正式

な下部組織ではない各機能部門から最大限の協力を得るため、あるいは少なくとも第一段階で各部門の部分最適な解を得るためには、初期の目標値のレベルが重要と思われる。目標が高すぎても、低すぎても、部分最適な部門解は得られない可能性がある。また、その後の調整のプロセスに協力する度合いは、各機能部門内におけるインセンティブ制度の在り方や、さらにはブランドマネジャーと機能部門担当者との人的関係にも影響されるかもしれない。

企業を利益責任単位の集合体として捉えるなら、事業部制組織は事業部の集合体であり、P&Gはブランドマネジメントチームの集合体といった組織イメージとして捉えられるであろう。これまでの議論はおおよそ表2のように示すことができる。

表2 P&Gのブランドマネジメント制と事業部制の比較

	P&Gのブランドマネジメント制	事業部制
正式な組織構造	機能別組織	事業部制組織
組織構成	機能部門の集合体	事業部の集合体
組織イメージ	ブランドマネジメントチームの集合体	事業部の集合体
組織構成と組織イメージ	不一致	一致
機能部門の役割	部門ごとの部分最適な解を提示	事業部全体の全体最適な解の提案

P&Gのブランドマネジメントチームは、以上のような関連部門間の調整を集権的に行うことを求められている。P&Gはスペシャリストの集団であるため、機能知識という点ではブランドマネジメントチームのメンバーは他部門のスペシャリストに対し優位には立てない。そのため、集権的な調整を行わなければ、専門家同士のコンフリクトの増大は避けられないであろう。

P&Gではブランドマネジメントチームがリーダーシップを発揮して、集権的調整を行うことが効率性を高めると考えられる。したがって次に、ブランドマネジメントチームのリーダーシップの源泉を

探っていきたい。以下、(1) 組織風土、(2) インセンティブシステム、(3) 外部労働市場との関係の3点に大別することで整理したい。

第一に組織風土であるが、1930年代以降、すべてのCEOがブランドマネジャー経験者であることで、社内的にはブランドマネジメントの重要性が広く認識されている。その結果、事実上ブランドマネジメントチームはP&G社内におけるエリート集団として自他ともに認知されている。さらに、ブランドマネジャーは斬新で強力な製品コンセプトを開発するために、外部の広告代理店の経営資源を活用する。単に利益責任者であるというだけでなく、外部

の優れた知識を排他的に活用し、内部的にはブランドマネジャー自身がブランドコンセプト開発の唯一あるいは最大の貢献者となる。

第二に、ブランドマネジャーのインセンティブの問題であるが、①大幅な権限委譲を受けていること、②ワンマネジャー・ワンブランド制により成果の把握が比較的容易なこと、③短期間で成果が評価されること、④昇進の可能性をふくめ高い報酬が保証されることなどがインセンティブの高揚に貢献している。

第三に外部労働市場との関連であるが、ひとつには採用に関して教育歴、職歴、過去の実績を考慮するのみならず、外交的性格であるか、論理的説得的なコミュニケーションができるかなどといった項目も厳格に評価する。また、P&Gのブランドマネジメント制が高い評判を獲得することで、P&Gでのブランドマネジャー経験は外部労働市場でその経歴を高く評価される。すなわち、内部オプションのみならず、外部オプションの魅力の高さも、ブランドマネジャーのインセンティブをさらに向上させることにつながる。

5. 新製品導入までのプロセス

次に上述の組織原理に沿って、製品コンセプトの開発から始まり、実際にリニューアル製品として市場に導入されるまでの両社のプロセスについて概観する。結論を先取りすると、P&Gのプロセスは複数の代替案に対する段階的なスクリーニングのプロセスであり、花王の場合は、1つのプロジェクトとして練り上げていくリファイニングとも呼べるプロセスが浮上する。

P&Gでは上述のように年間活動の大枠は事前に決定されているが、具体的な作業に入ると、リニューアルに必要な製品コンセプトをはじめ、様々なマーケティングプランはブランドマネジャー、アシスタントブランドマネジャーおよび当該ブランド専属の広告代理店の担当チームとの間で検討され、まずい

くつかの代替案が策定される。社内的にはブランドマネジメントチームがそれらを提案していく。

研究所において技術的な実現可能性を検討する一方、各種の消費者テストを行いそのコンセプトの有効性を調査する。そのような形で代替案がスクリーニングにかけられ、最終的に有力なプランが決定される。そのプランはその他の関連する機能部門に提示され、効率性を加味した上での実施案がそれぞれの機能部門から提案される。それらの提案が統合され、すべての潜在的な問題点がクリアされると、ブランドマネジャーからトップマネジメントに提出される。ひとたび承認されると再びブランドマネジメントチームから具体的な作業開始の指示が各部門に出される。最終的なスクリーニングとして、エリア限定のテストマーケティングが一定期間行われ、その業績によって全国展開するか否かの決定が下される。以上のような段階的なスクリーニングがP&Gの特徴である。

これに対し、花王においては、研究開発とマーケティングの機能を同時に遂行することで、技術的制約条件を加味した製品コンセプトの創出が行われる。開発・改良プロジェクトの各メンバーは製品開発の初期段階から、それぞれ花王のもつ企業ブランドとの整合性、技術的制約条件、消費者性向といった情報を共有している。また、プロジェクトに関わるすべてのメンバーが、開始時点からアクセス可能な情報すべてを総合的に判断しながら、意見交換を行い、製品コンセプトを作り上げていく。新製品の製品コンセプトが最終的にトップ・マネジメントに提出される段階では、場合によっては、原形を留めないほどに各方面から修正が加えられ、現実可能性も十分に検討された結果として、完成度の高いものに仕上がっている。しかしながらこの段階ではもはや、製品コンセプトのもともとの創出者を特定することは困難な状態にある。

1987年に発売された花王のコンパクト型バイオ洗剤といわれる「アタック」の開発プロセスを見る

と、それまで独立で内部で研究が行われていたアルカリ酵素技術と濃縮化技術がきっかけとなり、しだいにマーケティング、営業、生産部門を巻き込み、最終的に全社的な運動として、アタックの開発に取り組んでいった様子がわかる（福嶋 1998）。

花王では開発プロジェクトがスタートする段階から既に、ある程度機能部門の知識の開発と製品コンセプトを作り上げる作業が融合した形で進められる。製品コンセプトの創出、選別、修正は、分化された機能としてではなく、同時進行的に複数の機能部門にまたがって行われる。既存の調査データから得られる情報だけでは説得に不十分なニッチ商品や新規性の高い商品、花王の企業ブランドである革新性の高い商品の開発に際して、こうしたリファイニングとも呼ぶべき製品開発プロセスが、効率的に機能していると言えよう。

スクリーニング・プロセスとリファイニング・プロセスの違いは、次の3点に要約される。第一に、開発プロジェクトの初期段階で創出される製品コンセプトが異なる。スクリーニング・プロセスにおいては、製品コンセプトとは、それにより各機能知識を統合するものである。リファイニング・プロセスにおいては、初期段階で既に機能知識が融合されて製品コンセプトが開発される。

第二に、商品化までのプロセスが異なる。スクリーニング・プロセスでは提案された案件は、それぞれ専門の機能知識の制約条件により選別される。最終的には、テスト・マーケティングによるスクリーニングが行われる。それに対し、リファイニング・プロセスでは、製品プロセスは創出、修正、選別といったプロセスが同時に連続的に行われる。複数の関連部門が関与して行われるそうしたプロセスを通じて、最終的に承認される製品コンセプトは、かなり完成度の高いものとして全社的に認知されるため、テスト・マーケティングとしての地区限定販売は行われない。

第三点として P&G においては、最終的な製品コンセプトの創出者は、通常担当のブランドマネ

ジャーという特定の個人に帰する。しかしながら花王では、新しい製品コンセプトの創出者を個人的に特定化することは難しい。

6. 競争上の効果

次に競争上の効果について若干の考察を加えたい。P&G の場合、既述のようにブランドマネジメントチームのメンバーは職位が上昇するたびに担当ブランドが変わり、またブランドマネジャーも3年前後で担当ブランドが変更になる。そうした宣伝部門における定期的なブランド間の人材異動は、新鮮な発想を常に維持するための工夫と言えよう。その結果が市場で好意的に評価されれば、個別ブランドの長寿化を実現することができる。

また、企業内に複数の競合ブランドを保有する場合、カニバライゼーションの最小化が重要な課題である。ワンマネジャー・ワンブランド制の下、ブランドごとにそれまでの当該ブランドの歴史を踏まえて、独自の製品コンセプト、消費者への訴求ポイントを追求し、カニバライゼーションの最小化を実現してきた。

既存ブランドの競争力の強化あるいは維持は、P&G のブランドマネジメント制の競争上の効果として捉えられるが、企業全体としての競争力を検討するためには、より高次のブランド戦略、すなわち新ブランドの導入、あるいは新カテゴリーへの参入、既存ブランドの廃品などが必要である。そのための手段としての P&G では他社ブランドの買収、あるいはブランド単位の売却などを含む全社的ブランド戦略がとられている。

花王の競争上の効果としては、P&G とは対照的にカテゴリーごとの業績管理をおこない、カテゴリー内での自社ブランドのポートフォリオを行う点である（石井 1999 pp.145-146）。また、内部技術を利用した製品開発という基本方針を効率的に実現するために、機能融合を積極的に進め、企業買収あるいはブランド単位の売買といった商慣行がなかった日本

市場において高い業績を維持してきた。

最後にブランドマネジメント制の問題点について若干触れておきたい。P&G のブランドマネジメント制が強みを発揮するためには、制度的にブランドマネジャーがトップマネジメントに対し提案する権限をもつ唯一の結節点と言え、かつブランドマネジメントチームのメンバー自身は広範囲にわたり専門的な知識を有しているわけではないため、内外の利用可能な最大限の英知がブランドマネジメントチームの下に集結し統合されることが必要条件である。そのことなくして最善のプランは策定され得ない⁹⁾。そのため組織的にブランドマネジメントチームがリーダーシップを発揮できるようなサポート体制が必要であるが、国際企業として米国以外、例えば日本などでそのようなサポート体制を構築することは容易ではない。

同様に、花王の場合にも上述のブランドマネジメント制の国際移転には、例えばスペシャリスト志向の強い労働市場などでは人材確保が困難であることが予想される。また、日本国内では花王という企業ブランドが既に消費者マインドの中で一定の認識を得ているが、外国では国内同様の企業ブランドの活用は難しい。

次に P&G について、制度として歴史を積み、確立されているがゆえの弊害であるが、ブランドマネジャーの仕事のルーティン化について、簡単に述べたい。P&G における基本的なマーケティングツールは、TV を中心とする宣伝広告、価格政策、大規模なサンプル配布、テスト・マーケティングである(鈴木 1996 pp.37-42)。これら基本ツールに共通する特徴として、比較的效果が測定しやすい、大規模に実施するため資金力が必要である点などがある。

効果が測定しやすく、過去の実績に関するデータが蓄積・共有されるため、結果的に過去に外国も含めて、成功したツールの利用への傾斜が起こる。また、様々な消費者調査のデータを社内で優先的に利用し、データに基づく論理的結論が求められるため、

ブランドマネジャーの仕事がルーティン化する傾向があることは否定できない。本来は論理的思考回路とデータを活用して、創造的な解決策を提示することが求められるのであるが、実際には過去に実績が認められたツールに帰着することが多くなる。

7. 結びにかえて

P&G のブランドマネジメント制は、企業内にエリート集団の存在を認めること、あるいは成果主義的報酬制度を受け入れることなどを前提として、比較的若いブランドマネジャーがリーダーシップを発揮することができるような組織風土の中で培われた制度である。すなわち、欧米の文化的背景と深く結びついて発展してきた可能性があり、日本企業にそのままの形で導入することには困難が予想される。

日用雑貨・化粧品国内市場が飽和状態にある現在、花王にとって国際事業の拡大が必須である。花王では、中国・アジア市場の開拓、および欧米における M&A 戦略をグローバル化の 2 本柱であるとしている(『国際商業』 March 2001 p.31)。80年代後半以降、相次いで欧米企業を買収、海外での情報関連事業や化粧品事業に参入した。情報関連事業では撤退を余儀なくされたが、化粧品事業では買収した企業を通じて、自社ブランド化粧品、ソフィーナの販売や製品改良などが活発に行われている(『花王史 100 年 (1890-1990)』 1993 pp.866-875)。

海外事業の拡大に伴い、異なるブランドマネジメント制の下でキャリア形成をしてきたブランドマネジャーが、海外子会社で協働する機会が増大する。その際には、ブランド戦略の確立、ブランドマネジャーの職務の明確化、責任範囲と権限の明示はもとより、他部門との調整のプロセスの確立、ブランドマネジャーとしてのリーダーシップの源泉の確保といった点まで含めて整合性のあるブランドマネジメント制の構築が求められる。また、そうした制度に対する従業員の正しい理解が、いかなるブランドマネジメント制をとるにしろ、制度が効率的に機能

するためには重要であろう。

謝 辞

*国際ビジネス研究学会第8回全国大会では司会・コメンテーターである東洋学園大学、平井宏教授に、とりわけ花王の状況に関して多くの有益なコ

メントをいただいた。またブランドマネジャーと事業部制の利益責任に関する考察は、神戸大学、吉原英樹教授のコメントに負うところが大きい。これらのことに対し、深甚なる謝意を表したい。

【注】

- ① ブランドマネジメントの組織面について積極的に研究対象とされてこなかった理由としては、一つには、おそらくブランドマネジャーが公式の組織構造上はそれほど上位ではない点を指摘できよう。また日本企業のブランドマネジャーの多くは、担当する職務の重要性という観点から比較すると、P&G における場合より低いことが考えられる。徹底した個別ブランド管理を遂行してこそ、ブランドマネジャーが重要となる。
- ② P&G は 80 年代後半からブランドマネジメントの組織変更を試みている。小売チェーンの影響力の増大を背景に、流通の効率化の一環としてテグリーマネジメントが発達した。1987 年、マーケティング部門ではブランドマネジャーの上位に 39 のカテゴリーに対して 26 名のカテゴリーマネジャーを設置、大幅に意思決定権限を委譲した。開発・製造に関しても、プロダクト・サプライマネジャーを新設、製品開発の効率化を図った (Fortune November 6, 1989 p.36, Business Week July 25, 1988 pp.49-50)。山崎は「EDLP やカテゴリーマネジメントの世界では、流通販促という逃げ場はもはやなくなり、安易に商品数を増やすことも許されない。…ブランドマネジャー制度が変わるというよりも、より本来の意味が強く意識される。…ブランドマネジャーはブランドの「社長職」に専念するようになる (山崎 1998 pp.100-101)。」と述べている。
- ③ 以下、第 3 節、第 5 節、第 6 節における P&G と花王のブランドマネジメント制の比較は、長谷川 (1999) をベースにまとめたものである。
- ④ 石井 (1999 p.52) は P&G のブランドの特徴として、「同一使用機能カテゴリーの中に複数のブランドをもつ」こと、同時に「その使用機能カテゴリーの枠からはみ出してそれ以外のカテゴリーのブランドとなることもあまりない」ことであると指摘している。ただし最近では有力ブランドのレンジブランド的利用も行われている。「パンパース」のブランド名で紙おむつだけでなく、よだれかけ、手拭などに展開、また「パンパース」ブランドを幼児の寝巻き、タオル、毛布などに利用するライセンス契約も締結している (『国際商業』 July 2000 p.33)。食品メーカーでは日清食品が、既存の人気ブランドを異なるカテゴリーに応用することで新製品の市場導入のスピードアップを図るため、ブランドマネジャー制を導入した。それまでのカップ麺と袋麺というカテゴリーごとのプロダクトマネジャー制から、ブランドごとのブランドマネジャー制に移行、同一ブランドのカテゴリーを超えた展開を促進した (Hasegawa R. 2002 p.6)。
- ⑤ 常盤 (2000 pp.185-195) は、生態機能的組織づくり (第 6 章第 3 節) として、社員を人件費というコストとして捉えるのではなく、知的資産として捉えることを提案し、いかにして高い成果に結び付けるかを述べている。
- ⑥ 最近では責任の所在が不明確になる傾向があるという理由で、兼任制を廃止する方向にあると

言われる。

- ⑦ デッカー (1999 p.52) によると、P&G では新製品導入に関しては、製品化のめどがついてからブランドマネジャーが任命され、消費者向けの訴求ポイントを中心とする製品コンセプトの開発段階に入る。
- ⑧ 導入当時のワンマネジャー・ワンブランド制の下での売り上げ、利益、広告費等の管理の仕方については、陸 (1994 pp.105-106) に詳しい。
- ⑨ デッカー (1999 p.52) は「ブランドマネジャーとしての成功は、他部門のメンバーから担当ブランドに対する関心と資源をどれだけ効果的

に引き出せるかといった、個々人の能力に依存する。」と述べている。こうした状況は入社直後当てはまる。例えばパッケージングや消費者プロモーションを担当するブランドアシスタントは、通常新入社員であることが多いが、社内の他部門の専門家の意見を取り入れることは職務遂行上の必須条件である。しかしながら、同時に担当するブランドのパッケージングに関する責任者として行動することも要求される。新入社員として、個別の専門能力に優れた部門の集権的な調整者として活動することは、容易ではない。

【参考文献】

- Aaker A. D. *Building Strong Brands*, The Free Press, 1996. (『ブランド優位の戦略—顧客を創造する BI の開発と実践』陶山計介, 小林哲, 梅本春夫, 石垣智徳訳, ダイヤモンド社, 1997 年)
- 青木幸弘, 電通ブランドプロジェクトチーム『ブランド・ビルディングの時代—事例に学ぶブランド構築の知恵—』電通, 1999 年
- 青木幸弘, 小川孔輔, 亀井昭宏, 田中洋編著『最新ブランド・マネジメント体系—理論から広告戦略まで—』日経広告研究所, 1997 年
- Decker C. L. *Winning With The P&G 99 : 99 Principles and Practices of PROCTER & GAMBLE'S Success*, Simon & Schuster, 1998. (デッカー C. L. 『P&G のブランド戦略—スーパーカンパニーに見る 99 の成功法則』市橋和彦訳, ダイヤモンド社, 1999 年)
- Dietz, S. "Get more out of your brand management" *Harvard Business Review*, July-August 1973, pp.127-136
- 福嶋 路「成熟市場におけるイノベーション—花王「アタック」の開発」『日本企業の経営行動 3 イノベーションと技術蓄積』伊丹敬之, 加護野忠男, 宮本又郎, 米倉誠一郎編, 有斐閣, 1998 年
- 長谷川礼「ブランド・マネジメント制—P&G vs. 花王—」『日本企業の建前と実態』大東文化大学経営研究所研究叢書 16, 1999 年
- Hasegawa R. *The Brand Management System of Nissin Food Products*, Institute of Business Research, Daito Bunka University, 2002
- 石井淳蔵『ブランド 価値の創造』岩波書店, 1999 年
- 陸 正『変わる消費者, 変わる商品—消費財の開発とマーケティング』中央公論社, 1994 年
- Low, G. S. and R. A. Fullerton "Brands, Brand Management, and the Brand Management System : A Critical Historical Evaluation" *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, 1994
- 野中郁次郎・陸 正『マーケティング・マネジメント組織—その革新と情報創造』誠文堂新光社, 1987 年
- 柴田典子, 青木幸弘「レンジ・ブランド化への挑戦—「植物物語」にみるカテゴリー横断型ブランド構築—」『マーケティングジャーナル』19 (4), 日本マーケティング協会, 2000 年

鈴木 豊『P&G のバリュー・マーケティング』オー
エス出版，1996 年

竹村正明「ブランドマネジメント組織は，なぜむず
かしいか」『マーケティングジャーナル』19
(4)，日本マーケティング協会，2000 年

常盤文克『企業の明日を考える「質」の経営論』ダ

イヤモンド社，2000 年

山崎康司『P&G に見る ECR 革命：経営改革への決
断』ダイヤモンド社，1998 年

由井常彦，工藤章，武田晴人『花王史 100 年
(1890-1990)』花王株式会社，1993 年

[2002 年 8 月 2 日受理]

国際経営活動の分権化

— 海運企業の定期船経営 —

星野 裕志 (神戸大学)

要 旨

本稿では、日本の海運企業が定期船事業に等しく採用している「地域統括拠点」を中心とする世界多極体制に着目し、各社の北米統括拠点の事例を中心に組織運営を分析した。

1980年代後半の経営環境の変化に伴って、日本の海運企業は、日本を起点とする定期航路の運営から、日本も市場のひとつとして捉えるグローバル・オペレーションに戦略を変化させた。その変化に伴って、アジア、北米、欧州などの域内の現地法人を管轄する地域統括拠点が構築された。地域統括拠点には、①地域の顧客ニーズへの対応、②航路と地域の運営における責任の明確化、③複合一貫輸送サービスの充実、などが求められた。

その結果、本社の権限は大幅に現地の地域統括拠点に委譲され、定期船事業の二つの大きな機能である航路運営と地域管理について、地域ごとの自律性が責任と共に明確にされた。さらに事業戦略自体も、本社が一元的に策定するのではなく、地域からの参画の度合が高まっている。現地化に伴って、顧客への的確な対応などのサービス向上や日本人駐在員の現地人スタッフへの代替により、コスト競争力も改善されている。

一方で、本社中心、日本人による国際経営が維持されている。海運企業の課題として、以下の二点が指摘できる。連続性を持つグローバルな航路運営に関しては、地域ごとの自律性が維持されにくい。地域の利益を追求すると同時に、常に全体の利益に繋がるのかどうか大局的な判断が求められるからである。むしろ航路運営は、本社と日本人を中心とする集権的な体制に合理性が見られる。次に海運企業の唱える多極化体制は、多国籍企業に見られる地域統括拠点の名称やコンセプトなどの理念は模倣されているものの性格は本質的に異なる。定期船事業だけの分権化に留まる。定期船の地域統括拠点の設置には、現地で幅広く展開されるオペレーションを効率的に運営し、事業戦略を円滑に遂行する中間管理組織が求められたに過ぎない。その自律性も本社中心に運営される他部門との間で円滑に機能していない。地域特性を反映させる余地が、以前と比較して拡大した程度とも考えられる。本国中心のグローバル化と地域分権化の組み合わせが、かえって双方の利点を追及する上で足枷になっている。

はじめに

日本企業の国際経営において、経営の多極化を志向する企業は多い。地域統括拠点については、現地への十分な権限の委譲がなされていないことや、製品別と地域別の複合組織としてのマトリクスが、グローバル企業のマネジメント組織として十分に機能していないとの批判が聞かれる。

日本の海運企業は、国内企業の国際化の草分け的な存在であり、現在では広くグローバル・オペレーションを展開している。従来から日本の本社と日本

人社員を中心とする典型的な本国志向の国際経営の形態がとられており、その理由として、ステーク・ホルダーである政府や国内企業との緊密な相互依存の関係を指摘してきた^①。

本稿では、日本の海運企業が定期船事業に等しく採用している「地域統括拠点」を中心とする世界多極体制に着目し、各社のグローバル・オペレーションに対応する組織運営を考察した。海運企業が多極化の核とする「地域統括拠点」とは、国際経営の概念で捉えられる自律的な地域本社とは解釈できにく

い。グローバル化と現地化の二つの方向性は、定期船経営において両立し得るのかという問題意識を持って、多国籍企業の採用する地域統括拠点との差異を明らかにし、これらの拠点の機能と特徴を分析した。

日本の海運企業の中で、複数の大陸間にまたがる定期航路を運営しているのは、日本郵船^②、商船三井、川崎汽船の三社である。これらの企業のマネジメント組織を分析した結果、地域統括拠点は、事業統括本社と自律的組織の双方の性格を有しながら、本社中心の国際化戦略を強化する中間管理組織として機能していることが明らかになった。日本の海運企業は、集権化と分権化の二つの異なる組織構造を模索しながらも、依然として本国志向の国際経営が展開されている。

I 地域統括拠点の考え方

日本の海運企業の地域統括拠点には、航路の運営は関係する現地で効率的に行うこと、現地市場の顧客への対応力を高めること、現地化の促進で地域経営のコストを削減することなどが期待されている。本社で把握しきれない地域固有の事情には現地で対応し、日本を含めた拠点間の調整で、グローバルな定期船事業を運営する体制が考えられた。中央集権的な組織から調整型の組織への移行を意図したのが、各社の採用する世界多極体制である。

世界的な視野に立って経営される企業の本社と現地の役割分担について、クリー&シピオ(1959)は、本社は戦略的計画の策定とコントロールを集権化し、現地の下部組織では現地での実施計画と執行がなされるとしている。これを「地域管理の概念」とし、論理的かつ管理可能な地理的分割と、本社に直接報告する地域管理者の任命の必要性を指摘している。

バートレット&ゴシャル(1986)は、海外に進出する企業の本社と子会社の関係について、三つの組織モデルを提示した。現地市場に即した経営を行う目的で権限を委譲した権力分散型連合体のマル

チ・ナショナル型組織モデル、現地に能力、権限、意思決定権を分散しながらも本社の戦略を現地と調整の上実行する調整型連合体のインターナショナル型組織モデル、そして本社のグローバル構想に基づいて現地でオペレーションを行う中央集権的グローバル組織モデルなどの企業形態である。また現地の拠点と親会社との知識、情報の依存度や戦略構築の参画の度合について、それぞれの違いを明らかにしている。三つの異なる産業群の調査から、日本、欧州、米国の企業の国際展開には、以下のような特徴が見られるとしている。

- ・グローバル型モデル：情報や権限の中央集権化を基本として、日本企業の集団指向の経営行動に適合している。
- ・マルチ・ナショナル型モデル：権限分散型の連合体は、独立した事業体として戦前に多く展開された欧州企業の経営規範に適合している。
- ・インターナショナル型モデル：本社と子会社密接な調整を基盤とする連合体であり、経営幹部の意向が反映されやすい米国企業の経営に合致している。

さらに本社と子会社が、分散と相互依存を基調とするトランスナショナル化を新たな組織モデルとして提示している。日本企業が導入する世界多極体制は、自律性をもった地域統括拠点と拠点間を本社が調整する仕組みであり、本社による統制が行われるグローバル型モデルからの脱却が図られている。

安室(1992)は、地域統括会社を地域事務所、地域の営業本部、節税を目的とした金融子会社、持株会社のような部分的機能を担当する組織単位ではなく、それらを包摂した組織概念としている。多極構造の下で地域統括拠点が成立する要件として、1 当該地域においてライン権限をもった責任者が現場で指揮命令を行うこと、2 地域全体の事業展開に最適であるように経営諸機能がマトリクス的に調整されていること、3 地域戦略と世界本社のグローバ

ル戦略が密接にリンクして構成されていること、が挙げられている。

日本企業の多くは、本社から派遣された役員が各組織の代表を兼務するケースが多いものの、異なる機能を持つ現地法人が地域の中で並立していることが多い。実態としては、各事業部が、それぞれに自律的なオペレーションを展開している。統合機能が地域統括拠点に求められる必要要件であるとすれば、日本企業の現地法人の多くはこのモデルに当てはまらない。

また地域統括拠点の機能と構造を決める際に影響を与える二つの前提を提示している。拠点が国内本社の管理機能の延長と捉えられるのか、現地法人にサービスを提供する本社スタッフ的機能と考えるのかについて、前者を「代官」に、後者を「護民官」に例えている。両者は地域への実質的な権限の賦与において、大きく異なる。

藤野（1998）は、アジアに展開する日本企業の地域統括会社の実態調査の結果から、海外事業における多角化度とグローバル組織構造の関係について考察した。製品の多角化度が高く、製品別事業部制が採用されている企業では、事業部別の海外現地法人が設立されているケースが多いとしている。夫々の製品事業部は個別の事業戦略を有しており、製造技術、市場、顧客など異なる事業特質に応じた組織が求められる。それらの地域戦略の異なる海外現地法人を集約する地域統括本部の設置は、共通事務の集中化による効率化を図ることに意味はあっても、それ以上の統括を推進するメリットは存在しないからである。製品別事業部の下に共通サービスを提供する目的で地域統括会社が設立されている場合でも、地域における事業部の統括機能を特定の海外子会社に持たせて、「地域事業統括会社」とする事例も見られるとしている。一方で多角化度の低い企業では、地域別事業部を中心に、地域統括会社が担当地域における事業責任を持つ。

海運企業の組織は、異なる戦略、市場、顧客を擁

する事業部の複合体であり、比較的多角化度が高い。海外ネットワークの構築に先行する定期船事業を中心に、それぞれの事業部門の中で独自の展開が行われているといえる。

高橋（1998）は、日本の代表的な国際企業 120 社の実態調査から、経済合理性の直接的なメリットを追及した持株会社（ホールディング・カンパニー）を地域統括会社の原型としている。複数の海外子会社を傘下に収めることで、税制上の利点が生じるからである。さらに持株会社が推進役になって、本社と連携を取りながら経済活動の効率的な運営のためのシステムを統括した組織が、地域統括本社として増加しつつあるとしている。また企画、調査、法務、監査、広報などのスタッフ的な役割を提供する地域統括本社の下には、複数の事業会社が設置されている事例が明らかにされている。製造業の地域統括本社は、地域内の経営資源の配分や事務局機能を集約することで、地域の求心力を集めている。一方で、地域統括拠点よりはるかに先行して設置されている販売会社などの現地法人は、事業に関して独自の展開を図っている。地域統括拠点の設置は、あくまでも各現地法人をサポートするスタッフ業務の効率性の追求に留まる。

萩野（1991）は、国際経営の統括パターンとして、経営目的を本社、地域センター、海外子会社のいずれの組織基盤に設定するかによって、三つの組織構造を提案している。1 グローバル市場の視点からの「中央本部への集権制」、2 地域センターの視点から「中央本部と事業単位の権限均衡制」、3 地域における事業単位の重要性が小さい段階での「事業単位の分権制」である。グローバル・オペレーションを基調とする企業では、より中央本部への集権制が模索され、各単位の自己完結性が高い事業では分権制が志向されると考えられる。

これらの先行研究から、多国籍企業が多く現地法人をコントロールする目的で設置される地域統括拠点には、地域におけるコーディネーターの役割が

強く、実際のオペレーションは事業部ごとに行われていること。また地域統括拠点に意思決定の権限が委ねられている分権化組織でも、本社で策定された戦略に基づいて、地域で遂行する形態がとられているケースが多いことが考察された。本社が戦略の中心にあるならば、本社と拠点間の「調整」は、実際には本社から地域への「指示」の要素が大きく、地域の自律性に制約を与えるのだろうか。以上の先行研究を踏まえて、海運企業の定期船事業を支える地域統括拠点について、各社の国際経営の現状と課題を考察する。

II 海運企業のグローバル・オペレーションと地域統括拠点の設置

日本の海運企業の中で、海運業の二大領域である定期船事業と不定期船事業を兼営しているのは、日本郵船、商船三井、川崎汽船の三社である。これらの企業は、ビジネス・ドメインを従来の海上輸送業から総合物流業に変化させている。それでも 2000 年度 3 月期の単体の部門別売上げを見ると、海運業は平均して全体の 8 割以上を占めており、その他を賃貸倉庫やターミナルの運営といった周辺事業が構成している。

定期船事業は、日本郵船の 38.6 パーセント、商船三井の 40.0 パーセント、川崎汽船の 51.3 パーセントの売上げをそれぞれ占めており^⑨、中核事業のひとつとなっている。この事業は、グローバル・オペレーションを基調としており、海外組織の拡充が急務と考えられてきた。一方で、不定期船事業は、電力、製鉄、石油、製紙原料、自動車産業など特定の日本国内の顧客との相互依存性が強いインダストリアル・キャリアとして、日本を起点とした営業活動と船舶の運航が行われている。国内に軸足を置いたビジネスであり、海外の寄港地での業務は委託する代理店で充分対応が可能である。海運企業は依然として海運業の集中度が高いが、同じ海運事業においても定期船と不定期船では、対象とする顧客もオペ

レーションの形態も大きく異なるといえる。

1. 代理店組織の自営化

日本の海運企業の海外組織は、従来寄港地の代理店ネットワークを基本として構築されていた。代理店の主な業務は、貨物の集荷を主体とする営業活動と船舶運航業務の現地サポートであり、本社の方針に基づいて管轄内の活動が全面的に委託されてきた。特に市場の大きな地域や主要寄港地には支店が置かれるか、本社から代理店に日本人駐在員が派遣され、重要顧客のサポートに当たると共に、代理店の活動が監督された。日本を起点として運航される外国航路が開設されて以来、基本的には資本関係のない現地企業に代理店業務が委託されてきたが、代理店とプリンシパルである海運企業の戦略は必ずしも一致しない。営業活動に対しては貨物の積高に応じたコミッションが、また船舶の運航業務には経費に見合うアドミニストレーション・フィーが支払われる。その結果代理店では、定率のコミッションから得られる収入の大きい貨物として、利益率の高い貨物よりも、運賃の高い貨物の集荷を志向する。しばしば代理店や代理店の親会社の利益が優先され、自らの利益に繋がらないコスト削減努力はなされにくかった。

1980 年代半ば以降の外航海運業を取り巻く環境の変化により、新しい事業戦略に対応するべく自営組織化が進められた。自営組織とは、北米、欧州、アジアなどの大市場の拠点都市や大洋州、南米などの主要寄港地に、自社の現地法人を設置することである。これらの多くでは、従来委託契約の関係にあった代理店の事務所、人材、情報システムなどがそのまま継承された。日本の海運企業が外国企業との直接の国際競争に入り、グローバルな視点と現地のニーズに対応できる組織が求められたからである。

2. 世界多極体制

現在は各社共に世界多極体制を構想し、北米、欧

州、アジアなどの地域に、それぞれ定期船部門の地域統括拠点を設置している。地域統括拠点は、域内の各地に置かれた傘下の現地法人や地域の支店網を統括している。それらの設置理由として、① 地域の顧客ニーズへの対応、② 世界にまたがる航路と地域の運営における責任の明確化、③ 複合一貫輸送サービスの充実、などが挙げられる。

第一に、国際物流の流れの変化に伴って、ターゲットとする荷主への対応体制の充実が挙げられる。日本関連の貨物が他のアジア発着の貨物に対して、貨物量、運賃共に優っていた時代には、いかに国内の製造企業や総合商社の契約を取り込むかが営業の重要な戦略であった。国内の荷主と海運企業は、長く相互依存の関係で、貿易量を伸ばしてきたといえる。1980年代まで主要貨物であった日本発北米向けの貨物は、国内企業との間に国内で輸送契約（CIF 契約）が結ばれていた。コンテナ化の開始された1968年の当時には、アジアから北米向けの輸出の内、約8割を占めた日本積みの輸出貨物が、昨年後半には9パーセント台を割り込んだ⁴⁾。現在この航路の主要貨物は、中国や香港を中心とする東アジア積み貨物であり⁵⁾、多くは米国の輸入業者との間に米国内で船積み契約（FOB 契約）が結ばれる。これらの貨物の営業活動を目的として、北米内での顧客へのきめ細かいアプローチが必要になる。同様に定期航路が運営される北米、欧州、アジアの各地域においても、顧客への現地での対応が求められている。

同時に、日本の製造企業がプラザ合意後に製造拠点を海外に移転すると、日本を要とした物流から多地点間の三国間輸送などへの対応を進められた。製造企業が地域本社制を採用し、原材料の調達と製品の輸送を含む物流管理の権限が現地に一部委譲されることにより、海運企業も製造企業の形態に追随したと考えられる。

第二に、航路と地域の運営責任の明確化が挙げられる。外国航路は、従来日本中心の貿易活動を支えるべく、日本を起点として運営されてきた。日本に

寄港しない三国間航路は、アジアの一部などで限定的に運営されていたに過ぎない。現在は、日本の市場も北米、欧州、アジアを結ぶ基幹航路のグローバルなリンクの一部とする形態に変化している。それらの変化に伴って、本社で一元的に航路の配船計画を策定し、決定した運賃に基づいて集荷を指示し、航路損益に責任を持つ体制から、それぞれの権限が基本的に海外の拠点到に委譲されている。各拠点が、航路の管理業務（トレード・マネジメント）と地域のオペレーションの管理業務（エリア・マネジメント）を担う体制に移行している。前者の航路の管理業務には、船舶の配船、運賃の決定、貨物の予約と積み付け、運航損益の採算が含まれ、航路の運営全体に関する経営収支の責任の明確化が図られている。後者の地域の管理業務には、貨物の営業活動、外注業者との契約、コンテナの在庫管理、荷役業務などの現場のオペレーション全般、管轄地域のコスト管理が挙げられる。売上げとコストの発生する地点で、それらを管理する仕組みである。

第三に、1980年代の内陸輸送の拡大は、海運企業の輸送責任の範囲を従来の港湾間からすべての輸送範囲にまたがる「ドア・ツー・ドア」に拡大させた。複数の物流モードを組み合わせた複合一貫輸送サービスの提供には、海上輸送部分に留まらず、港頭地域の物流倉庫、内陸の鉄道・トラック輸送などが含まれる。よりきめの細かいサービスに向けて、海外直接投資が増加し、それらのサービス体制を支える組織が整備された。コンテナ輸送に関わる施設や機器の整備や手配業務であり、全体のサービスを監督する機能である。これらの定期船事業を支える細分化した機能を統括する組織が求められた。

Ⅲ 地域統括拠点の事例

海運企業の組織は、管理部門を除くと基本的に定期船、不定期船、その他の事業部門に分けられる。各社の定期船部門は、前述の通り、世界の三地点ないし五地点に個別に地域統括拠点を設置している。

企業によっては、定期船の設置した地域統括拠点、他の事業を含む統括機能を賦与している。また別の

例では、ターミナル事業は定期船事業を支える機能として、定期船事業の部門の中で運営されている。

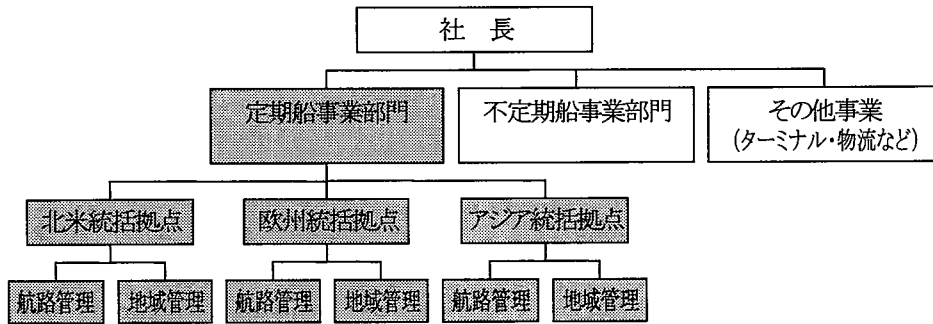


図1 海運企業の基本的な組織

海運企業三社の世界多極体制は、どのような戦略に基づいて構築されてきたのか、それぞれの地域統括拠点にはどのような特徴の違いがあるのか。またこれらの企業の国際経営の形態は、変化しているのか。これらの疑問に対して、各社の北米地域拠点の事例を対比させながら分析する。

1. 日本郵船

日本郵船の世界五極体制は、「G/T/R」で示されるそれぞれの機能の分権化を中心として、1998年に構築された。現在ではこれらの機能を有する五極を核に、自社の現地法人が世界の85パーセントのエリアをカバーしている。Gは、グローバル・ヘッドクォーターとして、本社の定航マネジメント・グループによる全体の統括機能である。Tは、トレード・ヘッドクォーターとして、世界の四極において、航路の運営が行われる。航路運営の統括とは、各拠点と調整をしながら運賃と積高を設定することと、変動費や固定費の管理から採算責任を持つことである。Rのリージョナル・ヘッドクォーターとは、世界五極で行われる地域のマネジメントである。地域にあるオペレーションのネットワークを管理している。本社のある日本国内に加えて、北米、欧州、アジア、オセアニアの4地域に置かれた地域統括拠点では、航路の管理（「T」の業務）と地域の管理（「R」

の業務）の両方が行われている。

世界で定期船事業に携わる2,750名の社員のうち、日本人は50名であり、全体の2パーセント程度である。1980年代の半ばに、北米航路と欧州航路の管理に携わっていた本社の55名のスタッフの業務が、現在では本社の定航マネジメントグループ定航チームの8名と北米と英国に駐在する4名によって行われている。地域の管理業務を主体に、現地化が進められている。北米と欧州の拠点では、それぞれ日本人の専務取締役と常務取締役が常駐し、アジアとオセアニアの拠点には、代表者として本社の部長クラスが駐在している。拠点のナンバー2として、地域の管理を担当するポストには、どこでも現地人が責任者に起用されている。毎年6月と12月に開催される戦略を討議する「定航トップ・ミーティング」には、各地域の代表の日本人と現地人のトップが、ペアで出席する。

日本郵船は、特に北米と欧州域内に重層的な組織を展開している。定期船部門は、1988年に定期船の海外組織の自営化に着手した⁶⁾。北米全域においては、複数の代理店に委託していた営業機能を NYK Line (North America) Inc.のもとに一元化した。米国東海岸のニュージャージー州セコーカスに本社を置き、代理店から人材と共に継承した事務所と新設された事務所を合わせて9箇所の支店を展開してい

る。同社の傘下には、米国国内有数の貨物フォワーダー業者である GST Corporation, コンテナを二段積みで輸送する列車運行会社の Centennial Express, ケンタッキー州のコンテナ・デポの管理を目的とする Centennial Distribution Inc. がある。1972 年設立の GST Corporation は、1988 年に NYK Line (North America) Inc. が買収の後、米国人の経営陣を継承し同社の傘下に置かれている。Centennial Express は、効率的な複合輸送体制を整えるべく、1985 年にイリ

ノイ州に設立され、後に NYK Holding (USA) Inc. の 100 パーセント出資子会社となった。Centennial Distribution Inc. は、主に日本の自動車製造企業の現地工場に物流サービスを提供する目的で、1988 年に NYK Line (North America) Inc. の全額出資で設立されている。これらは、直接・間接的に定期船経営を支える下部組織であり、それぞれに複合一貫輸送を担っている。

表 1 日本郵船の北米内組織

本社の管掌部門	現地法人	機能	株主
定期船部門	NYK Line (North America) Inc.	定期船サービス	NYK Holding
財務部門	NYK Holding (USA) Inc.	持株会社	日本郵船本社
物流部門	NYK Distribution Systems	物流サービス	NYK Holding
港湾部門	Yusen Terminals	ターミナル運営	NYK Line (N.A.)
IT 戦略部門	NSRI (U.S.A.) Inc.	情報システム	NYK Holding / NSRI
不定期船部門	NYK Bulkship (USA) Inc.	不定期船サービス	NYK Holding
客船部門	Crystal Cruise, Inc.	客船の運航と集客	日本郵船本社

NYK Holding (USA) Inc. は、米国内の現地法人の連結決算と連結納税を行う目的で、1995 年に日本郵船の米国持株会社として本社の財務グループによって設立された。北米内の現地直接投資には、同社と定期船統括会社の NYK Line (North America) Inc. の出資によるものがある。物流グループが設立した NYK Distribution Systems は、NYK Holding (USA) Inc. の全額出資により、子会社の United Warehouse & Distribution と共に、カリフォルニア州で倉庫を運営している。Yusen Terminals は、NYK Line (North America) Inc. が全額出資し、港湾グループが経営するターミナル運営会社である。日本郵船の情報システム子会社である NSRI は、定期船部門の情報関連業務を請負っており、北米内に NSRI (U.S.A.) Inc. を置き、情報システムの開発運用と保守管理を担当している。さらに不定期船部門の NYK Bulkship (USA) Inc. は、NYK Holding (USA) Inc.

の全額出資によるものの、本社不定期船部門の直営海外組織として、米国内に 4 箇所の支店を展開している。ロサンゼルスにある客船会社の Crystal Cruise, Inc. もまた本社の客船部門の下に、独立的に運営される。持株会社による現地法人の統括は、あくまでも連結決算の目的で行われている。実際には、本社の各事業部が、それぞれの現地法人を通じて、縦横に事業を展開しているといえる。定期船の地域統括拠点には、NYK Line (North America) Inc. = 米国日本郵船株式会社の名称が使用され、あたかも日本郵船全体の地域本社に見えるが、実態は異なる。

2000 年 5 月に同社では、「NYK グループ新世紀宣言—限りなき挑戦」と題した中長期ビジョンを発表した。この中で、「グループ企業のアセットを集中し、シナジー戦略を展開しながら、顧客の求めるサプライ・チェーン・マネジメント時代に対応すること」

が謳われている。この戦略を組織面から支えるべく、現在の定期船の多極体制とは別に東京を含めて5極に置かれる仮想の「地域統括組織」が構想されている。具体的には、各地域において定期船事業、不定期事業、物流事業の各現地法人の代表者、グループ企業である郵船航空の代表者と財務担当者が、「グループ・ボード・ミーティング」を構成するという。組織自体の統合ではなく、情報交換と共同作業の場の設定である。この構想では、各事業部門に共通する顧客へのアプローチの体制が強化されるものの、実質的に各地域で展開される事業全体を統括する組織とはなりえない。

2. 商船三井

商船三井は1994年から、欧州・北米・アジアの海外現地法人への権限委譲を進め、オーストラリア・南米を含む世界五極体制を目指してきた。このグローバルな管理体制を大きく進展させたのが、競合する米国海運企業からの人材のスカウトである。アメリカン・プレジデント・ライン社の社長、会長を務めたジョージ・ハヤシ氏を日本の海運企業の外国人役員就任を阻む法律^⑨の改正の働きかけをしてまで採用し、現在の定期船事業の世界三極体制として完成させた^⑩。ハヤシ氏は、定期船部門があたかも独立した企業であるかのように運営される「仮想定期航路会社（VLC：バーチャル・ライナー・カンパニー）」を構築し、最高意思決定機関の議長に就任している。定期船事業に関する戦略は、四半期ごとに東京の本社で開催される「VLCエグゼクティブ・ミーティング」で決定される。従来、本社で定期船

事業を統括していた定航部の役割は、VLCの事務局として全体の調整と船隊やコンテナの調達などの投融资の計画に留まる。

1999年には定期航路の国内総代理店としてMOL Japanが設立され、香港に置かれた地域統括拠点であるMitsui O.S.K. Lines Asia (MOLASIA)の指揮命令系統の下で、日本国内における営業活動を行っている。MOL Japanは、東京の本社ビルの中に事務所を持ちながら、定期船事業の全体の調整を担当する本社の定航部とは、業務上のつながりを持たない。まさに三極の分権化が徹底されている。三極間の事務連絡や会議はほとんど英語で行われており、本社への実績報告から稟議書までが、英語で作成されることも珍しくない。

この構想に基づいて米国カリフォルニア州コンコルドに設置された定期船地域統括拠点のMitsui O.S.K. Lines (America) Inc. (MOL America)は、全米に約20箇所の事務所を展開している。同社の所在地であるコンコルドは、太平洋に定期航路を持つ複数の海運企業の拠点が集中するサンフランシスコ湾エリアにあり、情報収集や提携関係にある企業間の連絡の利便性が考慮された。1980年代後半に北米内が東岸と西岸の2代理店体制に集約された後に、さらに米国内の自営組織として一元化された。米国法人の同社では、米国人のCEOであり、本社副社長のジョージ・ハヤシ氏の下に、航路管理には日本人のCOO（最高業務執行責任者）が、地域の管理には米国人のCOOが配置され、それぞれの特性を生かしたマネジメントが行われている。

表2 商船三井の北米内組織

本社の管掌部門	現地法人	機能	株主
定航船部門	Mitsui O.S.K. Lines (America) Inc	定期船サービス	I.T.I.
財務部門	International Transportation Inc.	持株会社	商船三井
物流事業部門	MOL Logistics (USA) Inc.	物流サービス	I.T.I.
不定期船部門	Mitsui O.S.K. Bulk Shipping (U.S.A.) Inc.	不定期船サービス	I.T.I.

International Transportation Inc. (I.T.I.) は、商船三井の全額出資の持株会社として、北米域内におけるすべての投資を統括している。定期船以外の事業も、北米で積極的に展開されている。物流事業部門は、商船三井グループの関係会社のエムオーエアシステム(株)と共に、北米内の物流事業組織を拡充すべく、MOL Logistics (USA) Inc.を設立し、北米内に 18 箇所の事務所と 10 箇所の倉庫を運営している。その他にも、Mitsui O.S.K. Bulk Shipping (U.S.A.) Inc.は、本社と東岸・西岸に事務所を配置して、不定期船関連の海運サービスを提供している。また Trans Pacific Container Service Corp.は、シアトル、オークランド、ロサンゼルス、の三港に自営ターミナルを保有し、自社のコンテナ船および提携する海運企業の船舶に、コンテナの荷役作業などのターミナル・オペレーションを提供している。物流と不定期船の各部門では、それぞれの現地法人が地域内のオペレーションを統括しているが、ターミナル事業は定期船事業との密接な関係から、定期船の地域統括拠点の下におかれている。つまり、MOL America あるいは米国商船三井株式会社と称される同社では、定期船事業を中心とする北米内のオペレーションを統括している。

定期船事業では、VLC のコンセプトの下に、世界で約 2,500 名が雇用されている。海外では、その 85 パーセントを占める外国人社員が積極的に起用されて、経営の現地化が一部進展している。一方で本社の各事業部門は、それぞれに北米内に現地法人を配し、一元的に域内の投資を管理する持株会社の I.T.I. にしても、北米内の商船三井の経営活動を統括する立場にはない。分権化組織でグローバルに運営される定期船部門と、中央集権的に本社事業部が海外事業をコントロールするその他の部門との組織構造の違いは大きい。このジレンマは、北米だけではなく、同様に本社でも見られる。現地人化と英語化が進む定期船の VLC に対して、他の部門では日本語と日本人による意思決定が中心であり、定期船部門だけ

のために本社の体制が改革されるには、多くの抵抗が見られる。例えば不定期船の部門では、海外への権限委譲に消極的であり、定期船事業のグローバル組織の体制が全社に波及する可能性は、現在のところ高くはない。

3. 川崎汽船

川崎汽船の海外組織の自営化は、海運大手三社の中でも最も早い時期に着手されている。1990 年の米国、カナダ、韓国、オランダでの自営代理店の設置から、次々と現地法人化が進められた。その結果、米国ヴァージニア州のリッチモンド、ロンドン、シンガポールの海外三箇所の統括事務所に加えて、豪州航路を担当するオーストラリアのシドニーと南米航路を担当するチリのサンチャゴに、サテライト・オフィスを設置して、航路運営の責任を分散化させている。前述の主要三拠点では、合計で 74 名の日本人駐在員に対して、2,590 名の外国人社員が雇用されて、現地化が図られている⁽¹⁰⁾。

1998 年にスタートした同社の 5 ヶ年経営計画「New “K” LINE Spirit for 21」では、経営のグローバル化を掲げて、市場に合わせた「拠点の分散化と経営の分権化」が進められている⁽¹¹⁾。従来からの現地法人への業務シフトと海外への権限委譲をさらに加速する方針を示した。定期船事業の世界三極体制は、その新しい経営計画に基づいた組織である。中でも、北米の自営化が円滑に行われた背景には、同社が北米内において代理店業務を一元的に委託してきた現地企業との合併企業 K Line-Kerr Corporation (KKC) があり、これを完全子会社化したことにある。

北米統括拠点の他に、定期コンテナ輸送を支える下部組織として、米国西海岸の 3 箇所でターミナルを運営する International Transportation Service、物流倉庫の運営や貨物のフォワーディング業務を行う Century Distribution Systems, Inc.、コンテナの保守管理を担当する Multimodal Engineering

Corporation，貨物列車輸送との接点でターミナルを運営する The Rail-Bridge Terminals (NJ) Corp.

などの現地法人が設置されている。

表3 川崎汽船の北米内組織

本社の管掌部門	現地法人	機能
定航船部門	“K” Line America, Inc	地域本社
財務部門	“K” Line New York, Inc.	持株会社

川崎汽船は、事業全体に占める定期船事業比率が高く（2001年3月期 51.3パーセント）、また他の2社のように物流倉庫の賃貸や貨物のフォワーディングなどを目的とする物流事業は、独立した部門として展開されていない。ターミナル運営を事業とする本社の港湾事業部門は、国内に特化しており、カリフォルニア州ロングビーチにあるターミナル会社の International Transportation Service と同社の所有するターミナル会社2社は、北米内の定期船部門の傘下にある。その結果、定期船部門の設置した“K” Line America Inc.が、事実上地域全体を統括する川崎汽船の北米本社となっている。同社は、1990年に設立されて以来人材の現地化を進め、初代の社長に米国人を起用している。また航路運営のトップには、日本人が配置されているものの、代理店業務を中心とする地域管理機能には、米国人のトップの他、国内5箇所の支店長はすべて米国人である。航路運営には日本人がグローバルな視点で当たり、地域管理業務にはローカル市場を重視して現地人が配置されている。

しかし米国法人の初代社長（CEO）は、後に日本人の社長と交代している。米国人社長の下では、日本の本社の戦略や理念が必ずしも共有されず、米国法人の自律性が強く追及された。川崎汽船の置かれた厳しい経営状況への危機意識や、大局的な判断の必要性の認識が困難であったためといわれる。現在も統括拠点が置かれているヴァージニア州リッチモンド郊外の本社は、事務所の賃貸料の割安さや州政府の優遇税制などの要因で選定された。1996年以来

リッチモンド市内に全米のカスタマー・サービス部門を集約させたナショナル・オペレーション・サービス・センターを置いていた実績があり、その郊外のグレン・アレンに本社を設置した（社内的にはリッチモンドと呼称）。米国の大手企業や日系企業の現地法人が集中する地域ではなく、さらに日本からの出張者も含めて国内外からのアクセスに利便性が高いといえないロケーションの判断には、本社や他の拠点との連携の重要性が、十分に考慮されていなかったかのように考えられる。

現地化を積極的に行ってきた川崎汽船では、逆に外国人と日本人とのカルチャー共有の困難さを学ぶプロセスを経て、現在では日本人主体の三極化が構築されている。日本企業としてのアイデンティティーが、日本の海運企業の優位性の一部でもあり、外国人のマネジメントの起用が必ずしも顧客に対して、有利に働かないとも言われる。

IV 世界多極体制の日本型国際経営

海運三社の定期船事業が、ほぼ同じ時期に世界多極化の組織の構築を開始したことは、日本の海運企業が経営環境の変化に対応するための当然の選択ともいえる。日本を中心とする事業戦略に対応する組織から脱して、グローバルな戦略に適した組織が求められるからである。

1. 国際経営の変化

定期船事業のビジネス・スタイルは大きく変化している。まず権限の委譲による分権化、二番目に責

任の明確化、三番目に現地化である。従来本社の定期船事業部門が、強大な権限を持って戦略を決定し、海外の代理店や後に現地法人に遂行を指示していたことと比較すれば、本社の権限は大幅に現地の地域統括拠点に委譲されている。ただし、各拠点の自律性が高められたというよりも、本社の定期船事業部にいた航路の責任者が、担当する地域にオフィスを移した結果ともいえる。海運企業の地域統括拠点は、本社または地域持株会社を通じた完全所有の形態がとられている。

特に二つの大きな機能である航路運営と地域のオペレーションの管理は、地域ごとの採算が責任と共に明確にされている。またグローバルな視点からの戦略自体も、本社が一元的に策定するのではなく、海外の拠点のいずれからの提案によっても採用される体制がとられている。地域の責任は明確になり、さらに全体への関与の度が高まっている。地域を最も理解する現地人社員をオペレーションや営業活動に投入することで、現地顧客への的確な対応が可能になっている。一例として、日本人ではアプローチに限界がある現地企業のトップへの働きかけも、現地人のマネジメントであればこそ可能になっている。また日本人駐在員の減少と現地人への代替で、コスト競争力も向上している。

地域統括拠点は、これらの現地市場のニーズを反映させるべく導入された体制ではあるものの、現地への権限委譲と経営の現地化の度合には、企業によって明らかな差が見られる。最も海外の地域拠点への権限委譲が行われているのは、商船三井である。企業トップの強いリーダーシップと推進役を外部から採用することで、新しい組織の形態が持ち込まれた。本社の定航部がコーディネーター機能に徹することや、日本国内の現業業務が香港に設置されたアジアの地域統括拠点の指示を受ける体制からも、そのバーチャル・ライナー・カンパニーが海外三拠点を中心に実質的に運営されていることがわかる。権限が三極に分権化され、本社に求心力の中心がなく

てもグローバルな戦略に基づく事業の推進は可能としている。川崎汽船は、元来海外組織の現地化が進んでいた企業であり、長期計画にもその加速が盛り込まれている。定期船事業への集中度が高いことから、定期船の地域統括拠点が、定期船事業に留まらず地域における本社になっている。しかし現地におけるマネジメントへの外国人の登用が、本社の戦略との間に齟齬を生んだ経験から、日本人主体の経営に戻った経緯がある。日本郵船の場合には、本社権限の縮小と世界五極化が進められていながらも、本社の定航マネジメントグループを組織の頂点とする体制が維持されている。五極の一角を占める東京の本社は、他の拠点と同じレベルで日本国内のオペレーションを担当すると同時に、グローバル組織を統括する二つの機能を持つ。本社は、調整と同時に最終的な意思決定の権限を維持している。日本郵船と川崎汽船では、本社を中心とする求心力が必要と考えられた結果、先進の事例から分権化組織の名称やコンセプトを真似た理念先行の多極化展開が進められている。一方で商船三井では、あくまでもバーチャルな組織でありながらも、定期船事業の多極化が実現されている。

2. 変わらない国際経営

日本の海運企業三社の世界多極体制は、必ずしも合理性をもって構想されてはいない。プロフィット・センターとして自己完結的に運営可能な製造業の現地法人とは異なり、グローバルに航路が運営される定期船事業は、地域毎の自律性が維持されにくいからである。また地域の顧客への対応を強化する組織を志向しながら、競合他社に伍して現地の市場に充分浸透しているともいえない。本社を中心とする日本人による国際経営の域を出ていない。それらの理由として、以下のことが指摘できる。

第一番目に、日本人が意思決定の中心にしていることである。三社の海外組織において、外国人の地域統括拠点の代表者は、商船三井の北米統括拠点にしか

見られない。自らこの体制を構築したジョージ・ハヤシ氏である。各社の重要拠点には本社の役員クラスが、それ以外の拠点では部長クラスの日本人が指揮をとっている。地域管理を統括する外国人は多く見られるものの、航路ごとの運賃設定から採算を預かる航路管理は、日本人が担当している。さらに外国人のマネジメントの補佐役として、定期船経営について豊富な知識と経験をもった日本人駐在員が配置されているケースも多い。特に日本郵船の事例では、日本人はラインの外に位置するコーディネーターとして、幅広い権限をもつ。外国人が COO などの立場で参画していたとしても、日本人の CEO が最終的な経営責任を維持している。これは前述のとおり、連続性を持つグローバルな航路運営においては、常に大局的な判断が求められることによる。

第二番目には、世界多極体制が、定期船事業だけの組織に過ぎないことである。グローバルな航路運営とグローバルな顧客が対象とされる定期船事業に対して、海運企業のその他の事業は、日本国内中心あるいはマルチ・ドメスティックなビジネスである。本社がこれらの異なる構造をもった事業部の集合体である限りは、企業としての戦略は本社を中心に進められる。船舶の建造や海外への事業投資などの高度な判断は、地域統括拠点からの発案はできても、最終的に他の部門との調整の上で本社で決定される。さらに、各地域で全事業を包括する地域統括本社は存在せず、各事業部に直接に繋がる地域事業統括会社として、拠点が地域に併設されている。港湾部門傘下のターミナルや物流部門の物流倉庫などは、定期船経営を支える支援機能と考えられるものの、夫々の判断で投資運営されるプロフィット・センターであり、定期船の地域統括拠点の直接的な影響力はない。またそれぞれの事業部の判断で設置される現地法人は、効率的な地域運営を目的に、定期船の地域統括拠点との間で調整がなされることはない。日本の海運企業三社は、定期船と不定期船などを兼営することによるシナジーを追求している。海外に

おいては、その総合性による利点を追求する体制が充分にとられていないのが現状である。

第三番目に、海外発信のイノベーションは生まれにくいことがある。定期船事業は、コンテナリゼーションという標準化されたサービスの提供を根幹としており、地域特性は少ない。そのため地域で創造されるイノベーションが、本社の定期船の事業戦略を決定する要因にはなりえない。戦略に関わる高度な情報と意思決定は、本社から地域拠点に向けられる受身の態勢になりがちである。特に最近の基幹航路の運営が、複数の外国企業との戦略的提携（「アライアンス・グループ」による共同運航）を基盤としていると、提携するグループの本社間で大きな枠組みが作られる。グローバルに行われる航路の運営が、地域で個別に決定される意義は薄い。また、定期船事業のサービスや経営資源の海外調達において、現地にある潜在能力に期待される度合は少ない。

第四番目に、地域統括拠点の運営体制のあり方である。地域統括拠点は、本社からの代理店料で運営される自営代理店と位置付けられているが、一方で航路と地域の運営を管理し、全体の採算に対する責任を持つ。地域の利益を極大化することが、全体の利益に繋がるのかどうか常に大局的な判断が求められる。例えば、多地域にまたがる大手顧客（「グローバル・アカウント」）へのアプローチは、他の拠点との兼ね合いで決められる。川崎汽船の北米拠点の外国人の前社長の例をとるまでもなく、地域統括拠点はふたつの判断基準が必要とされる。そのため本社の視点と地域の視点に相克が生じる。

第五番目には、顧客からの日本の海運企業への見方が挙げられる。日本の海運企業に求められるものには、日本企業が提供できる非価格競争力のあるサービスであることが少なくない。日本企業だけではなく、外国企業でも、日本の海運企業にあっては日本人の責任者が、意思決定を行うことが期待される。

V まとめ

海運企業の地域統括拠点の実態は、バートレット & ゴシャルの提示する従来の日本企業に見られた中央集権的なグローバル型組織モデルから大きな隔たりはない。地域特性を反映させる余地が拡大した程度とも考えられる。

海運企業の唱える地域統括拠点を核とする体制は、世界を複数の地域に分けて経営の分権化を進めることとは、本質的に異なることが発見事実として挙げられる。定期船事業の世界多極化構想は、定期船運営の効率性を目指しただけの組織であることと、事業戦略に関する意思決定は、双方向のグローバルな調整の要素よりも、本社から一方通行で伝達される要素が強いことである。

定期船事業が地域統括拠点に期待するものは、幅広く展開される定期船関連のオペレーションを効率的に運営する組織であり、本社と現場の中間管理組織が求められたに過ぎない。戦略を構築する本社とオペレーションの階層組織の間に位置しながら、定期船経営の戦略を現地に円滑に反映させる役割を持つ。それらの両側にあって、中心的役割を果すのは、日本人の社員である。本社の意思決定をオペレーションの末端に伝達しながら、むしろ日本中心の国際経営を強化していると考えられる。これらの「伝達」と「調整」のプロセスを通じて、コンセンサス作りを基調とする意思決定の遅さの課題は、依然として解消されていない。

地域の事情と本社の意向を理解しながら、大局的な判断ができるのは日本人の社員だけであるならば、日本の海運企業ではもちろんのこと、定期船事業にあっても外国人社員が実質的な意思決定権を持つことは難しい。地域統括拠点の自律性とは、本社から権限を委譲された日本人のマネジメントが、本社の

意向を正確に反映させる範囲で進めていることに留まる。海運企業の地域統括拠点は、多国籍企業に見られる地域統括拠点の名称こそ採用されているものの、似て非なるものといえる。定期船のグローバル・オペレーションにとって、本社と日本人を中心とする体制がむしろ合理的な体制であり、必ずしも分権化を基本とする世界多極体制とは相容れない。本国中心と分権化の組み合わせが、かえって双方の利点追求の障害になっている。

本研究からのインプリケーションとして、本社中心のグローバル型組織における本国人の主導性と現地人・第三人の果す役割の限界が指摘できる。日本企業においては、日本人の持つ知識、経験、人的ネットワークが、大局的な判断を可能とするコンテキストの形成に不可欠であるとするれば、これらの獲得機会を与えられない非日本人社員には、大きな制約がある。また同様に、自己完結性の低い事業において分権化組織を導入する際には、戦略とオペレーションの適合性を高めるための条件整備の必要性が挙げられる。経営資源の配分やコスト管理の明確化などの仕組みである。本社の戦略、情報、顧客などの依存性の高い企業、特に非製造企業を中心として、今後の研究を深めてゆきたい。

謝 辞

本稿は平成 12-14 年度 科学研究費補助金にもとづく研究「非製造企業の国際経営」の成果の一部である。共同研究の代表者である神戸大学の吉原英樹先生には、総合商社の国際経営の分析を通じて、本研究に応用すべき多くの示唆を頂きました。またレフェリーの方々からは、多くの貴重なコメントを頂きました。この場をお借りして、感謝申し上げます。

【注】

- ① 拙稿「海運企業の国際化—ステーク・ホルダーの企業戦略への影響に関する分析—」『国際ビジネス研究学会年報』2001年，69-85 ページ。
- ② 野村総合研究所編集『NOMURA SEARCH』1989年11/12月号では、「日本企業のグローバル・オペレーション事業—北米組織にみるマトリクス組織と統括会社の実態—」の中で、メーカー11社とサービス・小売り5社の北米地域本社の事例のひとつとして、日本郵船の北米地域本社兼定期船北米総代理店を取り上げ、「北米の事情に合わせたサービスとコスト削減に向けて、地域本社機能を果している。」としている。
- ③ 2001年3月期の海運三社の有価証券報告書より。
- ④ 海事産業研究所資料「国別月別荷動き量の推移」（2002年1月）より。
- ⑤ 2000年の中国／香港積み貨物量の合計は、アジア全体の56パーセントのシェアを占める（海事産業研究所資料「国別月別荷動き量の推移」（2002年1月））。
- ⑥ NYK Line（North America）Inc.は、1989年9月の調査時点で、単なる事業部の現地法人ではなく地域本社と見なされている（前掲『NOMURA SEARCH』9ページ）。
- ⑦ (社)日本海運集会所『海運』2000年6月号，38-40ページ。
- ⑧ 商船法により、日本籍船を保有する企業は、外国人を商法上の役員にできなかった。
- ⑨ (株)商船三井社内広報誌『うなばら』1998年5月号，No.382。
- ⑩ 2001年10月現在。川崎汽船広報資料による。
- ⑪ (社)日本海運集会所『海運』1998年5月号，76-77ページおよび川崎汽船プレス・リリースによる。

【参考文献】

- Bartlett, Christopher A. and Ghoshal, Sumantra, *Managing Across Borders*, Harvard Business School Press 1991, chapter 3-4. (吉原英樹監訳『地球時代の企業戦略—トランスナショナル・マネジメントの構築—』日本経済新聞社，1990年)
- Clee, Gilbert H. and Di Scipio, Alfred, *Creating a World Enterprise*, Harvard Business Review, Vol.37, No.6, 1959, pp.77-89.
- 高橋浩夫『国際経営の組織と実際』同文館，1998年。
- 中垣 昇『グローバル企業の地域統括戦略—シンガポールの日系企業の財務戦略を中心に—』文真堂，1993年。
- 萩野典宏『国際経営戦略論』日刊工業新聞社，1991年。
- 藤野哲也『グローバル化の進展と連結経営—東南アジアから世界への視点』文真堂，1998年，146-147ページ。
- 宮下國生「海運業のダイナミクスと政策課題」『海事産業研究所所報』No.411，2000年9月20日，26ページ。
- 諸上茂登，根本孝編著『グローバル・オペレーション経営の調整メカニズム』文真堂，1989年。
- 安室憲一『グローバル経営論』千倉書房，1992年，234-236，246ページ。

[2002年8月2日受理]

研究開発人材マネジメントの国際比較

— R & D グローバリゼーションの示唆 —

石田 英夫 (中村学園大学)

力石 雅樹 (東京理科大学)

要 旨

この論文でわれわれは、(1)これまで数年間実施してきた日本、アジア、EU の主要国における研究開発人材マネジメントと研究成果にかんする比較調査の結果を総括するとともに、(2)日本企業の海外基礎研究所の設立目的、研究開発マネジメントのあり方と成果、およびその変遷の事例を分析する。研究開発人材マネジメントの広汎な国際比較と日本企業の研究開発のグローバリゼーションの初期の経験をつきあわせることによって、創造的な研究成果を向上させるためには、日本企業の研究開発マネジメントはどうあるべきかの示唆を得ようとするものである。

国際比較調査の結果から、日本の研究開発人材マネジメントのいくつかの特徴を確認できたが、通説に反する事実も見出された。すなわち、低い人材流動性、研究者の満足度やコミットメントの低さ、外部情報交流の低さなどは前者であり、後者としては専門職志向の強さ、組織内情報交流の低さなどがあげられる。また基礎・応用研究と開発研究の領域の違いによって、求められるマネジメントのあり方が異なることも判明した。日本企業の海外基礎研究所はこれまでのところ見るべき成果があげていないが、その経験から引き出せる示唆としては、国境を超えた情報交流に固有の困難の克服策、本社の海外研究所に対するコミットメントの確保など本社側の研究開発戦略の再構築が必要であろう。国際比較調査結果とグローバリゼーションの経験から、創造的な研究成果を向上させるためのポイントを要約すると次のようになる。国際的研究開発戦略の明確化と国境を超えた情報交流の再設計、研究所のミッションの明確な位置付け、組織内外にわたる活発な情報交流、中核人材の雇用安定と競争的研究環境の両立、長期的視点に立つ、公開的で成果志向的な研究評価と報酬制度、エイジフリーの組織風土と二重キャリア制度、異質の研究集団を方向づけることのできる革新的リーダーシップである。

はじめに

日本の製造業は生産技術面と製品開発面では国際的に優位性が認められているが、基礎研究や応用研究の面では、多くの企業が本格的に取り組み始めたのは 1970 年代であり、まだ日が浅いと言わざるを得ない。また、近年においては産業や技術の高度化と先端化が一層加速しているため、基礎技術と独創的な研究開発がますます重要になってきている。そのため我々は、「独創的な研究開発を推進するための研究者の育成と管理のあるべき姿」を明らかにすることを目的として、1994 年から研究者・技術者を

対象にして調査研究を行っており、その研究成果はこれまで順次発表してきた^①。

本稿では、日本の研究開発システムのあるべき姿を明らかにすることを目的にして、次の研究成果について報告する。①これまで数年間われわれが行ってきた日本、欧米、アジアの主要国における研究開発人材マネジメントと研究業績に関する調査研究の結果の要点を紹介するとともに、②日本の製薬企業に焦点を当て、海外基礎研究所の設立の目的、そこでのマネジメント、研究の成果、そして経験した変化を事例分析し、研究開発システムの国際比較の結

果と日本企業の R&D グローバリゼーションの経験とを突き合わせることによって、創造的研究成果を向上させるためには日本の研究開発システムはどうあるべきかについて示唆を得たい。

ここで、上述した1点目の調査の概要について述べておく。

(1) 1994年に、わが国の民間企業の基礎・応用研究者（含む技術者）約960名の質問紙調査を実施した。対象業種は製薬、情報・エレクトロニクス、素材（鉄鋼・化学）であった。

(2) 1997年～1999年に、前回とはほぼ同じ業種の開発研究者約1,200名の質問紙調査を実施した。また、韓国（約920名）、台湾（約510名）、インド（約410名）、イギリス（約760名）、ドイツ（約120名）、フランス（約70名）の開発研究者あわせて約2,800名の質問紙調査を実施した。外国での調査対象業種は情報・エレクトロニクスが中心であった。

(3) 2000年～2001年に、わが国の民間研究所（民間と略称、約900名）と国立研究所（国研と略称、約600名）を調査し、人材マネジメントと研究成果を比較した。また、日本とアメリカ（約100名）の民間と国研の比較も行った。

なお、ドイツとフランスはデータ数が少ないため、比較・分析において信頼性が低いと判断した項目では両国のデータを割愛した。

1. 研究開発人材マネジメントの国際比較

研究開発マネジメントを国際比較することによりさまざまな特徴を見出したが、その要点は以下に示すとおりである。なお調査の詳細については注1で指摘した文献を参照していただきたい。

(1) 日本の民間研究者の転職経験者比率は6～7%で、外国と比べると非常に低い（表1）。また、今後とも現在の企業に勤務し続けたいという研究者は比較対象5カ国中最も高い76.1%であり、5カ国の平均値59.2%を大幅に上回っている。移動性向も外国よりかなり低く定着的である。なお、国研研究者の転職経験者比率は20%で民間の3倍であるが、外国と比較するとやはり低い。補足すると、日本では企業内移動（研究－開発－生産）が活発である。その理由は、日本企業では研究開発を担当した研究者が上流（研究・応用）から下流（開発、生産）へ移動する例が多い。その逆方向の流れも少なからずあるからである。

表1 転職経験（転職者比率）

	転職経験の有無		合計
	あり	なし	
日本	6.9%	93.1%	100.0% (1,219名)
韓国	16.8%	83.2%	100.0% (900名)
台湾	51.7%	48.3%	100.0% (505名)
インド	36.3%	63.7%	100.0% (408名)
イギリス	44.0%	56.0%	100.0% (761名)
平均	25.8%	74.2%	100.0% (3,793名)

(2) 日本の研究者が独創的研究成果を向上させる要因として重視しており、かつ不満が強い要因としては、研究支援体制、人事評価、外部との研究交流、給与・ボーナスなどがあげられた。研究成果向上のためには、経済的インセンティブの強化もさることながら、それ以上に研究上の自由の拡大や研究環境

の整備が強く望まれているといえよう。評価と報酬に対する不満は高い業績をあげている研究者ほど強く、評価プロセスの非透明性（基準の曖昧さ、非公開性、フィードバックの欠如）への不満が強い。

(3) 日本の研究者の年齢限界意識（研究者には自ずと年齢による限界があるという意識）は、表2に

示すとおり、台湾以外の各国の研究者よりも非常に強い。年齢限界を意識する理由は、各国とも、体力の低下や、集中力などの心理要因の低下、あるいは創造性の低下や技術的陳腐化といった「能力要因」よりも、管理業務や雑用による多忙という「制度的・組織文化的要因」に起因しているが、日本はその傾向がとくに強いことがわかった。そして、その限界

年齢は 40～49 歳にくると考える人が多数を占めている。すなわち、日本の研究者の年齢限界意識の強さは本来的な研究能力の限界というよりは年齢重視の人材管理の影響が大きいと言え、年齢にとらわれない人材管理によって研究人材のより有効なマネジメントが可能になるであろう。

表 2 年齢限界意識とその理由 (%)

	年齢限界ありとする者(1)	特定限界年齢をあげた者(2)	年齢限界が来る理由(3)							合計(実人数)
			体力	集中力など心理要因	創造性	チャレンジ精神	技術的陳腐化	管理業務の多忙	雑用の多忙	
日本	53.9	77.9	27.1	15.2	34.5	24.1	22.4	69.4	52.6	(1,219名)
韓国	33.7	94.3	15.1	19.4	39.4	33.5	24.3	59.6	67.0	(911名)
台湾	52.2	72.1	39.3	22.7	32.2	25.1	36.6	48.1	42.0	(504名)
インド	36.2	42.6	32.1	48.8	28.0	43.5	38.1	49.4	51.8	(398名)
イギリス	23.1	35.1	4.6	14.9	45.1	40.6	36.0	65.1	59.4	(765名)
平均	40.8	72.9	24.6	20.8	35.7	30.1	28.3	60.9	54.4	(3,797名)

- (1) は全体の中で肯定したものの比率 (2) 年齢限界ありと肯定したものの内特定年齢をあげたものの比率
 (3) は複数回答であるため合計は 100%を超える。

(4) 日本の研究所は、組織外部との情報交流が不活発であるばかりでなく、一般的認識とは異なり、内部情報交流(部門間、プロジェクト内)も外国より活発であるとは言えない。なお、情報交流は管理職が非管理職よりも多く担当する傾向が見られるが、それは外国でも同じである。

出された(表3)。すなわち、アジアの4カ国(日本、韓国、台湾、インド)では専門職志向が強い(1~5点の5点法で3.36~3.82)のに対して、EUの3カ国は弱く(同2.41~3.04)、中でもドイツとフランスは3.00を大きく下回っており専門職より管理職を嗜好している。

- (5) 各国の研究者の専門職志向の強さに特徴が見

表 3 専門職志向の強さ

	平均値	標準偏差	データ数
日本	3.36	1.01	1,219名
韓国	3.82	0.96	905名
台湾	3.66	0.96	501名
インド	3.53	1.23	383名
イギリス	3.04	1.33	761名
ドイツ	2.43	1.35	122名
フランス	2.41	1.31	70名
平均	3.18	1.16	3,961名

注：ポイントは3.00を中点とする1~5点であり、高得点ほど強い肯定を意味する。

(6) 日本と韓国は、人材流動性の低さや、組織内および組織外との情報と研究の交流の不活発さ、高い業績を挙げた者に対する報償に関して組織側の政策（給与、昇給、ボーナス、個人報奨金、管理職への昇進、社内表彰）と研究者の希望（給与、昇給、ボーナス、個人報奨金、研究上の自由裁量の増大）の間にギャップが大きいこと、研究者の態度変数（組織コミットメント、職務コミットメント、職務満足度）の低いことなど共通点が多い。

(7) 台湾は、研究者の移動性が最も高く、組織内および組織外との情報・研究の交流の活発さ、研究上の自由度の大きさ、研究者の態度変数の高さなど日本と対照的な面が目立つが、年齢限界意識の強さと専門職志向の強さにおいて日本と共通性がある。しかし、年齢限界を意識する理由は日本とは異なり、制度的・組織文化的要因の影響は最も弱く、体力や技術的陳腐化といった能力要因の低下が強く意識されており、その傾向はハイテク分野において特に強い。

(8) イギリス、ドイツ、フランスの EU 諸国は、組織外との情報交流の活発さと研究者の満足度の高さで共通性がある。これら3カ国間における国別の特徴としては、イギリスは専門職志向が強く、ドイツは研究上の自由度が低く、フランスは移動性向が低いことがあげられる。

(9) 各国の研究者の欲求充足度（研究成果に影響する 26 の要因の重要度×満足度）を総合的にみると、台湾が最も高く、次いでドイツ、イギリス、インドと続き、韓国と日本が最も低い。

2. 研究と開発、民間と国研の比較

日本の基礎・応用研究者と開発研究者の比較、民間と国研の比較を、13の指標（特許出願、論文、学会発表、組織内外での表彰、研究成果の実用化など）を用いて行った結果、次のことがわかった。

(1) 基礎・応用研究者の主な研究成果とされている国内外の専門学術誌の掲載論文や学会発表、外部

表彰などの「学術的研究業績」の多寡に影響を与える要因としては、職務コミットメントの高さ、研究上の自由裁量性、外部との情報交流や研究交流の活発さ、研究者の転職経験があげられる。それに対して、開発研究者の主な研究成果とされている国内外への特許出願や研究開発成果の商品化、組織内表彰などの「実践的研究業績」に影響する要因は、組織内の情報交流や人材移動の活発さ、組織コミットメントの高さ、柔軟な組織編成、人材の定着性である。このように、創造的な成果をもたらす研究開発マネジメントのあり方は、求められる研究成果が何かによって異なるのである。また、これらへの期待度は国研と民間との間に差があり、国研はおもに学術的業績を期待し、民間はおもに実践的業績を期待している。この相違は両者の組織目的（国研は基礎研究、民間は応用・開発研究に重点）の違いを反映していると思われる。

(2) 研究者属性の特徴は、①国研の転職者比率は民間の3倍の高さ、②国研の平均年齢は民間より5歳年上、③給与は国研と民間とではほぼ同水準であるが、その分散は国研の方が民間より小さい、といった点である。しかし、総合的満足度は両者間に有意差がない。

(3) わが国の研究者の研究評価や人事評価に対する不満は総じて外国よりも強い。国研研究者よりも民間研究者の方が満足度が高い項目は人事評価、給与・ボーナス、昇進・昇格、研究人材管理（人材多様化、専門職キャリア、研究サポート体制）である。一方、国研研究者は外部情報交流の水準とその満足度が民間よりも高いが、評価と報酬に対する不満は民間より強い。特に、高い研究業績をあげている国研研究者ほど評価への不満が強く現れており、その不満は、評価結果に対してだけではなく、評価プロセスの非透明性に対して強い。

(4) 焦点を人事評価に絞り、研究者が抱えている現状と今後のあるべき姿を1~5点の5点法で示すと表4のとおりである。6つの質問の平均値から全

体像を探ると、現状に対しては民間研究者、国研研究者ともポイントが3.00を下回っており、人事評価の現状に対して否定的に評価しており、国研はより現状否定的である。今後のあるべき姿については双方とも1.0前後高くなり、変革への要求は国研においてより強い。調査結果の要点を記すと次のとおりである。①難易度や努力の重視を望んでおり、民間においてより強い。②短期よりも長期的視点での評価を望んでおり、国研の方が現状の変更を強く求めている。③人事評価結果の本人への伝達を求める声は非常に強い。現状では民間2.82、国研2.04だが、今後については民間4.33、国研4.23と現状とあるべき姿とのギャップが最も大きいことがわかる。④研究業績に見合った報酬格差がついていないと感じており、国研にその意識がとくに強い（民間2.94、国

研1.84）。今後をもっと報酬格差をつけるべきという声が強く、民間4.04、国研3.57である。⑤チーム業績の重視という項目のみはほぼ現状維持でよいとされている。

(5) 要約すると、研究者が望む評価・報酬システムは、「短期よりも長期的業績を重視し、評価基準を公開して評価結果をフィードバックし、業績による報酬格差をもっと大きくしてほしい」というものである。報酬の内容としては、①給与・ボーナス・特許料配分などの経済的報酬（金銭的報酬）は確かに大事だが、同時に、②業績による研究費の差別的配分や魅力的なプロジェクトへの配置、研究サポート体制の充実など、より良い研究環境を供与すること、③研究上の自由、組織内外での評判や表彰などの非金銭的報酬も重要である。

表4 研究者の人事評価の現状と今後のあるべき姿（民間と国研の比較）

	現状/今後	民間研究者	国研研究者
研究の結果よりも難易度や努力を重視した人事評価	現状 今後	2.64 2.92	2.29 3.10
短期よりも長期的視点に立つ人事評価	現状 今後	2.81 3.65	2.62 3.85
個人業績よりもチーム業績を重視した人事評価	現状 今後	2.94 2.72	2.46 2.81
人事評価結果の本人への伝達	現状 今後	2.82 4.33	2.04 4.23
研究業績の高低による報酬格差の大きさ	現状 今後	2.74 4.04	1.84 3.53
金銭的報酬よりも研究上の自由度などの重視	現状 今後	2.46 3.10	2.70 3.58
平均	現状 今後	2.77 3.64	2.33 3.52

注：ポイントは3.00を中点とする1～5点であり、高得点ほど強い肯定を意味する。

3. アメリカの民間と国立の研究所

アメリカの民間と国立の研究所10カ所（民間5カ所、国研5カ所）を訪問して、研究所の管理者と代表的研究者の面接調査を行った。その調査結果を要約すると次のようになる。

(1) アメリカの研究所には外部の専門家による研究評価（民間の場合にはクライアントとしての本社

や事業部による研究評価）の制度が確立しており、研究者は競争的な環境におかれている。研究が長期間にわたる場合でも、年度毎に定められた到達目標（マイルストーン）に基づいて毎年の達成度が評価される。人事評価の基準としては、研究目標達成度だけではなく、研究者の独創的発想、コミュニケーション能力、柔軟性なども重要視されている。

(2) 国研の研究者の標準的キャリア・パスとしては、“ポスドク”（博士号を得たあとの3～5年の習練期間）を経て選抜されると「テニユア・トラック研究者」となり、3～6年の勤務のあとさらに選抜を経て「テニユア研究者」になれば“終身雇用”となる。民間企業にはテニユア制度はない。アメリカの大きな特徴は、年齢差別禁止法により定年制度が許されていないことであり、70歳を超えた現役研究者もいる。しかし、テニユア研究者といえども毎年の人事評価や2～3年ごとの外部研究評価があるため、その地位は全く安泰とは言えない。

(3) 研究業績の低い者は予算配分やプロジェクト配置上の困難を来し、地位が危うくなる。研究評価システムが確立し、人事評価の制度が明確であれば、管理者による改善指導を経てもなお研究成果の向上がない低業績者は解雇できる。研究所の風土や管理者の方針によって、低業績者の処遇や解雇にも差が出てくる。ただし、アメリカでは訴訟の可能性が高いため、解雇や移籍は簡単ではなく、低業績者が組織に残留することもある。

(4) 研究者のように業績の個人差が大きい職種の場合には有能な人材の採用・確保（リテンション）が重要な課題である。アメリカでは、優秀な研究者を採用・確保するために特別優遇職位（スーパー・グレード）を設けたり、民間では研究者にストック・オプションを与えることもある。高い業績をあげた者には、昇給・ボーナス・昇進といった直接的報酬のみならず、研究予算、支援スタッフ、研究上の自由、希望するプロジェクトや仕事の配分など、より良い研究条件を与えることも重要視されている。

(5) 有名な大学や研究所には世界中からポスドクや若手研究者多数の応募があり、激しい競争と切磋琢磨が行なわれる。プロジェクト・リーダーは、ポスドクなど若手研究者を研究上不可欠の戦力として活用するとともに、彼らの能力開発に努めている。民間でも国研でも、研究者のキャリアとしては研究職または管理職の途を選択できる二重キャリア制度

がある。

4. 国際比較調査研究の結論

前節までの国際比較調査研究から得られた結果に基づいて、日本の研究開発人材マネジメント・システムのあるべき姿を、組織風土と情報システム、プロフェSSIONALとしての研究開発人材の管理の2つの側面から提言する。そして、創造的研究成果はどのような研究環境とマネジメントのもとで実現されるのかについて説明しよう。

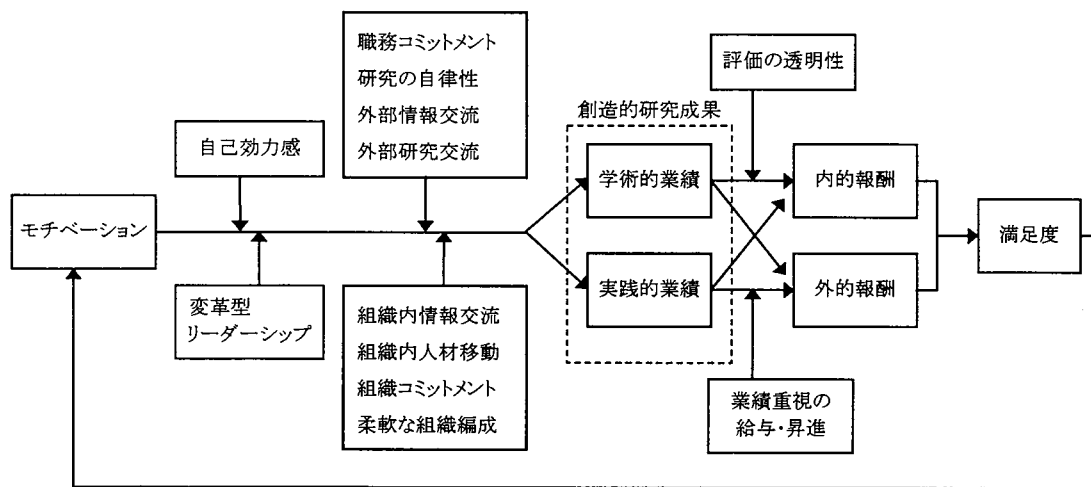
(1) 日本の組織文化には過剰な年齢限界意識が存在し、それは創造性の低下や技術的陳腐化といった能力要因よりも管理業務や雑用による多忙という制度的・組織文化的要因に起因していることが明らかになった。したがって、年齢重視の人材マネジメントから脱却し、エイジ・フリーの人材マネジメントへ転換することが必要であろう。具体的方策のひとつは、二重キャリア制度を導入して、研究職（高度研究専門職）または管理職の途を選択させ、優秀な研究者の能力を長期的にかつ最高度に発揮させることである。また、研究者にとっては情報交流は、研究の推進と業績向上、満足感の獲得において極めて重要である。しかし、日本の現状は外部情報交流が外国に比べて低調であるばかりか、内部情報交流も外国に勝っているとは言えない。今後は、管理者やチーム・リーダーといったゲート・キーパーだけではなく、一般層の研究者にも外部情報交流・研究交流の機会を積極的に与える必要がある。そのためには、内外情報交流システムのリデザイン（機密保護規定の見直し、情報処理システムの変更、役割の変更なども含む）が必要である。

(2) 今後の研究開発人材の管理に必要な事項は次の4点である。①明確な研究目標を設定し、プロジェクトの位置づけを明確にする。その上で②研究者の自由裁量の拡大、すなわち活発な情報交流のもとで研究が自由にできるようにする。③成果重視の公開的研究評価と人事評価、すなわち評価基準

を明確にして、評価結果を本人に理由を示して伝え、成果に見合ったメリハリのある処遇をする。④高い業績への報酬の充実。外的報酬と内的報酬の双方を充実し、より良い仕事環境を提供するとともに魅力的なインセンティブを用意する必要がある。具体的には、給与、ボーナス、昇進、特許料の配分、ストック・オプションの付与、競争的研究費の増額、興味あるプロジェクトへの配置、研究設備の充実、サポー

ト体制の充実、自由でオープンな組織風土、といったことである。

(3) これまでの調査結果をまとめて、創造的研究成果はどのような研究環境とマネジメントのもとで何がどのように作用して実現されるのか、また創造的研究業績を導く諸要因は何なのかをモチベーションの期待理論に依拠して示すと図1のようになる。



出所：石田英夫「創造的研究成果を促す研究者の人材マネジメントのあり方に関する調査」未来工学研究所，2001年，p.22

図1 研究者のモチベーションと創造的研究成果の決定要因

図1の中の自己効力感 (self-efficacy) とは、研究者が自分の研究者としての創造的諸能力をどう評価しているかを示すものであり、目標達成に向けての自己の行動に対する自信ともいえる。それは特許、論文、学会発表などの業績と有意な関連があることが認められている。変革型リーダーシップは、創造的成果が期待されている研究機関には不可欠であり、組織のトップやミドルにも求められるリーダーシップ・タイプである。創造的研究成果は学術的業績と実践的業績に二分できるが、上方の太枠内の諸要因、つまり、職務コミットメント、研究の自律性、外部情報交流、外部研究交流、転職経験は特に学術的業績の向上に資することが認められた要因群であり、下方の太枠内の諸要因、つまり、組織内情報交流、

組織内人材移動、組織コミットメント、柔軟な組織編成、人材の定着は特に実践的業績の向上に役立つことが認められた要因群である。

研究評価および人事評価の基準の曖昧さ、評価プロセスの非透明性は外国に比べて劣るわが国の評価の特徴であり、評価の公正性と公平性に疑念を抱かせ、研究者の不満の大きな原因になっている。評価の透明性の確保と評価結果のフィードバックが強く求められている。被評価者が適正に評価されていると思えるならば、より大きな報酬格差も受け容れられ、優遇された高業績者の満足度やモチベーションは一層向上するであろう。研究者にとって、給与・ボーナス・昇進といった外的報酬 (経済的報酬) はやはり重要であるが、仕事の面白さや、研究上の自

由、職場や学会での評判、組織内外の表彰などは重要な内的報酬（非経済的報酬）である。

以上のとおり、動機づけられた研究者が変革型リーダーシップの下で自己効力感を抱き、学術的業績と実践的業績を高める研究環境の中で研究すれば創造的成果が向上する可能性が高まり、研究評価と人事評価を透明にして成果重視のマネジメントを行えば、研究者の満足度は向上する。そして、満足度が向上した研究者はモチベーションをさらに高め、次の創造的成果の向上につながる事が期待される。

5. 研究開発のグローバル化

1980年代に入り、日本企業の国際的展開が進むにつれて、研究開発活動の国際化が目立つようになった。自動車企業などの海外研究開発は開発中心の規模の大きい研究所で行なわれ、日本本社との緊密な連携のもと、日本人主導の日本式研究開発マネジメントが行なわれている。それに対して、製薬やエレクトロニクス企業の先進事例に見られる海外基礎研究所は、せいぜい数十人規模で、現地の有力大学や著名研究所との関係を重視しつつ、有名大学教授などを所長に起用し、現地流の研究マネジメントが行なわれる例が多かった。

Ronstadt (1978) はアメリカ多国籍企業の海外研究所を調査した結果、次の4つのタイプがあることを見出した。現地への「技術移転のための拠点」、技術現地化のための拠点、世界市場向けの「グローバル技術開発拠点」、世界本社のための長期的・探索的新製品開発のための「コーポレート技術開発拠点」である。自動車の開発研究所は第1・第2のタイプであり、製薬の基礎研究所は第4のタイプである。

われわれはアメリカとイギリスに設立された製薬とエレクトロニクスの日本企業の基礎研究所を訪問して面接調査を行った²⁾。その中から最も早い時期に海外基礎研究所を設立した製薬企業2社のアメリカ研究所をここで取り上げよう。

A社は1985年、アメリカ東海岸に日本企業とし

て初の創薬研究所を設立し、翌年には西海岸の大学内にも研究拠点を発足させた。前者はバイオテクノロジーによる創薬を目的として、近くにある国立衛生研究所(NIH)からの研究者の採用と情報収集を狙いとしていた。若い日本人所長以下30人の研究者を擁する米国基礎研究所に対して、本社トップは10年間にわたって寛大に研究資金を供給し、研究所の自律性を尊重しつつ新薬の芽を期待した。しかしながら創設後10年を経ても、目的とした新薬開発は日の目を見なかった。1995年に至って、A社は基礎よりも応用・臨床開発重視へと研究方針を大きく転換し、研究所の役割を創薬から臨床研究所の支援に切り替え、西海岸の研究所は閉鎖した。

製薬企業B社は若い社長の主導で1987年、ボストン郊外に創薬研究所を設立し、所長には著名大学の日本人有名教授を兼務で起用した。ボストン研究所は所長の人脈でアメリカの優秀な人材を集め、40人の研究者を擁した。発足後5年くらいで有望な化合物が見つかって研究の弾みがつき、所長は大学教授兼務のままB社本社取締役、更に副社長に昇任し、同社の世界的な研究開発の総責任者に就任し、グローバル研究委員会の長としてボストンから日米欧世界三極の研究開発の指揮・調整に当たることになった。ヨーロッパでは、1992年にロンドンの大学内に欧州基礎研究所を設立して、日米欧のグローバルR&D体制を整え、三極の研究者相互の刺激と補完によって、日本人の頭脳だけでは実現できないような独創的な新薬の研究開発にねらいを定めた。しかし、ボストン研究所の有望な新薬の芽も開花結実には至らず、所長は最近本社の役職から退いた。また、ロンドン研究所は基礎研究から創薬研究に重点を移し、初代の米人所長は日本人に交代した。B社はA社と異なり、依然世界3極体制による新薬開発をめざしているが、10年以上を経てもなお具体的成果を出していない海外研究所への本社研究陣の反発も見られる。日本の国内研究所で戦略的分野の新商品が開発され、世界市場で成功を収めるにつれ、トッ

プの海外研究開発傾斜に対する国内研究管理者の批判も現れているようである。

A, B 両社とも、オーナー性の強いトップの主導によって 80 年代半ばに海外基礎研究所を設立し、寛大な研究資金と研究上の自由裁量を与えつづけたが、所期の成果をあげられず、10 年後に研究所の役割転換と世界的研究開発体制の見直しを余儀なくされた。この時期の前半は日本企業の海外投資の最盛期にあたり、欧米企業の買収も活発に行なわれたが、その多くは経営成果をあげないまま後処理に追われる破目となっている^③。研究開発の国際化では、最も野心的な「世界本社のための長期的・探索的新製品開発」はこれまでのところ実質的な成果をあげることなく、海外 R&D の重点は基礎研究から応用・開発寄りに転換したようである。日本企業の海外研究所は新たな戦略のもとで再構築を迫られていると言えよう^④。

AB 両社以外にも現地研究所長の交代や基礎研究からの撤退という事例が存在する。そうしたプロセスを分析すると、当初の期待に反して、探索的新商品開発の成果を得られなかった理由と考えられる要因を指摘することができる。海外研究所のミッションと全社的な研究開発体制の中の位置付けが不明確であったり、現地研究所長への方針伝達が不十分なままに、本社トップが海外研究所にコミットして、寛大な資金供与と非干渉方針を続け、他方では本社の研究開発管理者と海外研究所長の意思疎通はきわめて不十分な状態であり、協力的な態度・関係が本社ミドル層に形成されていない。そして、世界的な研究開発ネットワークの調整に固有の難しさが存在する。「異質な知的能力の相互作用によるシナジーの創出」は言うは易いが、実現は容易ではない仕事であり、多様な経験にもとづくスキルと忍耐が必要とされることなのである。

結 び

われわれは上記 2 社以外にも、日本企業数社の欧米基礎研究所の面接調査を行い、またアメリカの主要企業の研究所（情報、製薬、エネルギー）の面接調査も実施した。それらの調査結果を集約してみると、先にあげた日本と欧米・アジアの国際比較、民間と国研の比較結果から得られた結論と通底する知見を見出すことができる。しかし研究開発のグローバル化の事例研究の成果（の低さ）は人材マネジメントよりもむしろ国境を超えた研究開発戦略の形成と実施経験の乏しさ、本社トップとミドルの海外研究所に対するコミットメントのギャップ、国際的な研究開発ネットワークの作動と調整の本来的な難しさといった研究開発戦略上の問題に起因するところが大きいといえよう。

基礎寄りの海外研究所の創造的研究成果を達成するための重要な条件として次の要因があげられる。

- ①研究所のミッションと研究目的の適確な選択と位置づけ、
- ②明確な研究目標の下における研究の自律性の許容、しかしそれは自由放任を意味しない。
- ③研究コミュニティ（大学、他研究所、学会など）との活発な情報・研究交流および本社や社内の他研究所との交流の両立および両者の効果的情報融合が求められるのである。
- ④コア人材としての研究者の雇用の安定と競争的刺激（競争的研究資金配分、外部研究評価など）の間の適切なバランスを保つこと。
- ⑤長期的スパンだが公開的で成果志向の人事評価・報酬制度が必要である。
- ⑥エイジ・フリーの人材観に立つ、本人の適性と志望による二重キャリア制度の整備。
- ⑦優秀人材を惹きつけ、リテンできる給与・福祉および開放的な組織風土が不可欠である。
- ⑧人材吸引力と集団求心力があり、「変革型リーダーシップ」を発揮できる研究指導者の存在が重要である。

【注】

- ① 日本と外国の民間企業の研究人材マネジメントの調査結果は慶應義塾大学産業研究所『組織行動研究』No.26~No.30 (1996~2000年)の各モノグラフに収められている。国立研究所と民間研究所の比較については、社会工学研究所 (2000) および未来工学研究所 (2001) を参照。一連の調査研究の総括したものとして、石田英夫 (2002) がある。
- ② その一部は石田英夫 (1999) 第7章, 第8章に記述されているが、多くは未発表の聞き取り資料によっている。
- ③ 石田 前掲書 第4章を参照。
- ④ 日本の製薬企業最大手で現在好業績の C 社基礎研究所の責任者のインタビューによると、同社は「世界的研究開発体制の完成」と報じられたが、それはあくまで臨床研究についてのみであり、基礎研究・創薬研究はこれまでは本社集中で行なっている。海外基礎研究所の設立や海外ベンチャー企業の買収も行っておらず、国内外の大学・研究所との提携による創薬推進に努めている。いわゆる R&D グローバリゼーションに同社が慎重で消極的だったのは、海外で研究所を管理することの難しさにあるという。

【参考文献】

- Allen, T. J. (1977), *Managing the Flow of Technology*, MIT Press.
- Clark K. B. and Fujimoto, T. (1991) *Product Development Performance*, Harvard Business School Press.
- 石田英夫 (1999) 『国際経営とホワイトカラー』中央経済社。
- 石田英夫編 (2002) 『研究開発人材のマネジメント』慶應義塾大学出版会。
- Ishikawa, J. and Ishida, H. (2000), "International Comparison of R&D Performance" 『組織行動研究』 No.30.
- 未来工学研究所 (2001) 「創造的研究成果を促す研究者の人材マネジメントのあり方に関する調査」未来工学研究所。
- Pelz, D. C. and Andrews, F. M. (1971), *Scientist in Organizations*, John Wiley and Sons.
- Ronstadt, R. C. (1978) "International R&D : The Establishment and Evolution of Research and Development by Seven U. S. Multinationals", *Journal of International Business Studies* Vol.9.
- 榊原清則 (1995) 『日本企業の研究開発マネジメント』千倉書房。
- 社会工学研究所 (2000) 「創造的研究成果を促す研究者の人材マネジメントのあり方に関する調査」社会工学研究所。
- Shapira, P. ed. (1995) *The R&D Workers; Managing Innovation in Britain, Germany, Japan and the United States*, Quorum Books.

[2002年8月2日受理]

外資系企業にみる職務の専門性

— 日本企業に求められる専門性と職務能力 —

宮下 清 (東京都立短期大学)

要 旨

本稿の目的は在日外資系企業（米系日本法人）と日本企業の職務遂行において重要とされる知識や専門性の比較考察により、今後国際競争力を高めるために、日本企業に求められる職務の専門性や職務能力を明らかにすることである。そのために「米系日本法人においては、日本企業より専門性が重視されている」との仮説を設定した。

日米自動車企業の間管理職に対して、専門性の必要な部門や職務に求められる知識・能力、人材育成についてインタビュー調査を実施した。比較した日米企業には規模や対象部門に違いがあるが、外資系企業での職務や求められる能力から、国際競争力を高めるために今後の日本企業に必要な専門性や職務能力を考察することができた。

専門性が必要な部門や専門性を発揮する条件に、外資系企業である米系日本法人では職務の専門性に対する認識が強く反映されている。さらに担当領域や責任が明確な欧米企業での組織編成や企業風土がみられ、自ら主体性をもった仕事への取り組みが必要とされている。また米系日本法人では職務の専門性が管理能力のベースとされ、管理職も専門性を重要と認識している。

日本企業、特に大企業の中核人材は管理職就任後、管理能力を重視し、職務の専門性の向上を考えてこなかった。しかし、今日では国際化や技術の革新により、ビジネスはもとより職務や組織が大きく変化した。そのためホワイトカラーの職務から価値を生み出すことが求められ、職務の専門性が注目されてきている。

外資系企業のあり方がすべてそのまま日本企業に当てはまるとは言えないが、世界をリードする米国企業の日本法人での職務や育成のあり方からは重要な示唆が伺えた。それらをインプリケーションとしてまとめると、①各職務にある専門性の明確化、②責任と権限を持てる職務領域の構築、③職務に対する専門性と主体性を重視した育成、④専門性を基盤にしたキャリアの実現、以上の4点となる。これらのインプリケーションを実現することは簡単ではないが、そのプロセスは国際競争力につながり、今後の人材マネジメントの方向性を明確にしよう。

1. はじめに

本稿の目的は在日外資系企業と日本企業の職務遂行において重要とされる知識や専門性の比較考察により、今後の日本企業に求められる職務の専門性や職務能力を明らかにすることである。

製造業をはじめ多くの日本企業はそのビジネスを輸出中心から海外現地生産にシフトさせたことで、国際化が加速し、日本企業の国際経営は進展してきた（花田，1987）。一方、世界中でビジネスを展開

する欧米多国籍企業の日本での拠点である在日外資系企業は欧米型経営の影響を直接受けるため、そのマネジメントや職務遂行には注目すべき点が少なくない。欧米本社のグローバルな経営戦略と日本でのローカルな事業展開を併せ持つ在日外資系企業は、日本企業にとっては国際化のあり方を示唆するものである（根本，1988；吉原ほか，1990）。

一般に欧米企業では日本企業に比べて、職務の専門性が重視されているとみられてきたが、本稿では

この点を仮説として実証的に検討する。研究の基礎となったのは、国際的な自動車ビジネスを展開している日本の大手自動車企業と在日米国系自動車企業(米系日本法人)の中間管理職に対するインタビュー調査である。職務に求められる知識・能力や専門性の必要な部門、人材育成に関する調査結果と関連研究に基づき、外資系企業と日本企業にみられる差異や背景を明らかにする。さらに国際競争力を高める人材マネジメントを考察していきたい。

まず第2節で仮説を示し、続く第3節では組織と人事管理の分野を中心として外資系企業に関する先行研究を概観する。第4節では中心となった調査の概要と回答者の特徴を示し、それらを受けた第5節で経営環境と専門性、専門性の必要な部門とその理由など職務の専門性に関する論点を取り上げる。第6節では専門性を発揮する条件や職務遂行に重要なものを考察し、職務の専門性の内容を明確にする。続いて第7節で能力開発は専門性や主体性を重視する人材開発へ転換すべきことやキャリアに応じた専門性を論じ、第8節で全体の総括とインプリケーションを提示し、まとめとする。

2. 仮説

本稿の目的を達成するため、次の仮説を設定した。
仮説：米系日本法人においては、日本企業より専門性が重視されている。

この仮説を検証するために、調査の枠組みから質問を導き、その結果を分析検討していくこととする。

3. 先行研究

根本(1988)によると、日本の外資系企業研究の系譜は1950年代の先駆的研究、1965年以降の第1次研究ブーム、1985年以降の第2次研究ブームになるという。先駆的研究の成果は主に当時の通産省による外資導入の紹介や手引きである。第1次研究ブームの時期に入り、外資系企業の本格的な研究が始まり、その経営の特質、人事管理の特徴、合弁形

態など多岐にわたる研究成果(小林, 1967; 山崎・竹田, 1976; バロン, 1978)が明らかにされた。また有力な外資系企業の人事管理についての報告(横山, 1969; 亀岡, 1983)もみられ、国際的かつ先駆的という外資系企業の一般的なイメージ形成につながった。

第2次研究ブームの時期になると、日本企業の海外進出も活発になり、日本的経営の特質や外資系企業や合弁企業を論じる海外の研究成果も増えてきた(Zimmerman, 1985; Abegglen & Stalk, 1985; Christopher, 1986)。また日本企業の成功から、日本型の経営や人事管理が注目を集めた(Peters & Waterman, 1982; Tung, 1984)。

日本企業の国際経営に関する研究も、海外進出における経営管理(花田, 1987; 吉原・林・安室, 1988; 青木・小池・中谷, 1989; 佐久間, 1993; Rosenzweig, 1994; 石田, 1999; Pil & MacDuffie, 1999)や国際化対応の組織や戦略(吉原, 1989; 高橋, 1991; 石田, 1985)、異文化マネジメント(竹内・石倉, 1994)など多様な成果が示されるようになった。

在日外資系企業に関する研究は、進出企業の人材マネジメントや事業に焦点を当てたもの(吉原・和田ほか, 1990; 桶田, 1988; 牧野, 1995)が多くみられるものの、人事管理を主とした研究成果(根本, 1988)は限られている。一方、海外駐在員の問題については海外での研究も蓄積され、日本企業もしばしば比較対象にあげられる(Edstrom & Galbraith, 1977; Pucik, 1982; Tung, 1982/1998; Pucik et al., 1989; Beamish & Inkpen, 1998; Harzing, 2001)。

さらに在日外資系企業に勤務経験を持つ日本人実務家からは、経営・人事管理・職務にある特色が論じられ、専門性やキャリアについても具体的な指摘(八城, 1992; 得平, 1998; 植松, 1999; 林, 2000)がなされている。これらは外資系企業からみた日本企業への提言として有益なものとなっている。

4. 調査の概要

調査は1997年6～11月に日本の自動車企業2社、米国自動車企業の日本法人2社の中間管理職31名を対象に実施した(表1)。仮説を検証するために、

職務の専門性に対する認識や環境変化、必要な経験や知識、職務能力の育成などについてのインタビューに、同時に実施した調査票(表2)での評価結果を加味した分析を行う。

表1 回答者の基礎情報

回答者情報	米系日本法人	日本企業本社	差異の理由・背景
対象人数	9名	22名	企業規模・該当部門
所属部門 (人数)	人事(3), 国内営業(4), 経理(2) (3部門)	人事(2), 国内営業(3), 経理(3), 法規(2), 情報 システム(2), 教育(2), 海外 財務(2), 海外営業(2), 技術(2), デザイン(2) (10部門)	企業規模, 業務目的 による設置部門
役職	マネジャー・課長	課長・主査	人事制度 (Playing Mgr./Line Mgr.)
平均年齢 (最頻値, 中央値) 標準偏差(SD)	39.3歳 (38, 38) 2.74	42.3歳 (42, 42) 2.98	企業規模・階層・ 人事制度
平均勤続年数 (最頻値, 中央値) 標準偏差(SD)	4.0年 (2, 2) 3.97	19.6年 (24, 20) 3.25	設立時期・採用方法
平均部下人数 (最頻値, 中央値) 標準偏差(SD)	3.6人 (0, 3) 3.68	8.1人 (10, 7.5) 5.81	規模・組織・階層
学歴 (人数)	大(5)・大院(4)	高(1), 高専(1), 大(19), 大院(1)	人事制度・採用

出所：筆者の調査による

日本企業が外資系企業と異なる部分やその理由は、国際競争力を高める日本企業の課題の明確化やグローバル戦略や組織、人材マネジメントにつながるものと考えられる。次節から経営環境の変化と専門性、専門性が必要な部門、職務の専門性、職務遂行

に必要な知識、職務能力の育成という各論点について調査結果を検討していく。なお、調査対象企業については、日本企業本社、米系日本法人との表記を用いる。

表2 調査質問票

1. 現在の職務について
 (3) 現在の職務を遂行するために、とくに重要なものは何でしょうか（自由記入）

2. 職務の専門性について
 (2) 職務の専門性が特に必要と思われる企業部門・部署をマルで囲んでください（いくつでも）
 総務、法規、企画、人事、教育、経理、海外財務、国内営業、海外営業、
 広報、国際、宣伝、情報システム、物流、購買、サービス、製品開発、研究、
 設計、生産技術、生産管理、製造、デザイン、その他（ ）

(4) 次の経営環境の変化は、職務の専門性を高める要因として、どれほど該当するでしょうか
 （それぞれ5段階スケールでの評価）
 経営の国際化、情報化の進展、職務の国際標準化、職務の高度複雑化、職務の外部委託化、
 意思決定の迅速化、組織規模の拡大、個人欲求の多様化、個の尊重、キャリア志向、その他

(5) 職務の専門性を発揮するのに、とくに重要なものは何でしょうか（自由記入）

4.（職務能力の育成に関する質問）
 4-5) 職務能力の育成・向上に、とくに重要なものは何でしょうか（自由記入）

出所：筆者の調査より、本稿に関する部分

5. 専門性に関する論点

(1) 経営環境と専門性

まず専門性に対する現状認識を明らかにするため、どのような経営環境の変化が職務の専門性を高める要因となるかをみていきたい。表3のように、専門

性を高める経営環境の変化として多く指摘されたものは「経営の国際化」、「職務の高度複雑化」、「キャリア志向」、「情報化の進展」である。これらは専門性が必要となった理由として一般的なものであろう。

表3 専門性を高める経営環境の変化

米系日本法人		日本企業本社	
職務の高度複雑化	(8.4)	経営の国際化	(8.6)
経営の国際化	(8.2)	キャリア志向	(8.4)
・	・	職務の高度複雑化	(8.2)
キャリア志向	(7.8)	情報化の進展	(8.1)
情報化の進展	(7.6)	・	・
職務の国際標準化	(7.4)	職務の国際標準化	(7.7)
・	・	個の尊重	(7.3)
・	・	意思決定迅速化	(7.1)
・	・	欲求多様化	(6.7)
・	・	規模拡大	(6.5)
個の尊重、意思決定迅速化	(5.8)	外部委託化	(6.2)
欲求多様化、外部委託化	(5.8)		
規模拡大	(5.6)		

出所：筆者の調査による（数字は5段階評価ポイントの2社平均点合計）

米系日本法人では「職務の高度複雑化」と「経営の国際化」の指摘が多かったが、これは米国本社のグローバル経営による影響が表れたものと思われる。日本企業本社の方が全般に評点が高く、専門性を高める経営環境の変化を強く認識している。とりわけ「キャリア志向」や「個の尊重」など個人やキャリアに関する環境変化による専門性の評価が高くなった。これまで専門性に対する認識が低かった日本企業では、個人やキャリアに関する急速な意識の変化が専門性に結び付いたものと考えられる。

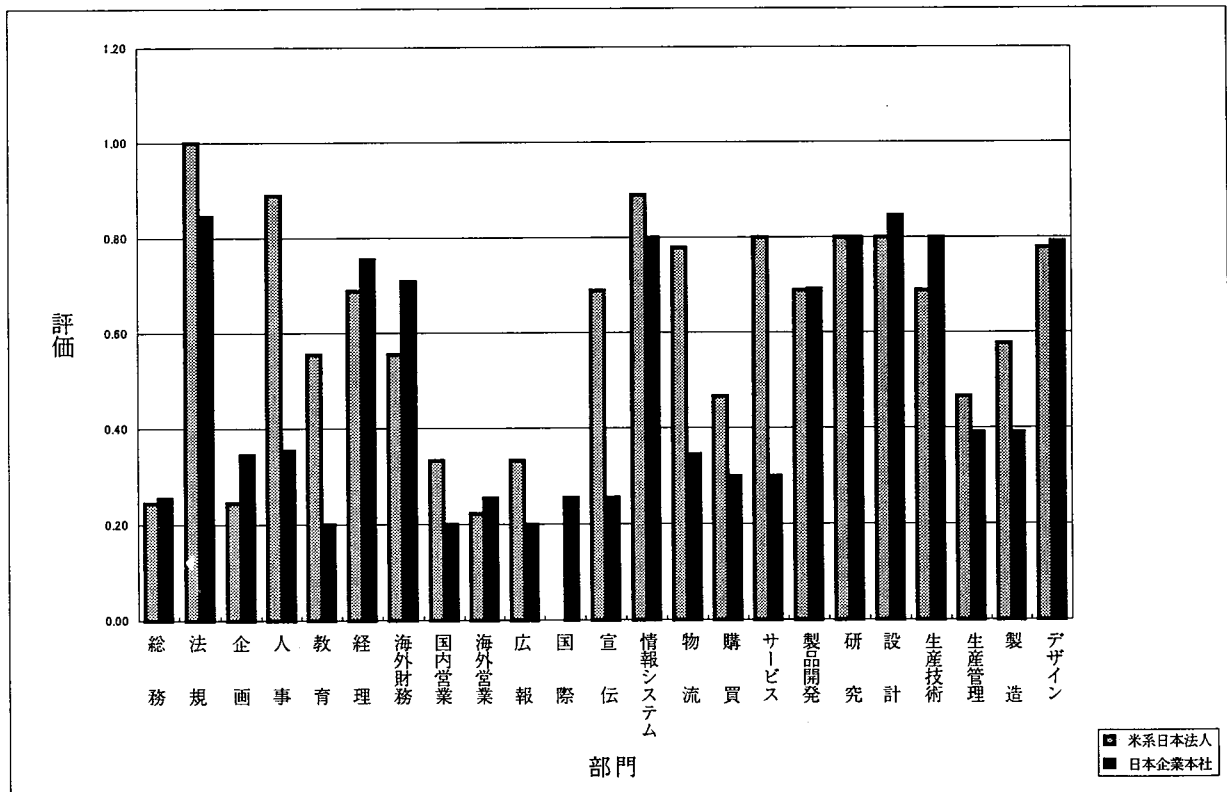
(2) 専門性が必要な部門

職務の専門性が特に必要な部門として多く指摘されていたのは、図 1 のように法規、経理、情報システムなどであった。技術系の研究、設計、生産技術やデザインなどの部門では予想通り、専門性が必要と評価されたが、専門性が明確に確立されていない事務系部門の結果は注目しうるものである。専門性を必要とした理由には、①職務遂行で一人前になる

のに時間がかかる、②社外で通用する、③他部門から容易に人の交替ができない、という 3 点が指摘された。

日本企業本社で専門性が特に必要と過半数の回答者が指摘した部門は、法規、経理、情報システム、海外財務の 4 部門に留まったが、米系日本法人では、それらに人事、サービス、物流、宣伝、教育部門が加わり、9 部門に達した。このように多くの事務系部門で専門性が必要と評価されたことは、外資系企業での専門性に対する高い認識の表れであろう。米系日本法人でのインタビューから、職務の専門性を高く評価する背景として専門性がビジネス上の価値につながると考えていることが指摘された。

また、営業部門は質問票の評点 (0.2~0.4) は高くなかったが、インタビューでは自部門の専門性を強調していた。さらに、あらゆる部門・職務にも専門性が存在するとの指摘もあり、専門性の意味や捉え方など、より質的な検討が必要となろう。



出所：筆者の調査による

図 1 専門性が必要とされた部門

(3) 専門性が必要な理由

日本企業本社・米系日本法人共に、海外駐在など国際ビジネスの経験者は職務の専門性を重視していることがインタビューから判明した。そうした海外駐在経験者は海外で専門性が必要になる理由として、①海外では責任者として広い範囲の職務を任されること、②専門領域のスペシャリストである外国人の部下を持つこと、③海外での交渉相手はプロであること、の3点をあげたが、これらは的確な指摘と思われる。

調査対象の米系日本法人では、担当職務の明確さ、スペシャリストの中途採用、米国方式の提出書式、公式言語としての英語などに日本企業本社との違いみられた。また中間管理職は実務の中心という意識が強く、専門性が重視されていた。外資系企業では職種別採用や職務給などプロフェッショナル志向の強い人事システムが発達しており、明らかに日本企業に比較し専門性が必要と認識されている。

一方、日本企業本社では、これまで事務系ホワイトカラーの職務にはほとんど専門性が求められなかったが、欧米での職務経験や職務の高度複雑化か

ら、これを高めるべきとの問題意識が伺える。ただし、専門性を高めるために職務を特定することが必要とは考えていないようだ。経理や法規など専門性が高いとされる部門でも、業務は他部門から依頼されるので、幅広い職務の理解が重視されるためである。これは日本企業の強みともなりうる特徴で、専門性を考える際に留意されるべき点であろう。

6. 専門性の内容

(1) 専門性を発揮する条件

続いて職務の専門性を発揮するために重要なものについて、インタビューと質問票の記述を整理したのが表4である。その内容には環境、職務、組織、制度、能力など多様なものがあげられた。

それらをニューマンとローボトム（Newman and Rowbottom, 1968）による職務と遂行者の要素とエリオット（Elliott, 1972）による職務と組織の要素を参考にして、組織、人事管理、個人の3項目に分類した。それぞれ「組織」には職務領域や分担、責任、権限、意思決定、裁量、リーダーシップが、「人事管理」には評価、報酬、キャリア、教育、そして

表4 職務の専門性発揮に重要なもの

分類	米系日本法人	日本企業本社
組織	<ul style="list-style-type: none"> ・個人商店のような自由裁量 ・自律性の確保 ・組織風土と人事評価両面からの専門性重視 ・経営者・上司が社員の意見、考え方を聞き尊重する習慣 	<ul style="list-style-type: none"> ・組織・指揮命令系統の明確化、 ・適正レベルの権限委譲 ・「専門職」を高く評価する組織・制度 ・個の尊重 ・多様性を認め合う自由な風土と組織運営 ・外部との接触機会獲得、
人事管理	<ul style="list-style-type: none"> ・専門性に対応するよう整備した評価システム ・進んだ専門職制度 ・日本企業と異なる評価制度 	<ul style="list-style-type: none"> ・人事評価制度 ・雇用の流動化 ・専門性の評価 ・スペシャリストとゼネラリストの区別、 ・キャリア・パスの個人別適正化
個人	<ul style="list-style-type: none"> ・専門分野の能力、ビジネスの十分な把握 ・特定職務の経験、自ら職務を遂行する実務能力 ・人間関係でなく、管理サイクルによるマネジメントを行う能力 	<ul style="list-style-type: none"> ・知識、現場感覚 ・職務期間・経験年数 ・社会と職務への興味 ・コミュニケーション能力 ・プレゼンテーション能力 ・他人との違いを魅力とする考え方

出所：Newman and Rowbottom (1968), Elliott (1972) を参考に、調査結果により作成

自律性が、「個人」には知識、キャリア、問題認識、コミュニケーション能力、交渉力などが該当する。

日米企業の双方で専門性を認める組織風土や人事制度の重要性が指摘された。日本企業本社では特に職務や権限の明確化が必要とされ、専門性のための人事制度がまだ整備されていないようである。

組織の問題としては、米系法人営業部門のインタビューで「個人商店を開いているような自由裁量がある」とのコメントがあったように、自由裁量や自律性の重要さが指摘された。一方、日本企業本社では組織・指揮命令の明確化や権限委譲の必要性が強調された。これらは日本企業では職務の範囲があいまいで、外資系企業ではそれが明確であるとの従来からの主張を裏付けるものである^④。

人事管理の問題としては、日米企業共に人事評価制度の整備が重要と指摘されたが、既に専門性に対応した外資系企業とこれから専門性を生かそうとする日本企業との違いが表れている。現在、日本企業の人事管理も能力主義や成果主義へと変化しているが、外資系企業ほどは徹底したものとは言えず、実態にはかなりの差異があると思われる^⑤。

個人の問題としては、米系日本法人では専門分野の能力、ビジネスの理解と経験が重視されている。「人間関係でなく管理サイクルによる真のマネジメント能力が重要」とコメントされたように、マネジメント能力を仕事中心に捉えている。一方、日本企業では職務知識やコミュニケーション能力の重要性が指摘された。これらの結果から、日本企業にとっては、チームワークやコミュニケーションの良さを生かしつつ、外資系企業にある自律性や責任をどのように導入するかを考えることが重要であろう。

(2) 職務遂行に重要なもの

前項では、専門性を発揮するために重要なものを組織、人事管理、個人について考察したが、ここでは職務遂行に重要なものは何かを尋ね、専門性の内容を考えていきたい。職務遂行に重要なものとして

あげられたものを、表5の通りエリオット (Elliott, 1972) の職務と組織の要素を参考に知識、タスク・意思決定、権限・役割、キャリア・教育という4つに分類した。

「知識」は、政治経済など広範な一般知識と特定分野の技術や業界情報といった専門知識であり、「タスク・意思決定」は職務(問題)とその意思決定に関する内容として、問題の認識や判断力などが含まれる。「権限・役割」とは組織の中で自由に決定できる立場にあるかどうか、また交渉や折衝力などである。「キャリア・教育」とは知識や能力を育成するための経験や学習、また個人の属性も広く含まれている。

日本企業本社では職務を遂行するために重要なものとして、一般常識、政治経済から、業界、税制、技術の特定知識までが幅広くあげられた。専門知識は状況理解、問題認識の基盤であり、そこから情報収集、理解、交渉力が必要になってくる。柔軟な対処や対人関係も職務遂行には重要であるとされ、組織内で調整し、実行する総合力が求められている。

米系日本法人では英語やパソコン操作などのより実践的な知識が重視され、日本企業本社のような管理職務に必要な能力の指摘は少なかった。また、自動車企業での実務や英語力・経理財務に関するビジネススクールでの経験や資格もあげられた。これは外資系企業でのマネジャーは部下の管理というより実務を行う中心であり、プレイング・マネジャーであるとの指摘を裏付けるものである。

ここから日本企業の中核人材は、より上級の管理職として位置付けられていると考えられるが、組織志向の日本企業と職務志向の米系法人の違いが表れたものとも思われる。日本企業では、多くの管理職が情報共有など一体感の醸成に注力するが、職務に直結する能力や業績評価はあいまいであり、米系法人の実務重視は参考になる。

表5 職務遂行に重要なもの

分類	米系日本法人	日本企業本社
知識	<ul style="list-style-type: none"> ・英語 ・コンピュータ操作 ・人事管理（職務）知識 ・専門知識 	<ul style="list-style-type: none"> ・経済・社会・政治に関する知識 ・業界基礎知識 ・商品知識 ・技術・市場動向
タスク・意思決定	<ul style="list-style-type: none"> ・職務順位 ・インタビュー能力 ・論理的思考能力 	<ul style="list-style-type: none"> ・情報収集力 ・企画構想・提案力 ・状況判断力 ・要因分析力 ・課題認識力 ・競争戦略立案能力
権限・役割	<ul style="list-style-type: none"> ・人間関係能力 ・交渉力 	<ul style="list-style-type: none"> ・他部門との交渉・調整力 ・人間関係
キャリア・教育	<ul style="list-style-type: none"> ・バランス感覚 ・自動車業界での経験 ・他社での同種業務における経験 ・センシティブィティ ・判断 ・決断力 	<ul style="list-style-type: none"> ・理解力 ・バランス感覚, ・常識発想力 ・柔軟性 ・好奇心 ・体力 ・積極的に意思疎通 ・リーガルマインド

出所：Elliott（1972）を参考に、調査結果により作成

インタビューでは英語力とプレゼンテーション能力の重要性が強調されていた。外資系企業では当然英語力が必要と思われるが、回答者である中間管理職となると、格段に高い水準が求められているようだ。米系日本法人営業部門では「日本企業で英語を使う人とは違う、海外と交渉する際、外国人（日本人）であるとのエクスキューズはできない」と高い英語力の必要性が指摘された。もちろん、外資系企業で英語力が必須であることはすでに論じられてきた通りである^④。

またプレゼンテーション能力は日本企業本社の国内営業部門で「会議や説明会で販売会社（ディーラー）に対するプレゼンテーションがうまく行かないと仕事をしたことにならない」とコメントされたように、外資系企業のみならず日本企業でも重要な専門性となっている。一般に日本人はプレゼンテーションが不得手とされており、今後は英語と共にプレゼンテーション能力の向上にも取り組む必要がある

ろう^④。

7. 職務能力の育成

(1) 人材開発と教育訓練

最後に職務能力の育成・向上に重要と指摘されたものについて考察していきたい。職務の専門性発揮に重要なものと同様に、組織、人事管理、個人の3つに分類した。表6の通り、「組織」では目標設定、権限委譲や職場風土、「人事管理」ではCDP（キャリア・ディベロップメント・プログラム）や育成方針、「個人」では自己啓発、本人の意欲・興味・努力などがあげられた。米系日本法人ではCDPのように本人の主體的な取り組みが強調されたのに対し、日本企業本社では率先垂範や教育指導のように上司の指導や育成方針が重視された。そこには日本企業、特に大企業が行ってきた新卒採用と教育訓練が反映されていると思われる。

インタビューで「若い上級管理職が外部から入社

している」との指摘があったように、外資系企業では中途採用が主流であり、人材開発においても「新卒を育てるシステムはないが、ある程度のキャリアを持つ人の能力を伸ばすプログラムはある」と本人

が主体性をもって取り組むことが重要とされている。今後、能力向上や CDP が実効をあげるためには、日本企業も会社主導の教育訓練から、キャリアを考え主体的に取り組む人材開発への転換が求められる。

表 6 職務能力の育成に重要なもの

分類	米系日本法人	日本企業本社
組織	<ul style="list-style-type: none"> ・目標の設定 ・達成毎の評価 ・権限の拡大 ・権限委譲（及びそれに伴う経験） 	<ul style="list-style-type: none"> ・率先垂範 ・迅速なフィードバック ・計画的な機会付与 ・自主性尊重 ・やる気を尊重する職場風土
人事管理	<ul style="list-style-type: none"> ・能力開発 ・CDP ・部下との個別対応（本人との対話） 	<ul style="list-style-type: none"> ・評価の継続的实施 ・職務能力期待値の明示 ・育成方針 ・教育指導
個人	<ul style="list-style-type: none"> ・自己啓発を促すサジェスション 「組織・人事管理との重複項目」（権限の拡大に伴う経験）（目標の設定／能力開発／CDP） 	<ul style="list-style-type: none"> ・粘り強さ ・頭の整理 ・本人の意欲・本人の適性 ・担当職務への興味 ・外部との接点 ・課題設定・解決策を考え、実行する努力

出所：Newman and Rowbottom (1968), Elliott (1972) を参考に、調査結果により作成

(2) 専門性重視の育成

日本企業では新卒者の担当職務は本人の希望と言うより、ほとんど企業側の意向で決定されてきたが、その理由には個人の育成も関係していた。企業内での長期雇用を確保していくには、従業員に幅広い職務経験と柔軟な対応力が必要であり、多様な職務経験を通じて、能力の発見や向上が期待できるからである。

一方、外資系企業では職種を定めての中途入社が一般的であるため、入社後、他の仕事への異動に同意が得られないという状況にある（根本 1988）。しかし、職種が特定されることで、能力向上の目標が明確となり、個人にとっては現実的なキャリア・プランを考えることができる。

インタビューで「早くから職務領域を決めなくても良い、上司と方向性を確認する程度で良い」、「若い時の自分の思い込みでは（適した職務は）わから

ない」と言われたように、日本では職務を絞り込まない育成が行われてきた。しかし、近年の環境変化や専門性の高まりから、また「技術系は（入社時に）決めたほうが良いが、事務系は入社 1~2 年で決めれば良い」との指摘もあるように、職務の確立が必要との見方が強まっている。これは専門性を重視した育成への変化であり、外資系企業や欧米企業に近い育成にシフトしているものと考えられる。

(3) キャリアと専門性

専門性が重視されることやその内容を考察してきたが、どのような専門性が重要となるかは、キャリアの各段階によって異なる。そのため、専門性を向上させるには、それぞれのキャリア段階に応じた目標や計画が重要となる。若手や中堅社員は、自らの専門性を職務から見出し、その確認をしつつ、向上に努める重要な時期にある。

担当職務からはじまり、それを掘り下げたり、関連分野へ広げたりすることが大切である。その過程において意識的に経験と学習を繰り返していく。知識やスキルを確実なものにし、その後それらを統合することで、職務に生かすことができる。そうした努力の過程を経てはじめて価値のある専門性を持つことができる。

外資系企業の実務経験者が指摘するのは、知識を積み重ね、その普遍化を図ることの重要性である^⑤。米系日本法人で「管理能力・リーダーシップは専門性によって裏付けられる」とコメントされたように、管理職になるとその専門性に管理能力が加わる^⑥。「マネジャーにはプロフェッショナルとしての向上が求められ、トップに近づくとも視野を広げる必要が出てくる」、「管理能力は部長クラスになると求められる」とコメントされるように、部長クラス以上になると、真の管理能力として、事業を統括し、運営するゼネラル・マネジメントの能力が重要になってくる。

このようにキャリアに応じて、必要な職務能力は変化するが、職務についての専門性がベースになっていることは変わらない。マネジャーとなっても常に専門性を強固なものとして維持向上させていく努力が求められるが、この点は日米共通なものと考えられる。

8. まとめ

比較した日米企業には規模や対象部門に違いがあったものの、米系日本法人での職務やそこで求められる能力から、国際競争力を高めるために今後の

日本企業に必要となりうる専門性や職務能力について考察することができた。

外資系企業である米系日本法人では、専門性が必要な部門や専門性を発揮する条件に職務の専門性が重視されている実態がみられ、これらは仮説を検証するものであった。担当領域や責任が明確な欧米企業では職務への取り組みに主体性が必要とされ、職務の専門性が管理能力のベースとなるため、管理職も専門性を重要と認識していた。

日本企業、特に大企業の中核人材は総合的な視野や調整力を主とした管理能力を重視し、職務の専門性の向上をあまり考えてこなかった。しかし、今日では国際化や技術の革新により、ビジネスはもとより職務や組織が大きく変化し、ホワイトカラーの職務から価値を生み出すことが求められ、職務の専門性が注目されてきている。

外資系企業のあり方がすべてそのまま日本企業に当てはまるとは言えないが、世界をリードする米国企業の日本法人での職務や育成のあり方を通じて、重要な示唆がみられた。それらをインプリケーションとしてまとめると、①各職務にある専門性の明確化、②責任と権限を持てる職務領域の構築、③職務に対する専門性と主体性を重視した育成、④専門性を基盤にしたキャリアの実現、以上の4点となる。

これらのインプリケーションを考慮し、日本企業に適したものとして生かすためには、さらなる検証を要するが、実現にむけてのプロセスは国際競争力の向上につながり、今後の人材マネジメントのあり方を明確にするものとなる。

【注】

① 外資系企業、海外企業では職務の範囲が明確と言われるが、そうしたものは次のような指摘がみられる。「外資系企業においては、社員一人ひとりの職務内容が明確に決まっている。」（得平，1998）、「米国企業は個人の仕事の範囲

が明確であるのに対し、日本では仕事の範囲がはっきりしない。」（桶田，1988）。

② 外資系企業では日本企業以上に厳然と実力評価が行われている。以下のような実務家の指摘がある。「外資系企業の場合、能力主義、実力

主義といわれるが、それはまぎれもない事実である。」(58-59 ページ) (得平, 1998), 「一般に歴史が浅く, 100%外資の企業ほど能力主義が徹底している。」(小島, 1997)

- ③ 外資系企業で英語が必要なことは容易に想像できるが, 階層やポストによってその水準や重要性も異なる。外資系企業での経験者による以下の指摘は参考になる。「外資系企業で日本人ホワイトカラーの採用基準で特徴的なのは英語力の重視, 管理職ポストが上位になるほど, 英語力が必要となり, その結果, 日本人幹部に英語は必須である」(吉原, 1994), 「英語力とパソコン操作能力はビジネスマンのスタート台に立つための基本的条件であり, 特別な資格でも何でもない。」(75 ページ) (得平, 1998), 「英語が公用語, 常にスキルアップを心がける。」(林, 2000)。近年ではインターネット, Eメールの普及もあり, 英語の重要性はさらに高まっている。
- ④ プレゼンテーション能力の重要性についても, 次のように多くの指摘がある。「米国の企業では, スライドなどを使ってのプレゼンテーションが会議にはつきもの・・・(中略)・・・プレゼンテーションのうまい社員は出世します。日本人はプレゼンテーションもあまり得意ではあり

ません。」(149-150 ページ) (八城, 1992), 「外資系企業ではプレゼンテーション能力や相手を納得させる説得力が欠かせない。顧客や取引先といった外部ばかりか, 上司など社内向けにも説明を要する機会が驚くほど多いからである。」(124 ページ) (得平, 1998)

- ⑤ 専門性を高めるための, 次のような実務上のアドバイスは貴重なものである。「ある分野で獲得した知識や技能も, その分野でしか通用しない知識・技能として終わらせてしまっただけは進歩がない。それを新たな分野や新規プロジェクトで活かしていくことが不可欠である。大切なことは関連情報を統合して知識を積み重ねることと, いかにもその普遍化を図るかということである。」(90-93 ページ) (得平, 1998), 「若い社員や専門スタッフに求められるものは専門能力である。それぞれの専門分野に関して知識やスキルをきちんと身に付けること, それも自社内ばかりでなく, 外部でも通用する力をつけたい。」(162-163 ページ) (得平, 1998), 「業務上得られる知識の汎用性を高め, 普遍化に努める。」(林, 2000)
- ⑥ 「管理職となり部下を率いるようになると, 専門能力にプラスしてマネジメント能力が求められる。」(162-163 ページ) (得平, 1998)

【参考文献】

Abegglen J. C. & Stalk, G. Jr., *Kaisya*, BasicBooks, 1985. (植山周一郎訳『カイシャ』講談社, 1986年)

尼子哲男『日本人マネジャー』創元社, 1992年。

青木昌彦, 小池和男, 中谷 巖『日本企業のグローバル化の研究』PHP 研究所, 1989年。

バロン, ロベール, J.『日本型ビジネスの研究』プレジデント社, 1978年。

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. *Managing across Borders : The transnational solution.*

Harvard Business School Press, 1989.

Beamish, P. W., & Inkpen, A. C. "Japanese Firms and the Decline of the Japanese Expatriate", *Journal of World Business*, 1998, 33 (1) : pp.35-50.

Black, J.S., H.B.Gregersen, M. E. Mendenhall and L. K. Stroh, *Globalizing People through International Assignments.* Addison-Wesley, 1999. (J.S.ブラック他著, 白木・永井・梅澤 監訳『海外派遣とグローバルビジネス』白桃

- 書房, 2001年)
- Christopher, R. C. *Second to None: American Companies in Japan*, Malanie Jackson, 1986.
(徳山二郎訳『日本で勝てれば世界で勝てる』講談社, 1986年)
- Edstrom & Galbraith, "Transfer of Managersasa Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 22: pp.248-263, 1977.
- Elliott, P. *The Sociology of the Professions*. Macmillan, 1972.
- Ferraro, P. Gary. *The Cultural Dimension of International Business*. Prentice Hall, 1990.
(G.フェラーロ著, 江夏・太田訳『異文化マネジメント』同文館, 1992年)
- 花田光世「日本企業の国際化の発展モデル」『JMAジャーナル』1月号, 1987年。
- Harzing, Anne-Wil, Of Bees, and Spiders: "The Role of Expatriates in Controlling Foreign Subsidiaries", *Journal of World Business*, 2001, 36 (4): pp.366-379.
- 林 謙二『外資系企業で働くということ』平凡社, 2000年。
- 石田英夫『日本企業の国際人事管理』日本労働研究機構, 1985年。
- 石田英夫『国際経営とホワイトカラー』中央経済社, 1999年。
- 亀岡太郎『IBMの人事管理』三天書房, 1983年。
- 岸 永三『外資系企業ハンドブック』東洋経済新報社, 1998年。
- 小林規威『日本の合弁会社』東洋経済新報社, 1967年。
- 小島郁夫『ここが知りたい外資系企業』日本実業出版社, 1997年。
- 牧野 昇『外資系企業に学ぶ成功戦略』プレジデント社, 1995年。
- Moran, Robert T. and Riesenberger, John R. *The Global Challenge*. McGraw-Hill International (UK), 1994. (R.T.モラーン・J.R.リーゼンバーガー著梅津祐良訳『グローバルチャレンジ』日経BP社, 1997年)
- 宮下 清『組織内プロフェッショナル』同友館, 2001年。
- 根本 孝『外資系企業の人的資源管理』創成社, 1988年。
- Newman, A.D. and Rowbottom, R.W., *Organization Analysis*, Heinemann, 1968. (土屋敏明訳『組織分析』ダイヤモンド社, 1971年)
- 桶田 篤『外資系企業インジャパン』同文館, 1988年。
- ポール・ゴールドスミス著, 千葉望訳『外資系企業が欲しい人欲しくない人』メタモル社, 1999年。
- Peters, T., & Waterman, R. *In Search of Excellence: Lessons from America's best run companies*. Harper and Row, 1982. (大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社, 1983年)
- Pil, F. K. & MacDuffie, J. P. "What Makes Transplants Thrive: Managing the Transfer of "Best Practice" at Japanese Auto Plants in North America", *Journal of World Business*, 1998, 33 (2): pp.125-144, 1999.
- Pucik, V., Hanada, M., & Fifield, G. *Management Cultures and the Effectiveness of Local Executives in Japanese-owned U.S. Corporations*. Tokyo: Egon Zehnder Interanational. 1989.
- Rhinesmith, H. Stephen. *A Manager's Guide to Globalization*. Richard D. Irwin, 1993. (S.ラインスミス著, 小林薫訳『グローバリゼーション・ガイド』サイマル出版, 1994年)
- Robinson, Richard D. *Internationalization of Business: An Introduction*. Holt, Rinehart and Winston, 1984. (R.D.ロビンソン著, 入

- 江猪太郎監訳『基本国際経営戦略論』文眞堂, 1985 年)
- Rosenzweig, P.M. "The new 'American Challenge' : Foreign Multinationals in the United States", *California Management Review*, 1994.36 (3), pp.107-123.
- 佐久間賢『現地経営の変革』日本経済新聞社, 1993 年。
- 高橋浩夫『グローバル経営の組織戦略』同文館, 1991 年。
- 竹内弘高, 石倉洋子『異質のマネジメント』ダイヤモンド社, 1994 年。
- 得平文雄『外資系で成功する人しない人』中経出版, 1998 年。
- Tung, R.L., " Selection and Training Procedures of US, European and Japanese Multinationals", *California Management Review*, 1982, 25 (1), pp.57-71.
- Tung, R.L., *Business Negotiation with the Japanese*, Heath and Compan, 1984. (山田正喜子監修 『合弁事業 Do & Don't』有斐閣, 1987 年)
- Tung, R.L. "American Expatriates Abroad: From Neophytes to Cosmopolitans", *Journal of World Business*, 1998, 33 (2) : pp.125-144.
- 植松千里『外資系企業の評価システム事例集』日経連出版部, 1999 年。
- 山崎 清, 竹田志郎『外資系企業』教育社, 1976 年。
- 八城政基『日本の経営 アメリカの経営』日本経済新聞社, 1992 年。
- 横山哲夫『人事部ただいま 13 名』日本経営出版会, 1969 年。
- 吉森 賢『日本の経営・欧米の経営』放送大学教育振興会, 1996 年。
- 吉原英樹, 林 吉郎, 安室憲一『日本企業のグローバル経営』東洋経済新報社, 1988 年。
- 吉原英樹『現地人社長と内なる国際化』東洋経済新報社, 1989 年。
- 吉原英樹, 和田充夫ほか『グローバル企業の日本戦略』講談社, 1990 年。
- 吉原英樹『外資系企業』同文館, 1994 年。
- Zimmerman, M., *How to Do Business with the Japanese*, Julian Bach Literary, 1985. (青木栄一訳 『ザ・ジャパニーズ・ビジネス』二見書房, 1986 年)

[2002 年 8 月 9 日受理]

第二次世界大戦後の米国多国籍企業による技術戦略の進化過程

關 智一 (小樽商科大学)

要 旨

1990年代後半に起こった企業成長パラダイムの大転換、すなわち内的成長 (Internal Growth) から外的成長 (External Growth) へのシフトに際しても、米国の世界的な技術優位は揺るぎないものと考えられている。本稿では、こうした第二次世界大戦以降の米国の技術優位を生み出すメカニズムについて、その解明の糸口として米国多国籍企業による技術戦略変遷に注目することとした。つまり、技術戦略をイノベーション中心の技術開発戦略 (Technology Development Strategy) と専有中心の技術管理戦略 (Technology Control Strategy) に大別し、それぞれの進化過程の中にそうしたメカニズムの存在を見出すことを試みている。本稿の考察から、1990年代前半までの内的成長下での米国多国籍企業による技術戦略の進化過程が、技術開発戦略と技術管理戦略のサイクル運動をその原動力としていたこと、しかし 1990年代後半以降の外的成長下では、むしろ個々の技術戦略が外部経営資源の活用によって独自の進化過程を描きつつあること、等が明らかにされている。

はじめに

1990年代後半以降に急速に進展した「グローバル化 (Globalization)」を契機として、今日の世界中の企業成長パラダイムは、かつての「内的成長 (Internal Growth)」から「外的成長 (External Growth)」へと歴史的な大転換を迫られている (日本経済新聞, 2001年3月22日付)。ところがそうしたなかでも、とくに 21世紀を担うハイテク産業分野 (IT やバイオなど) において、現在も米国系の多国籍企業 (以下, MNC) の多くが自らの技術優位によって企業成長を実現し続けている。こうした第二次世界大戦後から現在に至るまでの、米国 MNC の技術優位を支え続けるメカニズム解明は、長く国際ビジネス研究における課題とされ、現在も解明に向けた努力が続けられている。

そこで本稿では、こうした課題解明への一つのアプローチとして米国 MNC の技術戦略 (Technology Strategy) そのものに注目し、その歴史的変遷から読み取れる進化過程 (Evolution Process) の中に、米国 MNC の技術優位を生み出すメカニズムを見出すことを試みることにした。そのために、本稿では米国 MNC の技術戦略を、その機能から“開発”と

“管理”の二つに大別する視点を採用する (菰田, 1981; 根本, 1988)。すなわち、イノベーション (Innovation) を目的とする「技術開発戦略 (Technology Development Strategy)」と、その技術的成果の専有 (Appropriation) を目的とする「技術管理戦略 (Technology Control Strategy)」への大別である (關, 2000ab)。内的成長から外的成長への劇的な事業環境の変化の中で、米国 MNC の技術戦略は、いかに進化を遂げていったのか。また、そうした技術戦略進化は、いかに技術優位をもたらすメカニズムとして働いてきたのか。本稿の考察を通じて、こうした点を明らかにしていきたい。

1. 内的成長下での技術戦略の進化

では、まず米国 MNC が誕生した 1950年代後半・1960年代から IT 革命の始まった 1990年代前半にかけての、企業成長が基本的に一企業での内部資源内において実現されてきた、いわば内的成長下での技術戦略進化の歴史的変遷について見ることにしたい。

1-1 内的成長下での技術開発戦略の進化

第二次世界大戦後の米国経済は当時、復興途上にあった西欧諸国や日本のそれと比べて圧倒的な規模を誇り、巨額な R&D 費によって生み出される新技術と豊かで貪欲に新製品を求める市場との相互作用のなかから、産軍複合体を中心とする独占企業が次々と画期的なイノベーションを実現していた（後藤，2000）。当時の米国は、米国企業による技術開発戦略に支えられた圧倒的な技術優位を背景として、まさしく世界のイノベーション発信基地と呼ぶに相応しい状況にあった。

例えば、1967年当時、米国一国だけで OECD 諸国で行われた R&D 活動の、ほぼ 70% を占めていたとされる（Dunning, 1988）。こうした旺盛な R&D 投資に支えられ、1960年代には米国経済の黄金期である、「パックス・アメリカナ（Pax Americana）」が形成されることとなる（猪木，1988）。また、こうした当時の米国主導による世界的なイノベーション体制の確立は、後に Vernon の「PC（Product Cycle）」モデルとして理論化され、米国 MNC のイノベーション能力の高さが内外に示されることとなった（Vernon, 1971）。

しかし、次第に米国企業の多国籍化が本格化し始めると、米国 MNC の技術開発戦略にも大きな変化が訪れることとなる。つまり、1970年代後半に入ると、一転して日本や西ドイツ（当時）のイノベーション能力の向上によって、米国単独による技術ヘゲモニーが困難となっていったのである。これまで米国 MNC が独占的シェアを有していたハードウェア産業分野（鉄鋼、造船、自動車など）において、次第に高品質・低価格を武器とした日本や西ドイツの製品が世界市場を席卷し始めていった。日本や西欧諸国の技術発展は目覚しく、もはや米国一国を起点としたイノベーション体制は限界に近づきつつあった。

こうして米国 MNC は、失われた技術優位の復活に向けて、これまでの技術開発戦略からの脱却と、新たな施策を持ってその内容を進化させることを目

指し始めることとなる。すなわち、米国は国家としての戦略的産業の比重を、これまでの重厚長大型のハードウェア産業から新たに知識集約型のソフトウェア産業へとシフトし始め、これに対応する形で米国 MNC もそうした新産業に相応しい技術開発戦略の進化を模索し始めていったのである。こうして米国 MNC は、これまで米国中心に設置されてきた R&D 機能を新たに「分散化（fragmentation）」することで（Fayerweather, 1969）、自らのイノベーション体制を再構築し改めて技術優位の復活を目指し始めたのである。すなわち、1970年代後半以降における米国 MNC の技術開発戦略の進化とは、R&D 拠点のグローバル化であった。

ところが、こうした R&D 拠点のグローバル化も、その実質は米国本国で開発された既存の技術や製品を現地市場向けに応用開発するといった、いわば「A&D（Adaptation & Development）」機能を中心としたものであり（Creamer, 1976；Ronstadt, 1977）、本格的な基礎研究拠点のグローバル化は 1980年代によようやく登場することとなる。代表的な例としては、主要基礎研究所を米国、中国、イスラエル、日本、スイスに設置している、米 IBM 社の「グローバル R&D 体制」が挙げられる。イスラエルと日本、中国の基礎研究所は、何れも 1980年代以降の設立である（林，1996）（表 1 参照）。ある程度の時間は要したものの、こうしたイノベーションの要ともいべき基礎研究機能さえもグローバル化する点に、米国 MNC の技術開発戦略の進化に向けた強い意気込みが伺えよう。

また、こうしたグローバル R&D 戦略の実現の背景には、Bartlett & Ghoshal が指摘したように、本社と海外 R&D 拠点との組織ジレンマ解消に向けあるべき「トランスナショナル・イノベーション・プロセス（Transnational Innovation Process）」の姿を模索し続けた、米国 MNC の組織学習努力の存在も無視することはできない（Bartlett and Ghoshal, 1989）。そして、こうしたいわゆる「グローバル R&D

表 1 IBM の主要基礎研究所

名 称	設立	所 在 地	研究者数	研 究 開 発 分 野
T. J. Watson Research Center	1961	Westchester Country (New York)	約 1,300	Semiconductors, Physical and Computer Sciences, Mathematics
Almaden Research Center	1986	San Jose (California)	約 700	Storage Systems and Technology, Computer Science, Physical Phenomena and Characteristics of Materials
Austin Research Laboratory	1995	Austin (Texas)	約 30	Advanced Circuit Design, New Design Techniques and Tools for High Performance Microprocessors
China Research Laboratory	1995	Beijing (China)	約 20	Chinese Language and Speech Recognition, Digital Library Technology Research and Application
Haifa Research Laboratory	1982	Haifa (Israel)	約 230	Applied Mathematics, Computer Science and Engineering
Tokyo Research Laboratory	1982	Tokyo (Japan)	約 250	Computer Science, Storage Semiconductor Technology, and Manufacturing Research
Zurich Research Laboratory	1956	Zurich (Switzerland)	約 200	Communication Systems (Asynchronous Transfer Mode), Information Technology Solution, Optoelectronics, Physical Science

(出所) 林倬史「IBM 社の技術開発分野とグローバル研究開発体制」『立教経済学研究』第 50 巻第 2 号, 1996 年, 25-26 ページ。

戦略 (Global R&D Strategy)」の発展は、R&D 拠点同士が国境や地理的距離、時間を克服するためのツールである IT の発展をも促し、こうした新産業に適合する技術開発戦略の進化に努めてきた米国 MNC は、結果的に 1990 年代以降の IT 分野での技術優位を確立するのである (關, 2000ab)。

1-2 内的成長下での技術管理戦略の進化

第二次世界大戦後の圧倒的な技術優位を背景に、次第にビッグ・ビジネスを展開するに至った米国企業は、既存製品系列の販売拡張や新製品開発による国内新市場開拓に加え、新たに既存製品市場の地理的拡大を目指し始める (米倉, 1999)。そうした背景には、米国国内の独占進展と資本過剰による国内利潤率低下、反トラスト法 (=米国版独占禁止法) の適用強化による国内市場シェア拡大の困難性などがあったとされる (亀井, 1996)。こうして米国企業は、1960 年代に入ると自らの優位技術から得られる報酬を極大化するために、当時の EEC 市場 (当時) をターゲットとした海外直接投資 (Foreign Direct Investment : FDI) を通じて、多国籍化を本

格化し始めていったのである (Hymer, 1976)。

その意味では、この当時の米国 MNC による主要な技術戦略の内容とは、まさに優位技術のグローバルな専有活動を目的とする技術管理戦略であったのであり、Rugman らの伝統的な「内部化理論 (Internalization Theory)」の描く、米国本社と海外子会社による内部市場取引を中心としていたとされる (Rugman et al., 1985)。すなわち、米国企業は、FDI を通じて新技術を外国市場へと安全に運び出し、グローバルな専有活動を実現していったと考えられるのである (Davidson, 1980 ; Mansfield et al., 1982)。

しかしながら、こうした FDI による技術管理戦略の成功は、米国 MNC に対して必ずしもメリットだけをもたらしたわけではなかった。すなわち、Gilpin が指摘したように、米国企業が多国籍化したことによって、①既存の米国产優位技術が FDI 対象国に流出し、日本や西欧の新興企業に技術力向上のきっかけとなる恰好の「技術機会」を与えてしまったこと、②既存優位技術の消費から得られる海外投資収益への依存体質の確立により米国国内の R&D 活動や合

理化が停滞し、潜在的なイノベーション基盤を弱体化させてしまったこと、等がデメリットとして挙げられるのである（Gilpin, 1975）。さらには、技術管理戦略の予想以上の成功によって、米国 MNC の組織自体も肥大化し、それ故に組織の維持費が深刻な問題となっていった。開発すべき技術も巨大化・複雑化する傾向が強まり、とくに基礎研究費の回収が大きな問題となっていったのである（Ford & Ryan, 1981）。また、前述した国内のイノベーション基盤の弱体化も、こうした状況を一層悪化させていた。

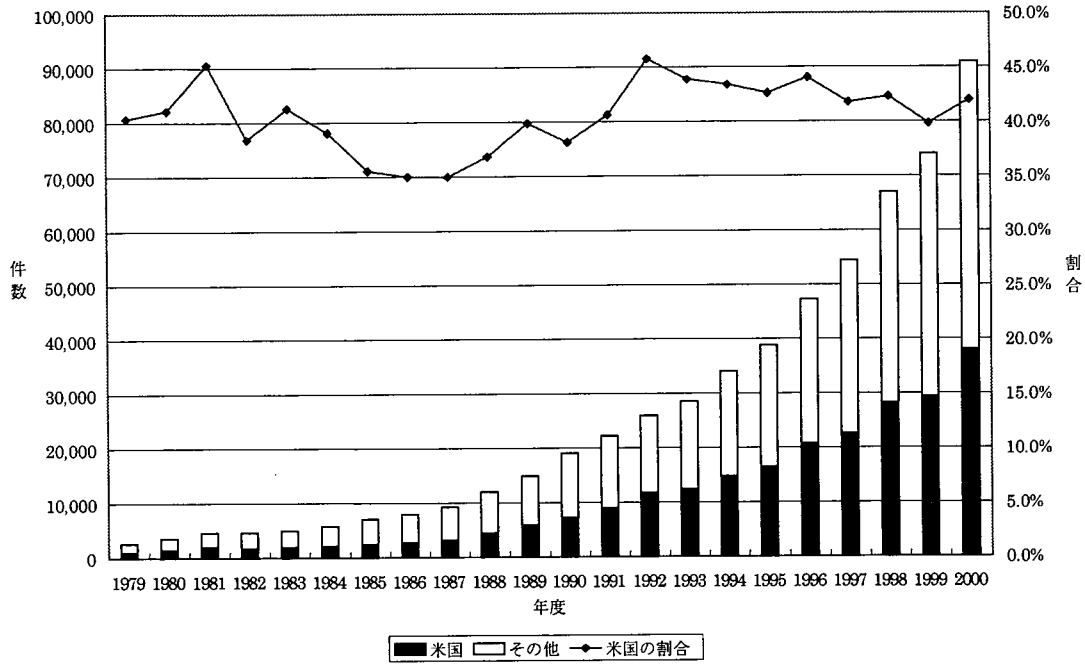
こうして、これらの諸問題に対する打開策として米国 MNC は、これまでの内部化を中心とする技術管理戦略の転換を推し進め、FDI 収益に加え新たに非関連企業へのライセンス（Licensing）によるロイヤルティ（Royalty）収入を重視し始めていった（Baranson, 1978；Telesio, 1979；菰田, 1984）。ところが、このことは逆に米国産優位技術の拡散を一層促進させてしまい、結果的に 1970 年代後半には米国単独の技術優位崩壊を決定的なものとするのである（猪木, 1998）。その意味では、パックス・アメリカナ崩壊の要因の一つとして、こうした米国 MNC の技術管理戦略の転換、すなわちグローバルな専有の実現手段として FDI による内部化を放棄し、開発技術の「消散リスク（risk of dissipation）」を伴うライセンスを選択した点を指摘することができよう。

しかし、こうしたライセンスの選択も、米国 MNC の技術管理戦略として次第に合理性を持つこととなる。確かに、「レディング学派（Reading School）」の内部化理論研究者が主張するように、1970 年代初期のライセンス市場は国際的な特許制度自体が始動したばかりであったため、グローバルな専有手段としてのライセンスの役割は軽視されても仕方ない状況にあったと言える。しかしながら、1970 年代後半以降には PCT（Patent Cooperation Treaty）といった国際的な特許協力条約も次々と締結され始め、こうした国際特許制度の環

境整備を背景として、次第にグローバルな専有の実現手段としてのライセンスへの評価も見直されていったのである（Jones, 1996；関, 2000b）。

米国 MNC は、こうした「国際特許出願（International Application）」を最大限に利用することで国際的な特許包囲網を張り巡らし（図 1 参照）、またライセンス契約時には自らの有利な「制限条項（Restriction）」を付与することで、巧みに消散リスクを低減させていたと考えられている（Frame 1983；Bertin and Wyatt, 1988）。そして、こうした流れが 1980 年代後半からの米国の「プロパテント政策（Pro-Patent Policy）」を生み出し、グローバルな専有に向けた米国 MNC の技術管理戦略は、知的財産権（Intellectual Property Right）という新たな武器を加え、さらなる展開を見せ始めていく。すなわち、1980 年代に入るとコンピュータといったハイテク産業の隆盛によって、米国 MNC はその基盤技術であるソフトウェアのグローバルな専有に向け、再び技術管理戦略の進化に迫られることとなったのである。

ソフトウェアは、その情報財としての特性からコピーが容易であるため、そのグローバルな専有が米国 MNC の課題となっていた。米国 MNC は、米国政府と連携して前述のプロパテント政策を実現させ、特許権（Patent Right）の法的権利を内外において強化・徹底させる、いわば「グローバル特許戦略（Global Patent Strategy）」へと技術管理戦略を進化させていったのである。かつてはグローバルな専有手段には、海外においても企業秘密として閉じ込める内部化が有効であると考えられたが、ハードからソフトへの技術特性そのものの変化や競合企業による模造能力の向上といった市場環境の変化によって、むしろ特許権化によって所有権を国際的に確立する方法が注目を集めていくこととなったのである。



(出所) PCT 各種資料 (URL <http://www.wipo.int/pct/en/access/news.htm>) より筆者作成。

図 1 PCT 国際特許出願件数に見る米国の割合

こうして米国 MNC は、自らの所有するソフトウェアに代表されるハイテク分野での基本特許を武器に、主に日本やアジアの企業をターゲットとして特許侵害訴訟を起こし、莫大な賠償金・和解金の獲得を通じて競合企業への圧力を強め、結果的にそうした知的財産権の禁圧効果を持ってグローバルな専有を実現させていったのである (幸田, 2000b; 上山, 2000)。例えば、米 Texas Instruments 社は DRAM 基本特許を武器に日本企業を追い込み、1987 年度には前年度の約 10 倍のロイヤルティ収入を獲得している (西山, 1988), 米 Intel 社は NEC との著作権係争によって結果的に MPU 市場の独占に成功している (久保田・軽部, 1995)。また、こうした現実を反映するように、学界においては Porter が、「技術リーダーシップ (Technological Leadership)」の成功要因の一つとして、特許効力による技術拡散度の低下を主張するに至っている (Porter, 1985)。

このように、今日では米国 MNC のグローバルな

専有を実現する上で、こうしたグローバル特許戦略はもはや不可欠な存在であるとされ、その流れは IT 革命の本格化する 1990 年代以降も基本的に踏襲されているのである (関, 2000ab)。

2. 外的成長下での技術戦略の進化

次に、世界的な IT 革命を契機として 1990 年代後半以降に確認されるようになった、複数の企業が国境や資本系列などを越えて集まり、外部資源の積極的な活用によって最適な企業成長を実現しようとする、いわば外的成長下での米国 MNC の技術戦略進化の現状 (あるいは展望) について見ていくこととしたい。

2-1 外的成長下での技術開発戦略の進化

1990 年代後半以降の米国 MNC による技術開発戦略には、かつての同戦略には見られなかった新たな進化が認められる。例えば、そうした技術開発戦略の進化の代表例としては、①前出の米 IBM 社や米

Intel 社に代表される、「技術開発のグローバルマネジメント (Global Management of Technology Development)」としての「グローバル R&D ネットワーク (Global R&D Network)」(Westney, 1998 ; 林, 1999ab, 2001 ; 高橋, 2000), ②米 AT&T 社 (対 NEC) や米 IBM 社 (対東芝, 独 Siemens) に代表される, 戦略的に国際開発提携や国際共同開発を行い新たな競争優位の構築を目指す「国際戦略提携 (International Strategic Alliance)」(松行, 2000 ; 中原, 2000 ; 徳田, 2000), ③米 Cisco Systems 社に代表される, 自前の R&D 部門を持たずに外部から有望なベンチャー企業を買収し開発を行う「A&D (Acquisition & Development)」(日本経済新聞, 2001年3月22日付), 等が挙げられる。

つまり, 1990年代後半以降の米国 MNC による技術開発戦略とは, 国際戦略提携に代表される他社の外部資源を積極的に取り込む, まさしく外的成長によるイノベーション活動として特徴付けられるのである。こうした変化は, 前述の通り, 1990年代後半以降における経済のグローバリゼーションの進展とそれに伴う企業間のメガ・コンペティション (Mega Competition) を, その直接的な契機としていていると考えられている。そして, こうした外的成長下に適合した新たな技術開発戦略への取り組みによって, 確かに米国 MNC は IT やバイオ・テクノロジー (Bio Technology), 環境技術といった 21 世紀を牽引する最新ハイテク産業分野における技術優位の確立に成功しているのである (表 2 参照)。

表 2 文部科学省・第 7 回技術予測調査 (2001 年 7 月 17 日発表)

主 な 重 要 技 術	実現 予測年	研究が進んでいる国・地域		
		日本	米国	欧州
◇ 生命関連分野				
糖尿病, 高血圧, 動脈硬化に関係する遺伝子群を突き止め, 患者の病因を明確に判定	2013	○	◎	△
DNA 塩基配列情報から酵素など新しいたんぱく質の機能を推測する手法の開発	2009	○	◎	△
細胞ががん化する信号の伝達を止めてがん細胞を正常化させる治療法の普及	2020	○	◎	△
◇ 環境関連分野				
窒素酸化物排出規制・技術の普及	2011	◎	△	○
ゼロエミッション技術が進み, 産業廃棄物の埋め立て量が半減	2018	○	△	◎
環境ホルモンの人体への健康障害が解明	2015	△	◎	○
◇ 情報関連分野				
ハッカーの攻撃からプライバシーや機密が保護できる信頼性の高いネットワークシステムの普及	2010	○	◎	△
1 月 2,000 円以下で毎秒 150 メガビットの大容量ネットワークを自由に利用できる環境の実現	2009	○	◎	△
ソフトウェア検証技術が進み, 誤りのない大規模ソフトウェアの短期開発が可能に	2019	○	◎	△

(原注) 研究が進んでいる順に, ◎→○→△

(出所)「日本経済新聞」2001年7月18日付。

そしてこうしたなか, 外的成長下に相応しい全く新たな技術開発戦略の進化スタイルが登場することとなった。すなわち, 昨今注目を集める Linux の開発手法にヒントを得た, いわゆる「オープン R&D 戦

略 (Open R&D Strategy)」がそれである (日本経済新聞, 2001年1月29日付)。Linux は, いわゆる「オープンソースソフトウェア (Open Source Software)」であり (Dibona et al., 1999 ; Raymond, 1999), そ

の根底には「新技術やアイデアを隠したり特許で保護するのではなく、広く公開して多くの人の知恵を集めて大きく育てる」という考え方がある（日本経済新聞、2002年1月3日付）。つまり、オープン R&D 戦略とは、情報や知識を排他的に所有するのではなく、むしろ積極的に外部と共有・結合させることでその価値を増大させ、ここから斬新かつ継続的なイノベーションを実現しようとする、全く新たな技術開発戦略なのである（國領他、2000）。

そして、こうしたオープン R&D 戦略を技術開発戦略として積極的に取り入れ始めているのは、やはり米国 MNC であった。例えば、米 Hewlett Packard 社や米 Intel 社、米 Sun Microsystems 社は、既にネット用ソフトやデータ・セキュリティ技術、半導体技術といった分野において「オープンソース・プロジェクト」を展開している（日本経済新聞、2001年1月29日付）。さらに、米国 MNC は、こうしたオープン R&D 戦略を利用して、次世代技術である「ナノ・テクノロジー（Nano Technology）」や「バイオ・インフォマティクス（Bio Informatics）」における技術優位の確立さえも、既に目指し始めているとされる。例えば、通信で複数のコンピュータを連携して利用する「グリッド・コンピューティング（Grid Computing）」によって、米 IBM 社などの米国 MNC が実際に全遺伝情報（Genome）や蛋白質の解析に取り組み始めているのである（日本経済新聞、2002年2月4日付）。

2-2 外的成長下での技術管理戦略の進化

米国 MNC のグローバルな専有活動にとって、新たに知的財産権化という選択肢を加え進化した技術管理戦略は、1990年代に入ってもその原型を保持したままにある。つまり、外的成長時代の到来の中でもその基本的なスタイルを変えることなく、新たに創出されるイノベーション成果を知的財産権化（とくに特許権化）の対象に取り込みながら、技術管理戦略としての機能をより一層強化しているのである。

例えば、新たに特許権化の対象とされた代表的な技術的成果としては、①新薬やヒトゲノム情報、あるいは遺伝子導入動植物といったバイオ・テクノロジー（幸田、2000a；上山、2000）、②マイクロマシンやカーボンナノチューブといった前出のナノ・テクノロジー（日本経済新聞、2001年5月5日付）、③米 Priceline 社の開発した「買い手主導型の逆オークション方式」や米 Columbia 大学が開発したデリバティブに関する価格と利息等に関する計算方法といった「ビジネス方法（Business Method）」（今井、2000；幸田、2000ab；上山、2000）、等が挙げられる。また、著作権化の新対象としては、マルチメディア・ソフトとしての「デジタル・コンテンツ（Digital Contents）」（著作権法令研究会他、1999）、が挙げられる。

そして、こうした続々と登場する新たな技術的成果に対して、米国 MNC はより高度な特許権化に向けたシステムを構築することを目指し、技術管理戦略をさらに進化させている。すなわち、かつてのグローバル特許戦略に IT をミックスさせた、インターネットを利用した「特許ポートフォリオ戦略（Patent Portfolio Strategy）」がそれである。米 IBM 社や米 Xerox 社、米 Dell 社等の米国 IT・MNC が活用する、米 Aurigin Systems 社の開発した専用解析ソフトウェアを例に、外的成長下の米国 MNC における技術管理戦略の進化について、その具体的な内容を見てみることにしたい（關、2001a）。

まず、一般に特許ポートフォリオ戦略とは、「同一分野の発明に関し、複数の特許を意識的に取得することにより、特許権を強化し、競争能力を高める戦略」であると解されている（幸田、2000a）。こうした考え方自体は以前から存在していたものの、莫大な時間と労力、コストが問題視されてきた。しかし、インターネットを利用した特許ポートフォリオ戦略では、IT を活用することでこうした問題を解決できるとしている。そのための具体的な戦略の手順とその効果は、以下の通りである（Rivette and Kline,

2000a)。

- ① 製品・新市場への参入を図る前に専用の解析ソフトによって「特許取得動向マップ (Landscape Map)」を作成し、競合他社の長期的な開発動向の分析を行うことで二重投資のリスクを回避させる。つまり、特許管理部門（あるいは知的財産部門）と R&D 部門とを連携させ、効率良く基本特許となる中核技術に集中したイノベーションを行う。
- ② 競合他社が自社技術を模倣できないように、あるいは競合他社の基本特許を無効なものとするために、方法やプロセスといった周辺特許を押さえる。すなわち、ビジネスモデル特許によって、自社の基本特許の周囲に特許の壁を築く「クラスタリング (Clustering)」や、競合他社の基本特許に関連する周辺特許を囲い込む「ブラケットティング (Bracketing)」といった防衛的な特許戦略を行う（今井，2000）。
- ③ 前出の特許マッピングから自社の技術優位を強化できる周辺特許を持つ企業を探し出し、M&A の可能性を探る。
- ④ また、同じく解析ソフトの「特許引用ツリー (Patent Citation Tree)」の分析によって、自社の特許技術から多く引用している特許技術を探し出し、そこから訴訟の可能性を探る。
- ⑤ あるいは、侵害の事実が認められなくても他社が自社の特許技術を引用していることを口実として、その技術関連性の深さから「クロス・ライセンス (Cross License)」契約などを結び、相手の特許技術の獲得を目指す。
- ⑥ 逆に、引用ツリーで照会し多く引用されている特許技術が自社にあれば、それは市場価値が高いことを示しており、それらの売却やクロス・ライセンスを検討する。

こうしたインターネットを利用した特許ポートフォリオ戦略を、技術管理戦略の進化形として見るとすれば、①、②、④の部分は、従来から引き続く

グローバル特許戦略の機能をより強化する形での進化として位置付けられる。しかし、③、⑤、⑥の部分は、むしろ特許権といった知的財産権を「無形資産 (Intangible Asset)」として新たに認識し直すことで、その有効活用により外的成長実現に向けた様々な機会を生み出す、いわば技術管理戦略の可能性をより広げる形での進化形として位置付けられるのである。そして、こうした技術管理戦略のさらなる進化によって、実際に多くの米国 MNC が R&D と特許管理の統合化、あるいはグローバルな M&A や国際戦略提携を実現し、技術優位による市場での独占強化だけでなく、財務実績の向上をも実現しているのである (Rivette and Kline, 2000ab)。

おわりに

本稿では、これまで混同されがちであった技術戦略における“開発”と“管理”の機能の差異に注目し、新たに技術開発戦略と技術管理戦略という二つの側面から、第二次世界大戦後の米国 MNC による技術優位獲得に向けた取り組みを説明することを試みてみた。そしてそこでの考察から、基本的に米国 MNC の技術開発戦略と技術管理戦略は、ともにその機能を進化させ続けることによって技術優位の獲得に貢献してきた点が明らかにされた。すなわち、第二次世界大戦後の米国 MNC による技術優位獲得に向けた取り組みとは、まさしく技術開発戦略と技術管理戦略の進化過程そのものとして表現することができる、ということである。

しかし、そうした米国 MNC による技術戦略の進化過程も、1990 年代後半に起こった内的成長から外的成長への企業成長パラダイムの歴史的転換を考えると、厳密にはその進化内容には大きな変化が見受けられる。すなわち、内的成長下での米国 MNC による技術戦略の進化過程には、いわば技術開発戦略と技術管理戦略による因果関係を見出すことができるのに対し、外的成長下でのそれにはそうした関係が認められず、むしろ両技術戦略がそれぞれに独自

の進化を追及しつつある、という変化である。

例えば、内的成長下での米国 MNC による技術戦略の進化過程を振り返ると、第二次世界大戦後の技術優位を背景とする技術開発戦略の出現によって、米国企業の多国籍化が促され FDI による技術管理戦略が出現している。そして、そうした技術管理戦略の進化が結果的に米国単独の技術優位を崩壊に導き、新たに技術開発戦略の再台頭とその機能の進化をもたらしている。同じくそうした技術開発戦略の進化の技術的成果であるソフトウェアの登場は、プロパテントとともに技術管理戦略の再台頭とその機能の進化をもたらしている。そうした進化過程は、あたかも技術開発戦略と技術管理戦略とが交互に台頭を繰り返す、「サイクル・モデル (Cycle Model)」として表現できるように思われる (関, 2000ab)。

そして、こうした技術戦略の進化過程には、技術優位を生み出す仕掛けとして、以下のようなメカニズムが働いていたと考えられるのである。すなわち、技術開発戦略と技術管理戦略とが因果関係にあったことによって、その戦略転換に際しての様々な経験や教訓から学習効果が生まれ、それが新たに登場する戦略の進化を促す原動力となる。そして、こうした技術戦略進化とともに、イノベーション活動そのものの精度が高まり、またそうしたイノベーション活動を支える専有活動の精度も高められた結果、再び新たなイノベーション活動が誘発されていく。米国 MNC の技術優位とは、こうしたメカニズムによって生み出され、そして維持されてきたと考えられるのである。

一方、外的成長下での米国 MNC による技術戦略の進化過程は、技術開発戦略と技術管理戦略のそれぞれが IT の活用をきっかけとして、むしろ単独の技術戦略としての機能の進化を、ほぼ同時期に追及しつつあるように思われる。こうした変化は、同様

に外的成長下での米国 MNC による技術優位を生み出すメカニズムと関連付けられ、以下のように説明することができる。

つまり、かつての内的成長下での米国 MNC による技術優位を生み出すメカニズムが、一企業の内部資源の範囲内での技術戦略進化の追及、すなわち限られた経営資源を技術開発戦略・技術管理戦略のどちらか一方へ集中投入する必要があったのに対し、外的成長下での同メカニズムでは、豊富な外部経営資源を背景に技術開発戦略・技術管理戦略それぞれの自由な進化が可能となったためである、ということである。

以上が本稿の考察から明らかにされた点であるが、本稿にはいくつかの問題点が存在しており、それは以下のように整理される。①本稿の考察が文献研究を中心としたものであり、その多くが試論の域を出ていない。すなわち、考察から実証研究が大きく抜け落ちている。②米国 MNC の技術優位を生み出すメカニズムの解明において、ビジネス環境の制度的側面やマクロ組織の側面、環境と組織の側面といった、昨今の MNC の「組織理論 (Organization Theory)」研究を十分に活用し得ていない (Ghoshal and Westney, 1993)。これらの問題点は、筆者の今後の研究課題であり、早期の解決を目指したい。

*本稿は、2001 年度国際ビジネス研究学会・第 8 回全国大会 (於福島大学) における拙報告を加筆・修正したものである。報告席上で貴重なコメントを頂いた諸先生方に対して、ここに記して感謝申し上げます。また、匿名レフェリーの先生方にも、同じく感謝申し上げます。なお、本稿は平成 13~14 年度文部科学省科学研究費・奨励研究 (A) の助成を受けた研究成果の一部である。

【参考文献】

- Baranson, J., *Technology and the Multinationals : Corporate Strategy in a Changing World Economy*, 1978, Lexington Books.
- Bartlett, C. A. and S.Ghoshal, *Managing Across Borders : The Transnational Solution*, 1989, Harvard Business School Press. (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略—トランスナショナル・マネジメントの構築』日本経済新聞社, 1990年)
- Bertin, G. Y. and S. Wyatt, *Multinationals and Industrial Property*, 1988, Humanity Press International.
- 文化庁長官官房著作権課内著作権法令研究会・通商産業省知的財産政策室編『著作権法・不正競争防止法改正解説—デジタル・コンテンツの法的保護』有斐閣, 1999年。
- Creamer, D., *Overseas Research and Development by U.S. Multinationals 1965-75*, 1976, The Conference Board.
- Davidson, W. H., *Experience Effects in International Investment and Technology Transfer*, 1980, UMI Research Press.
- Dibona, C., Ockman, S. and M. Stone, (eds.) , *Open Sources : Voices from the Open Source Revolution*, 1999, O'Reilly and Associates. (倉骨彰訳『オープンソースソフトウェア—彼らはいかにしてビジネススタンダードになったのか』オーム社, 1999年)
- Dunning, J. H., *Explaining International Production*, 1988, Unwin Hyman.
- Fayerweather, J., *International Business Management : A Conceptual Framework*, 1969, McGraw-Hill. (戸田忠一訳『国際経営論』ダイヤモンド社, 1975年)
- Ford, D. and C. Ryan, "Taking technology to markets," *Harvard Business Review*, March-April, 1981.
- Frame, J. D., *International Business and Global Technology*, 1983, Lexington Books.
- Ghoshal, S. and D. E. Westney, (ed.) , *Organization Theory and The Multinational Corporation*, 1993, Macmillan. (江夏健一監訳/IBI 国際ビジネス研究センター訳『組織理論と多国籍企業』文真堂, 1998年)
- Gilpin, R., *U. S. Power and The Multinational Corporation : The Political Economy of Foreign Direct Investment*, 1975, Basic Books. (山崎清訳『多国籍企業没落論—アメリカの世紀は終わったか』ダイヤモンド社, 1977年)
- 後藤 晃『イノベーションと日本経済』(岩波新書 684) 岩波書店, 2000年。
- 林 倬史「IBM社の技術開発分野とグローバル研究開発体制」『立教経済学研究』第50巻第2号, 1996年。
- 林 倬史「競争のグローバル化と技術戦略の重要性—技術体系のパラダイム・シフトと技術戦略」野口祐・林倬史・夏目啓二編著『競争と協調の技術戦略—21世紀のIT戦略』ミネルヴァ書房, 1999a年。
- Hayashi, T., "Globalization and Networking of R&D Activities : Analysis Centering Around the Cases of IBM Corp., Philips N. V. and NEC Corp.," *Journal of Business Management*, May, 1999b, No.4.
- 林 倬史「多国籍企業の研究開発のグローバル化とネットワーク化」『東京経学会誌』(東京経済大学) 第223号, 2001年。
- ヘンリー・幸田『ビジネスモデル特許』(B&T ブックス) 日刊工業新聞社, 2000a年。
- ヘンリー・幸田『解説・ビジネス特許—21世紀の国際ビジネスを動かすものとは?』2000b年。
- Hymer, S. H., *The International Operations of*

- National Firms : A Study of Direct Foreign Investment*, 1976, The MIT Press. (宮崎義一編訳『多国籍企業論』岩波出版, 1979年)
- 今井隆和「金融ビジネスモデル特許の世界的競争」川村雄介編著『金融ビジネスモデル特許戦略』東洋経済新報社, 2000年。
- 猪木武徳「第二次世界大戦後世界における米国の技術的優位—その変化の素描」東京大学社会科学研究所編『20世紀システム3経済成長Ⅱ 受容と対抗』東京大学出版会, 1998年。
- Jones, G., *The Evolution of International Business : An Introduction*, 1996, Routledge. (桑原哲也・安室憲一・川辺信雄・榎本悟・梅野巨利訳『国際ビジネスの進化』有斐閣, 1998年)
- 亀井正義『多国籍企業の研究—その歴史と現状』中央経済社, 1996年。
- 國領二郎監修/佐々木祐一+北山 聡著『Linuxはいかにしてビジネスになったか—コミュニティ・アライアンス戦略』NTT出版, 2000年。
- 菰田文男「アメリカ多国籍企業の技術戦略—技術・情報の国際的ネットワークの確立」『東亜経済研究』(山口大学) 第48巻第1・2号, 1981年。
- 菰田文男『国際技術移転論の研究(上・下)』山口大学経済学会, 1984年。
- 久保寺英樹・軽部 大「ソフト化, 知的所有権, 政治: アメリカ再逆転のメカニズム」伊丹敬之+伊丹研究室『日本の半導体産業—なぜ「三つの逆転」は起こったか』NTT出版, 1995年。
- Mansfield, E., Romeo, A., Schwarz, M., Teece, D., Wagner, S. and P. Brach, *Technology Transfer, Productivity and Economic Policy*, 1982, W. W. Norton & Co.
- 松行彬子『国際戦略的提携—組織間関係と企業変革を中心として』中央経済社, 2000年。
- 中原秀登『研究開発のグローバル戦略』千倉書房, 2000年。
- 根本 孝「国際テクノロジー戦略」車戸實編『国際経営論』八千代出版, 1988年。
- 西山賢一「知的所有権と『国際公共財』の形成」『財政学研究』第13号, 1988年。
- Porter, M. E., *Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance*, 1985, The Free Press. (土岐坤・小野寺武夫訳『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか』ダイヤモンド社, 1985年)
- Raymond, E. S. with a foreword by B. Young, *The Cathedral and the Bazaar : Musings on Linux and Open Source by an Accidental Revolutionary*, 1999, O' Reilly and Associates. (山形浩生訳/解説『伽藍とバザール—オープンソース・ソフトLinux マニフェスト』光芒社, 1999年)
- Rivette, K. G. and D. Kline, *Rembrandts in the attic : Unlocking the Hidden Value of Patents*, 2000a, Harvard Business School Press. (荒川弘熙監修/NTTデータ技術開発本部訳『ビジネスモデル特許戦略』NTT出版, 2000年)
- Rivette, K. G. and D. Kline, "Discovering New Value in Intellectual Property," *Harvard Business Review*, January-February, 2000b.
- Ronstadt, R., *Research and Development Abroad by U. S. Multinationals*, 1977, Praeger.
- Rugman, A. M., Lecraw, D. J. and L. D. Booth, *International Business*, 1985, McGraw-Hill. (中島潤・安室憲一・江夏健一監訳/多国籍企業研究会訳『インターナショナルビジネス(上・下)』マクローヒル, 1987年)
- 關 智一「多国籍企業の技術戦略サイクルに関する一考察—米国多国籍企業による技術管理戦略の展開を中心に」『日本経営学会誌』千倉書房, 第5号, 2000a年。
- 關 智一「国際技術戦略」林倬史編著『IT時代の国際経営—理論と戦略』中央経済社, 2000b年。

- 関 智一「21世紀の米国多国籍企業の特許戦略モデル—インターネットを利用した特許ポートフォリオ戦略」『商学討究』（小樽商科大学）第51巻第4号，2001a年。
- 関 智一「多国籍企業理論の再構築に関する一考察—レディング学派の内部化理論における特許効力否定の背景をめぐって」『国民経済雑誌』（神戸大学）第183巻第5号，2001b年。
- 高橋浩夫『研究開発のグローバル・ネットワーク』文眞堂，2000年。
- Telesio, P., *Technology Licensing and Multinational Enterprises*, 1979, Praeger.
- 徳田昭雄『グローバル企業の戦略的提携』ミネルヴァ書房，2000年。
- 上山明博『プロパテント・ウォーズ—国際特許戦争の舞台裏』（文春新書103）文藝春秋，2000年。
- Vernon, R., *Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of U. S. Enterprises*, 1971, Basic Books.（霍見芳浩訳『多国籍企業の新展開—追いつめられる国家主権』ダイヤモンド社，1973年）
- Westney, D. E., “Research on the Global Management of Technology Development,” 『Business Review』（一橋大学イノベーション研究センター）August, 1998, Vol.46, No.1.
- 米倉誠一郎『経営革命の構造』（岩波新書642）岩波書店，2000年。
- 「日本経済新聞」2001年1月29日付，3月22日付，5月5日付，7月18日付，2002年1月3日付，2月4日付。

[2002年5月25日受理]

アングロ・イラニアン石油会社の国有化

— 政治リスク問題の経営史的分析 —

梅野 巨利 (神戸商科大学)

要 旨

投資受入国政府による外資系企業の国有化は、投資受入国と多国籍企業との究極の対立形態の 1 つであり、そこには両者間対立にかかわる本質的な諸要因が含まれる。本稿は、1951 年イランで起きたアングロ・イラニアン石油会社 (Anglo-Iranian Oil Company, 現 BP, 以下 A.I.O.C. と略記) の国有化紛争を史的に分析することによって、この問題について歴史的知識を提供するとともに、一層の理解を得ようとするものである。国有化紛争の詳細な史的分析の結果、次の 3 点が結論として示唆される。1 つは、A.I.O.C. 国有化に至る紛争原因は、両者間関係のかなり早期の段階にすでに存在し、国有化はこれをめぐる長期にわたる両者間紛争の帰結であったこと。2 つは、国有化に至るまでの両者間の紛争経過において、イラン政府、A.I.O.C. の双方ともが自己の交渉環境を優位なものとして認識し、そうした両者の認識に基づいた強気の交渉行動が国有化という結果に帰着したこと。3 つは、国有化紛争は受入国対多国籍企業という単純な 2 極対立構造ではなく、多様な利害関係者のネットワークの中で織り成されたのであり、企業としての A.I.O.C. はそうした環境諸勢力の中にあつて、それらに影響を与えコントロールすることがほとんどできなかったこと。

I. 政治リスク問題としての国有化の史的分析

投資受入国政府による外資系企業の国有化は、国際事業活動に従事する多国籍企業にとっては政治リスク問題として受け止められる。それは受入国の「国益」と多国籍企業の「企業益」とが衝突した 1 つの究極の対立形態であり、そこには両者間対立の本質的要因が多数含まれる。本稿は、1951 年のイラン石油産業国有化紛争を経営史的アプローチで分析することによって、この問題について歴史的知識を提供するとともに、史的分析から得られるいくつかの示唆を提示しようとするものである。

A.I.O.C. 国有化紛争については、これまでわが国において、そうした事件が生じたという程度のことしか知られておらず、同紛争の全容を通史的に捉えた研究、とりわけ、これを国際企業の政治リスク問題としての問題意識から捉えた研究はなかったといえる^①。その意味からも、本事例は多国籍企業と受入国政府の関係分析や、交渉プロセスの研究にとつて 1 つの議論の素材を提供できると思われる。

II. 紛争の経過

1. 石油利権に内在した紛争要因

A.I.O.C. は 1909 年アングロ・ペルシャ石油会社の名称で英国に設立されたが、同社の事業活動のベースはすでに 20 世紀初頭よりイランに築かれていた^②。1901 年 5 月、英国の鉱山投資家であるウィリアム・ダーシーは、時のイラン国王から 60 年間に及ぶ石油の開発、精製、販売、輸送等にかかわる利権を供与された^③。通称ダーシー利権と呼ばれるこの石油利権は、途中、英国のビルマ石油会社 (Burmah Oil Company) の資金的・技術的援助を受けながら、1908 年のイラン初で中東初の油田発見へと至った。この石油発見を機に、ダーシーとビルマ石油は A.I.O.C. を設立した^④。この会社は本社を英国におくものの、本国では一切事業活動を行わず、もっぱら資金調達と経営コントロール機能だけを有し、実際の石油開発、精製、輸送等の事業はすべてイラン国内で行うという、現在で言うところの「フリースタンディング・カンパニー^⑤」の企業形態を

とって出発した。

当初の石油開発にあたって、A.I.O.C.はイラン政府との対立を経験することはなかったが、この時すでに、両者間の紛争の種は存在していた。それはダージー利権協定の利権料に関する条文中にあった。同協定によれば、利権保有者は本協定に基づいて設立されるすべての会社について、それらの年間利潤の16%をイラン政府に利権料として支払うとされていた。同条文は、A.I.O.C.の活動がイラン国内だけに限定されていた初期の頃は何ら問題とならなかったが、同社の成長に伴って、その活動範囲がイラン国外へと及び、諸外国へと子会社群を所有し始めるようになると、この規定が大きな問題となった。すなわち、イランの石油をベースにA.I.O.C.が諸外国で稼ぎ出す利益に対し、イラン政府はどこまでの取り分を得ることができるのか、という問題である。これについては、後に詳述する。

A.I.O.C.は発足当初から資金難と販路不足に悩まされた。この2大問題を一気に解決する機会が14年に訪れた。かねてから英国海軍の燃料を石炭から石油へと転換することを検討していた英国政府は、A.I.O.C.を海軍への燃料油供給者として長期供給契約を結ぶと同時に、同社に対して過半数を所有する出資契約を締結した⁶⁾。これによってA.I.O.C.は大きな成長のチャンスをつかむことになるが、同時に、英国政府の過半数所有は、受入国イランにおいて、A.I.O.C.が英国そのものと映ることを避けられないものにした。

第1次大戦さなかの15年、A.I.O.C.はイラン領内で自社のパイプラインを何者かによって切断され、同社の石油事業はこの事件によって約半年間停止を余儀なくされるという被害を受けた。この事件には英国の交戦国ドイツの関与があったとされる。A.I.O.C.はダージー利権協定で謳われるイラン政府のA.I.O.C.資産保護義務規定に基づいて同政府にこの間の損害賠償を請求し、本件が解決するまでは利権料の支払を凍結することを伝えたことから、両者

は初の本格的な対立を迎える。イラン政府は、A.I.O.C.の支払う利権料が本当にすべての関係会社の16%利潤になっているのかどうかを疑問視し、利権料算定基準の曖昧さを突いた。既述のように、A.I.O.C.はイラン一国内に活動拠点を集中させ、本国には本社だけをおく典型的なフリースタンディング・カンパニーの形態を持ってスタートしたが、10年代後半には英国をはじめ欧州大陸諸国にまたがる流通・輸送関係会社を所有する内部組織をもった多国籍企業へと進化しつつあった。イラン政府はそうしたイラン以外で所得を稼ぎ出すA.I.O.C.の関係会社の利潤までもが利権料の算定対象になると主張したが、A.I.O.C.はあくまでイラン石油事業に関連して生み出された利益だけに限定されるべきであると反論した。

両者の論争は20年末、イラン財務省アドバイザー、アーミテイジ・スミスの仲裁により一応決着した。それによれば、利権料算定基準となる利潤は、イラン石油に関して同国内外のA.I.O.C.の事業活動から生み出された全利潤の16%とされた。ただし、精製子会社や石油輸送子会社の利潤については、一定額を利権料算定基準となる利潤から控除されることになった。また、A.I.O.C.はこれまでのクレームを清算するための清算金として、100万ポンドをイラン政府に支払うものとされた。これらの取り決めは、仲裁者の名前を取って、「アーミテイジ・スミス合意」と呼ばれる⁷⁾。

2. 利権協定危機

アーミテイジ・スミス合意はイランに不満を残した。同合意が利権料算定対象となる利潤からいくつかの利益控除を認めていたことに加えて、そもそも、アーミテイジ・スミスなる人物にこのような合意を締結するだけの権限が与えられていたのかという疑問が、20年代後半からイラン政府内で噴出し始めた。同政府のエイサは、この合意がA.I.O.C.にとってあまりに抜け道が多すぎると批判した⁸⁾。これに対し、

27 年から A.I.O.C. 会長に就任したカドマンは、同合意の遵守の重要性を強調するとともに、イラン側が批判するいくつかの利潤控除措置について、それがこれまで同社がイランになしてきた資本投下に対する正当なりターンを確保するための措置であると反論した⁽⁹⁾。

利権料をめぐる両者間の論争は、次第にダーシー利権協定のものの見直し論議へと発展していった。その背景には、イラン国内における大きな国家体制の変動があった。同国では 20 年代前半から、もともとは一軍人であったレザ・カーンが軍部への支配力を背景にイラン政界で影響力を高め、ついには 25 年にそれまでのカジャール王朝を廃止し、自らを国王レザ・シャーと称し彼の王朝パレービー朝を樹立した。レザ・シャーは即位後直ちに強力な軍部構築を柱に、鉄道・道路建設、国内産業の育成等の近代化政策を押し進め、その実行には石油収入が欠かせぬ重要な財源となった⁽¹⁰⁾。彼にとって利権料問題は見逃せない問題であったのである。

28 年後半から利権協定の改定をめぐるイラン政府とカドマン会長との交渉が始まり、イラン側は A.I.O.C. への 25% 所有参加と、これまでの 16% 利潤ベースから、トンあたり 2 シリングとする生産量ベースの利権料算定へと変更するよう要求した。カドマンは原則的にこれらの要求に反対しなかったが、具体的な所有比率や利権料額をめぐる両者は折り合いがつかなかった。この間、レザ・シャーからは利権料収入の少なさに対して露骨に不快感が表された。彼は既存の利権協定は陳腐化しており、変更が必要であるとするコメントを発した⁽¹¹⁾。これに対しカドマンはイラン政府首脳との交渉を続行させたが、彼はイラン政府の A.I.O.C. 持ち株比率 20%、利権料トン当たり 1 シリング 6 ペンスの線を譲らなかった⁽¹²⁾。

32 年初頭、両者はようやく 1 つの暫定合意に達した。それはこれまでのダーシー利権を基本的に踏襲するもので、利権料を引き上げ 20% とするものであった。これまでの交渉で争点となっていたイラン

政府の A.I.O.C. 所有比率や生産量ベースの利権料は、この暫定合意には見られなかった。同合意は正式な合意文書の作成のために数ヶ月間留保された。この間に事態は大きく変化した。32 年 6 月、A.I.O.C. は 31 年分の利権料額が過去最低となることをイラン政府に伝えた。同政府は直ちに 31 年分利権料の受領拒否を発表した後、同年 11 月、正式にダーシー利権協定の破棄を宣言した。それがイランの国益を損ねるというのが主たる理由であった。A.I.O.C. は、ダーシー利権はイランの権利を侵害していないとし、同政府には利権協定を取り消す権利はないと反論して、利権取消しの決定を撤回するよう求めた⁽¹³⁾。しかし、イラン政府は、利権取消しは時代の要請に従ったものであると主張し⁽¹⁴⁾、国内世論の支持を取りつけた。

利権取消しをめぐる紛争は、A.I.O.C. の本国政府である英国の介入を呼ぶことになり、英国とイランとの国際紛争へと発展した。両者は国際連盟に紛争案件を持ち込んだが、国際連盟は両政府に対し、33 年 5 月までを期限として、直接の紛争当事者である A.I.O.C. とイラン政府の交渉を勧告した。

3. 新利権協定の締結と一時的な安定関係

利権取消し紛争をめぐる A.I.O.C. とイラン政府の交渉は何度も暗礁に乗り上げたが、最終的にカドマンとレザ・シャーの両トップ同士の会談によって決着した。33 年 5 月末、「1933 年利権協定」と称する新たな利権協定がイラン国民議会マジュリスを通過し、レザ・シャーもこれに承認を与えたことで正式に効力をもった。新協定の主要点は次の通りである⁽¹⁵⁾。①利権期間は 60 年とする。②利権対象面積を 38 年末までに 10 万平方マイルまで削減する。③ A.I.O.C. はパイプラインの敷設独占権を放棄する。④ A.I.O.C. はイランにおいて「イラン人化」(経営現地化)を促進する。⑤利権料は石油のイラン国内販売ならびに海外輸出力についてトン当たり 4 シリングとし、年間最低支払額を 75 万ポンドとする。⑥ A.I.O.C. への普通株主への配当が 671,250 ポンドを

超えた場合、その超過分の20%を利権料として支払う。⑦A.I.O.C.は一切の租税支払から免除される代わりに、石油生産量に応じた一定額の支払を行う。

⑧1933年末から利権満了時点までにA.I.O.C.が蓄積した一般利益留保金の20%を利権満了時に支払う。

⑨A.I.O.C.はこれまでのクレームを清算するための清算金100万ポンドを支払う。

新利権協定の締結により、A.I.O.C.はこれまで曖昧さが問題となっていた利権料算定基準が明確化されたのに加えて、60年間有効の新たな利権が付与されたことで、一度は足場を失ったイランの地で再び独占的に石油事業に従事することができた。他方、イラン政府は新利権協定の下、かつてのダーシー利権に基づくよりも多額の利権料を確保できた上に、クレーム清算金としてA.I.O.C.から100万ポンドを一時金として受け取ることができた。また、新協定では、これまでになかった経営の現地化をA.I.O.C.に約束させることもできた。以上のことから、「1933年利権協定」は双方にとって一定の満足をもたらすものであったといえよう。

本協定締結以降30年代末までの間、両者間関係はこれまでにないほどの安定性と平穏さを見せた。その背景にはA.I.O.C.の活動の順調な拡大と、それによってもたらされたイラン政府の安定した利権料収入増があった。具体的には同政府の利権料等収入（利権料と租税代替収入の合計）は33年時の約180万ポンドから37年時の約350万ポンドへとほぼ倍増した⁽¹⁶⁾。

A.I.O.C.とイラン政府は30年代半ば、つかの間の安定期を経験したが、この間にも両者間には新たな摩擦要因が芽生え始めていた。それは「1933年利権協定」で規定された「イラン人化」をめぐる問題であった。A.I.O.C.は同協定によって、イランにおいて外国人社員を削減し、可能な限り多くのイラン人を熟練職、技術者、研究職、経営管理スタッフに登用し、それを実現するための具体的計画（ゼネラルプランと呼ばれる）の作成を義務づけられた。36年

4月、同社は非熟練労働者を除くイランにおける外国人比率を35年末時点の17.25%から43年末までに13.50%へと漸次削減するというゼネラルプランをイラン政府との間で取り結んだ⁽¹⁷⁾。同時に、A.I.O.C.は同プランの実現のため、社内においては熟練工や熟練技術者育成のための教育訓練プログラムの作成や、有能なイラン人社員の英国への大学留学派遣を始めた。また、油田地帯や製油所のあるアバダンでは小中学校の建設・運営を手がけたり、39年には同地に高等技術専門学校を設立しこれを運営したりするなどして、地域全体の教育水準の向上に努めた⁽¹⁸⁾。

これらの諸努力にもかかわらず、イラン政府はゼネラルプランの達成成果に満足していなかった。40年代半ば以降、同政府は経営現地化が期待した通りに進まない現状に不快感を表し、A.I.O.C.の努力不足を批判した。しかし、A.I.O.C.は同社の現地化努力は評価されてしかるべきであると反論し、むしろ、同社がこれまでにイランでなしてきたさまざまな教育訓練努力の結果、現地化は大きく進展したことをアピールした⁽¹⁹⁾。

4. 第2次大戦と安定期の終焉

A.I.O.C.とイラン政府との安定した関係は、第2次大戦勃発前後から崩れ始めた。大戦は両者間関係に少なくとも3つの摩擦原因をもたらした。1つはイラン政府の石油収入の減少、2つは大戦時の英国を始めとした連合軍によるイラン占領支配、そして最後は大戦時から戦後にかけての労務管理上の問題である。

はじめに石油収入問題について。A.I.O.C.の石油生産量と輸出量は38年をピークに40年代初頭にかけて急減し、これに伴って利権料支払額も減少したため、イラン政府はこれを不満としてA.I.O.C.に早急の改善を求めた。同社は生産量の減少要因として、大戦時における人員不足（戦時徴兵）やタンカー不足（戦時徴用やドイツ潜水艦による攻撃被害）など

をあげて、それが戦時の臨時的要因によって引き起こされたものであることを主張したが、イラン政府は理解を示さなかった。A.I.O.C.は40年8月にイラン政府との間で、「利権料の損失補填協定」を結び、同政府の年間利権料収入が400万ポンドを下回らないように不足分を補填する約束をした。

利権料収入問題は大战後に再燃した。今度は英国の租税政策がイランの利権料収入を圧迫していることが問題とされた。英国は戦後、英国企業に対する利潤税を引き上げ、配当制限政策を実施した。既述のように、A.I.O.C.が支払う利権料は、イラン産石油の国内外販売量に基づいて支払う部分(量ベース)と、配当ならびに利益留保金に基づく部分(利益ベース)の2本立てからなっていたが、今回の英国の政策は後者に影響を与えることが懸念された。事実、30年代全体を通じて、イラン政府の利権料収入は英国政府がA.I.O.C.から得る税収よりも上回っていたが、40年代半ば以降からは逆転した⁽²⁰⁾。イラン政府はこの問題を看過できず、A.I.O.C.に善処するよう求めた。同社は、租税問題は二国政府間の問題であり同社の関与できる問題ではないとイラン政府を説得したが、理解を得られなかった⁽²¹⁾。石油収入問題は再度48年から交渉の俎上に乗ることになるが、これについては後述する。

次に大战時の連合軍の占領問題について。大战勃発時、イランは中立を宣言したが、42年に英国とソ連は事実上イランを占領支配下に置く協定を同国との間で結んだ。ドイツの脅威からイランを守ることがその理由とされたが、これによってイランは連合軍の石油供給基地として利用されたばかりでなく、戦時物資の重要な輸送ルートとしても活用された。イランは連合軍にとっての「勝利の掛け橋」となった⁽²²⁾。このことはイランの国家威信を傷つけ、かねてから同国に存在した反英感情に拍車をかけた。そうした敵意はそのまま英国政府が過半数所有するA.I.O.C.に向けられたことは言うまでもない。

最後に労務管理問題について。大战時、とりわけ

連合軍のイラン占領以降、A.I.O.C.は連合軍への石油供給者として増産体制に入った。この生産拡大は次のような歪みを生んだ。1つは、外国人を含む多くの従業員が雇用されたため、ゼネラルプランで計画された外国人比率の削減目標の達成がイランの期待する成果を生まなかったこと。2つは、急増する現地従業員向けに住宅供給他福利厚生施設の提供が追いつかず、一部の現地人労働者の居住環境は英国人スタッフに比べて劣悪な状況をしばらく強いられることになったこと。3つは、それまで非合法化されていたイランの共産勢力テューデ党が46年の英国軍のイラン撤収とともに急速に影響力を増して、現地人労働者に対するA.I.O.C.の処遇のまずさを批判し、同社従業員を指導して各地で労働争議を引き起こしたこと。

5. 高まるイランの資源ナショナリズム

大战をはさんでイランのA.I.O.C.に対する石油資源ナショナリズムは高まりを見せた。同国はすでに44年に、議会の承認なく政府閣僚が外国人との石油利権供与に関する交渉を行ってはならないとする法律を成立させていたのに続き、47年には外国人との石油利権交渉を事実上当面凍結する法律も施行した。これら両法律の制定にイニシアチブを取ったのが当時マジュリス議員で後に首相となって石油産業国有化を断行するモサデクであった。彼はイランの石油資源をA.I.O.C.による独占的支配から取り戻し、自国の主権と国益を守ることに全精力を注入した人物である⁽²³⁾。

A.I.O.C.にとっては逆風の状況下、同社は48年、イラン政府との間にかねてから懸案となっていた石油収入確保をめぐる交渉に臨むことになった。この交渉でイラン政府は、現行の利権協定が他の産油国、とりわけベネズエラと比べて不利であると主張した。イランはベネズエラですでに実施されていた利潤折半原則、すなわち、外国石油会社と産油国政府との間で石油利潤を折半する原則を、イランの利権協定

にも導入するよう強く求めた。これに対し A.I.O.C. は次のようにベネズエラとイランとの違いを説明して、イランで同原則を導入することができないことを訴えた。すなわち、ベネズエラで活動する外資石油会社、とりわけ米系スタンダード石油ニュージャージー（Standard Oil Company of New Jersey, 現エクソンモービル）の現地子会社クレオール石油会社（Creole Petroleum Corporation）の場合、折半対象となる利潤はベネズエラ国内で稼ぎ出された利潤であるのに対し、A.I.O.C.はイランで現地子会社をもたないため、同原則をそのまま適用すると同社の全社利益を折半対象とすることになり、それは到底受け入れられないとした⁽²⁴⁾。

A.I.O.C.はフレーザー会長自らが「追加協定」と称する提案を提示し、イラン政府に受容を促した。それによれば、同社は利潤折半原則を導入しない代わりに、イラン政府の石油収入を増やすため、利権料率を現行のトン当たり4シリングから6シリングへと引き上げ、利権満了時点で支払うとされたA.I.O.C.一般利益留保金の20%の支払時期を毎年改めるとした⁽²⁵⁾。追加協定案は紆余曲折を経ながら、議会にのぼることになった。しかし、議会において反英、反A.I.O.C.を掲げる議員たちがいっせいにこの協定案を批判した。結局、同案に対する採決はなされないまま当期議会が閉会し、同案の審議は次期議会へと持ち越された。

50年2月から追加協定案を審議する議会が召集され、同議会は追加協定案を検討する石油特別委員会を発足させた。この委員会の委員長についたのが、かねてからイランの石油資源主権の擁護を主張してやまない同国の代表的ナショナリストのモサデクであり、委員には彼の率いる国民戦線のメンバーが含まれていた。彼らはA.I.O.C.の利権料支払額が過少であることや、同社の現地社員に対する教育訓練が不十分であること、さらには、英国や同社によるイランへの内政干渉を問題にした⁽²⁶⁾。50年11月、モサデクは、追加協定案はイランの諸権利を剥奪する

ものであるとするコメントを発表し⁽²⁷⁾、それからまもなく石油特別委員会は同案を否決する決議を下した。

この決議にもかかわらず、A.I.O.C.はイラン首相のラズマラを説得して、追加協定案の利点を訴え続けた。そうした同社の努力は成果をもたらしたかのように見えた。50年12月下旬の議会において、イラン財相が追加協定案を支持する演説を行った。ところが、この演説は議会の反発を呼び、政府は急きよ、同案を審議議題から取り下げてしまった。追加協定案に対する反発は議会だけにとどまらなかった。その後間もなく、石油産業の国有化を求める大規模デモが展開され、国内世論が次第に勢いを増した。

こうした流れをさらに加速させる出来事がこの頃起きていた。1つは50年末にサウジアラビアで利潤折半原則を導入した利権改定が行われたこと、2つはベネズエラの使節団がこの頃イランを訪問し、利潤折半原則の導入を手助けするような助言と情報をイラン側に提供したこと、3つは、これまでイラン問題にあまり関与しなかった米国が、イランの共産主義化を懸念して石油問題にかかわりを持ったことである。とりわけ3点目について、米国は英国政府やA.I.O.C.が自国の経済権益の擁護ばかりを強調し、政治的・戦略的視点を欠いていると彼らを批判し、両者に対してイランへの譲歩を促したのである⁽²⁸⁾。

しかし、A.I.O.C.はイランへの譲歩はできないとして、追加協定案の魅力をラズマラ首相に訴え続けた。同社はこれまでイランで果たしてきた自社の役割の大きさやイランが独力で石油産業を運営することの難しさを説いた。また、同社は、イラン国内起きている国有化要求運動をさほど重大なものとは認識していないことを窺わせる発言を英国政府の会議で行っていた⁽²⁹⁾。

6. 国有化決定

51年2月、モサデクの石油特別委員会は、イランを共産主義の脅威から守るためには石油産業の国有

化しか救済手段はないとして、石油産業の国有化が唯一の解決策であるとの結論を下した⁽⁹⁰⁾。これに対してラズマラ首相は 2 月下旬以降、A.I.O.C.の粘り強い説得もあって、ついに国有化反対論を主張し始めた。彼は、国有化後に被るであろう諸困難を指摘し、性急な国有化論議は避け、慎重に検討することを訴えた⁽⁹¹⁾。しかし、モサデクはこれに反発した。彼は、自国の石油資源は A.I.O.C.にとってなくてはならないものであるという自信を示し、同社なしでも石油産業の自力運営は可能であり、国有化は国家収入を増やすとまで述べて、あくまで国有化政策の断行を主張し続けた。3 月初頭、ラズマラ首相は暗殺に倒れた。A.I.O.C.はイランの国有化要求が冷静さを失って狂氣的なほどに高まっていると認識した⁽⁹²⁾。3 月中旬、イラン国民議会ならびに上院は、石油特別委員会の国有化政策を全会一致で承認し、A.I.O.C. 国有化は決定した。

Ⅲ. インプリケーション

第 1 点は、A.I.O.C.の国有化は、国有化直前の厳しい同社批判や国有化要求デモに象徴される過激さとは対照的に、長期にわたる同社とイラン政府との蓄積的な紛争経過の帰結であったということである。両者間の紛争原因の主たるものは石油収入や経営現地化をめぐる問題であったが、それらは国有化決定直前の問題ではなく、それよりずっと以前から両者間で論争の対象となってきた課題であった。

第 2 点は、紛争過程において、とりわけ 40 年代半ば以降からの過程において、A.I.O.C.とイラン政府はそれぞれが直面する状況を、ともに自己に優位な交渉環境と認識して相手と対峙し、それが互いの

強気な交渉姿勢を生み、そうした対立状況が、最終的には国有化という受入国政府の国家主権の発動によって帰着したということである。A.I.O.C.は自社の現地経営の努力、とりわけ経営現地化努力は評価されるに値すると認識し、自社こそがイランに石油産業をもたらした貢献者であるとの自負をもって交渉に臨んでいた。他方のイラン政府も、A.I.O.C.にとって不可欠な石油資源を保有しているのは自国であり、同社なしでも石油産業の運営は可能であるとの自信を示し続けた。とりわけイランにとって、ベネズエラやサウジアラビアの産油諸国の動向や、イランに支持的な米国の外交姿勢は、いっそう自国のバーゲニングポジションを優位なものとして認識させたに違いない。

第 3 点は、A.I.O.C. 国有化紛争に多様な利害関係者が関与し、それらが交渉経過の行方に影響を与えたこと、そして A.I.O.C.はそれらの環境諸要因に対してほとんど影響力を行使できなかったということである。たとえば第 1 次大戦時のパイプライン破壊事件とそれを発端として始まった利権料算定基準をめぐる論争や、第 2 次大戦時における連合軍の燃料供給者としての同社の役割が後にイランから敵視される結果を生んだこと、また、ロシアの共産主義脅威とそれに敏感に反応した米国の対イラン政策のあり方や他の産油諸国の動向なども、A.I.O.C.とイラン政府の交渉関係を大きく方向付けた。これらいずれの要因に対しても、A.I.O.C.はコントロールを及ぼすことができなかつたし、むしろ、同社はそれら環境諸要因の枠組みの中で受動的に対応せざるを得なかつたのである。

【注】

(91) A.I.O.C. 国有化紛争そのものを研究対象とした研究は、わが国においてこれまでに存在しないが、国際石油産業に関する通史的文献においては、本事例はその重要性から必ずといってよいほ

ど言及されている。そうした文献の中でも比較的著名でかつ邦訳も出版されているものとして、次のようなものがある。A. Sampson, *Seven Sisters*, London, 1975. (大原進・青木栄一訳『セ

- ブン・シスターズ』日本経済新聞社，1976年）
 D. Yergin, *The Prize*, New York, 1991.（日高義樹・持田直武訳『石油の世紀』日本放送出版協会，1991年）
- (2) 1935年，イランがその国名をそれまでのペルシャから改称したのに伴い，アングロ・イラニアン石油会社も旧名称アングロ・ペルシャ石油会社から改称した。本稿では特に必要としない限り，国名をイラン，社名をアングロ・イラニアンで統一する。なお，本稿では，BPアーカイブならびに英国公文書館外務省関係文書からの史料出典については，それぞれBP，FOに続くファイルナンバーで表示する。
- (3) ダーシー利権の全文は次を参照。R. W. Ferrier, *The History of the British Petroleum Company, Volume 1*, Cambridge, 1982, pp. 640-3.
- (4) この間の経緯については次を参照。T. A. B. Corley, *A History of Burmah Oil Company*, London, 1983, pp. 99-141.
- (5) フリースタンディング・カンパニーについては次を参照。M. Wilkins, "The free-standing company : an important type of British foreign direct investment", *Economic History Review*, Vol.41, No.2, 1988, pp.259-85.
- (6) この間の経緯については次を参照。T. A. B. Corley, *op. cit.*, pp.190-6.
- (7) アーミテージ・スミス合意に至る経過については次を参照。L. P. Elwell-Sutton, *Persian Oil: A Study in Power Politics*, London, 1955, pp. 26-35.
- (8) Letter from Eissa to Anglo-Persian Oil Company, 9 May, 1928. BP 71145.
- (9) Letter from Cadman to Eissa, 24 May, 1928. BP 71145.
- (10) レザ・シャーの近代化政策は次を参照。H. Katouzian, *The Political Economy of Modern Iran*, New York, 1981, pp.111-17.
- (11) L. Lockhart and R. L. Greaves, *The Record of the British Petroleum, Volume 1* (BP internal record) 1968, p.23.
- (12) Concession revision and royalty negotiations April 1929 - May 1932. BP 88373.
- (13) Summary of events subsequent to departure of Shah to South Persia of 24th October, 1932. BP 69265.
- (14) Majlis debate, 1 December, 1932. BP 69266.
- (15) 利権協定全文は次を参照。Agreement between the Imperial Government of Persia and the Anglo-Persian Oil Company Limited. BP 71145.
- (16) Royalty and taxation payments to Iranian government for years 1933 to 1946. BP 4308.
- (17) The case of AIOC's concession. BP 54242.
- (18) これらのA. I. O. C.による教育訓練努力については次を参照。The Anglo-Iranian Oil Company in Iran. A brief description of the Anglo-Iranian Oil Company's social and welfare activities for its employees in Iran, March 1947. BP 30827.
- (19) Progress of Persianisation. BP 68184.
- (20) J. H. Bamberg, *The History of the British Petroleum, Volume 2*, Cambridge, 1994, p.325.
- (21) R. Greaves, *The Record of the British Petroleum, Volume 2* (BP internal record) , 1969, p.12.
- (22) M. Elm, *Oil, Power, and Principle*, New York, 1992, p.43.
- (23) モサデクの人物像ならびに彼の基本的思想については次を参照。M. Farmanfarmaian and R. Farmanfarmaian, *Blood and Oil*, New York, 1999, pp.166-8.
- (24) この間のA. I. O. C.とイラン政府の交渉関係については次を参照。R. Greaves, *op. cit.*, pp.25-35.
- (25) J. H. Bamberg, *op. cit.*, pp.394-5.
- (26) 石油特別委員会における追加協定案の審議に

ついては次を参照。M. Farmanfarmaian and R. Farmanfarmaian, *op. cit.*, pp.241-2.

(27) Press Extracts, No. 816. BP 72364.

(28) M.Elm, *op. cit.*, pp.68-9.

(29) Record of a meeting held at Foreign Office, 16 January, 1951. FO371/91524.

(30) Interdepartmental Memo of 20th February, 1951. BP 72365.

(31) Letter from Northcroft to Rice, 20 February, 1951. BP 72365.

(32) Telegram from Rice to Gass No. 8405, 10 March, 1951. BP 72365.

【参考文献】

Bamberg, J. H., *The History of the British Petroleum, Volume 2*, Cambridge, 1994.

BP Archive (BP), University of Warwick, Coventry, U. K.

Corley, T. A. B., *A History of Burmah Oil Company*, London, 1983.

Elm, M., *Oil, Power, and Principle*, New York, 1992.

Elwell-Sutton, L.P., *Persian Oil : A Study in Power Politics*, London, 1955.

Farmanfarmaian, M., and R. Farmanfarmaian, *Blood and Oil*, New York, 1999.

Ferrier, R. W., *The History of the British Petroleum Company, Volume 1*, Cambridge, 1982.

Greaves, R., *The Record of the British Petroleum, Volume 2* (BP internal record), 1969.

Katouzian, H., *The Political Economy of Modern*

Iran, New York, 1981.

Lockhart, L., and R. L. Greaves, *The Record of the British Petroleum, Volume 1* (BP internal record), 1968.

Public Record Office (FO371), London, U.K.

Sampson, A., *Seven Sisters*, London, 1975. (大原進・青木栄一訳『セブン・シスターズ』日本経済新聞社, 1976年)

Wilkins, M., "The free-standing company : an important type of British foreign direct investment", *Economic History Review*, Vol.41, No.2, 1988, pp.259-85.

Yergin, D., *The Prize*, New York, 1991. (日高義樹・持田直武訳『石油の世紀』日本放送出版協会, 1991年)

[2002年8月2日受理]

英国，フランス，ドイツ日系製造業が直面する環境問題と意思決定のあり方

薄上 二郎（東京都立短期大学）

要 旨

本稿は、英国、フランス、ドイツで活動している日系製造業（EU 日系製造業）の直面する環境問題に関し、大きく分けて 2 つの視点から考察したものである。ひとつはアンケート調査に基づく考察である。EU 日系製造業は、環境問題をどのように評価し、どのような取り組みを検討しているかを明らかにした。もうひとつは現状分析を踏まえたうえで、環境分野における経営意思決定のあり方について取引コスト理論を応用して検討した。

前半のアンケート調査（有効回答数 109 社）では、次の点が明らかになった。約 9 割の EU 日系製造業が経営課題として環境問題を重視している。そして環境問題の中でも廃棄物処理問題の重要性が高く、その背景には EU の厳しい環境規制や廃棄物処理コストの高さという要因がある。さらにアンケート調査では、環境規格（ISO14001 や EMAS）の取得企業と未取得企業の比較を行なった。その結果、環境規格の取得企業が未取得企業に比べて、環境問題や廃棄物処理問題に対する意識が高いことが明らかになった。

後半の環境問題に対する意思決定のあり方では、次の 3 点を考察した。第 1 に、廃棄物対策について考察した。一般廃棄物・有害廃棄物ともに発生抑制と削減が必要である。さらに、有害廃棄物に対する環境規制が厳しい EU 諸国においては、有害廃棄物の発生抑制・削減と同時に、廃棄物処理の特殊性が高いものからより低いものへの切り替えが要求される。第 2 に、廃棄物処理の 3 つの方法（外部委託処理、内部処理、共同処理）について考察した。外部委託処理コストは相対的に高くなるため、内部処理や共同処理の方が効率的になると予想される。しかし、事例をみると、まず組織内部で廃棄物の発生抑制・削減を十分に行なったのち外部委託処理するという実態があることがわかった。そして、第 3 に、廃棄物処理問題について地理的な比較という視点から考察した。企業にとってより効率的な廃棄物処理が可能となる地域や国を選択しようとする意思決定は当然想定される。しかし、実際には廃棄物の国際移動の件数は少ない。廃棄物の移動コストや国際移動に関する規制等が影響していると考えられる。

I はじめに

環境問題は、海外で活動している日系製造業にとって大きな経営課題のひとつである。中でも EU 日系製造業にとっては厳しい環境規制、消費者の高い環境意識を背景に、経営課題のひとつとして環境問題の重要性が増している。

企業は積極的な環境対策をしなければ、現地のコミュニティや消費者から非難されたり、社会的責任を問われるリスクを高めることになる。一方、企業が環境対策の効率性を考慮しなければ、生産コストの上昇や競争力低下をもたらす要因になりかねない。

本研究は、英国、フランス、ドイツ日系製造業が直面する環境問題について 2 つの視点から考察するものである。

第 1 点は、EU 日系製造業の経営課題の中で環境問題はどの程度重要かを明かにすることである。EU 日系製造業が環境問題に関して、具体的にどのような問題に直面し、どのような取り組みを検討しているか、アンケート調査によりその実態を分析した。さらにアンケート調査において環境規格（ISO14001, EMAS）の取得企業と未取得企業の間で、環境問題に対する認識の差や取り組み活動の差

が見られるのかについて検討した¹⁾。

第2点は、環境分野における廃棄物処理問題に対する経営意思決定のあり方である。人間行動の前提条件を提示にしたうえで、環境問題に対する意思決定のあり方を明確にしてみたい。

本稿の特徴は3つある。ひとつは海外日系製造業の視点から環境問題についての分析を行なっている点である。環境問題の分析は企業側、行政側、消費者側、NGO・NPO側等さまざまな視点からのアプローチが考えられる。問題解決に当り多くの視点からの分析が必要であり、そのいずれのアプローチも重要である。企業の中でも、海外日系製造業は現地の地域社会に直接的な影響を及ぼすものである。海外日系製造業という視点からの分析は経営的にも国際関係の面でも意義は大きいと思われる。

第2の特徴は、環境問題の中でも海外日系製造業にとって重要とされる廃棄物処理に関して理論的に考察を加えている点である。取引コスト理論を応用しながら廃棄物処理問題の深刻化のメカニズムと対策について考察した。これまで、環境問題に取引コスト理論を応用している例は、Stavins(1995)やOECDの報告書(2001)にみられる。そこで取引コストをいかに管理するかという議論がすでに行なわれているが、これらの分析は環境政策的な視点からのものである。マクロ的な視点は政策担当者の意思決定にとって参考になるかも知れないが、企業レベルの環境マネジメントにおける意思決定には参考になりにくい。

そして第3の特徴は、廃棄物処理問題を地理的な広がりの中で論じている点である。企業活動がグローバル化する中で廃棄物処理においては、より効率的に廃棄物処理を行なえる場所を選択しようとする意思決定が必要となる。

論文の構成は、最初にEU日系製造業における経営課題としての環境問題の位置づけを確認し、アンケート調査分析のフレームワークを示す。次にアンケート調査の集計結果と、環境規格取得の有無によ

る違いを分析する。

さらに、これらの結果に基づいて、廃棄物処理が深刻化するメカニズムと、その対策のための意思決定について考察し、最後にまとめてみたい。

II EU日系製造業における環境問題の位置づけ

最初にEU日系製造業の経営課題としての環境問題の位置づけについて説明しておこう。日本貿易振興会(ジェトロ)が1983年から定期的に行なっているアンケート調査『海外日系製造業(製造業)実体調査』からある程度の位置づけを知ることができる。

2000年の調査報告書『進出企業実態調査欧州/中東・アフリカ編~日系製造業の活動状況』をみてみよう。本稿の調査対象国である英国、フランス、ドイツ日系製造業が直面する問題点(複数回答)として上位を占めるものは、労務問題、為替動向、価格競争、現地部品の調達難しさの4つであり、回答企業361社の半数以上がこれらの問題を指摘する。

続いての問題は、環境問題であり回答企業の3割から5割が指摘している。

同報告書の記述部分における分類は、3カ国を含む西欧諸国の日系製造業となっている。環境問題の具体例として、「廃棄物処理」を指摘した企業は66社(51.2%)と一番多い。続いて「ISO14001」44社(34.1%)、「リサイクル」43社(33.3%)となっている。その次に「大気汚染規制」22社(17.1%)、「土壌汚染」12社(9.3%)、「EMAS」8社(6.2%)と続く(p.77)。回答企業361社のうち、英国、フランス、ドイツ日系製造業の合計が208社(57.6%)であるので、この結果は3カ国の状況を反映していると言えるだろう。

約20年前の1983年に実施された同機関の第1回調査(西欧日系製造業全体の回答企業177社)の中に、「環境問題等で問題になっていることがありますか」という設問がある。英国、フランス、西ドイツの回答企業(38社)のうち、「問題なし」が94.7%(36

社)であり、問題を指摘しているのは、西ドイツ日系企業 2 社のみである。その内容は「公害防止コストが高い」と「周辺住民の苦情」のそれぞれ一件ずつである。当時の経営課題の上位にランクされているものは労務問題や現地調達問題であり、環境問題は下位に位置づけられていたことがうかがえる。

また、1993 年の報告書の中には「現地企業・社会との摩擦の有無」についての設問項目がある。

英国、フランス、ドイツの日系製造業のうち、「環境保護、消費者の市民運動が高まっている」との指摘が合計 3 社ほど見られる。

1992 年に地球環境サミットがブラジルのリオデジャネイロで開催された前後から、海外進出日系製造業の経営課題として環境問題に対する意識が徐々に高まっていったと推測される。

過去 20 年間の動向をみると、労務問題や現地調達問題等は進出当初から連続的に高い経営課題である。一方、環境問題は 1990 年以降、経営課題としてその重要性が高くなったといえよう。

Ⅲ 分析のフレームワーク

1. 分析の対象と領域

本稿で扱う分析対象は、日系製造業における環境問題である。企業の直面する環境問題には、廃棄物処理問題、水質汚濁物質の排出関連事項、悪臭関連事項、大気汚染・土壌汚染関連事項、振動・騒音関連事項などがあげられる。その中でも経営課題として重要性の高い廃棄物処理問題を中心として分析を行なう。

廃棄物とは、生産工場から排出される産業廃棄物（もえ殻、汚泥、廃酸、廃アルカリ、廃プラスチック、紙くず、木くず、繊維くず、動植物性残さ、ゴムくず、金属くず、ガラス・陶磁器くず、鉋さい、建設廃材、ばいじん等）と同じ意味で使用する。

有害廃棄物の定義としては、一般的には「有害廃棄物の越境移動及びその処分の規制に関するバーゼル条約（以下バーゼル条約）」の定義が使用されるが、

アンケート調査の中では、有価物（金、銀、銅等）を含む有害廃棄物という表現を使用している。

2. 分析のための調査方法

アンケート調査の対象は英国、フランス、ドイツで活動している日系製造業 382 社である。調査表の国別の発送数は英国 208 社、フランス 83 社、ドイツ 91 社である。調査表は日本語と英語を併記の上 2001 年 2 月上旬に東京都内から郵送し、同年 3 月末までに回答を投函してほしい旨を明記した。郵送先は現地日系製造業で働く最高責任者とした。

3. 分析の仮説

分析に際し、次の 5 つの仮説を設定し調査を実施した。仮説 1 から仮説 3 までは環境問題が深刻化するメカニズムを探るものである。仮説 4 と仮説 5 は、現在および今後の企業の環境問題に対する取り組みに関するものである。

仮説 1：EU 日系製造業の経営課題としての環境問題は、廃棄物処理問題との関連性が高い。

仮説 2：EU 日系製造業の廃棄物処理問題の重要性は、環境規制要因、廃棄物の処理コスト要因との関連性が高い。

仮説 3：EU 諸国における廃棄物処理コストの上昇に伴い、廃棄物の国際処理を検討する日系製造業が増加する。

仮説 4：環境規格を取得している企業の方が未取得企業に比べて、環境問題や廃棄物処理問題の重要性を強く意識する。

仮説 5：EU 日系製造業は廃棄物処理コストの削減に重点をおいた環境対策に関心を示す。

図 1 は EU 日系製造業の環境問題深刻化のメカニズムを図で示したものである。EU では環境規制が厳しく、廃棄物処理のコストが高いため、廃棄物処理問題の重要性は増す。廃棄物処理問題の重要性が増すと、環境問題に対する認識も高くなる。廃棄物処理問題の重要性や環境問題に対する認識の高さは、

企業特性や環境規格の取得の有無によっても影響を受けるという関係を示す。

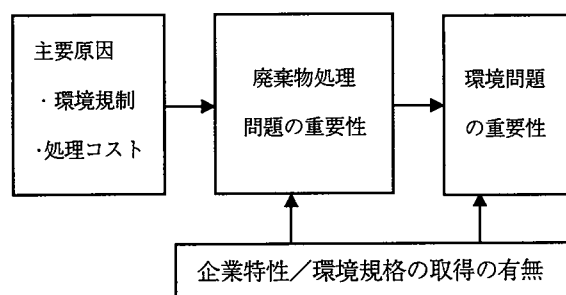


図1 EU日系製造業の環境問題深刻化のメカニズム

図2は、EU日系製造業の環境問題への取り組みの方向性を表現したものである。廃棄物処理問題を中心に環境問題への関心が高くなると、廃棄物削減・処理方法・処理の場所に関する意思決定が重要課題となる。

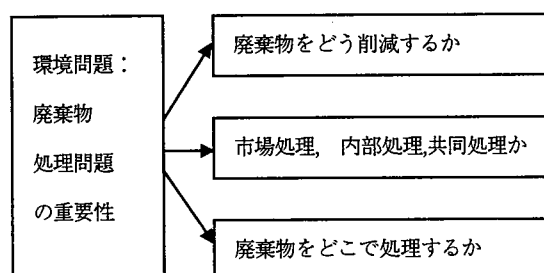


図2 EU日系製造業の環境(廃棄物処理)分野の意思決定

4. 有効回答数と有効回答率

アンケート調査の有効回答数(有効回答率)はEU3カ国合計で109社(28.5%)であった。国別にみると、英国69社(33.2%)、フランス22社(26.5%)、ドイツ18社(19.8%)であった。

IV アンケート調査の集計結果

1. 経営課題としての環境問題の重要性

アンケート調査の最初の質問は、環境問題がEU日系製造業にとってどの程度重要な経営課題かである。表1に示すように、回答企業109社のうち「重

要性の高い経営課題のひとつである」と回答した企業が54.1%(59社)、「どちらかといえば、重要性の高い経営課題のひとつである」と回答した企業が39.4%(43社)であった。「重要性の高い経営課題のひとつである」および「どちらかといえば、重要性の高い経営課題のひとつである」と回答した企業の合計は9割に達している。

表1 経営における環境問題の重要性

(%, カッコ内社数)

項目	合計	英国	フランス	ドイツ
重要性高い	54.1	55.1	54.6	50.0
どちらかといえば高い	39.4	40.6	36.4	39.0
どちらかといえば低い	5.6	4.3	4.5	11.0
低い	0.9	0.0	4.5	0.0
合計	100 (109)	100 (69)	100 (22)	100 (18)

一方、「どちらかといえば、重要性の低い経営課題のひとつである」と回答した企業は5.6%(6社)、「重要性の低い経営課題である」と回答した企業は0.9%(1社)であった。

EU3カ国の日系製造業に共通して、現地の経営活動における環境問題の重要性が確認された。

2. 廃棄物処理問題の重要性

次に、廃棄物処理問題は、EU日系製造業にとってどの程度重要な経営課題かを質問した。表2に示すように、回答企業109社のうち「重要性の高い経営課題のひとつである」と回答した企業が54.1%(59社)、「どちらかといえば、重要性の高い経営課題のひとつである」と回答した企業が35.8%(39社)であった。「重要性の高い経営課題のひとつである」および「どちらかといえば、重要性の高い経営課題のひとつである」と回答した企業の合計は約9割に達している。国別にみても大きな差は見られ

ない。

一方、「どちらかといえば、重要性の低い経営課題のひとつである」と回答した企業は 8.3% (9 社)、「重要性の低い経営課題である」と回答した企業は 1.8% (2 社) にとどまった。

表 2 経営における廃棄物処理問題の重要性
(%, カッコ内社数)

項目	合計	英国	フランス	ドイツ
重要性高い	54.1	52.2	63.6	50.0
どちらかといえば高い	35.8	39.2	27.4	33.3
どちらかといえば低い	8.3	7.2	4.5	16.7
低い	1.8	1.4	4.5	0.0
合計	100 (109)	100 (69)	100 (22)	100 (18)

最初の質問で環境問題を重要性の高い経営課題と評価する企業から順に 4, 3, 2, 1 とポイント化してウエイトづけた。廃棄物処理問題についても同様に重要性の高い経営課題と評価する企業から順に 4, 3, 2, 1 とポイント化してウエイトづけた。そして両者の相関係数を求めたところその値は 0.78 とかなり高いものとなった。EU 日系製造業において環境問題と廃棄物処理問題は密接な関係にあることが確認された。

3. 廃棄物処理問題を重要な経営課題と考える理由

第 2 の質問で廃棄物処理問題を「重要性の高い経営課題のひとつである」または「どちらかといえば、重要性の高い経営課題のひとつである」と回答した企業 (96 社) にその理由をあげてもらった (表 3)。

回答 (複数回答) の中で、最も多かったものは「廃棄物の処理に関する規制が厳しい」が 82.3% (79 社) であった。続いて「廃棄物の処理コストが高い」、「処理手続き／申請書が複雑」となっている。「その

他」には、「企業の方針として環境重視」、「社会的責任として環境重視」というコメントがあげられた。

英国、フランス、ドイツ 3 カ国の日系製造業を比較してみると、「廃棄物に関する規制が厳しい」、「廃棄物の処理コストが高い」の 2 つの項目が共通して高い割合を占めている。ただし、英国においては他 2 カ国と比較して、「工場内／事業所内の廃棄物の貯蔵／保管に限界」が高い割合を占めている点が特徴的である。

「その他」の意見としては、「製造コストの一部、素材費低減のためにも廃棄物の削減が必要 (英国)」、「企業イメージや問題発生時の責任問題や負担金問題 (英国)」、「企業の社会的責任 (フランス)」等の指摘があった。

表 3 廃棄物処理問題が重要な理由

(% : 複数回答, 社数)

項目	合計	英国	フランス	ドイツ
規制が厳しい	82.3	79.4	80.0	100.0
処理コストが高い	77.1	79.4	70.0	76.9
廃棄物の貯蔵・保管に限界	26.0	31.7	15.0	15.4
処理手続き・申請が複雑	26.0	28.6	30.0	7.7
廃棄物処理施設の不足	13.5	14.3	10.0	15.4
その他	12.5	9.5	20.0	15.4
回答企業数	109 社	69 社	22 社	18 社

4. 環境分野における取り組み課題

環境分野における EU 日系製造業の取り組み課題は何か (表 4)。今後の重点課題を 3 つあげてもらった。共通して回答割合の高かったものは、「従業員の環境意識改革・環境教育」、「廃棄物削減とゼロ・エミッションの推進」、そして「省エネ・省資源の推進」であった。

「従業員の環境意識改革・環境教育」に関しては、英国とフランスにおいて最も高い割合を示したのに対し、ドイツではむしろ「廃棄物削減とゼロ・エミッ

ションの推進」が最も高い結果となった。

また、ドイツ日系製造業において他の2カ国より高い回答項目は「グリーン調達」である。一方、割合の低い項目は「リサイクルシステムの構築」であった。

表4 環境分野における取り組み課題

(%:複数回答, カッコ内社数)

項目	合計	英国	フランス	ドイツ
従業員の環境意識改革・教育	68.5	69.1	81.8	50.0
廃棄物削減とゼロエミッション	59.3	55.9	54.5	77.8
リサイクル	33.3	36.8	40.9	11.1*
環境にやさしい製品開発	27.8	27.9	31.8	22.2
ISO14001の取得	14.8	17.6	13.6	5.6
ISO14001の取得企業との取引	6.5	5.9	4.5	11.1
省エネ・省資源	60.2	57.4	68.2	61.1
グリーン調達	16.7	11.8	13.6	38.9**
その他	1.9	2.9	0.0	0.0
回答企業数	96社	63社	20社	13社

**P < 0.01 (1%で統計的に有意)

*P < 0.05 (5%で統計的に有意)

5. 現地と本社の環境意識の差

環境問題に対して現地と日本本社の間で認識の差はあるか(表5)。この質問は、EU日系製造業がどの程度グローバルなレベルで環境問題を認識しているかを探るものである。表5に示すように、各国に共通して「現地と日本本社のどちらも、環境問題を重視している」という回答割合が最も高かった。

表5 現地と本社の環境意識の差

(%, カッコ内社数)

項目	合計	英国	フランス	ドイツ
どちらも重視	76.9	79.8	68.2	76.4
現地の方が重視	6.5	5.8	4.5	11.8
本社の方が重視	13.9	13.0	22.7	5.9
どちらも重視せず	0.9	0.00	0.0	5.9
その他	1.8	1.4	4.5	0.0
合計	100 (108)	100 (69)	100 (22)	100 (17)

予想外の結果は、2番目に多い回答が英国とフランスにおいて、「日本本社のほうが、我々よりも環境問題を重視」しているというものだった。現地の方が、日本本社よりも環境問題を重視しているという回答割合は低い結果となった。

6. 企業特性と環境問題

ここでは企業特性として、企業の現地設立年代と従業員規模を取り上げた。現地設立年代が古くなるほど、廃棄物処理問題をより重要な経営課題と評価すると予想される。

現地設立年代と廃棄物処理問題の重要性との関連を考察した。まず、EU日系製造業の設立年代を1960年代、70年代、80年代、90年代の4つに区分し、1960年代から4、3、2、1とポイント化してウエイトづけを行なった。廃棄物処理問題は「重要性の高い経営課題のひとつである」と回答した企業を4ポイント、「どちらかといえば、重要性の高い経営課題である」と回答した企業を3ポイント、「どちらかといえば、重要性の低い経営課題である」と回答した企業を2ポイント、「重要性の低い経営課題である」と回答した企業を1ポイントとした。両者の相関係数をみると、0.02と弱い。

現地従業員数と廃棄物処理問題の関連はどうか。現地従業員数が多くなるほど、廃棄物処理問題をより重要な経営課題と評価すると予想される。

現地従業員数1,000名以上を4ポイント、500~999名を3ポイント、100~499名を2ポイント、99名以下を1ポイントとウエイトづけした。

現地従業員数と廃棄物処理問題の重要性との相関係数は0.28であり、両者の間には正の相関関係がある。

7. 廃棄物の国際処理

表6は廃棄物の国際処理について回答結果をまとめたものである。廃棄物の処理について、一般廃棄

物と有害廃棄物に分けて、現在の状況と今後の予定（将来3年後）を質問した。

これによると、現段階において廃棄物の国際処理を行なっているのは、有害廃棄物に関し英国日系製造業2社のみである。1社は日本で処理していると回答しており、もう1社は第3国で処理している回答している。

今後、廃棄物の国際処理を予定する社数は、英国で3社、フランスで1社である。英国の日系製造業3社のうち2社は、現在日本で処理している企業と第3国で処理している企業がそれぞれ継続して行なうと回答している。仮説3で示したように「EU諸国における廃棄物処理コストの上昇に伴い廃棄物の国際処理を検討する日系製造業が増加する」とは言い切れず、実際には廃棄物の国際処理の件数は少ないことがわかった。

フランスにおいては、ひとつの日系企業が一般廃棄物と有害廃棄物の両方において、将来日本で処理する可能性が高いと回答している。

廃棄物の国際処理の現在および将来の予定について回答サンプル数が非常に少ないため、今後の動向判断はつきにくい。

表6 廃棄物の国際処理の現状とゆくえ

	種類	現在	将来
英国	一般廃棄物	なし	第3国処理1社
	有害廃棄物	日本で処理1社 第3国処理1社	日本で処理1社 第3国処理1社
フランス	一般廃棄物	なし	日本で処理1社
	有害廃棄物	なし	日本で処理1社
ドイツ	一般廃棄物	なし	なし
	有害廃棄物	なし	なし
合計	一般・有害合計	2社	5社

8. EU日系製造業と東南アジア日系製造業の比較

EU3カ国日系製造業は全体的に、環境問題や廃棄物処理問題を重要視しており、国別の差は少ない。

EU日系製造業と東南アジア日系製造業で、環境問題に対する意識の違いは見られるか。東京商工会議所（1999）、バンコク日本人商工会議所（2001）が日系企業に対して実施したアンケート調査の結果と比較すると、次のような類似点と相違点が見られる。

類似点のひとつは、環境問題に対する意識は両地域とも強く、中でも廃棄物処理問題に対する関心が高いことである。その理由として現地の環境規制や廃棄物処理コストの問題を指摘する割合が高い傾向は類似している。

また、企業特性からみても現地従業員数の多い企業ほど環境問題や廃棄物処理問題に対する関心が高いことも類似している。

一方、相違点については、東南アジア日系製造業の方が有害廃棄物処理施設の不足を指摘する割合が高い^⑩。つまり、アジア諸国においては環境インフラストラクチャーの未整備という問題があるといえよう。

また、タイ日系製造業は、EU日系製造業に比べて、ISO14001の取得への意欲が高い。これはタイ投資委員会が取得企業に減税等の優遇措置をとっているためであると推測される。

V 環境規格取得企業と未取得企業の比較分析

1. 環境問題の重要性

次に、環境規格の取得の有無によって環境問題に対する意識の違いが見られるかについて分析を行なった（表7）。環境規格には、国際環境規格であるISO14001とEU規格であるEMASがある。

表7 経営における環境問題の重要性

(%, カッコ内社数)

項目	合計	取得企業	未取得企業
重要性高い	54.1	63.4	33.3
どちらかといえば高い	39.4	33.8	52.8
どちらかといえば低い	5.6	2.8	11.1
低い	0.9	0.0	2.8
合計	100 (109社)	100 (71社)	100 (36社)

仮説4で示したように、ISO14001またはEMAS取得企業は、未取得企業に比べて環境問題に対する意識がより高いと考えた。環境規格を取得するためには企業の環境方針を明確にし、従業員への教育をすることが重視されているためである。この項目に回答のあった107社を4つに分類すると、①両規格を取得済みまたは取得中の企業が8社、②ISO14001のみ取得済みまたは取得中の企業は63社、③EMASのみ取得済みまたは取得中の企業は0社、④いずれも取得していない企業は36社であった。これを①②③の環境規格取得企業合計71社と④の未取得企業36社の2つのグループに分け、環境問題に対する意識や取り組みの違いを分析した。

経営課題としての環境問題の重要性において、環境規格取得企業と未取得企業ではその認識に大きな差がある。環境規格取得企業の約3分の2が重要性が高いと回答しているのに対し、未取得企業で重要性が高いと回答したのは、3分の1に過ぎない(表7)。

続いて、「重要性の高い経営課題のひとつである」と回答した企業を4ポイント、「どちらかといえば、重要性の高い経営課題のひとつである」と回答した企業を3ポイント、「どちらかといえば、重要性の低い経営課題のひとつである」と回答した企業を2ポイント、「重要性の低い経営課題である」と回答した企業を1ポイントとして、両者の母平均の差の検定を行なった。結果、5%水準で統計的に有意となる。

両者の違いが明らかになった。

2. 廃棄物処理問題の重要性

廃棄物処理問題について、環境規格取得企業と未取得企業の間で認識の差はみられるか。

表8が示すように、廃棄物処理問題は重要であると回答した割合は環境規格取得企業57.7%に対し、未取得企業は47.2%であった。

逆に、廃棄物処理問題の重要性は低いと回答した企業の割合は、環境規格取得企業4.2%に対し、未取得企業16.7%となっている。

両者の間には明らかに差が見られる。

表8 経営における廃棄物処理問題の重要性

(%, カッコ内社数)

項目	合計	取得企業	未取得企業
重要性高い	54.1	57.7	47.2
どちらかといえば高い	35.8	36.7	33.3
どちらかといえば低い	8.3	4.2	16.7
低い	1.8	1.4	2.8
合計	100 (107社)	100 (71社)	100 (36社)

3. 廃棄物処理を重要な経営課題と考える理由

廃棄物処理問題に関し、「重要性が高い」または「どちらかといえば重要性が高い」と回答した企業(107社)を環境規格取得企業と未取得企業に分けてその理由を分析した(表9)。

共通して、割合の高い回答は「廃棄物の処理に関する規制が厳しい」、「処理コストが高い」である。「その他」の回答項目については、環境規格取得企業と未取得企業の差が大きく、母平均の差の検定も5%水準で統計的に有意となっている。環境規格取得企業のコメントとして、「企業の方針として環境重視」、「社会的責任として環境重視」などがある。環境規格取得企業は、経営理念や活動方針として廃棄物処理問題を重視していることがわかる。

表 9 廃棄物処理問題が重要な理由

(%：複数回答，社数)

項目	合計	取得企業	未取得企業
規制が厳しい	82.3	84.8	78.6
処理コストが高い	77.1	80.3	67.9
廃棄物の貯蔵・保管に限界	26.0	22.7	31.1
処理手続き・申請が複雑	26.0	25.8	28.6
廃棄物処理施設の不足	13.5	12.1	17.9
その他	12.5	16.7	0.0*
回答企業数	94社	66社	28社

**P < 0.01 (1%で統計的に有意)

*P < 0.05 (5%で統計的に有意)

4. 環境分野の取り組み課題

環境規格取得企業と未取得企業で環境分野における取り組み課題の違いはあるか(表 10)。環境規格取得企業と未取得企業に共通して回答割合が高かったものをあげると、「従業員の環境意識改革・環境教育」、「廃棄物削減とゼロ・エミッションの推進」、そして「省エネ・省資源の推進」であった。その優先順位についても両者の間で大きな違いは見られない。

表 10 環境分野における取り組み課題

(%：複数回答，カッコ内社数)

項目	合計	取得企業	未取得企業
従業員の環境意識改革・教育	68.5	71.8	61.1
廃棄物削減とゼロ・エミッション	59.3	63.4	52.8
リサイクル	33.3	32.4	33.3
環境にやさしい製品開発	27.8	28.2	27.8
ISO14001の取得	14.8	8.5	27.8**
ISO14001の取得企業との取引	6.5	8.5	2.8
省エネ・省資源	60.2	64.8	50.0
グリーン調達	16.7	21.1	8.3
その他	1.9	1.4	2.8
回答企業数	107社	71社	36社

**P < 0.01 (1%で統計的に有意)

*P < 0.05 (5%で統計的に有意)

ただし、環境規格取得企業の方が未取得企業に比べて、「従業員の環境意識改革・環境教育」、「廃棄物削減とゼロエミッションの推進」、「省エネ・省資源の推進」、「グリーン調達」、「ISO14001の取得企業との取引拡大」などの取り組みを重視している割合が高い。

5. 現地と日本本社の環境意識の差

EU 日系製造業と日本本社の環境意識の差について、環境規格取得企業と未取得企業の間で、違いはあるか。表 11 が示すように、環境規格取得企業の「我々 (EU 日系製造業) と日本本社のどちらも環境重視」の回答割合は 87.2% と非常に高い。未取得企業の回答割合は 58.3% でその差は 30% 近くある。

一方、「日本本社の方が我々 (EU 日系製造業) より環境問題を重視する」の回答割合において大きな差がでた。環境規格取得企業が 5.7% に対し、未取得企業の同割合は 27.8% である。

環境規格取得企業の方が未取得企業に比べて、環境問題を経営課題として現地・日本本社が共通のレベルで重視していることがわかる。

表 11 現地と本社の環境意識の差

(%，カッコ内社数)

項目	合計	取得企業	未取得
我々と本社のどちらも重視	76.9	87.2	58.3
現地の方が本社より重視	6.5	5.7	8.3
本社の方が我々より重視	13.9	5.7	27.8
どちらも重視せず	0.9	0.0	2.8
未回答	1.8	1.4	2.8
合計	100 (106)	100 (70)	100 (36)

VI 廃棄物処理と意思決定

さて、経営課題として廃棄物処理問題に取り組むために、EU 日系製造業はどのような意思決定を行なえば良いだろうか。第1の重要な取り組み課題は、廃棄物をいかに効率的に処理するかである。この課題は、廃棄物処理問題の深刻化のメカニズムを解明し、その対策を立てることを意味する。さらに、この課題においては、廃棄物処理問題に関する EU 地域の特徴を明かにすることが重要であろう。以下、取引コスト理論を応用しながら、廃棄物処理の深刻化のメカニズムと EU 地域の廃棄物処理問題の特徴について考察を加える。

1. 取引コストとは

取引コストの理論は、1937年に発表された Coase の代表的な論文である *The Nature of the Firms*（企業の本質）を起源とし、その後、Williamson（1975, 1985, 1993, 1996）によって精緻化された理論である。取引コストとは、財やサービスの市場取引と企業内取引のいずれにおいても発生し、情報収集コスト、交渉コスト、実行コスト、モニタリングコストなどの総称である。金銭的に把握できるものだけでなく、努力や時間的な価値をも含むコスト概念である。

このようなコストが発生する理由として、人間行動に関する2つの前提条件があげられる。ひとつは、限定された合理性（bounded rationality）であり、もうひとつは、機会主義的行動（opportunism）である。

限定された合理性とは、人々はできるだけ合理的に行動しようとするが、情報処理能力は限られており、限られた範囲でのみ合理的に行動できることである。すなわち、すべての情報に基づいて合理的な意思決定をすることは不可能であり、満足できる情報を収集するには時間とコストがかかることを前提としている。

機会主義的行動とは、市場取引を行なう場合に見

られる人間行動であり、市場では私利を追求し、取引における率直さや誠実さが欠如することを意味する。

2. 廃棄物処理問題の深刻化のメカニズムと対応

廃棄物処理問題の深刻化のメカニズムと対応について検討してみよう。図3に示すように、縦軸に廃棄物処理総コストをとる。総コストとは、廃棄物処理に実質的にかかるコスト（廃棄物の発生抑制コスト、収集や運搬コスト、中間処理や最終処分のためのコスト、課徴金等）と取引コストを加えたものをいう。

一方、横軸に廃棄物処理の特殊性をとる。ここでの特殊性とは、取引コスト理論のいうところの取引資産の特殊性と同じ意味で使用し、立地特殊性、物的資産の特殊性、人的資産の特殊性を指す。取引資産（廃棄物の処理）が特殊であればあるほど金銭的・時間的コストが必要となる。

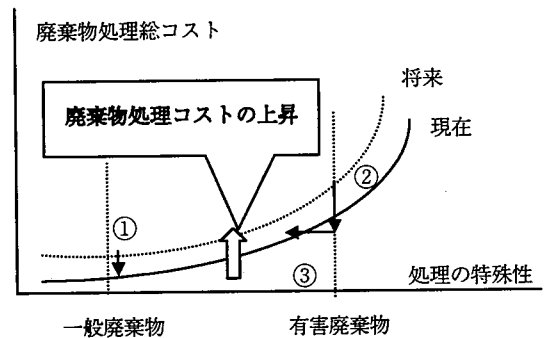


図3 廃棄物処理問題のメカニズムと対策

軸の右側にいけば行くほど、廃棄物処理の特殊性が高い。図中の実線から点線へのシフトは、現在から将来に向けて廃棄物処理にかかる実質的成本、および環境規制への対応などによるコストの上昇傾向を示している。

この廃棄物処理コストの上昇に対応するために企業はどのような意思決定をすべきか。ここでは一般廃棄物と有害廃棄物の2つの場合に分けて検討してみよう。

一般廃棄物については、多くの場合、矢印①が示すように、廃棄物の総量を減らす取り組みが必要で

ある。廃棄物の総量を減らすことができれば、輸送コストや外部委託処理コストを減少させ、廃棄物処理コストの低減を図ることができる。具体的取り組みの例としては、徹底した分別処理等を行なっている。

一方、有害廃棄物に対する取り組みは、矢印②が示すように、廃棄物の発生抑制・削減の取り組みと、もうひとつは矢印③が示すように処理の特殊性の高いものからより低いものへ切り替えることによってコストの削減が可能になる。すなわち、処理する場所・処理技術・設備などを限定的なものから汎用的なシステムへ変更することが求められる。

3. EU 日系製造業の直面する廃棄物処理問題の特徴

EU 日系製造業が直面する廃棄物処理問題の特徴は何か。

図 4 の点線の急な勾配が示すように、EU 地域においては、廃棄物処理の特殊性が高いものについて廃棄物処理コストの上昇率が高い。その大きな理由は、EU では有害物質規制に重点を置いた政策が取られるためである。

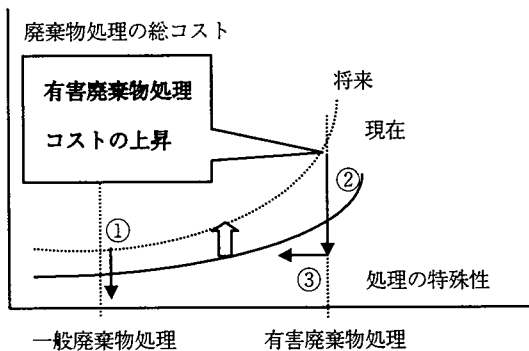


図 4 EU 諸国の廃棄物問題のメカニズムと対策

環境分野の専門家である吉田 (2001) や佐野・七田 (2001) においても、EU の制度は有害物質の管理に重点をおいていることを指摘する。事実、現在、審議されている有害廃棄物規制をみても明らかである。例えば、WEEE & RoHS 規制 (電気・電子機器に

使われる有害物質の使用規制) は、2007 年までに機械製品への鉛、六価クロム、カドミウムの使用を禁止するなど、厳しい方向に動いている。

EU 日系製造業はこれらの環境規制に関する情報を収集し、また EU と交渉する必要性が高くなり、取引コストは上昇する。例えば、鉛ハンダをできるだけ使わないで、鉛廃棄物を削減するだけでは不十分で、鉛ハンダ以外のものへの切り替えが必要である。

4. 廃棄物の外部委託処理、内部処理、共同処理

次に検討すべき意思決定の課題は、廃棄物を外部委託処理の方が効率的か、内部処理の方が効率的か、それともいくつかの組織が共同で廃棄物処理を行なう方が効率的かという点である。ここでいう外部委託処理 (市場) とは、廃棄物を現地の廃棄物処理業者に委託し中間処理や最終処分を行なう方法である。共同処理とは、いくつかの企業が共同で廃棄物の処理施設を建設・整備しそこで処理を行なう方法である。そして、内部処理とは自社の工場内や敷地内に廃棄物処理の施設を独自に建設しそこで処理を行なう方法である。

このように財やサービスを組織の外部で処理するか組織の内部で処理するかは、取引コスト理論において中心的な議論である。

図 5 の① (一般廃棄物処理コスト) が示すように、廃棄物処理の特殊性が低い場合は、外部委託処理が最も効率的である。一方、② (有害廃棄物の処理コスト) が示すように、処理の特殊性が高くなると、内部処理または共同処理の方が相対的に効率的になる。

この 3 つの選択肢 (外部委託処理、内部処理、共同処理) のうちどれを選ぶかは、意思決定者がコストをどう評価するかによって、判断が異なる。将来にむけて外部委託処理コストの上昇が予想される状況のもとでは、内部処理や共同処理の方が相対的に効率的であるという評価につながる。

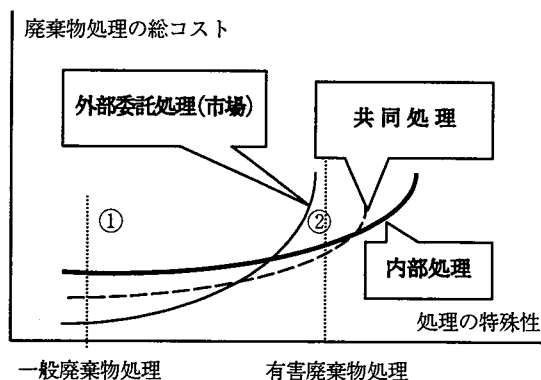


図5 廃棄物の外部処理, 内部処理, 共同処理

実際に, EU 日系製造業はどのような意思決定を行なっているか。

アンケート調査の回答とともに自社の環境政策に関する行動方針の情報を提供してくれた自動車メーカーがある。A社(自動車メーカー)では5つの取り組み課題のひとつとして「廃棄物の削減」をあげている。その内容を見ると, 最初に廃棄物を最少化すること, 次に, リユース, リサイクルを推進すること, 最後にコントロールできる方法で外部委託処理を行なうことを述べている。すなわち, 取引コスト理論のいうところの外部処理か内部処理かという意思決定が始めから議論されるのではなく, まず組織内部で一般廃棄物・有害廃棄物を十分に削減した上で, それが不可能なものについてのみ外部委託するというプロセスをとっている。

5. 廃棄物の国際処理

廃棄物処理問題をめぐるもうひとつの意思決定課題は, 廃棄物を処理する場所である。企業の廃棄物処理を地理的な視点から示したものが図6である。

A地域の廃棄物処理コストよりもB地域のそれが安ければ, B地域で廃棄物を処理するという意思決定が望ましいことになる。また廃棄物処理コストの差が大きいほど, 安い場所を選択しようとする。

例えば, EU地域内で廃棄物を処理するよりも, 日本や第3国で処理する方が安価であれば, 日本や第3国で処理しようとするインセンティブが働く。

ただし, 国際処理には移動コストが伴う。日本や第3国の廃棄物処理コストが安くても, 移動コストが多くかかれば, 国際処理のメリットは少なくなる。

これについても, 一般廃棄物と有害廃棄物に分けて考えてみよう。

一般廃棄物は, 発生量が多いため移動コストが多くかかる。また, 域内処理(地域内処理)が一般的であり, 国際処理が進むとは考えにくい。

一方, 有害廃棄物の処理については, 「バーゼル条約」が存在し, 国際移動の手続きや条件を明確に規定し, 国際移動をますます制限する方向にある。従って, 廃棄物の移動コストや手続きの煩雑さを考慮すると, 域内処理も国際処理もほとんど差がなくなる。さらに, 移動コストも含めどちらが効率的かを比較する情報の収集も難しい。こうした理由により, アンケートの結果でも, 国際処理を行なう件数が少なかったのではないかと推測される。

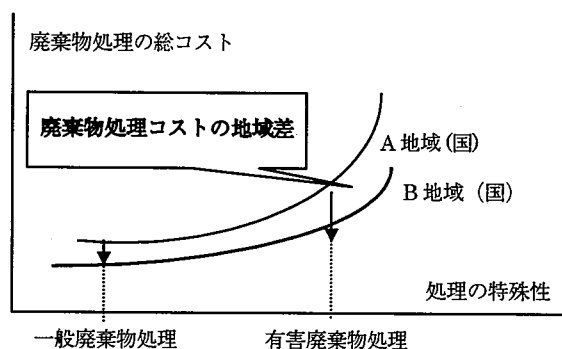


図6 廃棄物の国際処理

6. 機会主義的行動に対する意思決定

取引コスト理論は, 限定された合理性と機会主義的な人間行動を前提としているため, それらをマネジメントすることが取引コストの低減につながる。Wathne and Heide (2000) は機会主義的行動をコントロールする4つの方策として, 選抜, インセンティブ, 社会化, モニタリングをあげている。この4つの方策に基づいて, 海外日系製造業にとって廃棄物処理の取引コスト低減のための今後の課題を記しておく。

選抜とは、取引契約の段階で問題を起こしそうな相手とは取引しないということである。実際は、事前に取引相手が環境問題に対して適切な対応を取るかどうかは判断しがたい。方策として、企業間における取引相手に関する情報交流の促進が有効である（情報の非対称性の軽減活動）。また、ISO14001やEMASなど環境規格取得企業との取引を拡大し、環境問題を重視しているというシグナル情報を参考にすることも効果的である。

インセンティブとは、環境保全に積極的な行動をとる企業に対しては金銭的・非金銭的メリットを与え、逆に環境保全に反する行動を取る企業に対して罰金を課す方法である。取引契約に、インセンティブが機能する内容を盛り込むことは有効である。例えば、B社（複写機メーカー）は、取引先に対して、鉛などの環境汚染物質の使用を全面的に禁止し、2005年までに対応しなければ取引を停止することをアナウンスした。すなわち、部品や原材料の調達段階でインセンティブが機能する施策をとっている。

社会化とは、人間が社会とのかかわりあいを通して、価値観や規範、知識、技能や技術などを学習していくプロセスを意味する。組織内部の従業員に対する教育だけでなく外部の取引関係者に対する教育が取引コストの低減につながる。

モニタリングとは監視を意味する。例えば、廃棄物処理についてはモニタリング制度として通知伝票制度（マニフェスト制度）がある。この制度は、廃棄物処理に関する情報（廃棄物の種類や数、受託者の氏名等）を明確にし、機会主義的行動を防止する制度である。マニフェスト制度はすでに英国、フランス、ドイツ、日本で導入されている。企業がこれを遵守すると共に、取引相手に遵守を徹底させることが取引コストの低減につながる。

7. 取引コスト理論による分析の問題点

取引コスト理論を応用した廃棄物処理問題の分析には、問題点もいくつかある。

第1は、取引コスト理論の述べるところの情報探索コストやモニタリングコスト、交渉コストの数量的な把握は非常に難しいということである。

従って、取引コストの高低については、企業の意思決定者の評価がかなり異なると予想される。

第2には、廃棄物処理問題を取引コスト理論にあてはめた場合、貯蔵可能性の高い廃棄物に対する評価が難しい。廃棄物の中には長期間にわたって敷地内に貯蔵可能なものが存在する。貯蔵期間中に発生するコストは貯蔵コストのみであるが、貯蔵廃棄物を一括処理する際に、一時的にコスト（実質コストと取引コスト）が急増する。事実、外部委託処理の場合は、随時処理よりも効率的な一括処理が行なわれる。

Ⅵ 結論と今後の課題

本研究は英国、フランス、ドイツで活動している日系製造業に対してアンケート調査を実施し、企業の直面する環境問題について分析したものである。また、廃棄物処理問題を中心とした意思決定のあり方について取引コスト理論を応用して考察した。

アンケート調査の結果、次の点が明らかになった。

- ・EU 日系製造業にとって環境問題の重要性は高く、廃棄物処理問題との関連性が強い。
- ・廃棄物処理問題の重要性は、現地の環境規制要因、廃棄物処理コスト要因との関連性が強い。
- ・環境規格（ISO14001, EMAS）の取得企業は、未取得企業に比べて環境問題や廃棄物処理問題の重要性をより強く認識している。
- ・廃棄物の国際移動の現状と今後の予定については、2~3社のみが国際処理を実施しているにすぎず、今後の増減に関しては必ずしも明確な傾向はつかめない。
- ・環境問題に対する取り組みは、「従業員に対する環境意識改革・環境教育」、「廃棄物削減とゼロ・エミッションの推進」、「省エネ・省資源の推進」の3つに重点がおかれている。

以上を整理すると、5つの仮説設定に対して4つは検証できたが、廃棄物の国際処理についてははっきりした傾向はみられなかった。

続いて、取引コスト理論を応用して廃棄物処理問題に関して、次の点を考察した。

第1点は、企業の廃棄物処理対策についてである。廃棄物処理対策には、廃棄物の発生抑制・削減が必要である。有害廃棄物処理の規制が強化されるEU諸国では有害廃棄物の発生抑制・削減と同時に、廃棄物処理の特殊性の高いものからより低いものへの切り替えが求められる。

第2点は、廃棄物を外部委託処理(市場処理)するか、内部処理・共同処理するかについての意思決定である。有害廃棄物の規制が強化される状況のもとでは、外部委託処理コストは相対的に高くなるため、内部処理や共同処理が効率的になる。事例では、組織内部で廃棄物を十分に削減するプロセスを経て、外部委託処理をするという実態が見られる。

第3点は、廃棄物を処理する場所に関する意思決定である。廃棄物を処理する場所として、相対的に処理コストの安い地域を選択する意思決定が働く。有害廃棄物処理については「バーゼル条約」の規制が厳しくなる方向にあり、日本や第3国で処理することは割高になると思われる。

【注】

- (1) EMASはEuropean Unions Eco-Management and Audit Schemeの略でEUの環境規格である。日本語略では「EU環境管理・監査スキーム」と言われる。ISO14001とEMASとも規格取得は任意であり、法律によってその取得が強制されるものではない。内容は非常に類似している。
- (2) アジア日系製造業に対するアンケート調査では廃棄物処理問題の重要性が既に指摘されている。平成7年[1995年]に環境省がタイ、フィリピン、インドネシア、マレーシア進出日系製造業に実施したアンケート調査(回答数425社)に

最後に、今回の分析の問題点と今後の検討課題について整理しておく。

ひとつには、分析に当り、現状分析の情報が少ないため実体調査からスタートしている。従って、取引コスト理論と十分に対応した分析になっているとは必ずしもいえない。取引コスト理論と対応したアンケート調査表のデザイン・実施およびインタビュー調査等が今後の課題である。

もうひとつは、環境問題は業種特性によって異なる。今後、業種特性についてより深く分析を行なう必要がある。例えば、食品産業関連においては、食べ物を扱っているため、有害廃棄物を排出することは少ない。従って、廃棄物処理コストの曲線のシフトにおいて、勾配角度は業種によってかなり差が表れると推測される。

*謝辞

白木三秀教授(早稲田大学)、匿名の二人のレフェリーの先生方からは貴重なコメントをいただきました。厚くお礼申しあげます。また、アンケート調査に協力していただきましたEU日系製造業の責任者の方々にも厚くお礼申しあげます。

よると、4か国のかかえる環境問題で、将来の問題や課題としては、「廃棄物の処理・処分関連」をあげる割合が一番高く、53.4%である。続いて「水質汚濁物質の排出関連」が40.8%、「振動・騒音関係」が28.2%となっている。東京商工会議所は平成10年[1998年]に、インドネシア、タイ、マレーシア進出日系製造業を対象としてアンケート調査を実施している。この調査結果(回答数314社)をみると、進出日系製造業が重要と感じている環境問題は、39.5%(124社)が廃棄物処理である。続いて

水質汚染 20.7% (65 社), 大気汚染 13.7% (43 社), 騒音 8.3% (26 社) の回答を大きく上回っている。

- ③ 地球・人間環境フォーラムが環境省の委託によって行った調査報告書によれば、タイ国内には、適切な処理ができる有害廃棄物処理施設は 2 か所しかないと指摘している。また、1996 年の段階で、年間発生する有害廃棄物の量は 160

万トンであるが、2 つの処理場で処理できる能力は 20 万トンであると述べている。1996 年に全国 7 か所に廃棄物処理施設の建設計画があがったが、周辺住民の反対で建設が進んでいないことも述べている。詳細は、地球・人間環境フォーラムがまとめた「日系製造業の海外活動に当たっての環境対策 (タイ編)」1999 年 3 月を参照のこと。

【参考文献】

- アーノルド・ピコー, ヘルムート・デイトール, エゴン・フランク/丹沢安治・榊原研互・田川克生・小山明宏・渡辺敏雄・宮城徹共訳『新制度学派による組織入門』白桃書房, 1999 年。
- バンコク日本人商工会議所『タイ日系製造業が直面する環境問題に関する調査』, 2001 年 7 月。
- 地球・人間環境フォーラム『日系製造業の海外活動に当たっての環境対策 (タイ編)』, 1999 年 3 月。
- Kerry Krutilla. "Environmental policy and transactions costs," *Handbook of Environmental and Resource Economics*, Edward Elgar, MA : USA. 1999.
- 国際比較環境法センター編『主要国における最新廃棄物法制』商事法務研究会, 1998 年。
- 日本貿易振興会海外経済情報センター編『アジアの環境装置市場』, 1998 年。
- 日本貿易振興会編『在欧州日系製造業の経営実体』1983 年。
- 日本貿易振興会編『進出企業実体調査欧州/中東・アフリカ編~日系製造業の活動状況~2000 年版~』, 2000 年。
- 日本機械輸出組合編『Environment Update』日本機械輸出組合, Vol. 1, No2. 1999 年。
- 日本機械輸出組合編『アジア投資先における環境の現状と課題』日本機械輸出組合, 2000 年。
- OECD, *Extended Producer Responsibility : A Guidance Manual for Governance*, 2001.
- Rindfleisch, A. & Heide, J.B. "Transaction Cost Analysis : Past, Present and Future Applications," *Journal of Marketing*, 61 (October), 1997, pp. 249-264.
- 佐野敦彦・七田佳代子/株野野環境都市計画事務所『拡大する企業の環境責任』環境新聞社, 2000 年。
- 田中勝編『日米欧の産業廃棄物処理』ぎょうせい, 1996 年。
- 牛丸元「国際経営と所有形態」『総合政策研究』中央大学総合政策学部, 第 5 号, 2000 年 3 月, 41-52 ページ。
- Wathne, K. H. & Heide, J. B. "Opportunism in Interfirm Relationships : Forms, Outcomes and Solutions," *Journal of Marketing*, 64 (October), 2000, pp. 36-56.
- Williams, Paul T. *Waste Treatment and Disposal*, John Wiley & Sons Ltd., West Sussex : England, 1998.
- Williamson, Oliver E. *Market and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, NY : Free Press (ウィリアムソン, O. E. / 浅沼万里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980 年)。
- Williamson, Oliver E. *The Economic Institution of*

Capitalism, NY : Free Press, 1985.

Williamson, Oliver E. and Winter, Sidney G., *The Nature of the Firm*, NY : Oxford University Press, 1991.

Williamson, Oliver E. *The Mechanism of Governance*,

NY : Oxford University Press, 1996.

安室憲一編『地球環境時代の国際経営』白桃書房, 1999年。

吉田文和『IT汚染』岩波新書, 2001年。

[2002年8月2日受理]

研究ノ一ト

(査読付)

ブリヂストンの米国リコール事件の国際ビジネス的インプリケーション

今井 雅和 (高崎経済大学)

要 旨

「ブリヂストンの米国リコール事件の国際ビジネス的インプリケーション」

本稿はフォードのエクスポーラに装着されたファイアストーン (FS) タイヤの故障によって、多数の死傷事故が発生したタイヤリコール事件を 2 つの視点から分析している。1 つは、両社の行動を、事件への対応をめぐるバーゲニングと捉え、ゲーム理論を応用して、それぞれの意思決定過程の分析を試みている。フォードは当初から 1 回限りの非協力ゲームと理解していたが、ブリヂストン (BS) にはゲームが進行しているとの認識さえなく、何の疑いもなく協力を選択した。分析のカギ概念はコミットメントと未来係数である。しかし、第二段階以降、BS が反撃に出たことによって、繰り返しゲームに移行し、最終的には両社傷み分けとなった。もう 1 つは、BS の初動の失敗と事件の教訓を考察することである。BS は子会社に対する権限委譲が十分でなかったため、ブリヂストン・ファイアストーン (BFS) の経営は自立したものとはなっていなかった。そのことが、事件発生当初、適切な行動を迅速に取れなかった原因と考えられる。しかし、BFS は事件を乗り越え自立経営へと向かい、本社も経営理念の制定と海外子会社との共有、そして子会社管理の制度化を進め、事件の教訓を活かしつつある。

1. はじめに

グローバル経営の複雑さ、米国におけるビジネスの難しさを再確認させられたのが、2000 年 8 月に表面化したブリヂストン (BS) の米国子会社ブリヂストン・ファイアストーン (BFS) のタイヤリコール事件であった。フォードの人気車種エクスポーラに装着されたファイアストーン (FS) タイヤの故障によって、車体が横転し、多数の死傷者を出し、全米を揺るがせた事件である。両社は、事件の後遺症から立ち直っているわけではないが、双方ともに事件発生当時のトップが退任し、両社間で信頼関係修復の動きが見られるなど、一定の決着を見ていることも事実である。したがって、この事件に対する評価を行ない、国際ビジネスへのインプリケーションを抽出可能な時期にきているといえる。

事件表面化の初期にあっては、対外的な働きかけに積極的なフォードと消極的な BS をリスクマネジメントの観点から評価し^①、後者の対応を失敗と結論づけ、その背景を説明するといった論調が多かつ

た。米国では、当時報道されていた三菱自動車工業のリコール隠しや雪印乳業による食中毒事件への対応と重ね合わせて、BS による隠蔽工作の可能性を示唆する論調が目立った。2000 年 12 月以降は、BFS の調査結果が発表されたこともあって、事故原因がタイヤのみにあるのか、あるいはタイヤと車両の双方に問題があるのかについての技術論争が繰り返された。しかし、本稿の主要な目的は、BS とフォードのバーゲニングに注目し、両社がどのような意図をもって、事件への対応の意思決定を行なったのかについて考察することにある。

次節では、これまでの事件の経緯を 5 つの段階に分け、概観する。そのなかで、事故原因についての技術的評価についても触れる予定である。第 3 節では、ゲーム理論を応用して、各段階の両社の利得と選択された行動を明らかにするとともに、両社の意思決定プロセスを分析する。第 4 節では、BS の初動の失敗がマネジメントシステムの弱さにあったことを明らかにする。

2. 事件の経緯

(1) 潜在段階 (2000年2月以前)

フォードのエクスプローラは1990年の発売開始直後からベストセラーモデルとなり、1台当たり数千ドルから1万ドルもの利益を上げ、経営不振に苦しむフォードを救った車といわれる。エクスプローラの累計販売台数は600万台を超え、現在でも約500万台が保有されている。発売当初からFSタ

イヤは100%標準装着され、90年代後半にグッドイヤータイヤが一部標準装着されたものの、エクスプローラとFSは米国で最もポピュラーな組合せであった。

1996年、ヒューストンでエクスプローラに装着されたFSタイヤが破損し、死亡事故が発生したと地元テレビ局が報じた。しかし、BFSは通常の製造物責任(PL)案件として処理し、タイヤの品質問題と

表1 BFS タイヤリコール関連年表

潜在段階	1990/	フォード、エクスプローラ販売開始。
	1996/6	ヒューストンで死亡事故発生、地元テレビ局が報道。
	1999/7	フォードがサウジアラビアでタイヤリコール。
第一段階	2000/2	米メディア、Explorer 装着のFSタイヤ破損により多数の死傷事故発生と報道。
	2000/5	米高速道路交通安全局(NHTSA)がFSタイヤの調査開始。
	2000/8/9	BFS、事故原因は特定できないとしながらも、650万本の自主リコールを発表。
	2000/9/1	NHTSA、BFSに追加リコールを警告するも、BFSは拒否。
	2000/9/6	米両院の小委員会で第一回目の公聴会開催。
第二段階	2000/9/12	第二回目の公聴会で、BFS、「エクスプローラにも問題あり」とフォードに反論。
	2000/10/9	BFS・CEOにランビ氏就任。
	2000/12/19	BFS、事故調査結果を発表。
	2001/1/11	ブリヂストンの海崎社長退任を発表、後任は渡辺専務。
	2001/2/22	ブリヂストン2000年度決算発表。BFSは8年ぶりに5億1千万ドルの赤字転落。
	2001/5/21	BFS、「信頼と相互の尊敬が失われた」として、フォードへのタイヤ供給取りやめを発表。
	2001/5/22	フォード、BFS製タイヤ1300万本の追加リコールを発表。
第三段階	2001/5/31	BFS、運輸長官にエクスプローラの横転事故は車の構造によるものとの報告書を提出。
	2001/6/19	議会公聴会で、ナッサー、ランビ両氏が証言。
	2001/6/27	BFS、ディケータ工場の閉鎖を発表。
	2001/7/26	フォード、フォード会長がCEOをサポートする新たな意思決定期間を設け、経営に参画すると発表。
	2001/10/4	BFS、NHTSAの追加リコール(76万本)要請を受諾。
第四段階	2001/10/29	フォード、ナッサーCEOの退任とフォード会長のCEO就任を発表。
	2001/11/7	BFS、全米53の州・地域と和解。
	2001/11/20	ブリヂストンの渡辺社長、フォードのシェイラCOOと会談。
	2000/12/1	BFS、持ち株会社制導入と事業会社再編を発表。
	2001/1	BFS、ブリヂストンから13億ドルの増資受け入れ。
	2001/1/18	フォード、2001年度通期決算を発表、最終損益は54億ドル余りの赤字。
	2002/2/13	NHTSA、エクスプローラの安全性調査を拒否。
	2002/2/22	ブリヂストン、決算を発表。BFSの2001年度最終損益は16億7500万ドルの赤字から2002年度は黒字化の見込み。

注：報道等を参考に筆者作成。

して調査することはなかった^③。自動車関連業界では、PL 訴訟を数 100 件単位で常に抱えているし、多くの PL 案件は品質問題を離れたものである。そのため、PL を担当する法務部門と製品品質を管理する技術サービス部門の連携が不十分な場合が多い^④。1998 年に入ると、サウジアラビア^⑤やベネズエラでも同様の事故が多数発生したが、タイヤの品質上の欠陥を特定することはできなかった。こうして、2000 年 2 月以前は、米国および海外で事件の予兆が現れ、危機回避のチャンスがあったにも関わらず、両社ともにその機会を逃したのである。

(2) 第一段階 (2000 年 9 月 6 日まで)

エクスプローラと FS タイヤの組み合わせで事故が多発していることが米国内で表面化したのは、2000 年 2 月にメディアが一斉報道してからである^⑥。しかし、この段階では BFS もフォードも事態の深刻さを認識しておらず、BS 本社にも連絡されていなかった。

5 月には、米高速道路交通安全局 (NHTSA) が FS タイヤの調査に乗り出し、BFS とフォードも独自に調査を行なったが、事故原因を特定できないまま時間が過ぎた。8 月に入ると、事故多発を理由に、米小売大手のシアーズ・ローバックが BFS 製の SUV (スポーツユーティリティ車) 用タイヤの販売を中止し、製品を店頭から撤去した^⑦。そして、8 月 9 日、BFS は事故原因を特定できないとしながらも、650 万本のタイヤの自主リコールを発表した。この頃、BS の海崎社長とフォードのナッサー CEO はひそかに会談し、①原因究明調査の共同実施、②広報活動の共同実施、③公聴会までの対外的沈黙を申し合わせたことが後日判明する^⑧。ナッサー CEO は、「FS は長年のパートナーであり、協力して問題解決に当たる^⑨」と発言し、この段階では協力姿勢を示していた。

9 月 6 日の第 1 回議会公聴会以前、BS 側は小野 CEO 名の謝罪記事を掲載した以外沈黙を守った。他

方、フォードは 8 月末にナッサー CEO 自ら、テレビコマーシャルに出演し、エクスプローラが安全であることを全米に直接語りかけた^⑩。また、記者会見でも、「タイヤに問題があった」と強調し、FS との関係は困難な状況にあると語り^⑪、公聴会での証言を示唆する発言を行なった。

第 1 回議会公聴会には、BFS 小野 CEO とフォードナッサー CEO がともに出席し、証言を行なった^⑫。小野氏は、①事故に対する謝罪、②事故データの隠蔽、疑惑隠しを否定、③タイヤの欠陥を否定したものの、調査が完了していないこともあって、明解な説明ができなかった。他方、ナッサー氏は、①エクスプローラは最も安全な車、②事故原因はタイヤにある、③BFS の対応に失望したと証言し、BFS と距離を置く姿勢を明確にした。こうして第 1 ラウンドの情報戦は、フォードの完勝で幕を閉じ、BFS は欠陥タイヤの隠蔽を図ったのではないかとの印象を残し、完敗であった。

(3) 第二段階 (2001 年 5 月 22 日まで)

第一段階以降、BS は戦術を大きく転換し、是々非々の立場と、主張すべきは主張するという積極姿勢を打ち出した。それまで、前面に出なかった本社の海崎社長が初めて記者会見を行ない^⑬、①グローバル経営の手法にまずさがあった、②リコール対象のタイヤは米国の基準とフォードの要求を満たしており、「欠陥」タイヤではない、③意図的な隠蔽はないと主張した。第 2 回公聴会では、BFS のランピ副社長が証言し、一部のタイヤに問題があったことを認める一方で、フォードが指定した空気圧が不適切だったのであり、フォードにも責任があると主張した。

10 月には、事件の責任をとって、BFS 小野 CEO が退任し、ランピ氏が CEO に就任し、翌 1 月には、本社の海崎社長の退任と渡辺専務の社長就任が発表された。そして、2000 年度の決算では^⑭、BFS が 8 年ぶりに 5 億 1 千万ドルの赤字に転落し、BS の連

結決算も、リコール費用や訴訟関連引当金など、特別損失 814 億円を計上し、最終利益は前年比 80%減の 177 億円に留まった。

BFS が行なった事故原因についての調査結果⁽¹⁵⁾が明らかになったのは 2000 年 12 月であった。それによれば、タイヤの表面剥離の発生原因は、複数の要因が極端なケースで複合されて働いたことに起因するというものであった。2001 年 5 月末には、BFS が外部の専門家に依頼したエクスプローラの安全性についての調査結果が発表され、他の SUV に比べ、横転し易い構造であることが示された⁽¹⁶⁾。この調査結果を受け、BFS は NHTSA に対し、エクスプローラには安全性に関わる重大な問題があるとして、車両の調査を要請することになる⁽¹⁷⁾。

技術問題については、両社が公表しているデータが入手可能なすべての資料であり、それらをもって結論を導くことは困難である。しかし、2 点のみ簡潔に指摘しておきたい。第 1 は、BFS が認めるように、問題のタイヤには品質上のバラツキがあったが、だからといって欠陥商品であったと結論づけることは不適切と思われる。なぜなら、米国の規格やフォードの要求性能を満たしていなかったとすれば、事故件数はけた違いに増えたはずだからである。第 2 は、アーキテクチャーの概念を導入することによって、技術問題の真相に迫ることができるように思われる。アーキテクチャーとは、構成要素間の相互依存関係であり、インテグラルアーキテクチャーとモジュラーアーキテクチャーに分類できる⁽¹⁸⁾。前者は部品と機能が多対多の関係で相互に影響し合うため、部品の設計者が相互に調整し、緊密な連携のもと、最終製品の設計に参画する必要がある。後者は各部品が自己完結的機能を持ち、独立性の高い機能が与えられるため、部品の組み合わせを比較的自由かつ容易に行なうことができる特徴がある。インテグラルアーキテクチャーの典型である乗用車に対して、モジュラーアーキテクチャー型のトラックから派生した SUV は低コストで一定の性能を引き出すことが

できる反面、燃費や車体重量などに無駄が多く、車両全体の性能が十分に調整されていないことが欠点といわれる。もともと、SUV は車高が高く、不安定であるし、ステアリング機能の調整が不十分であれば、タイヤの故障が重大な事故につながることは容易に想像できる。タイヤと車両のインターフェース、車の各機能と全体性能の連関というエクスプローラのアーキテクチャーのなかに技術問題を解くカギが隠されているように思われる。

第二段階のクライマックスは、2001 年 5 月 21 日に、BFS がフォードとの間で新たなタイヤ供給契約を締結しないと絶縁状を送付し、翌 22 日にフォードが BFS 製タイヤ 1300 万本を追加リコールすると発表した時に訪れた⁽¹⁹⁾。BFS はフォードと 100 年近く続いた取引・友好関係に終止符を打ち、これ以降、対フォード戦略で完全なフリーハンドを得た。他方、フォードは 1300 万本の追加リコールによって、2001 年 4-6 月期に 21 億ドル（2750 億円）の特別損失を計上し、赤字に転落した。

(4) 第三段階（2001 年 10 月 29 日まで）

これまで防戦一方だった BFS は、第三段階に入ると、先手を打ち、攻撃に打って出たのである⁽²⁰⁾。6 月半ばに開催される議会公聴会を前に、ランピ CEO は運輸長官と面談し、事故がエクスプローラの構造に起因するとの報告書を提出し、車両の安全性調査を行なうよう要請した。報告書によれば、エクスプローラはタイヤにトラブルが発生した場合、他社製以上にバランスが崩れやすく、運転手がハンドル操作を誤り、横転し易いとしている。

6 月の公聴会では、特に新たな材料はなく、エクスプローラが事故原因の調査対象になるかどうかが目された。このころになると、①品質の低下、②ファイアストーン問題、③業績低迷、④モラル低下など、フォード社内がざくざくしているとの報道⁽²¹⁾が目につくこととなり、ナッサー CEO の進退問題がうわさされるようになった。7 月末には、フォー

ド会長がナッサーCEO をサポートする新たな意思決定機関を設け、経営に参画すると発表し⁽²²⁾、フォード家が経営の完全掌握に向けて準備を開始したとの見方も広がった。

7月末に、NHTSA は FS タイヤに欠陥ありとする初期認定を発表したが⁽²³⁾、BFS は訴訟も辞さずとの強硬姿勢で臨んだ。しかし、10月に入ると、BFS は追加リコールに応じ、NHTSA の調査は終了した⁽²⁴⁾。リコール対象が 77 万本程度で、費用も最大でも 3 千万ドルに留まるとの見通しから、ブリヂストンの株価はこのあと回復に向かうことになる。BFS は対フォード強硬姿勢と事件の収束に向けた現実路線の和戦両様であった。他方、フォードでは、事件収拾の最大の障害がナッサーCEO 自身であることが明らかになってきた。

(5) 第四段階 (2001 年 10 月 29 日以降)

2001 年 10 月に入ると、ナッサーCEO 辞任の観測が広まるとともに、フォードの経営不振に関する論評がメディアを賑わすことになる⁽²⁵⁾。そして、10 月末、ナッサー氏更迭とフォード会長の CEO 就任が発表された⁽²⁶⁾。フォード CEO は、記者会見のなかで、BS との関係修復に前向きな姿勢を示した。その後、時を置かず、トップ会談が実現し、100 年の友好・取引関係断絶につながった両社の対決は幕を閉じたのである。

11 月に入ると、BFS は事故調査を共同で実施していた全米 53 の州・地域の司法長官とも和解した。これで、BFS は、集団訴訟などの一部係争は残るものの、消費者の信頼回復と事業の再建を進める道筋が整ったことになる。

2002 年 1 月、フォードは 2001 年通期の決算を発表し⁽²⁷⁾、売上高が前年比 4.5% 減の 1624 億ドル、最終損益も 54 億ドルの赤字となった。フォード CEO のもと、社員の士気向上、品質改善、コストダウンなど、基本に戻る改革が奏功するかが同社再生のカギとなる。

BS は 2 月末に 2001 年 12 月期の決算を発表し⁽²⁸⁾、BFS の最終損益が 17 億 7500 万ドルの赤字であったことと、2002 年度の黒字化の見通しを述べた。連結では、円安効果もあって、売上高が前年比 106% の 2 兆 1338 億円、最終損益はリコール関連の負の遺産を一掃するため、2032 億円の特別損失を計上し、前年並みの 173 億円に留まった。なお、米国の乗用車用タイヤの市販市場でのシェアは前年下期の 14% から 2001 年下期には 14.8% と回復に向かっている。

3. ブリヂストンとフォードのバーゲニング

(1) 非協力ゲーム理論の導入

今回の事件を BS とフォードのバーゲニングと捉え、両社が協力して解決を図るか、それとも非協力によって利己的に行動するか、その際の双方の利得はどうかを検討することがこの節のテーマである。被害者が一般消費者であり、なおかつ米国で最もポピュラーなブランドの組合せによる事故であるため、説明責任を果すべき対象は使用者のみならず社会一般である。両社が協力して対応できれば、そうでない場合に比べて、社会の理解は得られ易い。両社が非難し合えば、双方にマイナスイメージが残ってしまう。「非難合戦を始めれば、消費者の心が真空になり、そこを否定的な事柄が埋めることになる⁽²⁹⁾」ため、勝者は競合他社のみとなる。もちろん、一方が全責任を負ってくれば、他方は無傷であり、事件のコストを負担する必要がなくなる。係争においては、こうした図式がより直接的に当てはまる。両社が非協力を通せば、原告に有利な材料が誇張されて、裁判に提出され、「被告が対立しているんだから、いい話だ⁽³⁰⁾」となる。

こうした状況に囚人のジレンマを適用し、理解することによって、各段階の両社の認識、意図を整理することができるし、選択された行動の背景を分析する一助となる。両社のバーゲニングにおいては、最終的な行動を選択する以前に、相手の発言などから行動を類推することができる。また、必ずしも、

同時進行ゲームでないため、相手の行動から意思決定まで多少のタイムラグを伴うものである。つまり、シークエンシャルな交互行動ゲームの性格が強く、厳密な意味での囚人のジレンマとはいえない。しかし、ゲームのルールを単純化するために、各段階の最終局面で両社が選択した行動に対応する利得を仮に設定し、非協力ゲームを応用して議論しよう。

囚人のジレンマが教えるところによれば、表 2-1 のように、それが 1 回限りのゲームであれば、相手が協力、非協力のいずれを選択しても、非協力が協力に比べて高い利得となるため、双方が非協力を選択（ナッシュ均衡）し、最適解（パレート最適）は

表 2-1 基本型

		フォード	
		協力	非協力
ブリヂストン BFS	協力	(-1, -1)	(-5, 2)
	非協力	(2, -5)	(-3, -3)

表 2-3 第二段階

		フォード	
		協力	非協力
ブリヂストン BFS	協力	(-1, -1)	(-5, 2)
	非協力	(2, -5)	(-3, -3)

表 2-5 第四段階

		フォード	
		協力	非協力
ブリヂストン BFS	協力	(-1, -1)	(-5, 2)
	非協力	(2, -5)	(-3, -3)

(2) 第一段階の協力 (BS/BFS)、非協力 (フォード)

BS とフォードとの関係は、当初、協力して事件に対応することで一致していたが、最終局面では、フォードがすべての責任を BFS に押し付けるかたちで、非協力カードを選択した。この関係は表 2-2 の利得配分で理解されるが、基本型から両社協力の場合の利得を BS-1、フォード+1 としているのは、

得られない。しかし、それが繰り返し行なわれるゲームであったり（フォークの定理）、評判や態度から相手の行動が事前に予測可能であったりする場合（コミットメント問題）、協力が創発される可能性がある。コミットメント問題とは、自分の行動に事前にコミットすることによって解決できる問題をいう。たとえば、自らは裏切らないが、相手の非協力を許容せず、報復するという評判を相手に信じ込ませれば、ナッシュ均衡解ではなく、協力カード選択の可能性が生じるのである。また、繰り返しゲームといっても、ゲームの回数が有限回であれば、協力は得られず、無限回繰り返しが協力創発の要件となる。

表 2-2 第一段階

		フォード	
		協力	非協力
ブリヂストン BFS	協力	(-2, 0)	(-5, 2)
	非協力	(2, -5)	(-3, -3)

表 2-4 第三段階

		フォード	
		協力	非協力
ブリヂストン BFS	協力	(-1, -1)	(-5, 2)
	非協力	(2, -5)	(-4, -4)

注：筆者作成。

両社協力の場合、BS が多少多めの責任を引き受けても良いと考えていたため、微調整を行なった。結果的には、BS の協力カード（利得：-5）に対して、フォードは非協力カード（利得：2）で応じたのである。

BS/BFS にとって、フォードは旧 FS の創業以来 100 年にわたる友好関係を維持してきた相手であり、最大の取引先であった。1988 年の BS による旧 FS

買収直後、ジェネラルモーターが調達を打ち切ったときも、フォードとの関係は変わらなかった。BS にとって、非協力の選択肢はありえなかったし、そもそも囚人のジレンマゲームが進行しつつあるとの認識もなかった。実際、8 月初旬、両社は協力関係を確認しており、BS にとって、協力以外のシナリオはまったくの想定外だった。しかし、フォードの非協力戦略が明らかになったのは、第一回目の公聴会においてではなく、8 月下旬以降、テレビコマーシャルや記者会見で、ナッサーCEO が、自社の正当性と BFS への非難を開始している。しかし、BS は、「フォードに対する遠慮⁽³¹⁾」もあって、BFS の小野 CEO (当時) はエクスプローラの構造も事故の一因とする社内の主張を押し止めた経緯がある⁽³²⁾。また、事故原因に関する調査が完了しておらず、自社製品の品質に確信が持てなかったことも背景にある⁽³³⁾。

他方、フォードのナッサーCEO は、ゲームの構造を熟知していたと思われるし、BS が協力姿勢から転じる可能性がないことも十分認識していた。8 月から 9 月にかけて、フォードが BFS との距離を徐々に広げたにも関わらず、BS は沈黙を守り続けた。BS にコミットメントが乏しいとの見方が、非協力への転換の 1 つの要因と考えられる。日米の政府間関係においても、あるいは企業間関係でも、日本側が譲歩する場合が圧倒的に多い。例えば、東芝は米国パソコン訴訟で、実損がないにも関わらず、集団訴訟での敗訴リスクを回避するため、1100 億円の和解金支払いに応じ、その後中国でも米国と同様の補償を求められ、対応に苦慮した経緯がある⁽³⁴⁾。このことは合理的な判断による妥協が新たなコストを発生させることもあるし、逆に非合理的なコミットメントが最終的にはプラスに作用する場合があります得ることを示唆している (コミットメント問題)⁽³⁵⁾。こうした日本企業一般の傾向も、ナッサー氏の判断に影響を及ぼしていたのではないかと推察される。

繰り返しゲームの場合、相手を犠牲にして、高得点をえられるものの、相手が非協力に転じたのち、

低い得点しか得られず、長期的にはペイしない。しかし、未来の価値は必ずしも現在と同じではない。現在価値を計算するとき、金利率によって割り引くように、未来係数によって未来の利得を計算することができる⁽³⁶⁾。未来係数が十分に高く、例えば、次のゲームの利得が現在の利得の 95%であれば、非協力による未来のマイナスが大きいと、協力が創発され易い。しかし、未来係数が限りなく低く、例えば、次の利得が現在の 5%でしかないとすれば、将来の損失は問題にならず、現在の利得確保のため、非協力が選択させる可能性が高まるし、ゲーム継続の意義が薄れるため、1 回限りでゲームが終了する可能性が高い。今回の事件のような危機管理においては、初期の評価が重要であり、それが覆ることはまれである。それゆえに、危機管理の鉄則は適切な行動を迅速に起こすこととされ、マニュアルやシミュレーションなど日頃の準備の重要性を説く。ナッサー氏は、このゲームでは未来係数が極端に低く、第 1 回目のゲームがすべてであり、実質的な 1 回限りのゲームであると認識していたと思われる。BS が初期の一般的評価である「隠ぺい工作」、「欠陥タイヤ」というイメージを中和させるのに 1 年近くを要したことは、ナッサー氏の認識が正しいことを証明している。こうして、第一段階の情報戦では、フォードが圧勝し、このままゲームが終了し、BS の敗北が確定するかに見えた。

(2) 第二・第三段階の非協力、非協力

BS がマージナルな対応からプロアクティブな行動へと転換⁽³⁷⁾し、是々非々の立場からフォードとの対決姿勢を明確にしたのが第二段階である。もはや、プリヂストンには多めの責任を負担する意図はないため、両社協力時の利得も -1 に戻してある。選択された行動は両社ともに非協力であり、スコアは双方ともに -3 である (表 2-3)。

BS はメディアや公聴会の場を利用して、自社の立場を積極的に主張するようになった。論点は、

フォードが設定した内圧もタイヤ故障の直接的な原因であり、エクスプローラ自体も横転しやすい車だというものである。つまり、フォードにも応分の責任があるとの主張である。2000年末に発表されたBFSの事故調査結果も、第三者に委託したエクスプローラの安全性調査もこの主張を支持するものであった。また、BSの海崎社長（当時）は、フォードの攻撃に対して、自社の名誉を守り、信頼を保つために、主張すべきは主張するという立場を明確にした。遅ればせながら、自社の名誉と信頼へのコミットメントを強調し、フォードとの対決姿勢を明らかにしたのである。コミットメントの明確化は短期的には対立を激化させたが、第四段階の協力への回帰の遠因となったことは間違いない。

2001年5月下旬、BFSがフォードに対する絶縁を宣言するに至った背景は、①欠陥タイヤではなかった、②エクスプローラにも設計上の問題があったことをベースに、エクスプローラの安全性問題を拒否するフォードへの不信感が引き金となった。しかし、より重要なことは販売の最前線からの強い支持であった⁽³⁹⁾。BFSだけの責任ではないのに、全責任を負うのはフェアネスの精神に反するというものであった。こうした声はBFSの販売部門、直営小売店のみならず、独立系ディーラーからも上がった。実際、FSタイヤの売上が大幅に落ち込んでも、独立系のディーラーでBFS製品の扱いを止めたところはほとんどなかったのである。販売の最前線の支持はBFS再建の生命線であるし、「Making it right（正しいことをやろう）」というスローガンを掲げ、社内外の信頼回復に努める同社にとっては、心強い味方であった。

他方、親会社としては、この決定のリスクを計算し、慎重に検討したであろう。第一には、日系企業のBFSとフォードの対決に対して、米国社会および政治機構は究極的には米国企業たるフォードを支持するであろうということである。第二は米州におけるフォードとの断絶が、欧州フォードやマツダにま

で広がらないかという懸念である。さらにいえば、自動車メーカーと対決姿勢を強める部品メーカーに対して、他の自動車メーカーが不信感を抱くのではないかというおそれもあった。コミットメントとリスクを比較秤量し、社内の議論を経たうえで、ぎりぎりの経営判断が取引中止であった⁽³⁹⁾。

フォードは、エクスプローラに装着されているすべてのFSタイヤ（1300万本）を追加リコールし、エクスプローラとFSの連関を断ち切ることによって、この事件の決着を図った⁽⁴⁰⁾。事前に準備を進め、BFSの絶縁宣言の翌日に発表することによって、安全対策に熱心な自社とそうでないBFSを社会に訴えるねらいもあったのではないか。しかし、30億ドルの追加リコール費用によって、フォードは巨額の赤字に陥り、それがのちのナッサー氏解任の一因となる。こうして両社の対決姿勢は強まり、第二段階から第三段階にかけて、両社の非難合戦はピークを迎える。

第三段階は、BFSがフリーな立場で、エクスプローラの安全性を問題にし、対決姿勢を強めたことから、両者非協力の利得を引き下げ、それぞれ4としている。BFSは、フォードとの絶縁から時を置かず、政府に対して、エクスプローラの安全性に関する調査結果を提出し、車両の安全性調査を要請し、フォードに対する対決姿勢を強めた。7月のNHTSAによるFSタイヤに欠陥ありとする初期認定にも強硬に反論し、訴訟も辞せずとの立場を鮮明にした。その一方で、被害者との訴訟は和解による解決を第一とし、他方、全米第2位の独立系ディーラーを傘下に収め、販売網の強化を図るなど、事件からの脱却と再建に向けた動きを加速した。さらに10月に入るとNHTSAの追加リコール要請を受諾し、11月には全米53の州・地域の司法長官とも和解した⁽⁴¹⁾。他方、フォードでは、社内のモラル低下、品質問題の噴出、業績の悪化などから、ナッサーCEOの立場が微妙なものとなり、フォード会長による全権掌握に向けた動きが加速し、第四段階を迎えることになる。

(3) 第四段階の協力, 協力

第四段階は、10月29日のナッサーCEOの解任とフォード会長のCEO就任から始まる。フォードCEOがBSとの関係修復に前向きな姿勢を示したことで、両社の関係は一挙に改善に向かう。両社トップの会談が実現し、非協力から協力関係へと移行した。この間、BFSは、組織再編、増資受け入れ、負の遺産の特別損失処理など、事業再建に向けた歩みを始めた。他方、フォードも「基本に帰れ⁽⁴²⁾」をスローガンにして、ナッサー政権末期の混乱の收拾を図っている。第二・第三段階の激しい対立を経て、両社は協力関係へと移行したことにより、両社合計の利得はベターオフし、両社間関係においても負の遺産は一掃されつつある。あとは、取引再開のタイミングと両社の事業再建の進捗が注目される。

4. グローバル経営の陥穽と再生の試み

(1) 「任せる経営」の破綻か

第一段階におけるBSの失敗は、前節で詳説した対フォード戦略に留まらず、消費者・社会に対する説明責任という意味においても反面教師とすべき事例であった。このことは、経営者自身認めるように、グローバル経営の手法のまずさに起因するものであるが、その所在についてはこれまで十分議論されていない。『日本経済新聞』(2000年9月8日)の解説記事は、FSの独立性を重んじ、細かく口を挟まない「任せる経営」は順風時にあっては成功の秘訣でも、逆風時は情報伝達や指揮系統づくりなど企業統治に甘さが露呈したと説明している。その他メディアも概ね、同様の分析であったように思われる。しかし、筆者の見方は、「任せる経営」ではなく、「任せない経営」こそが、適切で迅速な対応ができなかった要因というものである。親子会社関係というグローバル経営の本質に切り込んで議論しよう。

BSが日FSを買収したのは1988年のことであり、両社は企業規模も、事業のポートフォリオの広がりも同等であった。そのため、BSがFSを掌握するこ

とは人的資源の蓄積状況から考えても不可能であり、旧経営陣と経営手法を温存せざるを得なかった。ビル・エモット氏が指摘した「ビロードの手袋によるアプローチ⁽⁴³⁾」である。しかし、米国の景気後退と米国事業の業績悪化に伴って、チェックを伴わない権限委譲の欠点が露呈し、BFSに送り込まれたのが、BSの前社長海崎氏であった。氏の経営手法は、親会社からの全権委任をバックに、要所要所に日本人を配置し、経営全般を掌握することであった。海崎氏の本社社長に就任にともない、小野氏がBFSのトップとなったが、海崎氏との緊密な連携に基づく経営であった。しかし、一般の受け止め方は、海崎氏のBFSトップ時代と同様に、自主経営を行なうBFSに対して、親会社は一定の距離を保ち、支援するというものであった。とりわけ、買収直後の業績悪化、ストライキ問題、今回のリコール問題発生初期など、微妙な問題に直面した時の親会社のメッセージはそうであった。このことを素直に捉えれば、「任せる経営」ということになるが、ストライキ問題でも親会社は積極的な発言を行なっているし、今回の事件でもBSとフォードのトップが会談し、その後の対応について協議している。つまり、BSはBFSに経営を「任せた」のではなく、重要事項については戦略策定においても、戦略の遂行においても強い影響力を及ぼし続けたのである。1990年代前半の経営危機を乗り越えるための本社の強いリーダーシップと日本人主導の経営手法を、毎年、米国におけるシェアを1%ずつ伸ばし、5億ドルずつ売上を引き上げ、再建を果たした90年代後半以降も維持しつづけたことが、現地に密着した行動を迅速に取れなかった根本的な原因と考えられる。任せる⁽⁴⁴⁾ことは難しいが、一定のルールに基づき、権限委譲を行わなければ、子会社は自立することができない。距離的・時間的ハンディキャップを負い、文化的ギャップが存在する海外子会社にあつて、本社が危機に対応することはできないのである。

表 3-1 BS・BFS 間の権限委譲関係

	活 用 (Exploitation)	探 索 (Exploration)
企業・事業戦略レベル (Corporate/business strategies)	II 新工場建設	I リコール問題 労働協約改定・人事制度変更
機能戦略レベル (Functional strategies)	IV 製品開発 ソーシング戦略	III マーケティング戦略

注：筆者作成。

表 3-2 BS・BFS 間の権限委譲関係

	I	II	III	IV
目 標 設 定	×	△	△	○
進 め 方	×	○	○	○

注：○ 権限委譲, △ 権限一部委譲, × 権限委譲せず

BS と BFS の権限委譲状況について、対象領域を 4 つの分類し、分析してみよう。バイリンはベル研究所における研究内容を調査し、自律性を、研究テーマ設定の自由という戦略自律性と、研究テーマへのアプローチや業務遂行方法選択の自由という業務遂行上の自律性の 2 つに分類し、議論している⁽⁴⁶⁾。そして、任せ方の問題は、研究者の経歴や能力と与えられる自律性とのミスマッチによって生じると結論づけている。マーチは、組織学習における 2 つのモード間の関係について議論し、その適切な組合せこそ重要であると説いている⁽⁴⁶⁾。1 つは新たな可能性を追求する探索 (exploration) であり、もう 1 つは既存の資源を用いた活用 (exploitation) モードである。本稿の文脈では、探索は外部環境に働きかけて、新たな発展の可能性を探ることであり、活用は内部に蓄積したノウハウや経験を活かした戦略策定・実行である。これら 2 つの分類を参考にマトリックスを作り、権限委譲領域と実例を示したのが表 3-1 ある。今回の事件は、労働協約改定からストライキに至る出来事と同様に企業戦略マターであり、初めての経験であった。4 つのタイプの対象領域ごとに、権限委譲状況をまとめたのが、表 3-2 である。第 4 象限

の製品開発は目標設定、進め方ともに BFS に任せられ、第 2 象限の新工場の建設や第 3 象限のマーケティング戦略についても、目標設定における意思決定の一部が本社に残るが、進め方についてはほぼすべての権限が委譲されている。しかし、第一象限については目標設定も、進め方も、本社の意思決定が必要とされ、ルールに基づく権限委譲はほとんどなされなかったのである。

「任せない経営」は、子会社の経営資源蓄積、経営者の学習を通じた自立を妨げ、本社依存の経営を温存する。また、本社にあっても、親子関係の制度化、権限委譲ルールの設定、経営管理体制の整備といったグローバル経営に不可欠の要素を進化させるモチベーションが生まれない。なぜなら、ほとんどの事項は親子トップ間の関係で処理できるからである。「任せない経営」は任せることができない本社と任せられない子会社双方の問題といえる。かつての欧州多国籍企業に典型的な親子会社経営者の個人的関係をベースとしたマザー・ドーター関係にあっては、経営管理の制度化は不要であったし、それは 90 年代の BS と BFS の関係においても同様であった。権限委譲を進めるとなれば、経営理念や経営ビジョン

といった経営のコアを共有する努力が不可欠である。さらに、任せるところと任せないところを形式知化するとともに、経営に関する評価尺度の設定と経営管理体制の構築が必要になる。そうした努力によって、親子会社間の役割分担も明確化されるし、子会社の自立も促進される。これが、バートレットとゴシャールのトランスナショナル概念⁽⁴⁷⁾の実現につながる、グローバル経営の成熟化のプロセスと考えられる。こうした経営管理システムの近代化・制度化がほとんど手つかずのままに取り残されていたことが、今回の事件の初期にあつて、BS の対応が後手にまわり、的確さを欠いた最大の要因であったと考えられる。

(2) BFS の自立とブリヂストンの経営改革

2000年10月初旬、BFSの小野CEOは退任し、ランビ氏がそのあとを襲った。米国で発生する事象のコンテクストを迅速に理解し、的確に対応するためには、米国人をトップに据える必要があつた。また、公聴会の証言やメディアへの対応においてBFSの立場と主張を米国社会に訴求し、さらにBFSの3万人もの巨大組織を1つにまとめるうえで米国人CEOは不可欠であつた。しかし、新CEOには、旧FS買収直後のチェックを伴わない経営委任や、日本人トップのもとで限定的であつた経営参画ではなく、より積極的な役割を果すことが期待された。

今回の事件を通して、BFSは米国で日々刻々変わる情勢に的確かつ迅速に対応するには、自らの判断と責任で意思決定する能力と親会社からの一定の権限委譲が不可欠であることを学んだはずである。当初より、社内弁護士はエクスペローラの品質問題を指摘していたし、フォードとの品質論争でも、販売の最前線や顧客のディーラーから強い支持が最大の拠り所であつた。こうした下からの自然発生的な声を集約し、BFSの意見を統合できたからこそ、第二段階以降のBSグループの行動は一枚岩で、一貫したものとなった。スタンドプレーの目立ったフォー

ドとは対象的である。今回の試練を乗り越え、BFSは親会社依存の体質から自立に向けた歩みを開始したのである。

では、今回の事件はBSの経営にどのような教訓をもたらしたのであろうか。渡辺社長は、2001年4月の就任時、経営課題として、以下の4点をあげている⁽⁴⁸⁾。第一は、米州事業の再建であり、当面の目標は2002年下期のBFS黒字化であつた。第二は、株主、顧客、従業員、社会全般といった各種ステークホルダーの信頼を回復することである。第三は、将来の成長のシーズを育てることである。タイヤ事業では、品質とコストのトレードオフを解消するような、技術的ブレークスルーを目指し、非タイヤ部門では新たな素材開発⁽⁴⁹⁾の実現である。第四は、社内の風通しを良くして、明るくのびのびした会社⁽⁵⁰⁾にすることである。組織力と技術力の向上によって競争力を高めるとともに、信頼される会社を目指して、社会と積極的に関わっていこうとする意思の現れと考えられる。

2002年2月の決算発表では、「信頼と誇り」を精神的な支柱として、社は「最高の品質で社会に貢献」を具現化するための企業理念「ブリヂストン信条」を新たに掲げたことが発表された⁽⁵¹⁾。この企業理念を世界各地の事業経営の基本とし、共有化を図ることが謳われており、自社の信頼と誇りにコミットするという強い意思は今回の事件の教訓として同社に深く刻みこまれたものである。企業理念を制定し、グループ経営のコアに据えることは、逆説的であるが、子会社の自立を促し、任せる経営を実現する出発点となるものである。他方、取締役会の改革と経営体制の刷新を目指して、執行役員制が新たに導入された⁽⁵²⁾。取締役会をスリム化し、執行役員との役割分担を明確にするとともに、BFS・CEOおよび欧州統括会社CEOをボードに残し、「日米欧三極の情報共有化の徹底」を図るものである。これは、渡辺社長が就任当時から力を入れてきた経営情報の共有化を制度化したものである。経営と執行を分離し、

機能を明確化することによって、本社と海外子会社との役割分担、権限委譲ルールの制度化、経営成果のチェックといった経営管理制度の整備へと進むものと思われる。今回の事件は、BS にとって、真のグローバル企業を目指した取り組みの一里塚となるであろう。

5. むすびにかえて

BS の株価は、1999 年 7 月に最高値の 4120 円をつけ、今回のリコール事件が日本でも報じられる前後の 2000 年 8 月の高値は 2525 円であったが、月末には 1360 円とほぼ半減した。その後、2001 年 5 月には 1678 円まで戻したものの、9 月半ばには 800 円の最安値まで落ち込み、その後は徐々に回復し、2002 年 3 月末時点では 1762 円となっている。株価は平均株価の影響を受けるため単純比較はできないが、BS の株価の動向を第 2 節の記述と重ね合わせて見れば、事件のインパクトの大きさとその直接的影響が 1 年以上にわたったことを確認できる。そして、直接的材料が出尽くし、フォードとも和解に向かった昨年 10 月以降は漸増に転じており、BFS 事業の再建への道筋が整う一方で、その課題解決状況を市場が静かに見守っていることがわかる。

本稿では、今回の事件における BS/BFS とフォードの関係をゲーム理論的に読み解き、コミットメントと未来係数をカギ概念にゲームの構造を議論してきた。そして、第二段階以降の BS/BFS の反撃も自社の名誉と信頼へのコミットメントが出发点であり、それを対外的にも明確にしたことから

ゲームのルールが変わったのである。BS/BFS のコミットメントをベースとした対フォード戦略は大いに評価されるべきものである。しかし、第一段階における社会に対する説明責任の放棄は、フォードのナッサー前 CEO の巧みな情報戦略もあいまって、BS にとっては大きなコストをもたらした。この点は改めて検討し、今後の教訓とすべきであろう。BS がフォードとのバーゲニングにおいて、なんとか引き分けに持ち込めた最大の要因は、フォード自身が内部から自壊したからなのである。

「任せる経営」がグローバル経営に向けた内部環境整備の出発点であると議論してきた。グローバル経営の特長は、異なる環境のもとで経営資源を強化し、他のグループ会社とは異なる競争優位性を身につけた海外子会社が相互に学習し、グループ全体の競争力を強化できることである。しかしながら、重要な意思決定を本社に委ねていたのでは、グループ全体をリードする経営資源を身に付けることはできない。「任される」困難のなかから初めて、自立的な経営資源の蓄積が可能となる。また、「任せる」ことが、親子会社関係のあり方や業績管理ルールといった経営管理体制整備といった課題を親会社につきつけるのであり、その意味では、「任せる」ことは親会社自身に学習の機会を提供するものといえる。このことは BS にあっても今ようやく始まろうとしている。真のグローバル経営に向けて同社がどのような取り組みをするのか、今後も引き続き注目していきたい。

【注】

- ① 『リスクマネジメント Business』は「国際ビジネスの失敗学」と題した特集を組み、本件に関する論文を数編、2001 年 6 月号に掲載した。
- ② “Tire straits” *The Economist*, September 2, 2000, pp. 57-58 によれば、同社の利益の利益構造は販売の半分を占める SUV と小型トラッ

クに依存し、乗用車セグメントではほとんど利益が出ていないといわれる。

- ③ 『日経ビジネス』2000 年 10 月 2 日号掲載の海崎洋一郎ブリヂストン社長（当時）のインタビューを参照した。
- ④ 前掲、海崎社長インタビューによれば、両部門

に広報を加えた3部門の情報交流を密にするるとともに、情報が速やかにトップに伝わる体制を構築することになっている。

- (5) 『日経ビジネス』2000年10月2日号によれば、のちに触れる2000年9月6日の米議会公聴会で、フォードのナッサーCEO(当時)は、「BFSがタイヤに問題があったにもかかわらず自主回収を嫌がり、仕方なくフォードが実施した」と主張した。しかし、それが事実とすれば、エクスペローラ用として調達するタイヤの供給元としてのBFSの立場に変化がなかったことの説明がつかず、不自然である。
- (6) NHKテレビの「クローズアップ現代」2000年10月(No.1325)を参照した。
- (7) 『日本経済新聞』2000年8月5日夕刊記事「米シアーズ、販売中止」を参照した。
- (8) 『日経ビジネス』2000年10月2日号を参照した。
- (9) 『日本経済新聞』2000年8月10日記事「リコール650万本」より引用した。
- (10) Eisenberg, G., "Anatomy of a Recall," *Time*, September 11, 2000, pp. 31-34.
- (11) 『日本経済新聞』2000年9月1日夕刊記事「タイヤに原因強調」を参照した。
- (12) 『日本経済新聞』2000年9月7日, 8日記事, 前掲NHKテレビ「クローズアップ現代」, *Business Week*, September 18, 2000記事, その他を参照した。
- (13) 『日本経済新聞』2000年9月12日記事「グローバル経営手法にまずさ」を参照した。
- (14) ブリヂストンの平成12年12月期決算短信および関連報道を参照した。
- (15) 2000年12月19日付けBFSニュースリリースおよび各種メディアの関連記事を参照した。
- (16) 2001年5月31日付けBFSニュースリリースおよび各種メディアの関連記事を参照した。
- (17) "Ford vs. Firestone: A Corporate Whodunit,"

Business Week, June 11 2001ほか関連記事を参照した。

- (18) 藤本隆宏ほか編, 『ビジネスアーキテクチャー』有斐閣, 2001年を参照されたい。
- (19) BFSランピCEOからフォードナッサーCEOへの書状はBFSのURL上に公開され, ランピ氏は相互信頼・相互尊敬が失われたことが取引関係を打ち切る理由であると述べている。BFSによるフォードへの絶縁宣言, フォードの追加リコールについては, 両社のURLおよび2001年5月22日以降の『日本経済新聞』, *Financial Times*, *Business Week*など日欧米の主要紙誌の関連記事を参照した。
- (20) "Firestone joins furor over Explorer," *Financial Times*, June 1, 2001, 『日本経済新聞』2001年6月1日付け夕刊「フォード車調査を要請」ほかの報道を参考にした。
- (21) 例えば, "Ford: Why it's worse than you think," *Business Week*, June 25, 2001などの論評が挙げられる。
- (22) フォード社URLおよび『日本経済新聞』2001年7月27日付け記事を参照した。
- (23) ブリヂストン側ニュースリリースおよび『日本経済新聞』2001年7月21日, *Financial Times*, July 19, 23, 2001付け記事を参照した。
- (24) BFSのニュースリリース "Firestone Announces Replacement Program, NHTSA Ends Tire Investigation," October 4, 2001および*Financial Times*, October 4, 2001, 『日本経済新聞』2001年10月5日付けの記事を参照した。
- (25) 例えば, "Where Jacques Nasser went wrong," *Automotive News*, October 15, 2001は, ナッサーCEOの失敗として, ①自動車メーカーとしてのアイデンティティ喪失, ②e ビジネスへの傾斜, ③経営権のトップへの集中, ④フォー

- ド会長軽視, ⑤BFS ランピ CEO を軽く見たこと, ⑥ボルボ, ランドローバー重視とフォードブランド軽視を挙げている。
- (26) フォード社ニュースリリース “Ford Motor Company Announces Senior Management Changes,” October 30, 2001 および *Automotive News*, Financial Times (October 30, 2001), 『日本経済新聞』2001年10月31日付け記事を参照した。
- (27) 『日本経済新聞』2002年1月18日付け記事等を参照した。
- (28) ブリヂストン・平成13年12月期決算短信(2002年2月22日) および『日本経済新聞』2002年2月23日付け記事を参照した。
- (29) コーポレートブランディング社のCEO グレゴリー氏の発言。“Ford’s Gamble: Will It Backfire?” *Business Week*, June 4, 2001 より引用した。
- (30) フロリダ州で両社を相手取った訴訟の弁護団を率いるマイク・イードソン弁護士の発言。『日本経済新聞』2001年5月24日付け記事「ファイアストーン・フォード問題の行方」より引用した。
- (31) 『日経ビジネス』2000年10月2日号, ブリヂストン海崎社長(当時)の発言。
- (32) 『世界週報』2000年10月10日号記事を参照した。
- (33) ブリヂストン広報・宣伝部長北脇健市氏へのインタビュー(2002年4月2日)にて聴取した。
- (34) 『日本経済新聞』1999年10月30日付け記事, 『ジェットロセンサー』2000年11月号「海外企業活動の危機管理」特集記事, および筆者が2000年2月, 東芝の中国統括現地法人で実施したインタビュー内容を参照した。
- (35) コミットメント問題については, 例えば, Frank, Robert H. (1988), *Passion within Reason*, W. W. Norton & Company (『オデッセ
- ウスの鎖』山岸俊男監訳, サイエンス社, 1995年)を参照されたい。
- (36) 未来係数については, Axelrod, Robert (1984), *The Evolution of Cooperation*, Perseus Books (『つきあい方の科学』松田裕之訳, ミネルヴァ書房, 1998年), 訳書12頁を参照されたい。
- (37) 江夏健一「失敗に学ぶ国際経営 成功の処方箋」『リスクマネジメント Business』2001年6月号, 5ページ。
- (38) 前掲, ブリヂストン広報・宣伝部長北脇健市氏へのインタビューにて聴取。
- (39) 『日本経済新聞』2001年5月22日付け夕刊記事によれば, ブリヂストン渡辺社長は, 「私にとって苦渋の決断だったが, 十分に検討した結果だ」と述べている。
- (40) 『日本経済新聞』2001年5月23日付け記事を参照した。
- (41) 2001年9月11日の同時多発テロ以降, 全米に愛国主義的動きが広がり, これに呼応した動きと見ることもできる。
- (42) “Bill Takes the Wheel,” *Business Week*, November 12, 2001を参照した。
- (43) Emmott, Bill (1992), *Japan’s Global Reach*, London: Century, p. 88よりの引用。
- (44) 上が下に任せるほど, 下はヒラメのように, より熱心に上をみてしまうという「ヒラメパラドクス」については, 金井壽宏, 「任せることの機微」『組織科学』Vol.28, No.3, 1995年, 69-84ページ。
- (45) Bailyn, Lotte (1985), “Autonomy in the Industrial R&D Lab,” *Human Resource Management*, Summer, Vol.24, No.2, pp. 129-146。
- (46) March, James, G. (1991), “Exploration and Exploitation in Organizational Learning,” *Organization Science*, Vol.2, No.1, February, pp. 71-87。

- (47) Bartlett, Christopher A. and Sumantra Ghoshal (1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press を参照された
い。
- (48) 前掲, ブリヂストン広報・宣伝部長北脇健市氏
へのインタビューにて聴取した。
- (49) 『日本経済新聞』2002年3月20日付け記事に
よれば, 同社は独自のナノテクノロジーで電子
表示装置向け新素材を世界に先駆けて開発し
たという。
- (50) 『日本経済新聞』2001年4月6日付け渡辺社
長へのインタビュー記事によれば, トップから
のメッセージが少ないという問題があったた
め, 社長就任と同時に社長のホームページを開
設し, 多くのアクセスがあったという。
- (51) ブリヂストン・平成13年12月期決算短信(2002
年2月22日)を参照した。
- (52) ブリヂストン・ニュースリリース「ブリヂスト
ン執行役員制度を導入」(2002年2月22日)
および『日本経済新聞』2001年12月26日付
け, 渡辺社長へのインタビュー記事を参照した。

[2002年8月2日受理]

EMS (Electronics Manufacturing Service) ビジネスモデル

— 企業間関係からの考察 —

北 真収 (株野村総合研究所)

要 旨

EMS (Electronics Manufacturing Service) とは、電子機器の製造受託サービスをさす。製造業に強みを持ってきた日本では馴染みが薄いですが、米国等での成長ぶりを考えると注目し続けるべきビジネスである。EMS のビジネスモデルは、設備等の標準化や顧客であるブランドメーカー・サプライヤ・自社間のリアルタイムな情報共有化を掲げて、サプライチェーン・マネジメント (SCM) によってスピードと在庫削減を追求するモデルである。また、収益構造はローコスト・オペレーションと部材調達のバーゲニング・パワーの構造にある。

企業間関係から考察すると、主要部品についてサプライヤとの長期的パートナーシップをめざしているが、同時に、サプライヤの厳しい選別と組み替えを行なっている。また、EMS は製造プロセスで差異化を図ることが難しくなったモジュラー型製品を対象にしてビジネスを成り立たせているが、そこから来るビジネスモデルとしての限界もある。

日本企業にとっては、標準化指向の EMS プロバイダーを活用し、学習機会を広げることも 1 つの方法である。他方で、サプライヤの技術的優位性、個別性を受け入れる点に問題を残す「標準に依拠したモジュラー型 (組み合わせ型) のモノづくり」と短ライフサイクル下でコストやスピード面にデメリットを持った日本の「文脈情報に依拠した統合型 (擦り合わせ型) のモノづくり」との間の中間領域とでもいべきドメインで日本的なビジネスモデルが描けるのかを追求する必要がある。

1. はじめに

1990 年代後半から米国で急成長を遂げてきた EMS (Electronics Manufacturing Service) とは、電子機器の製造受託サービスのビジネスを指す。また、そうしたサービスを提供する企業を EMS プロバイダーと呼んでいる。EMS では、設計・試作から部材調達、製造、場合によってはアフターサービスまでも一括で受託する点 (図 1 に EMS プロバイダーの受託範囲を示す)、幅広いメーカーを顧客に持ち、特定のメーカーに依存しない独立企業である点、自社ブランドの製品を持っていない点に特徴がある。

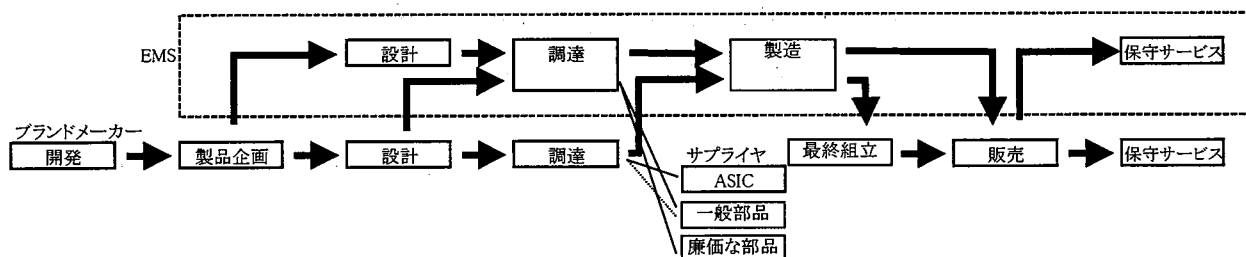
日本企業は、製品品質へのこだわりや雇用維持の立場から EMS プロバイダーに一括してアウトソーシングすることに対する抵抗感は根強かった。しかし、米国系 EMS プロバイダーの日本進出とともに、徐々にそれを活用する動きが広がっている。本稿で

は、日本企業のモノづくりに大きな影響を及ぼす可能性のある EMS ビジネスについて、そのビジネス・ストラクチャーを明らかにし、企業間関係の視点から日本企業へのインプリケーションを深めることとしたい。

2. 急成長する EMS ビジネス

(1) ブランドメーカーのフルセット主義からの決別が急成長の原点

EMS 市場は高い成長率で急速に規模を拡大してきた。今後の成長も期待され、市場規模は 2004 年に 2600 億米ドルに達するとの見通しもなされた^①。この場合、1998 年～2004 年の年平均成長率は 28% になる。コンピュータ関連製品や携帯電話を中心にした IT (情報技術) 需要が引き続き旺盛であることに加えて、株主価値を重視した企業の価値創造経営



出所)ソレクトロン・ジャパンへのインタビューなどをもとに筆者が作成。

図1 EMS プロバイダーの受託範囲

が定着することによって、コア・コンピタンス（自社独自の価値を提供できる中核的能力）の特化、バリューチェーン（価値連鎖）の組替えが活発に展開され、アウトソーシングを加速することが背景にあると推測される。

EMS ビジネスがこれまで急成長を遂げてきた要因として、いくつかの点を指摘することができる。コンピュータ関連製品を中心とした米国ブランドメーカーでは、

- ① 部品のモジュラー化が進展してきたことによって、複雑なモノづくりに専念するよりも水平分業化した部品の調達に力点が置かれるようになってきたこと。自ずと、加工・組み立て工程における付加価値は低下することになった。
- ② デバイスやソフトウェアの技術革新が激しく、製品のライフサイクルが短くなり、TTM (Time To Market), TTC (Time To Customer) といった市場や顧客への供給対応時間の概念が重要になってきたこと。必然的に、製品や調達部品の在庫が膨らんでいった。
- ③ 株主価値が重視され、資産を効率的に経営することがよりいっそう求められてきたこと^②。

などの事業環境変化の下で、製造業として全てのバリューチェーン（価値連鎖）を取り扱うフルセット主義の是非への激論の中から、コア・コンピタンスとは言い難い製造工程のアウトソーシングを決断していった。また、「自前の工場を売却することができるだけでなく、従業員をそのまま使ってもらえる

こと」、「サプライチェーン・マネジメント (SCM) で情報武装しスピードが追求できること」、がEMSプロバイダーを指名する決め手になり、EMSがビジネスとして急速に立ち上がっていったと分析される。事業環境の変化がアウトソーシングを積極化させ、EMS ビジネス台頭の追い風になったのである。

また、90年代に入ってシスコ・システムズ社、ベイ・ネットワークス社（現在はノーテル・ネットワークス）などの研究開発型のハイテクベンチャー企業（その多くがファブレス企業^③）が次々と出現し、製品の製造においてはその機能をアウトソーシングしていった^④。EMSプロバイダーがシリコンバレーのハイテクベンチャー企業の製造インフラを担うことでインキュベータ的役割を果たしてきたことも見逃せない。

(2) 高い増収増益率を誇る EMS プロバイダー、PCB アセンブリーから完成品組み立てへ

EMS ビジネスにおいてこれまでトップ 6 と言われてきた主な EMS プロバイダーは、ソレクトロン社（米国）、SCI システムズ社（米国）、セレスティカ社（カナダ）、フレクストロニクス社（シンガポール）、ジェイビルサーキット社（米国）、サンミナ社（米国）である（なお、SCI システムズ社とサンミナ社は 2001 年 12 月に合併）。最大手のソレクトロン社の連結売上高は 141 億米ドル^⑤、同純利益 5.0 億米ドルに達し、ビッグビジネス化しつつある（表 1 を参照）。

これら EMS プロバイダーの成長性に注目すると、

売上高の5年間平均増収率は6社平均で年率44.3%と極めて高い。また、1株当たり利益(EPS)の増収率についても同様に32.1%と高く、急成長を遂げている(表2を参照)。所在地別に売上高をみると、

米国が主体ではあるが、欧州、アジアでも積極的に事業展開している。10カ国以上で拠点展開しているプロバイダーが多い。

表1 主要なEMSプロバイダー(連結)

単位:百万米ドル

企業名	国名	売上高	純利益	所在地別売上高構成(%)	直近決算期
ソレクトロン	米国	14,138	497	米国69, 欧州20, アジア他11	2000年8月
SCIシステムズ	米国	8,343	197	米国50, 海外50	2000年6月
セレスティカ	カナダ	5,297	67	カナダ41, 米国26, 欧州20, アジア13	1999年12月
フレクストロニクス	シンガポール	4,307	121	アジア16, 米州40, 西欧25, 中欧19	2000年3月
ジェイビルサーキット	米国	3,558	146	米国67, 海外33	2000年8月
サンミナ	米国	1,215	94	n.a.	1999年10月

出所) Market Guide Inc. The benchmark for quality financial informationをもとに筆者が作成

表2 主要なEMSプロバイダーの直近5年間(1995年~1999年)年平均成長率(連結)

	ソレクトロン	SCIシステムズ	セレスティカ	フレクストロニクス	ジェイビルサーキット	サンミナ	6社平均
売上高	46.9%	25.6%	16.7%	71.3%	44.8%	60.2%	44.3%
EPS	31.8%	27.9%	▲19.7%	53.0%	67.5%	32.0%	32.1%

(注) EPSとは、1株当たり当期純利益を示す。

出所) Market Guide Inc. The benchmark for quality financial informationをもとに筆者が作成

EMSプロバイダーが製造受託の対象としている製品分野は、デスクトップ・ノートブックパソコン(PC)、ネットワーク機器、通信機器、モバイル機器などいわゆるIT(情報技術)関連機器である。最近、ソレクトロン社やSCIシステムズ社がエリクソン社、ノキア社の工場を買収するなど携帯電話の製造拠点の獲得に積極的である(現在、ソレクトロン社は世界の携帯電話生産量の1割を生産しているといわれる)^⑥。製造形態としては、PCB(実装基板)アセンブリーが主体になっているものの、近年完成品組み立ての比率が高まっている(最大手のソレクトロン社の場合、完成品:PCBの比率は95年

の5:95から99年に21:79へ上昇)^⑦。また、試作や製品開発支援などの川上^⑧と配送や修理などの川下の双方にサービスを拡大する動きがある。

製造を受託している主要顧客についてみると、ソレクトロン社の場合、同社の売上高に占める比率10%以上の主要顧客はヒューレット・パカード(HP)社、シスコ・システムズ社、サン・マイクロシステムズ社などであり、セレスティカ社の場合、同様にサン・マイクロシステムズ社、シスコ・システムズ社、HP社などである^⑨。サン・マイクロシステムズ、シスコ・システムズ、HPは両社共通の顧客である。EMSプロバイダーは、特定の顧客に縛ら

れずに、オープンに顧客を分散している一方で、ブランドメーカーも受託者を分散している点が特徴である。

3. EMS プロバイダーの財務面での特徴

次に、上位6社の財務面を概観する。各社間でそのパフォーマンスにバラツキがある点を付記しておく。

(1) 部材調達に利益の源泉

売上高を基準にした各損益段階での利益率をみると、粗利益率は6社平均10%。10%を切る企業も半数ある。また、粗利益率と営業利益率の差は同平均4.6%。つまり、粗利益率が10%と低い中であって、販売費・一般管理費等を4.6%と極端に切り詰めている点に特徴を見出せる(表3を参照)。これをブランドメーカーと比較すると、サプライチェーン・マネジメント(SCM)を推進して在庫削減に成功したデル・コンピュータ社(米国)の場合、粗利益率21.4%、営業利益率9.4%、即ち販売費・一般管理費

等は12.0%。EMSプロバイダーに製造子会社を譲渡した日本のソニーの場合、粗利益率26.0%、営業利益率5.6%、即ち販売費・一般管理費等は20.4%。販管コストが大きく異なっている(数値はMarket Guide Inc.による直近5年間平均データ)。

売上高の構成については、例えば、ソレクトロン社の場合、「バリューチェーンで捉えると、売上高の8割は部材調達が占めている」⁽¹⁰⁾。残りの2割が加工・組み立て工程等という偏った構造が対売上高販売費・一般管理費等の比率を低めている1つの理由と推察される。また、SCIシステムズ社の場合、1999年に17500のサプライヤから205億個もの部材を調達している⁽¹¹⁾ことを考え合わせると、EMSプロバイダーの利益の源泉は、実装・組み立てビジネスというよりも大量に汎用部材を購入することによって規模の経済性を享受する部材ビジネスにあるといえよう。なお、部材調達コストは、ボリューム以外にも、情報力、ロジスティクス、設計への早期参画等によって決まる(ハンドフィールドほか、1999)。

表3 主要なEMSプロバイダーの直近5年間(1995年～1999年)平均利益率(連結)

	ソレクトロン	SCIシステムズ	セレスティカ	フレクストロニクス	ジェイビルサーキット	サンミナ	6社平均
売上高	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
粗利益	10.0%	3.7%	6.5%	8.3%	11.0%	21.5%	10.2%
営業利益	5.7%	3.6%	2.1%	2.5%	6.7%	13.2%	5.6%
純利益	3.8%	2.1%	0.6%	1.3%	4.3%	8.4%	3.4%

出所) Market Guide Inc. The benchmark for quality financial information をもとに筆者が作成

(2) 有形固定資産の12.2回転が示す高い効率性

経営効率をみると、平均的にはROE, ROIで10%以上を実現し、高い経営効率を保っている(表4を参照)。しかしながら、フリーキャッシュフローでは多くのプロバイダーがマイナスを示している(表5を参照)。買収や設備投資に資金を振り向ける投資先行型のため、現金の形での儲けの回収は今後に待たなければならない。回転率については、売掛金の回

転率は6社平均9.5回転、棚卸資産の回転率は同平均7.6回転、有形固定資産の回転率は同平均12.2回転。また、使用総資本回転率も2回転以上を実現している(表6を参照)。ちなみにブランドメーカーでは、デル・コンピュータ社の使用総資本回転率は2.5回転、ソニーは1.0回転(数値はMarket Guide Inc.による)。

有形固定資産については、例えば、ソレクトロン

社では次々と工場を買収しているが、資金の直接投入はまれで、投資銀行などの金融機関がまず買収し、そこからリースを受ける形態が一般的であると言われている⁽¹²⁾。このように資産が圧縮されていることと、受注の量的効果・平滑化による稼働率の向上が有形固定資産の回転率を高めている大きな理由であ

ると考えられる⁽¹³⁾。

財務面全体としては、在庫を含めて可能な限り少ない資産でそれを速く回転させようとするビジネスの構図が映し出されており、総じて効率的な経営が行なわれている。

表 4 主要な EMS プロバイダーの直近 5 年間 (1995 年～1999 年) 平均経営効率 (連結)

	ソレクtron	SCI システムズ	セレスティカ	フレクストロニクス	ジェイビルサーキット	サンミナ	6 社平均
R O A	8.6%	7.1%	0.9%	2.1%	11.6%	14.8%	7.5%
R O I	12.2%	11.6%	1.1%	4.1%	19.3%	18.6%	11.2%
R O E	17.4%	18.5%	2.0%	6.9%	25.3%	30.3%	16.7%

(注) ROA は当期純利益/平均総資産, ROI は当期純利益/(平均長期借入・その他長期債務・株主資本), ROE は当期純利益/平均普通株主持分 で計算。

出所) Market Guide Inc. The benchmark for quality financial information をもとに筆者が作成

表 5 主要な EMS プロバイダーのキャッシュフロー (連結)

単位: 百万米ドル

	ソレクtron	SCI システムズ	セレスティカ	フレクストロニクス	ジェイビルサーキット	サンミナ
営業活動によるキャッシュ	38.0	▲68.0	▲94.4	▲67.4	107.3	115.1
投資活動によるキャッシュ	▲819.4 (▲425.8)	▲615.8 (▲280.2)	▲277.3 (▲211.8)	▲572.2 (▲250.5)	▲174.3 (▲150.1)	▲418.1 (▲ 65.3)
財務活動によるキャッシュ	1877.2	629.0	711.4	1069.6	157.4	351.1
現金の増減	1100.4	▲49.3	339.8	424.1	90.4	48.2
フリーキャッシュフロー	▲387.8	▲348.2	▲306.2	▲317.9	▲42.8	49.8

(注 1) フリーキャッシュフローは、営業活動によるキャッシュから設備投資と支払配当金を差し引いた額で示す。

(注 2) 投資活動の () 内は設備投資。

(注 3) ソレクtron, セレスティカ, ジェイビルサーキット, サンミナは 1999 年決算数値。他は 2000 年決算数値。

出所) Market Guide Inc. The benchmark for quality financial information をもとに筆者が作成

表6 主要なEMSプロバイダーの効率性 (連結)

単位：回

	ソレクトロン	SCI システムズ	セレスティカ	フレクスト ロニクス	ジェイビル サーキット	サンミナ	6社平均
1人当り売上高 (ドル)	508	263	476	159	543	414	394
1人当り純利益 (ドル)	18	6	8	—	22	19	15
売掛金回転率	8.79	11.22	8.82	9.65	9.27	9.04	9.47
棚卸資産回転率	5.88	7.51	7.12	7.82	9.10	8.32	7.63
有形固定資産回転率	16.31	16.09	18.27	8.56	7.89	6.09	12.20
使用総資本回転率	1.94	2.90	2.28	2.03	2.55	1.64	2.22

(注1) 売掛金回転率は売上高/平均売掛金, 棚卸資産回転率は売上原価/平均棚卸資産, 有形固定資産回転率は売上高/平均有形固定資産, 使用総資本回転率は売上高/平均総資産 で計算。

(注2) ソレクトロン, セレスティカ, ジェイビルサーキット, サンミナは1999年決算数値。他は2000年決算数値。
出所) Market Guide Inc. The benchmark for quality financial information をもとに筆者が作成

4. 競争力の源泉はサプライチェーン・マネジメント (SCM)

大手EMSプロバイダーは、高度な多層基板実装技術を駆使・提案することができる。そうした基礎の上に、製造工程で差異化を図ることが難しくなった製品を対象を絞り込んで、設備等の標準化や顧客・サプライヤ・自社間のリアルタイムな情報共有化を掲げ、サプライチェーン・マネジメント (SCM) を運用している (ただし、サプライヤについては主力企業のみにとどまる)。情報を共有することによって全体のスピードを高め、在庫を削減するのがSCMの目標である。現状、在庫を持たないBTO (顧客からの注文生産) にまで展開しているのは、デスクトップパソコンの製造のみである⁽¹⁴⁾。

(1) 条件はライフサイクルが短く、製造で差異化を図ることが難しい量産型製品

EMSプロバイダーが製造受託の対象にしているのは、パソコン (PC)、ネットワーク機器、携帯電話などである。例えば、パソコン (PC) の製造の場合、製品企画はマザーボード、LCDなど既にデファクト・スタンダード (事実上の標準) になった周辺機器の組み合わせで行なわれ、水平的分業が展開さ

れている。商品のライフサイクルが短く、TTM (Time To Market), TTC (Time To Customer) に対応するには、デファクト・スタンダード化した部品をスピーディに調達し、組み立てて納入することが必要とされている。

つまり、EMSビジネスは、あらゆる電子機器の製造に適しているわけではなく、パソコン (PC) のように技術革新が激しく、商品のライフサイクルが短くて、かつ低価格化が必要な製品、製造プロセスで差異化を図ることが難しくなった製品を対象にしている⁽¹⁵⁾。換言すれば、相対的に独立な構成要素群 (モジュール) の集合体であるモジュラー化が必要条件で、付加価値におけるソフトウェアのウエートが高く、開発コストが大きい割に開発済み製品の追加供給の変動費が低い (國領, 1999) ことがビジネス成立の条件と考えられる。発注者である米国ブランドメーカーでは、製品事業の利益率がサービス事業のそれを下回るようになった⁽¹⁶⁾。

(2) 設備、調達、部品配分での標準化

設備の標準化については、例えば、ソレクトロン社の場合、世界11カ所の量産試作拠点 (NPIセンター) と57カ所の量産工場の製造ラインで、電子

部品の実装機から検査装置まで、基本的にすべて同じ設備、組み立て方式（コモンプロセス）を導入しているといわれる。受託した製品の量産工場の選定は、その製品が販売ターゲットとする地域市場に位置するか、最も近い工場が選択される⁽¹⁷⁾。

部材調達では、全世界を対象とした汎用部品チーム（メンバーは各地の工場で使われる部材を調達し管理する責任者達）を編成。また、標準メーカーコードに応じて部材に番号をつけており、顧客部品コードを共通化している。

調達した部品の配分についても標準化が意識されている。生産の初期において、特定の用途に適したコンデンサが求められると、汎用品の FPGA（Field Programmable Gate Array）を使い、基板上のゲートアレイを変更して特定の用途に設定する。FPGA の機能が安定してきて長期的に使われると判断した時点でカスタマイズした ASIC（Application Specific Integrated Circuit, FPGA より安く大量生産可能）に切り替えている（ハンドフィールドほか, 1999）。生産の初期には汎用品で対応する 1 つの例である。

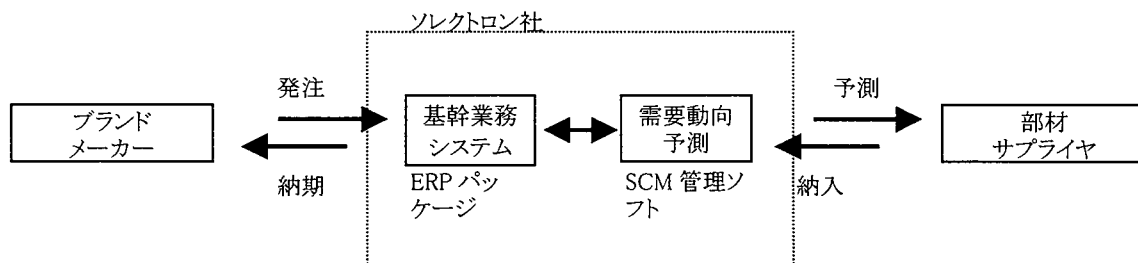
(3) サプライチェーン・マネジメント (SCM) 活用 の実際

EMS プロバイダーは、ブランドメーカーと部材サ

プライヤを取り込んだサプライチェーン・マネジメント (SCM) を経営基盤にしている。インターネット技術を活用して、顧客ニーズに基づく需要予測をもとに生産計画、購買計画を最適化・迅速化することによって部材在庫を抑え、高い経営効率をめざそうとしている。顧客の要求次第では、24 時間以内に生産に入ることが可能な EMS プロバイダーもある。

例えば、ジェイビルサーキット社の場合、シスコ・システムズ社からルータやスイッチなどの製造を受託しているが、シスコに顧客の注文が入ると、その注文情報がそのままジェイビルサーキットに送信される。ジェイビルサーキットは注文を受けてからサプライチェーン・マネジメント (SCM) によって部材調達、製造を行ない、シスコを経ずに、直接顧客に製品を出荷している⁽¹⁸⁾。このようにして、顧客・自社間では既に「情報の非対称性」（取引主体間で持っている情報量に差があること）を解消する工夫が行なわれている。

サプライチェーン・マネジメントの構造については、図 2 に示す。部材サプライヤに対しては、主力企業のみ週単位の需要予測情報が提供される。



出所)『日経情報ストラテジー』(1998年8月号)pp.17の図をもとに筆者が加筆

図 2 サプライチェーン・マネジメント (SCM) の構造

表 7 は、EMS プロバイダー各社のキャッシュ・コンバージョン・サイクルタイムを計算したものである。キャッシュ・コンバージョン・サイクルタイ

ムとは、売掛金回収日数と在庫日数の合計から買掛金支払日数を差し引いた日数であり、製品をいかに速く現金化することができるかを示す指標である。

米国では、サプライチェーン・マネジメント (SCM) を導入した企業のキャッシュ・コンバージョン・サイクルタイムは平均 80 日弱である (最高水準は 30 日弱)⁽¹⁹⁾。EMS プロバイダーのサイク

ルタイムは、35 日から 56 日の間にあり、導入企業の平均値に比べると間違いなく高いパフォーマンスを実現している。

表7 キャッシュ・コンバージョン・サイクルタイム (連結)

	ソレクトロン	SCI システムズ	セレスティカ	フレクストロニクス	ジェイビルサーキット	サンミナ
売掛金回収日数	41.5 日	32.5 日	41.4 日	37.8 日	39.4 日	40.4 日
棚卸資産回転日数	62.1 日	48.6 日	51.3 日	46.7 日	40.1 日	43.9 日
買掛金支払日数	46.8 日	41.3 日	35.9 日	49.2 日	44.0 日	36.7 日
キャッシュ コンバージョン サイクルタイム	56.8 日	39.8 日	56.7 日	35.3 日	35.5 日	47.6 日

(注) ソレクトロン、セレスティカ、ジェイビルサーキット、サンミナは 1999 年決算数値。他は 2000 年決算数値。

出所) 各社 Annual Report をもとに筆者が作成

5. 工場の買収と戦略資産の蓄積

(1) ネットワークの外部性確立のために買収

水平的分業を基本にしている EMS プロバイダー各社は、ブランドメーカーの工場等を次々と買収している。買収後はそれまで売却先が自社生産していた製品を複数年契約で製造受託することが多い。また、2000 年 10 月に最大手のソレクトロン社が有力 EMS プロバイダー、ナットスチール・エレクトロニクス社 (シンガポール) の株式取得 (発行済み株式の 43%) を発表しており⁽²⁰⁾、EMS プロバイダーの規模の拡大が急ピッチで進展している。

周知の通り、米国 IT (情報技術) 産業では、垂直囲い込みのフルセット主義から水平展開型への構造転換が進行している。水平展開型への動きを加速させているのが、強い先行者利得の存在である。これは、IT 産業における製品にネットワークの外部性が働くからだといわれる (國領, 1999)。より多くの人を使うことで利用価値が高まるとするのがネットワークの外部性であることから、速やかに水平方向へ事業を展開することが重要になっている。

EMS プロバイダーによる相次ぐ買収もネット

ワークの外部性と大きく関係しているとみられる。

また、買収が大手ブランドメーカーの工場の場合には、当該メーカーの生産と同水準の品質を担保することをマーケットに向けて宣言する効果もある。

(2) 変動の大きな発注に対応したフレキシブルな製造設備

EMS プロバイダーの特徴は、ブランドメーカーから買収した製造設備をそのまま使うのではなく、標準化可能な生産ラインに組み立て直し、同じ製品がどこでも作れるように組み立て方式の整合性をとることによってスケールメリットを追求するところにある。

EMS で受託する製品は、需要が大幅に変動するだけでなく、ライフサイクルが短く、通常の生産方式では粗利益率が低い。中には、数週間しか生産しない製品もある。このため、生産ラインは車輪付きか台車方式の可動式である。ソレクトロン社のミルピタス工場 (米国) では、プリンタの生産台数が 3 万台に達すると一旦、生産を停止して、より安価な労働力を利用するために、生産ラインごとそのままメキシコのグアダハラハラ工場に移送する。段取り替え

なしに、すぐにフル生産体制に入れる。ミルピタス工場は量産試作の機能を持っており、そこではブランドメーカーの設計者と共同作業が行なわれる。また、戦略パートナーとしての位置付けで、プラスチック部材サプライヤがミルピタス工場の施設の一部を借り受け、プリンター用のカバーを生産することもある。最大の理由は、プリンターカバーの輸送費用の節減にある。生産ラインでは、繰り返し作業によって作業者が退屈することを防ぐとともに労働力の柔軟性を向上させるため、作業者をいくつかのライン向け多能工として訓練している（ハンドフィールドほか、1999）。

EMS プロバイダーが買収した工場については、自社保有はまれでリースが主体になっている。例えば、ソレクtron社の場合、前述の通り買収主体の投資銀行からリースを受ける形態が多い。また、ジェイビルサーキット社の場合、世界に 25 の工場を持っているものの自社保有は 9 工場にすぎない⁽²¹⁾。

生産ラインの標準化努力やリース方式が、EMS プロバイダーの有形固定資産の高回転率を支える大きな要因になっている。

(3) 買収後における従業員定着率の高さが戦略資産を蓄積

中核技術や関係資産などから構成される戦略資産は、企業固有の有形・無形資産であり、競争優位の源泉を生み出す。EMS プロバイダーは、数多くの工場、企業の買収を行なうことによって、設計や生産技術のノウハウを中心とした戦略資産を高めている。多くの場合、買収した大部分の工場の従業員に対して雇用を保証し、従来の給与水準、待遇でそのまま雇用している。例えば、ソレクtron社の場合、現在までに 20 件以上の買収を行なってきたが、買収先従業員の 85%以上がそのまま同社で活躍している。また、ソレクtronグループに入った多くの工場では従業員数が拡大しており、平均で 2 倍、中には IBM 社から買収した仏ボルドー工場（買収時 260 人、現在 3000 人弱）のように 10 倍近い規模に成長して

いる工場もある⁽²²⁾。

大手ハイテク企業の技術に長けた人材、彼らを通じた大手企業の優れた価値観、彼らが取引していた部材サプライヤの情報などを先端製品を製造できる設備とともに獲得することは、発展途上にある EMS プロバイダーの戦略資産の蓄積を飛躍的に高めることになる。

しかし、従業員の定着率がなぜそんなに高いのだろうか。近年、コンピュータ関連の米国ブランドメーカーはハードウェアよりもソフトウェアに重心を移す傾向、研究開発 (R&D) 向け投資を重視する一方、生産設備を小規模・簡便化する傾向を強めている。こうした戦略転換は、企業内での工場の地位、工場の従業員の士気を次第に低下させることになり、ケースバイケースだが、工場売却・アウトソーシングを選択させることもある。ソレクtron社の場合、「買収した企業の従業員にも、ソレクtronの従業員と平等にチャンスを与え、お互い信用し合う」ことを基本にしており、全従業員にストックオプション（自社株購入権）を与え、プロフィット・シェアリング制度（利益の分配）を採用して、成果に報いる報酬システムを取り入れている。加えて、個々人に対する具体的な報酬は、工場ごとに自由に決めることができる仕組みを作っている⁽²³⁾。他方で、重要な成果であるキャッシュフロー、総資産利益率、株主資本利益率などの財務指標は、世界 57 カ所の工場、ラインごとに毎週把握できる仕組みになっている⁽²⁴⁾。

買収後における従業員の定着率の高さは、こうした機会均等の考え方が前の会社で低下していた従業員の士気を大いに刺激する結果でもある。

6. 企業間関係の視点からの考察

(1) サプライヤを絞り込み、長期的パートナーシップ構築をめざす

米国ブランドメーカーでは、選別したサプライヤとの長期的パートナーシップの構築を掲げる企業が

多い。ソレクtron社の場合をみても、IBM 社、ヒューレット・パッカート (HP) 社、サン・マイクロシステムズ社、アップル社などのブランドメーカーとは 10 年以上の取引がある (ハンドフィールドほか, 1999)。

米国では、1980 年代初頭は、顧客であるブランドメーカーとサプライヤの関係は、主として取引の性格のみを持つ関係であった。1990 年代には、ブランドメーカーが、サプライベースの最適化、供給能力の測定、主要サプライヤとの関係の発展、品質と配送能力の改善に焦点を絞った戦略的サプライベース管理の取り組みを展開した。デル・コンピュータ社は、サプライチェーン・マネジメント (SCM) の導入によってそれまで 100 社以上から調達していた主要部品を 1 部品 2~3 社に絞り、現在は 25 社といわれている (金額で全部品の 9 割以上を調達) (25)。

ヒューレット・パッカート (HP) 社、スリーエム社、ゼロックス社などでも、直接取引する主要部品のサプライヤの数を数千社から百数十社、さらには 2 桁の数にまで圧縮する動きを見せている (加登, 2000)。

ソレクtron社では、今後、こうした関係要因が保持されながらも、顧客とサプライヤの繋がりを越えたサプライチェーン全体のパフォーマンスに焦点を当てた新しいサプライヤ関係に発展させる必要があるとみている (ハンドフィールドほか, 1999)。

一般に、入札方式で、厳密な契約書と取引先の分散を図る市場取引を基本にし、企業間取引のリスクを回避してきた米国企業が、なぜこうも大きく転換を図っているのだろうか。

転換の背景を説明する要因の 1 つは、リードタイムの短縮を狙ったモジュラー化 (あるいはユニット化) であり、もう 1 つは費用の節減を狙ったネットワーク型の中間取引である。

リードタイムの短縮を狙ったモジュラー化

モジュールとは、部品を組み立てたものであるが、そのモジュールとモジュールの機能的な接点にあるものが互換的もしくは標準化されているため、これ

らをそのままつなげば製品として機能する。IBM 社は 40 年ほど前、システム 360 というコンピュータに、初めて設計のモジュラー化を導入した。その結果、製品各部を逐次的に設計する必要がなくなり、モジュール単位で同時並行的に設計することによって、製品開発のリードタイムの短縮を可能にしたといわれている (酒向, 2000)。また、モジュラー化は、各モジュールを担当する組織間のコミュニケーションの必要量を軽減したり (國領, 1999)、各モジュールの独立性やモジュールごとのアップグレード可能性を確保、モジュールごとに焦点化されたイノベーションを促進する効果があるとされる (青島・武石, 2001)。

モジュラー型 (組み合わせ型) は米国企業が得意としている。これに対して、日本の得意技は部品開発の微妙な相互調整、一貫した工程管理、緊密な社内部門間調整、取引先との濃密なコミュニケーションなど統合型 (擦り合わせ型) のモノづくりである (藤本, 2001)。

EMS プロバイダーが製造の対象にしているコンピュータ関連などデジタル製品はモジュラー化が最も進んでいる。標準化によって、個々の部品を外注するのではなく、モジュール全体の設計と製造を一括してアウトソーシングすることが容易になる。リードタイムを短縮でき、サプライヤの数も絞り込めるモジュラー化は、EMS という新たなビジネスを台頭させたともいえる。

ただし、モジュラー化にも限界はある。ルール化されたインターフェース部分については無視されるが、この部分に重要な相互作用が含まれている場合は問題となる。また、ルール化されたインターフェースは、相対的には汎用的であり、個々の構成要素に対して必ずしも最適化されたインターフェースとは限らない (青島・武石, 2001)。

費用の節減を狙ったネットワーク型の中間取引

日本の企業間取引では、文脈 (コンテキスト) (26) 情報が多いため契約関係よりも人的交流を通じ

ることによって取引リスクの軽減を図ってきた。とりわけ、取引費用を抑制するために、取引先を絞り、実績のある企業と継続的に安定した関係を形成する中間取引、いわゆる「系列取引」を基本にしてきた点に特徴がある。中間取引とは、市場取引と組織内取引のちょうど中間の形態である。

一方、米国では入札方式が一般的で、契約関係を通じた市場取引を基本にしてきたが、それによって生じる取引費用を軽減するために、M&A（企業の合併・買収）によって組織内取引として取り込む動きが一部で行なわれてきた。しかし、M&Aによる企業規模の拡大は組織化費用の上昇をもたらし、結局は取引費用の減少分を相殺することになった（伊藤，1999）。もしも、モノづくりにおいて時間／コストを制約しかなない文脈情報を首尾よくコントロールできるならば、取引先を絞った日本の系列取引のほうが費用面で優れているわけである。

原価企画の観点から付け加えると、入札方式に基づいた欧米の部材取引では、日本と違って製品開発のデザイン・イン⁽²⁷⁾に部材サプライヤを参加させるようなことはなかった。しかし、1990年代以降欧米では、日本企業がとってきた仕組みを逐次研究した結果、開発初期段階から部材サプライヤを参加させて部材コストの大幅な削減を実現しつつある。原価企画は中間取引に向かわせる大きなインパクトになった（岡野・清水，1997）。

組織化費用の上昇、サプライヤのコミットメントといった課題を踏まえた中で、米国企業は、日本の系列取引を参考にして、IT（情報技術）を積極的に活用したネットワーク型の中間組織（伊藤，1999）、つまり、市場取引と組織内取引の中間取引への接近を積極展開し始めた点が注目される。

前述の通り、積極的にM&Aを展開しているEMSプロバイダーに当てはめて考えると、組織化費用上昇分によって相殺された取引費用を削減するために、日本の系列取引の長所に着目しながら、文脈情報という短ライフサイクル下で短所になりかねない部分

についてはサプライチェーン・マネジメント（SCM）で対処する1つのビジネスモデルを提起したといえる。

(2) サプライヤの厳しい選別、組み替えが進行

EMSビジネスでは、直接取引する主要部品のサプライヤの数を絞り込むと同時に、サプライチェーン・マネジメント（SCM）によって厳しい選別と組み替えを行なっている。

まず、ブランドメーカー側からみると、委託したEMSプロバイダーの生産管理をドライに監視し、プロバイダーの入れ替え・選別を行なっている企業がある。カラー画像・デジタル画像の信号処理サーバーを開発している開発型ファブレス企業、米エレクトロニクス・フォー・イメージング（EFI）社では、どこの工場のどのラインで部品が組み込まれているのかを遠隔モニタリングできるバーコード・トラッキング・システムをプロバイダーとの間で運用している。また、品質検査を効率化するため、製品テストがワークステーションを利用して行なえるバーチャル・エンジンをプロバイダーに供与している。こうしたEMSプロバイダーの生産管理から得たデータをもとにして、品質の安定とジャストインタイムの製品供給の観点から委託するプロバイダーの入れ替え・選別を行なっている⁽²⁸⁾。

EMSプロバイダー自身も顧客オリエントドをめざしている。例えばソレクtron社の場合、顧客の評価である顧客満足度指数（CSI）を1985年頃から導入している。毎週、顧客から記入されて戻ってくる「品質や納期、問い合わせへの対応など」に関するスコアシートに基づいて会議が行なわれる。90点を下回ると各分野の担当者は、原因究明、問題解決を迫られ、翌週のスコアの評価が上がるよう品質改善に取り組まなければならない。また、組織上は、主要顧客別に職能横断型のチームを編成し、チームには、仕様、生産計画、部品発注の権限を委譲し、同時に収益責任を問う顧客別責任体制を敷いている⁽²⁹⁾。

EMSプロバイダーとサプライヤの関係からみる

と、EMS プロバイダーは短納期、低コストをサプライヤーと連携して実現していく役割を演じる。連携するとはいえ、サプライヤーは水平分業構造の中で、納期と価格の選別基準によって容易に入れ替えられる。EMS プロバイダーの台頭は、前述の通り、部品のモジュラー化、標準化が背景の1つにあるところから、多くのサプライヤーにとって、その存在価値はコストと納期対応（プラスそこそこの品質）に囲い込まれている⁽³⁰⁾と考えられる。例えば、ソレクトロン社の場合、サプライヤーに対する主要な基準として、①信頼性、②注文充足リードタイム、③平均故障間隔（品質）、④汎用部品の割り当て、⑤在庫リスク削減、⑥コスト削減の6項目を掲げている（ハンドフィールドほか、1999）。

サプライヤー側からみると、電子調達が増え、部品のモジュラー化が推進されて、納入価格は厳しさを増している。このため、サプライヤーは、例えばLCD 開閉部の機構を含めたコネクタ機構部品のモジュール品を提案するなどして、部品の商品価値を高める方向に展開を図っている。⁽³¹⁾また、主力のサプライヤーにはマーケットに近い情報が迅速かつ大量に伝達される。こうした情報をスピーディに解釈・分析して、自らの生産計画、在庫計画に反映させる対応能力が求められる。⁽³²⁾結局は、対応能力のあるサプライヤーが取引量を増やすことになる。

このように米国 EMS のサプライチェーン・マネジメント (SCM) では、企業間の組み合わせが常に見直される構造になっている。これまで内外から指摘されてきた日本の系列取引における企業間関係の硬直性と対比させて考えると、経済的合理性に沿ったオープンな関係を指向している。

(3) サプライチェーン・マネジメントは Win-Win の構造か

サプライチェーン・マネジメント (SCM) は、「参加する企業、部門が互いに手の内を見せ合った上で、全体最適を目指して知恵を出し合い協力するというパートナーシップをベースに Win-Win の関係⁽³³⁾を

構築する」と標榜されてきた。しかし、現実には、参加企業が企業規模に関係なく、チェーン全体の支配権をかけ、自社の収益力を機能面から強化するためのプロフィットナブルな構造ともいえる。⁽³⁴⁾支配権をかけるという点は、「組織は自らの自治権を保ち、できれば他組織に対してパワーを拡大しようとする存在である」（山倉、1993）ことを前提にしているこれまでの経営組織間関係論の資源依存パースペクティブの枠組みとも符合する。

サプライチェーン・マネジメント (SCM) の成功例としてたびたび取り上げられるのが、デル・コンピュータ社である。同社はパソコンの品質、納期、価格を競争力として高収益を実現し、企業規模で勝るマイクロソフトをさしおいてチェーン全体を支配しているといわれる。翻って、EMS プロバイダーの高収益は、チェーン全体の中で部材調達が最もプロフィットナブルになることを考えた結果であろう。換言すれば、サプライチェーン・マネジメント (SCM) では、参加するどの企業にも企業規模や系列に関係なくチェーン全体のリーダーになり得る可能性、チャンスがあるといえる。

サプライチェーン・マネジメント (SCM) をユーザーからサプライヤーまでの連結として捉えると、「デルなどのブランドメーカーが在庫リスクのない BTO（顧客からの注文生産）戦略を強力に推進してくると、EMS プロバイダーがその注文を満たすべく対応能力に優れたサプライヤーを活用する」という構図になる。⁽³⁵⁾デル・コンピュータ社にしても EMS プロバイダーにしても部品のモジュラー化、標準化が前提にあるため、チェーンに参加しているサプライヤーのスピードやコストを重要視してもインターフェースを含めたシステム全体の最適化などの技術的優位性、個別性はあまり問題視していない。需要予測等の情報共有にしても、主力サプライヤーに限られたり、情報開示の制限もある。このため、サプライヤーにとっては、差異化した部品を開発したりマーケットに対応するなど技術オリエンテッドな側面か

ら組織間パワーを獲得・拡大するための方策が取りづらい面がある。日本のサプライヤ・システムは、まとめてまかせる分業、少数者間の有効競争、継続的取引の三位一体のシステムとして競争力に貢献してきた（藤本，1998）。こうした観点からみても、企業間の相互信頼関係が十分に醸成できるのだろうかという疑問もわく。この連結の構図は、出入り自由な企業間の交流・連帯の場と呼ぶべきものかもしれない。が、役割が固定された組織間関係とも考えられ、「そこには、個々の企業が積極的にコア・コンピタンス（自社独自の価値を提供できる中核的能力）を公開し、他企業との提携・連携の中から新たな付加価値を生み出すメカニズムは十分に成立していない。コア・コンピタンスを内部に囲い込んだまま相互補完的に協力し合う関係にすぎない。」（花田，1996）という見方もできなくはない。しかし、そうした問題点の多くは、製造プロセスで差異化を図ることが難しくなった製品を対象にしてビジネスを成り立たせていることから来るEMSモデルの限界でもある。

Win-Win の関係に近づくためには、コア・コンピタンスを相互に提供し合うことにより、新たなコア・コンピタンスを生み出し、さらにはそれを発展させる方向を模索する枠組み、つまり、参加企業の技術的優位性、個性性を積極的に受け入れて、企業間で相互に仕様、技術、テストを行ないながら企業全体が参画意識を持って供給構造をコーディネートするようなモデルが理想とされる。しかし、それはEMS ビジネスとは別個のコンセプトを持ったビジネスモデルになる可能性が思料される。

7. むすび

EMS ビジネスは、電子部品のモジュラー化の進展の中で、その調達においてバーゲニング・パワーを發揮すると同時に、市場や顧客までのリードタイムを敏感に捉え、ブランドメーカーに対してスピードと在庫削減で貢献してきた。統合型（擦り合わせ型）

のモノづくりを得意としてきた日本企業にとっては、標準化指向のEMSプロバイダーを活用し、いわば、モジュラー型（組み合わせ型）のモノづくりの学習機会を広げることも1つの方法である。他方で、サプライヤの技術的優位性、個性を受け入れる点に問題を残す「標準に依拠したモジュラー型（組み合わせ型）のモノづくり」と短ライフサイクル下でコストやスピード面にデメリットを持った日本の「文脈情報に依拠した統合型（擦り合わせ型）のモノづくり」との間の中間領域とでもいべきドメインで日本的なビジネスモデルが描けるのかを追求する必要がある。そうした中で、標準化指向のEMSに対抗できる競争優位の源泉（例えば、多機能化・小型化技術、部品開発力、変種変量生産力等の独自優位、あるいは、コスト優位、時間優位）をどう設計するのか、を見極めることが重要である。

なお、昨年来からのIT（情報技術）不況によってEMS ビジネスも業績への影響を余儀なくされ、デル・コンピュータ社、IBM社、HP社など米国ブランドメーカーに比べると利益低下が著しい。つまり、グローバルな需要変動に対して、サプライヤとの間で在庫を適正にコントロールできなかったとみられる⁽³⁶⁾。既述の役割が固定された組織間関係の問題や企業間の情報共有を図るはずのサプライチェーン・マネジメント（SCM）がサプライヤに対するパワー確保の思惑から「情報の非対称性」を生み、有効に機能しなかった可能性がある。また、取引サプライヤ数の絞り込みがブランドメーカーほどには徹底していなかったとも考えられる。EMS ビジネスが不可分の関係にあるサプライチェーン・マネジメント（SCM）について、とりわけ、サプライヤ・システムにおける機会主義や機能的限界などもう少し踏み込んだ分析を行なう必要がある。この点は筆者の今後の研究課題である。

【注】

- (1) Technology Forecasters 社の資料 (2000 年) を参考にした。
- (2) 参考までに、IT (情報技術) 関連企業に限定したものではないが、「米国上場・公開企業の資産全体に占める上位 100 社の割合」を示すデータがある (Standard&Poor's 「COMPUSTAT」による)。上位 100 社の割合は、総資産については近年割合が上昇しているのに対し、有形固定資産では割合が低下している。これは、大企業が製造などの分離・外部化を進める流れにあることを示唆している。
- (3) ファブレスとは、fabrication-less の略で、生産設備を持たないこと。ファブレス企業とは、工場を持たない製造業を意味する。
- (4) 山田俊浩・岡本亨「特集 米ハイテク産業復活に学ぶ」(『週刊東洋経済』1999 年 7 月 17 日号) 31 ページを参考にした。
- (5) 日本の電機メーカーの規模でいえば、シャープ (連結売上高 1.85 兆円) の売上規模よりやや小さいレベルである。
- (6) 筆者のソレクトロン・ジャパン安井社長へのインタビュー (2000 年 11 月 22 日) に基づく。
- (7) Solectron 社 *Annual Report, 1999* を参考にした。
- (8) 日本国内でも設計会社等と提携している。筆者のエレクトロニクス関連日本企業の調達部門へのインタビュー (2001 年 6 月 11 日) などに基づくと、日本での提携の意図は部材調達情報 (部材間の相性・親和性、商慣習等) の収集にあるとみられる。
- (9) Solectron 社 *Annual Report, 1996-1999* , Celestica 社 *Annual Report, 1996-1999* を参考にした。
- (10) 筆者のソレクトロン・ジャパン安井社長へのインタビュー (2000 年 11 月 22 日) に基づく。
- (11) SCI systems 社 *Annual Report, 2000* を参考にした。
- (12) 山田俊浩・岡本亨「特集 米ハイテク産業復活に学ぶ」(『週刊東洋経済』1999 年 7 月 17 日号) 31 ページを引用。
- (13) 米国のリース会計は、ファイナンス・リースまたはオペレーティング・リースに分類される。オペレーティング・リースにおいては、借り手はリース料を費用処理する。ファイナンス・リースの場合は、借り手は固定資産および購入債務の発生として処理する (朝日監査法人編 (1996) 『英文財務諸表の実務』中央経済社)。
- (14) 筆者のソレクトロン・ジャパン安井社長へのインタビュー (2000 年 11 月 22 日) に基づく。
- (15) 小谷野文雄「EMS 事業成立の条件」(オーム社『エレクトロニクス』2000 年 2 月号) 2-3 ページなどを参考にした。
- (16) IBM 社、HP 社の *Annual Report, 1998-2000* に基づく。
- (17) 筆者のソレクトロン・ジャパン安井社長へのインタビュー (2000 年 11 月 22 日) に基づく。
- (18) 山田俊浩「特集 ネット革命の勝者を探せ」(『週刊東洋経済』2000 年 5 月 6 日号) 68-69 ページを参考にした。
- (19) 「米調査会社の PRTM 社によるサプライチェーン・マネジメント導入企業を対象にした調査結果 (1997 年)」(日経ビジネス編『2000 年版最新経営イノベーション手法 50』) 132 ページを参考にした。
- (20) Solectron 社 *Press Release, Oct. 2000* を参考にした。
- (21) 山田俊浩「特集 ネット革命の勝者を探せ」(『週刊東洋経済』2000 年 5 月 6 日号) 68-69 ページなどを参考にした。
- (22) 「業界 1 位獲得への道—ソレクトロン社の事例」(オーム社『エレクトロニクス』2000 年 2 月号) 11 ページを参考にした。

- (23) 寺山正一・山崎良兵「時流超流」(『日経ビジネス』2000年10月30日号)8ページを引用。
- (24) 前掲書8ページを引用。
- (25) 「特集 流れの品質を追う日米企業」(『日経ビジネス』1998年3月2日号)26-30ページ, 「講座-ビジネスモデル」(『日経エレクトロニクス』1999年1月4日号)179-186ページを参考にした。
- (26) コミュニケーションの蓄積によって共通の解釈が行なえることをいう。
- (27) 開発当初から部品のサプライヤがセットメーカーと協力し, 設計に関して提案していく開発方式をいう。
- (28) 「第2部米国は疾駆する」『日経産業新聞』2000年2月2日第24面を参考にした。
- (29) 社団法人日本プリント回路工業会(『電子回路産業の経営戦略化ビジョン報告書』2000年1月)52-53ページ, 「業界1位獲得への道-ソレクトロン社の事例」(オーム社『エレクトロニクス』2000年2月号)10-11ページ, 「特集工場独立宣言」(『日経ビジネス』2000年10月16日号)33ページを参考にした。
- (30) 社団法人日本プリント回路工業会(『電子回路産業の経営戦略化ビジョン報告書』2000年1月)131ページを参考にした。
- (31) 前掲書, 74ページを参考にした。
- (32) 「特集 軽量化に挑む国内工場-ネット活用とアウトソーシング生産」(富士総合研究所『fai』2000年5月)6ページを参考にした。
- (33) Win-Winの関係とは, 双方にとってメリットがあることの意味。
- (34) 松島桂樹「EMSの本質は工場立社」(富士総合研究所『fai』2000年5月)16ページを引用。
- (35) 社団法人日本プリント回路工業会(『電子回路産業の経営戦略化ビジョン報告書』2000年1月)129-130ページ, 『日経情報ストラテジー』(1998年8月号)18-19ページを参考にした。
- (36) ソレクトロン社の在庫は, 789百万ドル(1998年), 1080百万ドル(1999年), 3787百万ドル(2000年), 3210百万ドル(2001年)と一気に膨れ上がった(Solectron社 *Annual Report, 1999. 2001.*)。

【参考文献】

- 青島矢一・武石 彰(2001)「アーキテクチャという考え方」藤本隆宏, 武石彰, 青島矢一編『ビジネス・アーキテクチャ』有斐閣。
- Cooper, Cary L. and Denise M. Rousseau, (1999) "The Virtual Organization", John Wiley & Sons, Ltd, pp.15-30.
- 藤本隆宏(1998)「サプライヤー・システムの構造・機能・発生」藤本隆宏, 西口敏宏, 伊藤秀史編『サプライヤー・システム』有斐閣。
- 藤本隆宏(2001)「アーキテクチャの産業論」藤本隆宏, 武石彰, 青島矢一編『ビジネス・アーキテクチャ』有斐閣。
- Goldman, Steven L., Roger N. Nagel, Kenneth Preiss, (1995) "Agile Competitors and Virtual Organizations", Van Nostrand Reinhold, pp.201-234.
- 花田光世(1996)「マルチプル・コ・ソーシングによる未来組織の創造」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部『アウトソーシングの実践と組織進化』ダイヤモンド社。
- ハンドフィールド, R・B, アーネスト・L・ニコルス・Jr.(1999)『サプライチェーンマネジメント概論』新日本製鉄(株)EI 事業部訳, ピアソン・エデュケーション (Robert. B. Handfield and Ernest. L. Nichols, Jr. "Introduction to Supply Chain Management", Prentice-Hall, Inc., 1998)。
- 伊藤孝夫(1999)『ネットワーク組織と情報』白桃

書房

加登 豊 (2000) 「サプライチェーン・マネジメント：組織間関係マネジメントの視点」現代経営学研究学会『BUSINESS INSIGHT (ビジネス・インサイト)』第8巻第3号。

國領二郎 (1999) 『オープン・アーキテクチャ戦略—ネットワーク時代の協働モデル—』ダイヤモンド社。

西口敏宏 (1996) 「共生進化の組織間マネジメント」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部『アウトソーシングの実践と組織進化』ダイヤモンド社。

岡野 浩, 清水信匡 (1997) 「原価企画の海外展開」吉田寛, 柴健次編著『グローバル経営会計論』税務経理協会。

Pfeffer, Jeffrey., (1987), "A resource dependence perspective on intercorporate relations", in *Intercorporate Relations*, Cambridge University Press, pp.25-55.

酒向真理 (2000) 「モジュラー化が変えるサプライヤ関係」大阪市立大学商学部・経済学部編『21世紀システムと日本企業』日本経済新聞社。

山倉健嗣 (1993) 『組織間関係—企業間ネットワークの変革に向けて』有斐閣。

[2002年8月16日受理]

インターネット P2P 概念によるビジネスモデルの展開

小森 茂 (上武大学)

要 旨

本研究の問題意識は、ピア・ツー・ピア (Peer-to-Peer, P2P) コンピューティングの全体像についてその意義と役割を再確認し、P2P の機能的特徴を分析し、P2P の適用分野を探索し、P2P のビジネスモデルを検討し、P2P のユーザー事例を概括し、P2P の国際ビジネスにおける展望と課題を探求することにある。従来 P2P に対する理解は、2000 年の米ナップスターの楽曲交換サービスと著作権侵害訴訟の影響のため、ファイル交換や著作権問題などに関する部分が強調され、P2P の全体像に関する分析や評価は十分に行なわれていない。本稿はこの課題について考察を加えるものである。

P2P はネットワークの仕組みに関する概念であり、インターネットにおいて、ワールド・ワイド・ウェブ (WWW) の標準検索方法がもたらした汎用化の変革の後、利用方法の変革により、従来は実現が困難であったビジネスモデルの展開を可能とさせる。P2P ネットワークは、「分散」と「ファイル共有」の基本的概念に基づくネットワーク構造であり、ネットワークの末端に分散して存在するユーザー端末にプロセスの主導権を与え、端末の潜在的コンピュータ資源を活用する。この P2P の仕組みを応用するサービスは、低コストと迅速処理と簡便性が特徴であり、情報検索、計算処理、情報共有、など広汎な分野に適用される。P2P 型ネットワークは、時に従来型のビジネスモデルを破壊してしまう面もあり、P2P の仕組みの特徴を効果的に生かす適用業務の開拓が必要となる。

インターネット初期の時代に既に P2P の基本的な仕組みは考案されていたが、ユーザー急増への対応が優先されサーバー中心のネットワーク構成が広く採用された。近年 P2P が再認識された要因は、P2P ネットワークの仕組みにより、コンピュータの基本的性能である計算処理、接続性、記憶容量が、高速かつ安価に利用可能となったことにある。しかし P2P の本質は、人々の仕事の仕方に新しい方法をもたらすことにあり、これまでの集中方式から、自発性と共同作業という新しい仕事の方式への移行を促す。ビジネスにおける P2P 適用の効果は、短期的には IT の運用コスト削減が考えられ多くのサービス事例がみられる。長期的に期待できる本質的な効果は、P2P ネットワークの仕組みを活用したビジネスの仕組みと組織の革新にある。P2P は、問題解決のための材料と手法でありビジネスプロセスに大きな変革と効果をもたらし得るが、その応用には適合性について事前の十分な検討が求められる。

1. はじめに

インターネットの世界において、ピア・ツー・ピア (Peer-to-Peer, P2P) コンピューティングは、第三世代の技術とよばれることがある^①。第一世代はインターネットの誕生であり、コンピュータ専門家や初期の専門ユーザーにとっては不可欠であったが、一般にはまだ無関係なものであった。第二世代は汎用検索ツールのワールド・ワイド・ウエ

ブ (WWW) の導入であり、インターネットはビジネスや個人など広く一般的な利用が可能となった^②。第三世代の P2P は、ネットワーク利用の幅広い概念をもっており、端末ユーザーを能動的参加者として組み込み、情報検索・計算処理・情報交換などのサービスを、低コストかつ迅速に提供する仕組みである。

P2P の仕組みが一面では過激である理由は、従来のビジネス手法を打破してしまうような方法での

サービスも行われるためであり、この点において P2P は破壊的技術 (disruptive technology) と言えよう^③。しかしこれまでの P2P に関する理解は、米ナップスターによる楽曲交換サービスおよび著作権侵害訴訟問題の影響があり、表面的な内容が誤って伝えられてきている^④。本稿においては、P2P の意義を再確認し、P2P の機能的特徴を分析し、P2P の適用可能分野を探索し、P2P のビジネスモデルを検討し、P2P ビジネスのユーザー事例を概括し、P2P の将来の課題と展望を探訪する。

2. P2P の意義と定義

(1) 概念としての P2P

P2P は特定の技術あるいはビジネスモデルを表すものではない。P2P は、ネットワーク・アーキテクチャーに関する「概念」の集合と言える。インターネットと端末の間にいかにより良い統合を生み出すかという、ネットワークと末端の相互依存関係に関する命題についての概念とその仕組みである。インターネットのネットワークとしての能力は、これまで継続して開発され利用されてきているが、接続する端末はアクセス手段として扱われ、端末側の総合的な能力は十分に開発されてこなかった。

P2P の仕組みは、ネットワークの末端 (edge) に分散して存在する個別あるいは集合としての多様かつ多大な潜在的コンピュータ資源の活用を可能にするものである。P2P の概念は新しいものではなく「分散」の考えは、もともとインターネットの基本的な構造原理であり、ファイル共有の概念はローカル・エリア・ネットワーク (LAN) のファイルサーバーやインターネットのファイル配信サーバーなどにおいて応用されてきた。しかしこれまで P2P のもつ潜在機能は有効に活用されてこなかった。

(2) インターネットの基本構造と P2P

P2P の特徴ある構造は、インターネットの根本問題に対し強力な解決手段をもたらすものである。巨

大に成長したインターネットは、通信帯域のコスト増大、サービスに対する攻撃への防御、システム維持のコスト、など大きな問題を抱えている。現在のインターネットは、ネットワークの中心にある巨大なサーバーに過剰に依存している反面、末端の端末に関しては、その資源を十分に利用しなかった。P2P は、この末端資源を活用する手段を提供しインターネットの根本問題の解決を可能とする。

P2P は、ネットワーク設計に「分散」と「集中」の二者択一を求めるものではなく、両者間における適切なレベルの選択を可能とさせる。ネットワークシステムにおいて、末端で処理する方がより適切な部分は分散処理の選択を可能とさせる。従って、P2P の構造について、既存のサーバーなどにある「誘導知能 (guiding intelligence)」をもたない究極の「分散」であると規定することは正しくない。現行の殆どの P2P 実用ネットワークは、中央サーバーや複数の「スーパー端末」などがネットワークの管轄権をもっており、そのアーキテクチャーは「純粋」な分散ではなく「不純」なものである^⑤。

本来の P2P とは、ネットワーク資源とアクセスに関するコントロールの権限を、IT 部門などの集中管理部門から、個々のユーザーに分散させることを意味する。企業とビジネスにとってこのような権限委譲をとまなう P2P システムの導入は、システム全体の管理やファイアウォールなどを用いたセキュリティなどに影響を及ぼすため慎重な検討が必要となる。

(3) インターネットの発展過程と P2P

ナップスターの登録ユーザー数は一時期世界中に 8000 万人に達し、P2P が何であるかの理解なしに何ができるのかを実証した。それはインターネットに様々な新しい技術開発を誘発し、それらが集合されてビジネスや一般に应用される革新的なシステムが実現されてきた。ナップスターの P2P モデルは、ユーザーは相互に恩典がある場合には価値を共有す

る意志があり、その行動様式を増幅させることを示した。さらに P2P の概念が大規模な範囲で機能することが実証された。そして将来の P2P システムの展望は、末端ユーザーである社員や共同業者や顧客や取引先などのために、ネットワークに存在するコンピュータ資源と能力をいかに新しく生み出すかにかかっている。

技術的な P2P の仕組みは、利用可能な個別端末のコンピュータ資源を、インターネットの従来のアドレスである DNS (Domain Name System) 方式とは異なる独自の方法により互いに結びつけてコンピュータ処理を行なう方式である⁶⁾。P2P のこの特徴的なネットワーク構造が、端末機器が従属的な位置にある既存のネットワーク構造を破戒してしまう理由である。

(4) P2P の実用化とビジネスへの適用

ビジネスにおける P2P 適用の短期的な効果は、記憶容量、計算能力、ネットワーク管理、などに関する直接的な運用コスト削減が考えられる。長期的な効果としては、P2P ネットワークの仕組みを利用して、ビジネスの全体または部分的に組織の革新が期待できる。P2P の仕組みを適用する方式については、能動と受動の 2 種類の型と 4 種類の方式が考えられる。

- 1) 能動型 P2P：ユーザーやシステムが、能動的に働きかけて結果を得る方式
 - ・共同作業方式—ファイル交換, 集団業務(ワークグループ), ゲーム等
 - ・相互業務方式—電子データ相互交換 (EDI) ⁷⁾, B2B, 等
 - 2) 受動型 P2P：未使用の資源を他のユーザーのために結び合わせる方式
 - ・計算資源利用方式—計算処理 (CPU), 記憶容量, 通信帯域変換
 - ・巨大計算方式—膨大計算業務
- これらの P2P アプリケーションは単独でも複合

しても利用可能であり、具体的なビジネス問題に対して独自のソリューションが提供される。P2P は、このようなネットワークの新しい構造を提供する問題解決のための材料と手法であり、問題の包括的なソリューションではない。P2P の構造は大きな影響力をもたらすため、その応用には限界もあり事前の十分な吟味と検討が必要である。

3. P2P の特徴とビジネスの可能性

(5) ネットワークの仕組みと業務革新

P2P のビジネスへの応用においては、「ネットワーク端末が主体である」という P2P アーキテクチャーの特徴と利点を活用し、これまで実現できなかった新しいソリューションを生み出すことが成功の鍵となる。P2P の機能それ自体は世界規準の規約であるが、具体的な企業の問題解決に役立たなければ企業にとっては無意味なものである。インターネット初期の時代に基本的な P2P の仕組みが考案された⁸⁾。その後、一般ユーザーの増加に対応したクライアント・サーバー構造による集中化が行なわれた。さらに利用回数急増に伴い高速処理・高速アクセス・大容量記憶が実現した。その結果、端末間で膨大な相互通信を伴う P2P も実行可能なネットワーク構成として再認識された。しかし P2P の本質はコンピュータの新しいシステムではなく、仕事の仕方に新しい方式をもたらす手法である。

(6) 端末ユーザーと主導権の移行

P2P は、コンピュータ利用においてこれまでの集中方式から、自発性と共同作業という新しい方式への移行を伴う。P2P がネットワークの手法として再認識された要因は、コンピュータの基本的性能である処理能力、接続性、記憶容量が、高速かつ安価に利用可能となったことにある。さらに P2P が受容される環境の変化として、より広い範囲への仕事のありかたの変化がある。現代の仕事の場と作業者は組織中心から個人中心へと移行し始めており、それは

作業者の分散拡大と専門化をもたらし、この傾向に適合するコンピュータ手法として P2P の端末中心の仕組みが適合している。

(7) 端末ユーザーの個人情報秘密保持

インターネットにおいて P2P 構成による共同作業を行なう場合、端末ユーザーの個人情報の秘密保持は非常に重要な問題である。もし秘密保持の対策が講じられなければ、オープンなネットワークであるインターネットの基本的な特性と、ネットワーク制御の権限が端末側にある P2P の特徴から、P2P 共同作業の秘密保持は他からの攻撃を受けやすく危険にさらされる。しかし適切かつ現実的な秘密保持対策は可能であり、それは 2 つの領域に及ぶ。その 1 つは共同作業グループの組織としての秘密保持であり、2 つ目はグループ・メンバーの個人データの秘密保持である。

グループ組織の秘密保持対策は、参加メンバーにとって共通の秘密保持技術を受け入れ易く技術的にも実現可能である。困難な点は、メンバー間で秘密保持のあり方や具体的手法について合意に達することである。

P2P のビジネスモデル展開にとって個人情報の秘密保持は、特に決済を伴うサービスなど極めて重要な問題であり、インターネットのための標準秘密保持方式 P3P (Platform for Privacy Preferences) が広く用いられている⁽⁹⁾。この P3P 方式の認証条件の設定と検証機能を用いて、売り手と買い手のように合意された相対的なものではなく、認証条件の完全一致に基づく絶対的な秘密保持規準を確立することができ、P2P ビジネスの多くのアプリケーションは安全な運用が可能となる。サービス提供者は情報の取り扱い方法を公開し、ユーザーは個人情報とその収集方法に関する情報提供を受けた上での決定が可能となり、プライバシーと信用が向上する。

4. P2P のビジネスモデル展開

P2P の主要な応用分野としては、「ファイル交換」、「分散コンピューティング」、「インスタント・メッセージ」、「共同作業 (collaboration)」などが開発されている。分散コンピューティングは各遠隔端末において部分計算処理を行い、インスタント・メッセージは他者との同時相互通信を先導し、共同作業はグループウェアとして情報をリアルタイムに相互交換し共有する。

(8) IT 大企業の参入

P2P 分野の開発と認知は、ナップスターと同様シリコンバレーの新興ベンチャー企業によって行われてきたが、P2P の優秀性とビジネス展開の可能性が認識されるにつれ、大手の IT 企業が P2P を将来ビジネス戦略の一環と捉えて参入してきた。インテル、サンマイクロシステムズ、マイクロソフト、などがそれぞれ独自の開発戦略で P2P 市場の展開に備えている。P2P ビジネスの将来の健全な発展にとって、インテルとサンマイクロシステムズによる P2P の業界標準と技術的仕様の作成という先導的役割が高く評価される。これらの P2P 基盤 (プラットフォーム) が提供されれば、ソフトウェア企業は共通の基盤上で動作する P2P アプリケーションの開発が容易となる。しかし既に P2P サービスを提供している先行的企業にとっては、独自の P2P ソフトウェアの維持が最も経済的である。

インテルは、P2P 技術の発展を目指し新しく P2P の業界団体を設立し、P2P システム間における互換性、安全性、秘密保持性、の規準作りを支援している⁽¹⁰⁾。サンマイクロシステムズは、P2P 標準基盤と相互接続の互換性を提供する目的で、インターネット用のオープンなプログラム言語である Java を応用した P2P アプリケーション開発の言語 JXTA の開発に着手した⁽¹¹⁾。マイクロソフトは、自社のネットワーク概念であるドットネット (.Net) の一環として企業ネットワークに向けた P2P とサーバーの複

合型プラットフォーム（基盤）を開発している⁽¹²⁾。

(9) 分散方式の応用分野

ビジネスにおいては、技術的に優れた方が常に勝利する訳ではない。ビデオカセットにおけるベータマックス規格の VHS 規格への敗退、PC におけるアップル OS のマイクロソフト Windows への敗退などはその典型例である。P2P の新技術も同様の課題を抱えており最終顧客ユーザーの支持と関係強化が P2P をビジネスとして成功させる。現実的な P2P の展望は、企業統合システム (ERP)、異種企業間の相互取り引き促進、ナレッジ・データベースの構築、などビジネスプロセスに組み入れることにある。

P2P の本質は、インスタント・メッセージ (IM) とファイル交換機能の組み合わせであり、そこに十分なセキュリティとネットワーク管理機能が付加される必要がある。このような P2P の特徴を生かすアプリケーションとしては、共同作業のツールが最も適しているが、個別組織のニーズに対応するにはそれぞれ別個に設計し実行しなければならない。例えば、共同作業の P2P ソフトウェアに関しては、グループ (Groove) は組織の内部と外部を接合させるのに強力であり、オリバー (Oliver) はデジタル化度合いの少ない中小企業向きであり、エンデボー (Endeavor) は大組織内のグループ向けである⁽¹³⁾。

(10) ファイル交換

ファイル交換はナップスターにより実用化されたサービスであり、類型的サービスの提供が多いがビジネスとしての将来は、コンテンツ利用許諾の下での会員制サービスに存在の可能性がある。コンテンツ配信ネットワークは、従来型のサービスに対抗していくために、ビジネス問題の解決が課題であり、匹敵する高品質のサービスをより低いコストで実現せねばならない。ネットワークとしては、ナップスター型のサーバーによる中央管理方式よりは完全分散方式のほうが、著作権侵害の訴訟攻勢に対応し易

いであろう。ファイル交換機能を応用する現実的なビジネスモデルは、短期的には企業内のファイル共有サービスであるが、すでに米ネクストページ (NextPage) によるサービスが先行しており市場は寡占状態にある⁽¹⁴⁾。

(11) 分散コンピューティング

P2P ビジネスにおいて短期的に最も収益を期待できる分野であり、生命科学と金融サービスの分野が先行して適用している。一般の多くの企業にとっては、PC などに分散して業務処理が可能となり、コスト削減と処理速度向上が期待できる。また企業戦略としては、製品開発時間の短縮と市場投入の迅速化により競争力向上が可能となる。さらに、増強された計算能力を活用し、機能や品質の試験や検査の精度を高め、より高い品質の競争力のある製品を生み出すことができる。この分散処理のメリットは、処理コストの低減、機器および要員のコスト低下、価格効率の向上、などにより利益への貢献が大きいことにある。ビジネスとしての分散処理は、企業のネットワークの処理能力を低コストで高める有力な手段と言える。

既存のスーパーコンピュータは、気象、海洋、核分裂など、データの相互関係が高いモデルの計算処理に適している。しかし機器と処理の費用が高価で処理結果を得るまでの時間が長いため、その解決手段として分散処理は一定の問題には有効である。P2P 分散処理においては、端末は細分化された個別計算を並行的に繰り返しサーバーとのみやりとりするため、参画する PC の台数が多く距離が遠いほどネットワーク全体としては待ち時間が長くなる。従って P2P 分散計算処理は、スーパーコンピュータが対象とする連続処理計算ではなく、次のような分割並行処理計算に適している。

- 1) 画像伝送やシミュレーションなどの繰り返し処理
- 2) 業務ピーク時における超過業務処理

- 3) 処理データの結合処理による共同作業効率化
- 4) 分散するデータ資源の連結処理による業務処理効率の向上

分散処理ソフトウェアおよびサービス提供において先行しているのは、米ユナイテッドデバイス (United Device) である。ユーザー企業は、研究開発、統括業務処理、総合顧客サービスなど、様々な分野で時間の短縮とコスト低減を実現し、利益向上と競争力増強が図れるメリットがある。具体的な応用分野には、ガンやエイズなどの新薬開発、遺伝子情報の分析、地域気象のモデル作成、アニメーションや 3 次元画像の描写、などがある⁽¹⁵⁾。

(12) インスタント・メッセージの相互通信

電子メールサービスにおいて特定相手とのインスタント・メッセージの利用が急増しており、さらに P2P の発展により、不特定多数端末の間での直接のやりとりが可能となる。技術的には、不特定ユーザー ID の認識、一時的接続、ネットワーク存在、の 3 機能を実現するネットワークが必要となる。

従来型インスタント・メッセージのトップ企業である米 AOL は、現在の企業ユーザーにおける独占的な地位を維持していくためには、方針を変更し他のサービスとの接続開放が条件となろう。さらに、米マイクロソフトと対抗するためには、メッセージ・プラットフォームの戦略が必要である。マイクロソフトは、WindowXP において先端的な「ネットワーク存在」サービスと管理機能を提供しており、企業ユーザー獲得に圧倒的な優位にある⁽¹⁶⁾。

IM は、P2P の原型として P2P の処理方式を最も明確に例示しており、P2P のアプリケーションとして確立している。IM は、接続相手の可能性確認、容易で素早い会話、気楽なやり取り、を特徴とする新しい形態のコミュニケーションを生み出した。そして IM は電子メールや電話を補足し協力を主眼とする新しいアプリケーションをもたらした。現在の P2P 技術の課題は、データの安全性 (セキュリティ)

とシステムの信頼性の不足であり、そのため企業における P2P 採用に問題を残している。P2P のビジネスとしての可能性は、IM、ファイル共有、音声通信、などの複数アプリケーションによる総合的サービスを、はるかに高いセキュリティで提供することにあると言える。

(13) 共同作業

企業ユーザー市場における共同作業は、現行のクライアント・サーバー方式より P2P 方式のグループウェアの機能が優れており、より多く受容される可能性がある。先行する米グループ (Groove) が P2P グループウェアの市場を独占しているが、その主要な機能は既存の企業グループウェアにも取り込まれていくため、競争力を弱めている。さらに、P2P グループウェアの多くの機能は、他のインターネット・サービスの一環として提供されてくるため、競争力のある数社に集約されるであろう。

インスタント・メッセージ (IM) の拡大により、コミュニケーションの新しい様式が展開されたが、P2P 共同作業 (コラボレーション) システムは更に高度な機能を提供し、その利点はコスト低下と作業効率にあり、特に作業者の潜在能力を顕在化させ活性化させる点にある。

5. P2P ユーザー事例と業務の課題

(14) インタラクティブ業務

P2P のインタラクティブ (相互やりとり) アプリケーションは、国境や地域を越えた要員配置を容易にする。その利点は、低いコスト、人的資源の活性化、効率的な業務処理、などにある。米ベーカー・マッケンジー法律事務所は、法律・判例情報共有システムの構築において、弁護士の縄張り意識と各自の情報管理の必要性という人為的な問題の対処に、P2P による分散コンテンツ (情報内容) 管理の手法が応用された。情報の所有権は制作者が保有し、同時に他のメンバーは各自の検索必要度に応じ自由な

閲覧ができる仕組みである。P2P のビジネスプロセスへの応用が柔軟であったと言える⁽¹⁷⁾。

P2P の課題である情報セキュリティとネットワーク管理の問題に関しては、端末ではなくサーバー間を P2P 構成にした管理方式により、実用的に効果ある方策を採用した。将来計画は、PC 端末レベルでの情報セキュリティとネットワーク管理の技術向上に応じて、全面的に端末分散管理へ移行する。グローバル企業データベース構築と分散コンテンツ管理においては、国や地域によって、インターネット接続回線の不備や、ファイル交換に関する法律や規制への対応など、現実的な障害が存在する。当法律事務所の例では、地域サーバーへのデータ集約や一部データの複数複写など、個別の対応策をとることで問題回避を行なっている。

(15) 分散コンテンツ管理の出現

分散コンテンツ管理のアプリケーションは、短期的には e-ビジネスの処理を補完するソリューションとなるが、長期的には、SCM (Supply Chain Management) ; CRM (Customer Relation management, 顧客関係管理), その他数多くのインターネット・コマースの適用業務を補完していくであろう。さらに今後のビジネスの新しい方向と重要度を増す IT システムは、次のような要因のある分野において分散コンテンツ管理をさらに必要としていくであろう⁽¹⁸⁾。

- 1) DB 向けの構造をもたない個別ファイルの大量発生
- 2) ファイル・コンテンツの管理の必要性増大
- 3) 企業と取引先間の連携強化の必要性増大

(16) 分散文書データベースの検索処理

印刷物およびマイクロフィルムをデジタル化しデータベース化したものを、文書内容の項目単位で索引する画期的な P2P 応用アプリケーションがある。技術的なプロセスは、文書をスキャナーにより

走査してデジタル化し、OCR (Optical Character Recognition, 光学的文字認識) により文字認識を行ない、単語単位の索引を形成し、探索処理と検索出力処理を行なう。システムとしては、顧客企業の適用業務や専門分野の検索方式の規定に合わせた特注設計を行なう⁽¹⁹⁾。

ビジネスとしての利点と優位性は、低コストによる文書デジタルの作成保管、および短時間・低コストの効率的な項目別文書検索である。類似のアプリケーションは、それぞれ個別機能の提供に留まっており、この事例のような包括的な処理は技術的に可能であっても、処理効率とコストの面でビジネスモデルとしては成立していなかった。応用分野は、企業内文書データベースや専門分野ごとの文書検索サービスなどがあり、具体的な対象としては、新聞雑誌、図書館、大学、法律事務所、保健医療、保険、金融証券、電気水道ガス、政府機関など、原文の写真的データにより本文・書名・図版など広い情報が得られ、ビジネスの可能性は非常に高い。

(17) 複合する設計業務の管理

P2P の仕組みは、複雑なシステムの設計と開発業務の管理に有効な支援策となる。設計開発管理における従来の問題は、個別グループや異なる部門などの複数の組織を有機的に接続させることであり、それは効率的かつ迅速な業務処理に繋がり、開発コストの削減と開発時間の短縮が達成できる。P2P 自体は、設計開発チームの末端メンバーに到達する手段に過ぎないが、作業プロセスの変革を実現することが可能となる。情報コントロールの問題に関しては、例えば P2P ネットワークでは、知的所有権情報へのアクセス許可を与える対象ユーザーとそのレベルが厳密にコントロールされる。

(18) 証券取引の無名性

P2P の仕組みは、証券取引に必要な取引者無名性の機能提供を可能とする。P2P ネットワークにおけ

る取引は、あたかもブラックボックスが形成され仲介者を経ることなく直接処理され完了する。ユーザーを直接結合させる仕組みにおいては、取引処理時間は短縮され、瞬間的な売買が達成される。それにより個人取引のオンライン証券市場の急速な発展が期待される。しかし P2P の仕組みは、必ずしも全ての証券取引に有効ではなく、ユーザー本人の照合 (ID) や信用度が重要である取引には、P2P の機能はまだ十分な対処能力をもっていない。

(19) ファイル分割保存と分割配送

IT 投資においては、継続的に増加するコストと不足する処理能力の均衡をいかに保つかが常に大きな問題である。P2P の仕組みは、システムとネットワーク全体の資源管理を通してシステム運用上の問題に対処した新たな用途を生み出してくれる。P2P を応用したデジタル・コンテンツの配送ビジネスが、多くのベンチャー企業により展開されている。特にビデオ映像などの大容量ファイルの効率的配送において、米モジョネーション (Mojo Nation) 社の分散伝送機能を利用し、ファイルの分割保存と分割配送による伝送帯域の有効利用を行なっている。この手法により、低コストの効率的配信サービスが可能となる⁽²⁰⁾。

ウイルス退治プログラムを供給する米マカフィー (McAfee) 社は、新しいウイルスに対応した更新版プログラムを常に提供しているが、大部分のユーザーは全てのサーバーや端末 PC の更新作業に非常な労力を費していた。新たに提供された P2P 分割配送サービスに対し、契約企業は料金付加 40% の価値を認め導入が急増している。P2P によるプログラムファイルの配信方法は、最初の端末が更新ファイルを受信した後、他の端末に次々と連鎖的に配信する方式により、全ての配信が最小の帯域利用により迅速に完了する。この P2P による配信方式は、ネットワークサービスおよび企業ネットワークの通信方法に新たなビジネスの可能性をもたらした

と言える⁽²¹⁾。

(20) 巨大分散コンピューティング

分散コンピューティングは、既存のコンピューター資源を活用し、低コストの膨大な計算能力を提供する。分散して計算を行なうシステムの先駆けは、インターネット以前のクラスター・コンピューティングである。それはネットワークの導入により規模と能力が格段に増強された。しかしその有効な応用分野は平行的処理問題である⁽²²⁾。

巨大な分散コンピューティングのプロジェクトが一般に公開されその能力が実証されたのは、1999 年の地球外知的生命探査 (SETI) の研究「Seti@home」であった。そして「Seti@home」に触発された元スーパーコンピュータ関連技術者達は、2000 年にベンチャー企業を設立し、P2P 分散処理によるグリッド・コンピューティングを開発した⁽²³⁾。

当初のシステムは、分散処理の能力実証と認知を目的に、100 万台ものボランティア PC の参加を得て、ガン遺伝子研究や乳ガン治療薬の開発プロジェクトに適用された。ビジネス展開に際して対象とした顧客の大部分は、機密保持と安全性が高く端末資源管理が容易な企業内ネットワークである。ビジネスモデルは、分散処理ソフトウェアのライセンス、運用管理の請負サービス、契約ベースのサービス利用、などである。ビジネス対象として高度計算全体の市場規模は高価格のため限定されてきたが、P2P グリッド・コンピューティングのさらなるコスト低減により潜在需用の顕在化が考えられる。

6. 共存と統合による P2P の将来

(21) 複合システムによる既存ネットワークとの共存

P2P の仕組みは万能の解決方法ではなく問題分野に対応した適切な応用により有効に機能する。中央サーバーによる集中管理型のネットワークとの融合は、適用業務の整合性に基づいて選択されなければ

ならない。P2P とサーバーを組み合わせたハイブリッド方式は、両者の特徴と利点を融合し、総合的に最も効果的なソリューションを提供しうる。ネットワークにおいて楽曲や映像の有料配信を行なうサービスは、ナップスター事件の教訓を基に、P2P のファイル交換とサーバーによる支払手段を組み合わせた複合（ハイブリッド）型の新しいサービスを提供している。インターネット・コマースにおいて、新たなサービスがビジネスモデルとして成立するためには、収益を得る手段である決済方法の容易な確立が必須条件であり、サーバー型システムによる決済機能の提供は、P2P の仕組みを応用した様々なサービスに課金機能を付加することが可能となり、このような複合型ネットワークは、将来のビジネス展開に有効なソリューションの仕組みとなる。

(22) 従来型サーバー方式による分散コンテンツ管理手法

P2P ネットワークの大部分の事例は、独立している単独の端末 PC が、中央サーバーに所在する住所録（ディレクトリ）を介して結合している形式である。P2P の概念は、個々のユーザー端末が任意に接続され共同作業が助長されることにある。これと類似の機能は、中央サーバーの仕組みにおいても提供可能な事例がある。米ペイパル（PayPal）社は、電子メールを応用した個人間の現金決済サービスを提供している⁽²⁴⁾。

ペイパルの決済サービスは、P2P の仕組みを応用せず全て従来型の中央サーバーにより処理する。ユーザーにとっての利点は簡単な手順による瞬間的決済処理である。最初に電子メールによりクレジットカードと銀行口座の登録を行ない、その後は決済する相手の電子メールアドレスをやり取りするだけで良い。システムの中央サーバーは電子メールを管理し、中央の一括口座からクレジットカード決済システムと連動して支払い側と決済処理を行ない、受け取り側のユーザーの銀行口座に決済金額を振り込

む仕組みである。ユーザーの多くは、オークション利用者であり、ペイパルの簡便で素早く低料金の決済サービスを活用している。さらにこのサーバー方式の決済サービスは、P2P を含むインターネット・コマースに取引決済の手段を提供し、ビジネスモデルの構築に大きく寄与している。

(23) P2P のビジネス機会とリスク

P2P モデルは、ビジネスに新しい機会と同時にリスクをもたらす。P2P の仕組みはユーザーのコンピュータ利用をはるかに容易かつ自由にさせるが故に、現行のビジネスのあり方と人的資源の活用の仕方について、全く新たな観点から見直さねばならない。P2P 導入の最大の利点は、従来の経営情報システム構築に要する労力と費用を最小限にさせることにある。企業統合システム（ERP）などのシステム導入においては、業務処理方法の変更やデータベースの再編さらにユーザー教育など、膨大な労力と費用を伴う。これに対し P2P は、既存システムの上で通信内容を付加し、末端ユーザーの注文に合わせ、情報の流れ方と速度を高度化させるが、これは従来 IT 部門が反対しユーザーが支持する機能である。

企業における P2P アプリケーション導入の考慮点は、ビジネスや組織の特性と必要性に応じてそれぞれ異なるアプリケーションを採用していくことであろう。P2P モデルは、あくまでもビジネスプロセスの考え方とネットワークの仕組みであり、その導入には十分な検討が必要となる。

- 1) 具体的な問題解決—P2P は特定の問題の解決に有効であり、最大の特徴である既存アプリケーションとの容易な接続機能を利用した汎用の接点としてユーザー同士が結びつく。
- 2) 業務プロセスとシステム—例えば P2P グループウェアによる業務プロセスの変更か、ネットワーク接続と送受信効率化によるシステム改善か、適合する解決方法を選択する。
- 3) 業務内容による選択—例えば P2P グループ

ウェアは、グループ (Groove) は情報検索と共有に有効だが内容変更や更新は不十分であり、エンデボア (Endeavor) は大組織での頻繁な情報交換に有効だが中央サーバーの投資を必要とする。

- 4) インターネット接続機能—地域によりインターネット接続と伝送速度の条件が異なり、遠隔事業所の場合、低速ダイヤルアップ接続や外部サーバー利用の考慮が必要となる。
- 5) ユーザーと権限委譲—従来の集中管理から P2P 方式による処理権限委譲が可能か、組織の特徴に基づきユーザーによる主体的な共同作業への適合度合いを判断せねばならない。
- 6) 情報の安全性—P2P ソフトウェアが装備しているセキュリティと暗号化の機能について、必要なレベルのセキュリティと対比した評価と判断が必要である。
- 7) 既存の業務アプリケーションとの整合性—個別の P2P ソフトウェアの独自の技術は、既存アプリケーションとの整合性に差があるため、自社システムとの完全な統合性の検証が必要である。

7. おわりに

P2P は、インターネットに接続するあらゆる機器の潜在能力を活性化させることができる。P2P が活用する末端の分散資源は、現在その殆どは PC につながる資源に限定されているが、将来はあらゆる種類の端末機器との相互接続が P2P の仕組みの下で可能となる。現在すでにインターネットにおいて、「ブックマーク (しおり)」あるいは「お気に入り」とよばれている、自分で選定した Web サイトのアドレスをまとめて無料で保管してくれるサービスがある。自分で選定したブックマークを自分用に登録しておけば、インターネットへの接続さえできれば、どのような端末機器からでも、登録されている Web サイトのアドレスへ簡単に接続できる。ラップトッ

プ PC、携帯 PDA、i モード携帯電話、さらに将来の埋め込み式マイクロチップ、などのような端末機器でもインターネットとの通信機能さえあれば良い⁽²⁵⁾。

このような、個人選定の接続先登録サービスにおける新たな利点は、サービス利用時の情報提供サービスである。例えば、同一接続先の登録ユーザー間で利用頻度の高い Web サイトの情報などである。すでに最初の接続先情報を共有しているユーザーにとって、このような付加価値のある情報の提供は有益である。なぜなら、我々は自分の興味ある分野について具体的な文章で記述し残すことは難しく、従って関係する情報の入手は必ずしも容易ではないからである。次世代インターネット技術 IPv6 の実用化に伴って、さらに多くの多様な端末機器のアクセスが容易となる⁽²⁶⁾。

P2P アーキテクチャーとインターネットのウェブ・サービスは密接に関連しており、将来は分散資源の有効利用を実現する単一の分野に集約していくであろう。こうした将来の P2P ビジネス基盤の浸透に備えて、IT 大企業は、P2P サービスシステムの主導権を求めて業界標準化の戦いを始めている。サンマイクロシステムズの戦略は、完全にオープンな P2P サービスシステムの確立であり、マイクロソフトの戦略は、企業のための P2P 複合プラットフォームの確立である。サンとマイクロソフトは共に、P2P 基盤であるインフラストラクチャーの構築と提供の可能性が高い。その後には、サードパーティのソフトウェア開発企業による P2P アプリケーションの開発と提供が容易となり、P2P の導入に次の様な利点をもたらされる。

- 1) 作業者の行動と心理に適応できる
- 2) 管理機能を徐々に末端組織に分散できる
- 3) 既存のネットワークを補完し共存できる
- 4) 一斉稼動ではなく段階的に導入できる

日本企業は大企業も含め、これら P2P の標準化動向を後追いし、情報入手の段階から日本における

P2P 標準化の動きが独立団体により行なわれ始めている。P2P の仕組みは、IT 分野に留まらず今後のビ

ジネス全般にとって重要な機能をもたらし、新しいビジネスモデルとビジネスの革新が期待される。

【注】

- (1) “Peer to Peer” (ピア・ツー・ピア) の言葉は、心理学カウンセリングの分野において、ピア (仲間, 同僚) によるピア (仲間, 同僚) に対するカウンセリング方法のことを意味する。従って、言葉の意味の重複を避けるため、IT における PtoP の概念については「P2P」と表記される。
- (2) インターネット発達段階とその意義についての詳細は、Dertouzos, Michael L., *The Unfinished Revolution*, Harper Collins, NY, 2001, 12-16 ページを参照。
- (3) 破壊的技術の概念についての詳細は、Christensen, Clayton M., *The Innovator's Dilemma*, HBS Press, Boston, 1997, 207-211 ページを参照。
- (4) P2P に関する日本の新聞雑誌の報道や記事は音楽配信ビジネスやファイル交換機能に関するものが多く、P2P の全体像について書かれたものは未だ殆ど見られない。
- (5) P2P のネットワーク構造の分類によれば、端末のみの結合による純粋型、サーバーと端末を組み合わせたハイブリッド型、端末がサーバーの管轄にあるサーバー型、の 3 種に分けられる。(雑誌)
- (6) DNS (Domain Name System) は、インターネットにおいてホームページを検索する際に、ホームページの名称アドレスであるドメイン名で入力すれば、それをインターネットの物理的アドレスである IP アドレスに変換して検索する仕組みである。この変換を実行するインターネット上の複数のコンピュータを DNS サーバーといい、特定の組織体はその運用に従事している。
- (7) EDI (電子データ交換) は、インターネット以前よりコンピュータによる企業間の取引データの交換処理として行なわれていたが、専用通信回線や大型コンピュータ等によるコスト高が問題であった。インターネットによる EDI、さらには P2P による EDI は、低コストによる容易な導入を可能とする。
- (8) 1971 年に配信ネットワーク CSNet と共同作業システム DCS が考案され、現在の P2P の基本機能である端末間のファイル交換と共同作業の機能が実現されていた。
- (9) P3P (Platform for Privacy Preferences, 「プライバシー情報取り扱いに対する個人の選好を支持する技術基盤」) は、WWW コンソーシアム勧告案「仕様書 P3P1.0」2002 年 1 月 28 日により仕様が規定され、各種インターネット規格の一環として世界標準として受け容れられている。
- (10) インテルは 2000 年 8 月に業界団体 P2P 作業グループ (Peer-to-Peer Working Group) の設立を主導した。HTTP などの既存インターネット規格について P2P 関連部分の定義設定を目標としている。ただしインテルの P2PWC に対する影響力の大きさに関しては批判もある。
- (11) サンマイクロシステムズは、サーバーのトップ企業として端末重視の P2P の展開にはリスクが伴うため、2000 年後半に、ソースコードを公開するオープンな P2P 用オペレーティング・システム (OS) JXTA の開発に着手した。JXTA の業界での受け容れは P2P の正常な発展のために重要である。
- (12) マイクロソフトは、P2P ベンチャー企業ヘイルストーム (HailStorm) 社を買収し、P2P のビ

ビジネスの主導権と収益を得る目的で、企業向けの P2P 複合システムを開発している。企業ユーザーの広い採用が期待され、P2P ビジネスの展開に有効な現実的戦略と言えよう。

- (13) グループ (Groove)、オリバー (Oliver)、エンデボー (Endeavor) は、それぞれ共同作業 (コラボレーション) のためのソフトウェアとサービスを提供し、P2P 市場においてビジネスを拡大している。
 - (14) Next Page は 1999 年に設立され、商品名 NXT・3 の P2P 基盤ソフトウェアにより分散コンテンツのサーバーを結合させ、セキュリティ検索、分野別分類、個人用検索記録、などのビジネス・ネットワーキングを提供し、情報検索に基づく共同作業、業務プロセスの知識の活用等を可能にする。
 - (15) United Devices は、メタプロセッサー (Meta Processor) の名称で、企業・団体のネットワーク端末のコンピュータ資源を有効に利用するネットワーク基盤 (プラットフォーム) を構築するソフトウェアを提供しており、P2P 分散処理の最大手企業である。端末ユーザーは分散処理プログラムをダウンロードし、端末の動作に影響を与えることなく送られてくる部分的な計算処理をこなしていく。
 - (16) インスタント・メッセージ (IM) は、2000 年のユーザー数 550 万から 2004 年には 1 億 8000 万人へと爆発的な伸びが予測されている。(IDC 調査、2001 年) 1998 年に米 AOL 社は新たな AOL-IM (AIM) サービスを提供し、2001 年にユーザー数は 1 億人を超えた。
 - (17) 米ベーカー・マッケンジー法律事務所は、35 ケ国 62 ケ所に分散している 2800 人の弁護士のために、法律・判例情報のデータベースと情報共有の仕組みを構築した。
 - (18) 分散コンテンツ管理の市場規模は、米 META グループの予測では 2004 年に 1 兆円を越える。
- 現在既にグローバル企業データベースのサービスを提供している企業には、NextPage、LexisNexis、FedStats 等のベンチャー企業があり、異なる機能のサービスで互いに競合している。
- (19) iArchaive が開発したアプリケーションは、United Device の P2P 分散処理方式を用いて、デジタル化や検索を個々の端末 PC が分散して処理する方式であるため、デジタル化処理と検索処理が効率的良く迅速に実行される。通常の情報機器を使用するため全体の処理コストは圧倒的に低い。
 - (20) Mojo Nation の特異な方式は、大容量ファイルを数千に細分化して各 P2P 端末に保存し、それらを順次に配信することにより、伝送速度と接続ユーザー数の制約条件に対して通信帯域の効率的な有効利用を図る。この手法は通信の隘路を解除させ配信ビジネスの実用化に有効である。
 - (21) 2000 年 5 月にコンピュータ・ウイルス「Love Bug」が世界的に猛威を振るった時、McAfee 社は P2P の仕組みを利用する分割自動配信サービスのユーザー企業に対し、新規ウイルス対応の更新プログラムを自動配信し、端末 PC 全てをウイルス感染から完全に防御した。
 - (22) 1994 年に NASA のゴダード宇宙航空研究所において、16 台のコンピュータをネットワーク接続して、スーパーコンピュータ並みの計算能力を実現することに成功している。
 - (23) 「Seti@home」の予算は数 100 万円に過ぎず、システムとして同等の計算能力をもつスーパーコンピュータの費用は 150 億円であった。
 - (24) PayPal は 1999 年に設立されたベンチャー企業であり、サーバー方式により P2P の概念と類似した行動様式により、個別ユーザーの間での取引決済サービスを提供している。米 ZD 社の市場予測によれば 2004 年には 6000 万人のユーザー

ザーが電子決済を利用するとされる。

- (25) BLINKpro が提供する有料サービスで月額使用料金 4 ドル。
- (26) 次世代インターネット技術 IPv6 によるネット

ワークについては、野村敦子『ブロードバンド革命』中央経済社、2001 年、206-207 ページを参照

【参考文献】

- Afuah, A., Tucci, CL. *Internet Business Models and Strategies*, McGraw-Hill, 2001.
- Albet, D., "M2M-Next Wireless Frontier", *strategy+business*, 23, 17-18, 2001.
- Alderman, J., *Sonic Boom: MP3, Napster, and Pioneers of Music*, Perseus Books.
- Christensen, Clayton M., *The Innovator's Dilemma*, HBS Press, Boston, 1997
- Dertouzos, Michael L., *The Unfinished Revolution*, Harper Collins, NY, 2001.
- Dertouzos, Michael L., *What Will be: How the New World of Information Will Change Our Lives*, Harper Collins, NY, 1997.
- Fattah, Hassan M., *P2P: How Peer-to-Peer Technology is Revolutionizing the Way We Do Business*, Dearborn Trade Publishing, Chicago, 2002.
- Ferrera, Gerald R., *cyber LAW*, Thomson Learning, Ohio, 2001.
- Gelsinger, P., *Revenge of the Anarchists*, *CONNECTIS*, 8 (2), 12-18, 2001.
- Hart-Davis, Gui, *Internet Piracy*, Tsybex Publishing, CA, 2001.
- 林紘一郎, 牧野二郎, 村井純, 監修 『IT2001 なにが問題か』岩波書店, 2001 年。
- Kanter, Rosabeth M., *Evolve: succeeding in the digital culture of tomorrow*, Harvard Business School Press, Boston, 2001.
- 公文俊平『文明の進化と情報化』NTT 出版, 2001 年。
- Light, D. "Harnessing the Power of Idle Computers", *Harvard Business Review*, 70 (3), 22-23, 2001.
- Miller, Michael. *Discovering P2P*, Sybex, CA, 2001.
- Moore, Donna., Hebel, John., *Peer-to-Peer: Building Secure, Scalable, and Manageable Networks*, McGraw-Hill/Osborne, CA, 2002.
- Newton, H., *Newton's Telecom Dictionary*, Telecom Books, NY, 2001.
- 野村敦子『ブロードバンド革命』中央経済社, 2001 年。
- Oram, A., *Peer-to-Peer: Harnessing the Benefits of a Disruptive Technology*, O'Reilly & Associates, CA, 2001.
- 太田卓史, 亀井聡, 高橋寛幸『P2P がビジネスを変える』翔泳社, 2002 年。
- 坂田岳史『P2P イノベーションのすべて』日本実業出版社, 2002 年。

[2002 年 8 月 2 日受理]

組織構造及び組織文化が情報技術の導入と成果に及ぼす影響

— 韓国企業を対象にした実証研究 —

朴 英元 (東京大学大学院)

要 旨

1990年代からパソコンやワークステーション、ネットワーク通信技術といった新しい情報技術 (IT) が急速に企業組織に導入されつつある。このような新しい情報技術と組織との関係が注目されるようになってきている。

最近の議論では、情報技術は組織に大きな影響を及ぼすものとしてとらえられ、情報技術と組織変数の個別的な検討は行われているが、情報技術と組織構造及び組織文化との相互影響の関係についての具体的な実証研究はほとんどされていない。本研究では、このような問題意識から組織構造及び組織文化と情報技術の導入及び成果との関係をモデルとして導出し、四つの仮説を設定した。このような仮説を検証するために、韓国上場企業の中、229 企業を対象にアンケート調査を通して韓国企業の全般的な情報技術利用の現況把握、組織構造及び組織文化と情報技術の導入及び成果との関係を統計的に検証した。本研究の意義としては以下のことがあげられよう。

本研究では、組織構造が情報技術の導入及び利用に及ぼす影響に関して、情報技術の導入と分権化に正の関係があることを確認することができた。さらに、情報技術の成果に関しても、分権化と標準化に相関関係があることも示された。この結果は、情報技術の導入及び成果においてどのような組織形態がもっとも適合しているかを示している。組織構造が分権化されて柔軟性を持ちながら、組織内部の業務処理の標準化がなされている方が情報技術との適合性が高いといえるだろう。

組織文化と情報技術の導入及び成果との関係については、柔軟性指向及び外部指向の特性を持っている適応的文化がある組織であるほど、情報技術の導入と成果に影響を及ぼしていることが分かった。組織文化の影響及びその意義に関してこれまで数多くの議論がなされてきたが、情報技術という新しい技術についても、組織文化の役割は無視できないということが確認された。特に、不確実性かつ速い変化という情報技術の特性に対応するために適応的な文化を持つことの重要性が示された。

1. 問題提起

1990年代からパソコンやワークステーション、ネットワーク通信技術といった新しい情報技術 (IT) が急速に企業組織に導入されつつある。このような新しい情報技術と組織との関係が注目されるようになってきている。

このような分析の出発点は、情報技術によって組織が集権化されるか、分権化されるかという組織構造の変化との関係について分析を行った Leavitt&Whisler (1958) である⁽¹⁾。これ以降、とり

わけ 1990年代に入ってから、組織の構造や戦略と情報技術との関係が分析されるようになってきた。これらの分析では組織文化にはあまり着目していなかったが、Zammuto&O'Connor (1992) は組織文化と IT と関係について分析を行っている⁽²⁾。彼らによると、情報技術を適用した AMTs (Advanced Manufacturing Technologies) を使っている企業の中で、ある企業は成功し、またある企業は失敗する理由を組織構造とともに組織文化に求めている。彼らは組織構造と情報化された製造技術とが適合してい

たとしても、組織文化の影響を考慮しなくては成功しないと指摘している。彼らの研究は命題提示の段階に止まっていたが、2001年に入り Cabrera 等はケーススタディにより新技術の変化と組織文化との関係についての研究を実施するようになった⁶⁾。

しかし、これらの研究は理論的な分析あるいは少数のケースの分析にとどまっており、情報技術と組織構造あるいは組織文化の関係について大量データにより統計的に分析したものではない。また、組織と文化の両面についての実証的な分析は行われていない。そこで本研究では、この組織構造と文化の両面を取り込んで、統計的な分析によりこれらの変数とITとの関係を明らかにする。また、このような分析を行う段階において、本研究では、Zammuto & O'Connor (1992) のフレームワークを修正し、新たなモデルを提示している。本研究では分析対象として、近年情報技術が急速に普及している韓国企業を取り上げる。韓国は、1960年代になってコンピュータが活用されはじめたが、1990年代半ばまでも、情報技術の導入及び活用水準は比較的低い状況であった⁴⁾。ところが、1997年以降、情報技術を通して経済再生を追求した韓国政府の政策の影響を受け、情報技術の導入は急速に進展している。本稿では、このような韓国企業を対象にして2000年6月アンケート分析を行い、その結果に基づき、情報技術と組織構造、そして組織文化との関係について検討することにした。

2. 先行研究と理論的フレームワーク

2-1 組織構造と情報技術

組織構造とは、組織内の職務間に存在する相対的に固定的な関係を指す。このような組織構造は、組織が効果的に市場のニーズに応えるようにする組織ユニットの目標や機能、それらの関係を含む複雑な組合ともいえる⁵⁾。このような組織構造の次元には、組織の複雑性 (complexity)、標準化 (standardization)、集権化 (centralization)、階層

の数 (span of control) などがある⁶⁾。情報技術と組織構造関係に関する研究は、主に情報技術の影響によって組織の複雑性、標準化、そして集権化が強化されるのか、あるいは弱まるのかという点について分析を行ってきた。

まず、Leavitt & Whisler (1958) は、組織への情報技術の導入及び活用は組織構造の集権化をもたらし、組織階層で中間管理者の機能は弱まって集権化、標準化及び階層化された組織構造と管理体系が形成されると主張している⁷⁾。一方、Burlingame (1961) は、情報技術が組織の中・下位管理者たちの組織の全般的な状況や政策の優先順位等に関する情報に接近を可能にして、水平的分化を促進するという⁸⁾。このような分散化の主張は、集中化の主張よりは相対的にその数が少なかったものの、情報技術の発達にともない増加する趨勢にある。1960年代には、ハードウェアの費用が高かったゆえに規模の経済を目的に中央資料センターの処理能力を向上させたが、1990年代大容量コンピュータと小容量ワークステーション間の費用と効果面で差があまりなくなることによって中央処理センターの意味がなくなってきた。すなわち、中間管理者と監督者は中央情報への分散的接近を通して、最高経営者領域の意思決定を遂行するようになる。したがって、情報が広範囲に活用されることによって意思決定権限は下部単位に委任されていくことになる。

しかし、Kramer & King (1988) は、組織構造と情報技術の成果には典型的な因果関係があることではなく、組織文化などの状況変数によってその因果関係は異なると主張した⁹⁾。また、Heap (1989) も、情報技術の導入と組織の変化との関係は環境に依存し、組織環境や職務が不確実な組織では情報技術が組織環境との適合度を維持するために分権化傾向を強化する調節機能をし、組織環境や職務が比較的単純な組織では情報技術がむしろ集権化傾向を強化する方向に作用していることを示している¹⁰⁾。一方、Tavakolian (1991) は、組織構造の中でどちらが最

適であるかを選択するのは難解な問題であるが、分権化がもっと重要であると指摘する⁽¹¹⁾。さらに、Gupta (1997) もアメリカ企業に対する実証研究で情報技術と組織構造との相互作用を強調しながらも、分権化が情報技術と正の関係があると主張した⁽¹²⁾。

Bergeron (2001) は、最近情報技術と組織との関係を分析した従来の研究をまとめて、状況理論の上で情報技術と組織構造、戦略、環境との適合性 (fit) の側面で行っている⁽¹³⁾。彼らの結論は、状況によってその分析は異なる可能性が高いと主張した。従来の技術はただ分散化されるのか、あるいは集中化されるのかという極端な状況であったのに対して、最近、この二つの形態をどのように最適に結合するかという点がクローズアップされている⁽¹⁴⁾。

以上をまとめてみると、情報技術と組織構造に関する最近の議論は、組織構造以外の他の変数も考慮しながら、最適な組織構造を構築するのが要求されつつある。本研究では、このような既存の議論を検証するために、組織構造と情報技術の導入及び成果との因果関係を分析する。また、他の状況変数として組織文化も検証してみることにする。

2-2 組織文化と情報技術

Cabrera (2001) は、情報技術のような新技術が組織に導入される際の組織文化の役割を探るために、トルコの財務組織 (financial organization) のケースを分析した。彼らによると、組織文化は新しい技術である情報技術の導入過程と成果に肯定的な影響

を及ぼす要因になるだけでなく、組織的な抵抗と葛藤の原因になることもある。したがって、組織が情報技術の導入に成功するためには、組織構造と文化がその技術に適合するか、それとも組織構造と文化に情報技術が適合されることが必要であると主張した⁽¹⁵⁾。

Cabrera 等の以前に、情報技術と組織文化の関係に対する関連性を検討して命題を提示した代表的な研究は、Zammuto と O'connor (1992) によってなされている。彼らは、情報技術を適用した AMTs (Advanced Manufacturing Technologies) を使用している企業の中で、ある企業は成功し、またある企業は失敗する理由を組織設計と組織文化の問題として分析した。そして組織構造と情報化された製造技術の状況的適合がなされたにもかかわらず、多くの組織が失敗を繰り返す理由を、彼らは究極的に組織文化要素をないがしろに取扱っているためであると指摘している。

Zammuto & O'connor (1992) が言及している Quinn の価値システムは、まさに組織文化の特徴を意味することで、次のような組織文化の類型に分けている。すなわち、集団価値システムは、合意的文化、開発価値システムは適応的文化、階層価値システムは階層的文化、合理的価値システムは合理的文化がそれである。このような価値システム (組織文化) と組織の他の現象との関係を表したのが図 1 である。

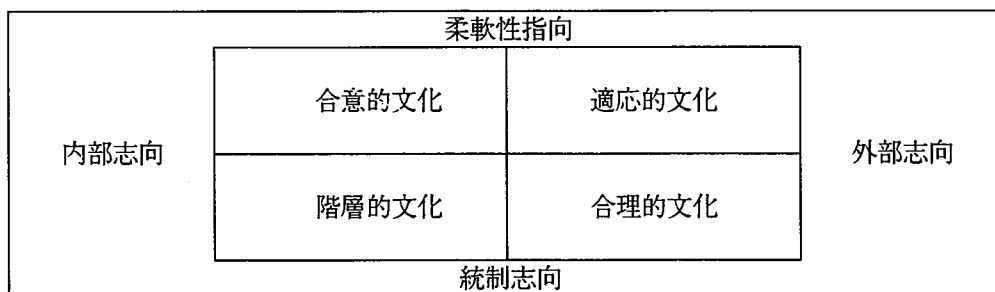


図 1 四つの文化類型

この表で、第一の類型は、集団（group）価値システム（合意的文化）である。このシステムは関係（affiliation）と関連した規範と価値に基づいたものである。組織に対する個人の同調は、信頼と伝統そして構成員の長期的な貢献によってなされる。このような価値システムは、人的資源の開発を強調し、構成員の意思決定への参加に価値をおく。

第二の類型は、開発（development）価値システム（適応的文化）である。このシステムは、変化の過程に密接に関わっている。個人は与えられた課業の重要性や理念的の魅力によって動機付けされ成長、外部的合法性と資源の獲得が目標として強調される。

第三の類型は、階層的（hierarchical）価値システム（階層的的文化）である。このシステムは、官僚制と関連した価値と規範を反映する。Quinn & Kimberly は、このような価値システムが、安定の過程と関連していると指摘している。個人が組織と同調する理由は、役割が公式的に規定されており、規則と規定によって強化されるためである。

そして、第四の類型は、合理的（rational）価値システム（合理的的文化）である。この価値システムは、成就と関連した過程と関連があり、ここでの優先的な目標は計画と生産性そして効率性である。個人は望ましい目標以上を達成した成果に対しては補償が与えられるはずだという信念によって動機付けされる。

Zammuto & O'connor (1992) は、このような文化

的な類型が、組織の構造に影響を及ぼすことはもちろん、そういう過程を通して AMTs の成果にも直接的な影響を及ぼすことを仮定している。彼らの具体的な研究仮説の内容は、次のように 2 種類に分けて考えられる。

第一は、「柔軟・統制」次元と関連した仮説として、彼らは統制を強調すればするほど組織構造は機械的な構造になるはずであり、これは情報技術に基づいた生産システムの失敗をもたらす。

そして、第二の仮説は、「内部・外部」次元と関連した仮説として内部指向的な価値よりは外部指向的な価値が生産性と柔軟性のための AMTs の導入と成果に肯定的な影響を及ぼすようになるはずである。むしろ、この説が実証的な研究結果として提示されているわけではないが、情報処理の類型と関連した組織文化類型の分類が、情報技術の成果に影響を及ぼす組織文化の影響力の検証において、有用な手段になると主張している。本稿では、四つの文化類型と情報技術の導入及び成果との因果関係を検証する。

2-3 理論的フレームワーク

ここでは、理論的フレームワークを提示する先に、まず以上の議論をまとめてみると以下のような図 2 になる。主に情報技術と組織構造との議論が中心であるが、組織文化との議論も加えられつつある。さらに、組織の環境をめぐる環境変数や組織戦略などの要素も考慮されている。

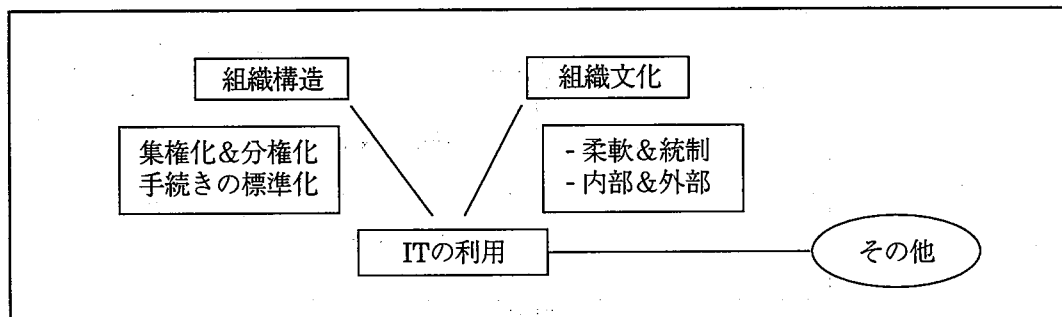


図 2 既存の理論のまとめ

既存の理論を踏まえた上での本研究の課題は、企業組織に情報技術が導入されて組織の成果に寄与するために組織構造や組織文化などの組織変数とはいかなる因果関係があるかを検証することである。まず、これを検証するために、Zammuto & O'Connor (1992) の命題のように組織構造と組織文化の変数

を情報技術の導入と成果の間の調節変数としてモデルを設計した。ただし、彼らは情報技術の成果と組織文化との関係を主に取り扱ったが、本研究では情報技術が組織に導入され、成果が出るまでの過程の中で組織変数の役割を把握するために、情報技術の導入と成果との因果関係を考慮した。

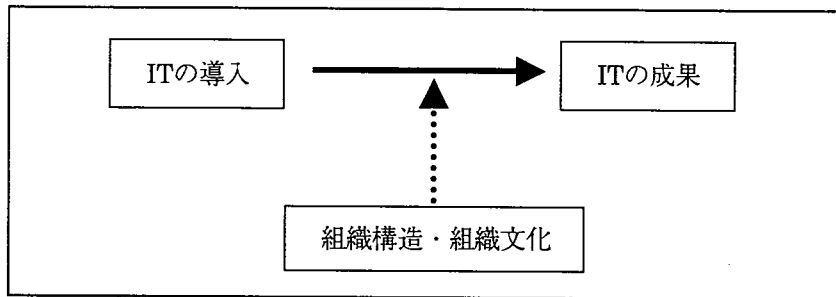


図3 最初の本研究のモデル

しかし、情報技術の導入と成果との相関関係が低かったため、調節変数としての組織構造や組織文化を分析することは妥当ではないと考えられ、モデルを変更せざるを得なかった。

変更モデルは、以下のように、組織構造と組織文

化を個別的に情報技術の導入と成果に対応して分析することになった。具体的には、組織構造と情報技術の導入及び成果との関係を検討し、さらに組織文化と情報技術及び成果との関係も検討する。研究モデルは、図4のとおりである。

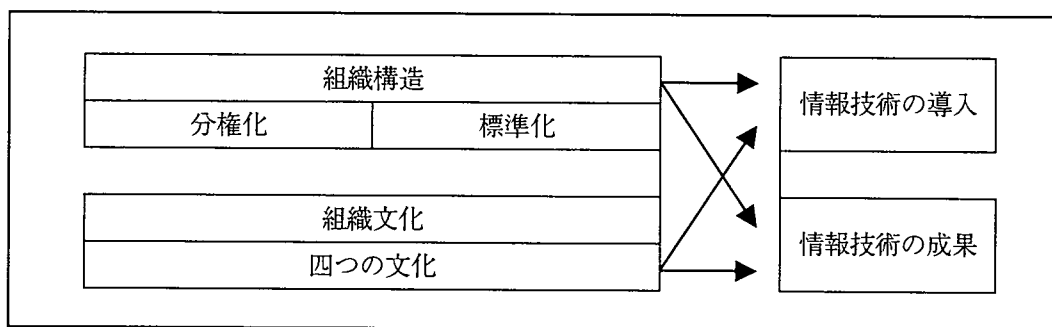


図4 修正された研究モデル

まず本研究では、組織構造と情報技術との影響関係について、分権化と標準化という2つの軸から検討する。ここで分権化とは組織の下位階層に付与される意思決定権限の程度を現し、標準化とは経営過程における一律的で統一された手続きや手順の程度を現す。まず、情報技術の導入について考えてみると、分権化がなされている場合、その分権化された

状況下におけるコミュニケーションの円滑化のために情報技術は導入しやすいと考えられる (Gupta, 1997; Grover & Segars, 1996; Tavakolian, 1991; Taylor, 1982)。また、手続きの標準化にはあまり議論されていないが、ここでは標準化がなされている場合にも情報技術を導入しやすいと仮定する (Leavitt & Whisler, 1958)。以上のことから、組織

構造と情報技術の導入との関係については以下のような仮説を考えることができる。

仮説 1-1 : 分権化された組織構造と情報技術の導入とは正の相関関係をもつ。

仮説 1-2 : 標準化された組織構造と情報技術の導入とは正の相関関係をもつ。

第二に、組織構造と情報技術の成果との関係について考えてみる。まず、分権化と情報技術との成果については分権的な構造を取るにより情報技術の成果に役に立つと考えられる (Gupta, 1997; Tavakolian, 1991; Nemetz&Fry, 1988; Ein-dor&Segev, 1982)。また、手続きの標準化は情報技術にプラスの影響を与えられられる。

仮説 2-1 : 分権化された組織構造は情報技術の成果と正の相関関係を持つ。

仮説 2-2 : 標準化された組織構造は情報技術の成果と正の相関関係を持つ。

次に、情報技術と組織文化との関係についてであるが、先にも述べたように組織文化は情報技術の導入と成果に影響を与えられられる (Cabrera, 2001; Zammuto&O'connor, 1992; Kramer&King, 1988)。その中で、組織が柔軟性を指向し、かつ外部に目を向けている適応的文化を持っている場合、情報技術がより導入されやすくなると考えられる (Cabrera, 2001; Zammuto&O'connor, 1992)。

仮説 3 : 柔軟性指向及び外部志向の特性を持っている適応的文化と情報技術の導入とは正の相関関係をもつ。

最後に情報技術の成果と組織文化との関係であるが、Zammuto&O'Connor (1992) は、統制を強調するようになればなるほど組織構造は機械的な構造になり情報技術の有効な利用を阻害することと、また内部指向的な価値よりは外部指向的な価値の方が生産性と柔軟性のための AMTs の導入と成功に肯定的な影響を及ぼすようになると指摘し適応的文化の効率性を示唆している。また、Cabrera (2001) も、情報技術のような新技術が組織にうまく同化するた

めには、組織のサブシステムが新しい変化によく適応すべきであると言及している。ここから以下のような仮説を立ててみる。

仮説 4 : 柔軟性指向及び外部志向の特性を持っている適応的文化は情報技術の成果と正の相関関係をもつ。

4. 研究方法

4-1 調査方法

本研究では、組織構造及び組織文化と情報技術との影響関係を検証するために、韓国の上場企業を対象にアンケート調査を実施した。アンケート調査は、2000年6月から9月の間に行われた。調査対象は各企業でコンピュータを利用している各組織の人々である。情報技術の導入と成果の尺度としては、Likertの5点尺度を利用している。また、組織構造と文化についても全て Likert の5点尺度を用いている。アンケート用紙は、300部配布し、229部が回収された(回収率76%)。これに対する分析は、SPSSWIN8.3統計パッケージを利用した。

4-2 研究変数の操作的定義及び測定

4-2-1 情報技術の導入度測定

本研究では、情報技術を「コンピュータと通信機術の結合を通じた情報の保存、処理及び伝達する技術」と定義する。ここでは、先行研究を踏まえた上で、本研究では情報技術の導入及び利用度を、コンピュータを活用した電子メールとインターネットの利用頻度、そして電子媒体の利用程度、LANの活用度、データベースの利用度、業務遂行時に使用する応用プログラムの保有度、教育時に使用する画像会議システムやPC通信、情報技術に関する接近の容易性等で測定することにする⁽¹⁶⁾。

4-2-2 組織構造の測定

組織構造の特性が情報技術と相互作用関係があると想定し、組織特性の変数を分権化、標準化に分類

して測定した。本研究では、Kim (1998) の企業の組織構造測定項目を若干修正して使用した⁽¹⁷⁾。

- ① 分権化：分権化は例外状況を処理する権限の程度、毎日処理すべき業務類型の決定権限程度、個人が遂行すべき業務に対する規定や手順を決定する権限の程度、業務目標を決定する権限の程度に測定した。
- ② 標準化：標準化は文書化された処理規定や手順の程度、業務規定または手順が業務遂行方法を提示してくれる程度、定形化された文書を使う程度に測定した。

4-2-3 組織文化の測定

本研究では、組織文化の定義を狭い意味として外部的な組織構造と区分した概念として捉える。そこで組織文化の測定は、Zammuto&O'connor の組織文化の尺度を用いた⁽¹⁸⁾。

この質問紙は、4 種類の文化類型の主要な特徴を描写する質問に対して、回答者が自分の組織の実際の文化とどれくらい類似しているかを Likert の 5 点尺度によって点数をつけるようにしている。項目としては、組織の普遍的な特性、組織のリーダーシップ、組織の連帯、組織雰囲気、成果尺度、経営スタイルの 6 項目であり、各文化それぞれについてこの 6 項目の質問を行い、実際の文化との類似の程度を測定する。具体的にはこの 6 項目についてのデータを、この組織の文化のそれぞれの文化類型に対する近さとした。

4-2-4 情報技術の成果測定

情報技術の基本的な目的は、組織構成員の意思決定を効率的に支援し、窮極的に組織全体の効果性を増大させるところにある。したがって、企業で情報技術が成功裏に構築、活用されているのかを判断するためには、個々人の意思決定がより効率的に運用されているか、あるいは経営活動の効果がどの程度増大したのかを基準に評価することが必要となる。

先行研究によると、情報技術の成果を直接的に測定するための尺度は、二つに大別される。第一の尺度は、経営意思決定に情報技術がどれくらい使われているかを測定する方法をとるものとする⁽¹⁹⁾。

第二の方法は、情報技術に関するユーザーの満足度を測定する方法であって、情報技術の成果測定のために最もよく用いられている尺度だといえる⁽²⁰⁾。

本研究では、情報技術の成果を測定する尺度として、上記の二つの接近方法を使用することによって、測定の信頼度を高めることを試みる。したがって、第一の方法で提案された経営層の意思決定過程で使われる情報技術の活用度を測定するとともに、二番目の方法で提案されたユーザーの情報技術の活用満足度を測定する。具体的な指標として、使用者の満足度、情報システムの使用程度、組織目標達成のための支援程度を測定して活用しようとする。

4-3 質問紙の構成

本研究で用いた質問紙の内容は一般現況、情報技術の導入度、組織構造、組織文化、情報技術の成果で構成されている⁽²¹⁾。質問紙の項目は人口統計的な項目及び電子メールやインターネットの現況把握の項目を除いて、その他の項目は全て Likert の 5 点尺度を用いた。

5. 分析結果

5-1 仮説 1 の検証

仮説 1 は、組織構造は情報技術の導入と相関関係を持つということである。そこで、組織構造変数と情報技術の導入度との間での回帰分析を実施した。その結果を表 1 に示す。

組織構造の中で分権化と情報技術の導入については、回帰係数が 0.422 であり、有意な関係があることがわかる。また、標準化も回帰係数が 0.212 であり、統計的に有意な関係があることがわかる。この結果から、情報技術の導入には組織構造のうち、分権化と標準化が正の相関関係があることが分かる。

表 1 組織構造変数と情報技術の導入度との回帰分析

従属変数	独立変数	B	T 値	有意度
情報技術の導入	Constant	1.345	4.168	.000***
	分権化	.422	6.471	.000***
	標準化	.212	3.168	.002**
R-square = 0.198		F = 27.341		P = 0.000

(*** : P < 0.001, ** : P < 0.01)

以上の結果は、韓国の上場企業の間で情報技術が導入される際、集権的な意思決定と業務処理の組織構造より分権的な組織構造に情報技術を導入しやすいことを示唆している。すなわち、組織構成員が例外状況を処理する権限や業務処理に対する決定の権限、業務目標を決定する権限などを多く持つ組織であるほど情報技術を導入及び活用しやすいことを示す。例えば、組織構造が分権化された組織構造における組織構成員は、日常的な業務処理及び意思疎通に対面接触より電子メールのような情報技術の手段を用いる可能性が高い。そこで、組織構造が分権化された組織は、情報技術の導入にそれほどの拒否感

はないといえる。

また、標準化は、分権化された組織の中である程度組織業務が標準化されている組織構造、かつ業務の手続きが標準化されている組織構造では情報技術の導入がしやすいことが分かる。

5-2 仮説 2 の検証

組織構造と情報技術の成果を回帰分析した際に、表 2 から組織構造の中で分権化と標準化が各々回帰係数が 0.269, 0.141 であり、統計的に有意な関係があるのが示された。

表 2 組織構造変数と情報技術の成果との回帰分析

従属変数	独立変数	B	T 値	有意度
情報技術の成果	Constant	1.883	8.046	.000***
	分権化	.269	4.986	.000***
	標準化	.141	2.585	.010*
R-square = 0.131		F = 16.858		P = 0.000

(*** : P < 0.001, * : P < 0.05)

このような結果は、研究仮説 2 のように、分権化と標準化された組織が情報技術の成果に影響を及ぼしていることを示している。<仮説 1>でも分権化と標準化とも情報技術の導入と高い相関関係があると確認されたが、逆にどのような組織構造が情報技術の成果により肯定的な影響を及ぼすのかを検討した場合も、両方とも情報技術の成果にある程度影響を

及ぼしていることが分かった。このような結果は、情報技術の成果の側面で組織構造が分権化、標準化されていればいるほど、情報技術を効率的に活用するのに役立つことを反映しているといえる。言い換えれば、組織全体的に柔軟性を持ち、不確実性及び変化の速度が速い情報技術の特性によく対応できる分権化された組織構造が構築された組織であるほど

情報技術の成果の向上に貢献するといえる。また、標準化が情報技術の成果に影響を与えるというのは、組織構造が文書化された処理規定や手順の程度、業務規定または手順が業務の遂行方法を提示する程度、定形化された文書を使う程度等、業務の手続きが標準化されているほど、情報技術の成果の向上に役に立つことを示している。

5-3 仮説 3 の検証

組織文化は情報技術の導入と正の相関関係を持つ。この仮説の検証のために、組織文化変数と情報技術の導入度の間での回帰分析を行った。その結果は、表 3 に示されている。結果を見ると、適応的文化がもっとも情報技術の成果に影響を及ぼすことが分かる。

表 3 四つの組織文化変数と情報技術の導入との回帰分析

従属変数	独立変数	B	T 値	有意度
情報技術の導入	Constant	2.167	6.833	.000***
	合意的文化	-.271	-2.365	.019*
	適応的文化	.380	2.932	.004**
	階層的文化	.051	.455	.650
	合理的文化	.225	2.217	.028*
R-square = 0.102		F = 6.164		P = 0.000

(*** : P < 0.001, ** : P < 0.01, * : P < 0.05)

Quinn が提示した四つの文化類型の中で、適応的文化は組織の各構成員が組織を冒険的な場所とみなす。新しい挑戦に対応できる躍動性を強調する雰囲気の中で、構成員たちは新しく独特な製品が生産されることが成功であるとみている。この文化の管理スタイルは、個人の創意力、革新、自由裁量を尊重する。指導者は、革新者あるいは冒険家の役割をする文化である。この結果の中で、合意的文化がマイナスの効果であることは Zammuto&O'connor のフレームでは証明できないが、適応的文化との適合性が高いと提示した研究仮説 3 を支持していることがわかる。

この結果をさらに検討してみると、韓国企業の文化的特性の中でこのような適応的文化、即ち適応的な組織価値をもっている企業がより情報技術の導入を先立って行っていることを示唆している。つまり、前述した不確実性と早い変化の特性を持つ情報技術の導入には、柔軟性をもって外部の変化に素早く適

応できる文化をもっている企業が先に情報技術を導入しているといえよう。

5-4 仮説 4 の検証

組織文化の類型と情報技術の成果の間に有意な関係があるのかを分析するために、組織文化類型と情報技術の成果との回帰分析を実施した。その結果は、以下の表 4 の通りである。

この結果は、情報技術の成果ともっとも関係の高い文化の類型は、適応的文化であることがわかる。すでに触れたように、適応的文化は Quinn が提示した四つの文化類型の中で、柔軟性指向の軸と外部指向の軸に属している。そこで、柔軟性指向及び外部指向の特性を同時に持っている適応的文化は情報技術の成果と相関関係があるだろうと仮定した研究仮説 4 も統計的に証明された。この結果は、韓国企業の文化的特性の中で適応的文化をもっている企業が他の文化的特性を持っている企業より情報技術の成果

表4 四つの組織文化変数と情報技術の成果との回帰分析

従属変数	独立変数	B	T 値	有意度
情報技術の成果	Constant	1.394	6.015	.000***
	合意的文化	.077	.928	.354
	適応的文化	.259	2.743	.007**
	階層的文化	.082	1.007	.315
	合理的文化	.158	2.119	.035*
R-square = 0.237		F = 16.973		P = 0.000

(*** : P < 0.001, ** : P < 0.01, * : P < 0.05)

に役立つことを示唆する。つまり、柔軟性をもって積極的に新しい革新を目指す文化、このために外部にむかって冒険しつつ外部の変化に素早く適応できる文化を持っている企業が、情報技術の成果と高い関係があるといえるであろう。

6. おわりに

本研究では、組織内で組織構造及び組織文化が情報技術の導入、成果に及ぼす影響関係の検証、すなわち一つの組織が効果的に情報技術を活用するためにはいかなる組織構造及び組織文化を構築するのが望ましいかを検証した。実証分析を通じた研究の意義は、以下の通りである。

本研究では、組織構造、文化と情報技術との関係を明らかにすることができた。もちろん、このデータだけで結論とすることはできないが、組織の構造と文化とが IT の導入と成果にそれぞれ影響を及ぼしていることが明らかになった。

第二に、組織構造が情報技術の導入及び利用に及ぼす影響に関して、情報技術の導入と分権化に正の関係があることを確認することができた。さらに、情報技術の成果に関しても、分権化と標準化に正の相関関係があることも示された。すなわち、情報技術の成功には、全体的な組織システムを分権化し、

また業務処理を標準化させるのが必要なのである。この結果は、情報技術の導入及び成果においてどのような組織形態がもっとも適合しているかを示している。組織構造が分権化されて柔軟性を持ちながら、組織内部の業務処理の標準化がなされている方が情報技術との適合性が高いといえるだろう。

第三に、組織文化と情報技術の導入及び成果との関係については、既存の議論のように外部指向及び柔軟性指向の特性を同時に持っている適応的文化がある組織であるほど、情報技術の導入と成果にもっとも影響を与えていることが分かった。

組織文化の影響及びその意義に関してこれまで数多くの議論がなされてきたが、情報技術という新しい技術についても、組織文化の役割は無視できないということが確認された。特に、不確実性かつ速い変化という情報技術の特性に対応するために適応的な文化を持つことの重要性が示された。

現在、韓国企業は情報技術の導入の真最中であり、韓国政府は経済危機の切り口として情報技術を活用しようとしている。本研究はそのような韓国企業について情報技術と組織文化及び組織構造との関係を分析することで組織と情報技術との影響関係について一つの見方を示すものであるといえるだろう。

【注】

- (1) Leavitt. H. J and Whisler. T. L, "Management in the 1980's," *Harvard Business Review* (November-December 1958), pp. 41-48.
- (2) Zammuto.F.R and O'connor. E. J, "Gaining Advanced Manufacturing Technologies' Benefits: The Roles of Organization Design and Culture," *Academy of Management Review*, 1992.
- (3) Cabrera.A and Cabrera. E. F and Barajas. S, "The Key role of organizational culture in a multi-system view of technology-driven change," *International Journal of Information Management* 21, 2001, pp. 245-261.
- (4) Pork. J. S「情報技術が企業組織の構造変化に及ぼす影響に関する研究, 高麗大学」, 1996 年, 2 ページ。
- (5) 慎侑根「組織行為論」, 茶山出版社, 1991 年, 510 ページ。; Bergeron. F and Raymond. L and Rivard. S, "Fit in strategic information technology management research: an empirical comparison of perspectives," *The International Journal of Management Science, Omega* 29, 2001, p. 129.
- (6) Gupta. A and Chen. IJ and Chiang. D, "Determining Organizational Structure Choices in Advanced Manufacturing Technology Management," *Omega, Int.J.Mgmt Sci. Vol.25. No.5*, 1997, p. 512.
- (7) Leavitt. H. J and Whisler. T. L, op. cit.
- (8) Burlingame. J. F, "Information Technology and Decentralization," *Harvard Business Review*, Vol.37, 1961, pp. 121-126.
- (9) Kramer.K and King. J, "Implementation of Strategic Information System," in K.Laudon And J. Turner, *Information Technology and Management Strategy*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, 1988.
- (10) Heap. J, "Information systems and organizational engineering," *Management Services* 33 (11), 1989, pp. 6-10. ; Kaestle. P, "A new rationale for Organizational structure," *Planning Review* 18 (Part 4, August), 1990.
- (11) Tavakolian. H, "The organization of IT functions in the 1990s: a managerial perspective," *Journal of Management Development* 10 (2), 1991, pp. 31-37.
- (12) Gupta. A and Chen. IJ and Chiang. D, op. cit.
- (13) Bergeron. F and Raymond. L and Rivard. S, op. cit.
- (14) Cash J. I. jr, Mcfarlen. F. W. and Mckenny. J. L., *Corporate Information System Management: The Issues Facing Senior Executives*, Richard D. Irwin, Inc., 1992.
- (15) Cabrera. A and Cabrera. E. F and Barajas. S, op. cit.
- (16) 内野明「電子コミュニケーションの組織へのインパクト」『専修大学商学研究所報』第 124 号, 1998 年。
- (17) Kim. H. S, "The Effect of Organizational Characteristics and Industrial Category on the Use of Information Technology Functions-Focused on Building IT Infrastructure-," *Hankuk University Of Foreign Studies*, 1998.
- (18) Zammuto. F. R and O'connor. E. J, op. cit.
- (19) Miller. D, "Strategy making and structure: analysis and implications for performance," *Academy of Management Journal* 30 (1), 1987, pp. 7-32.; Venkatraman.N, "Strategic orientation of business enterprise: the construct dimensionally and measurement," *Management Science* 35

(8), 1989, pp. 942-962.; Bergeron, F and Raymond, L and Rivard, S, op. cit, p. 131.

(20) Bergeron, F and Raymond, L and Rivard, S, op.

cit.

(21) 付録の質問項目参照。

付録一測定項目の構成 (LIKERTの5点尺度)

1. 情報技術の導入度測定：10項目

- (1) 業務事項を伝達するために電子媒体 (例：電子掲示板, メール等) は導入されていますか
- (2) 部署間の意思疎通時, 社内近距離情報通信網 (LAN) は構築されていますか
- (3) 業務遂行に必要な情報を得るデータベースは多く導入されていますか
- (4) 部署の業務遂行時, 必要な一般的なワードプロセッサは導入されていますか
- (5) 部署の業務遂行時必要なデザイン及び統計応用プログラムを多く持っていますか
- (6) 貴社は会計情報システムが構築されていますか
- (7) 貴社はマーケティング情報システムが構築されていますか
- (8) 貴社は人事管理情報システムが構築されていますか。
- (9) 社員の教育に画像会議システムや PC 通信は利用されていますか
- (10) 貴社では電子決済システムを通して決済がなされていますか

2. 組織構造の測定

一分権化：4項目

- (1) 貴社の組織構成員は, 自分で例外状況进行处理する権限を持っていますか
- (2) 貴社の組織構成員は, 各自業務類型を決定する権限を持っていますか
- (3) 貴社の組織構成員は, 個人が遂行すべき業務に関する規定や手順を決定する権限を持っていますか
- (4) 貴社の組織構成員は, 自分の業務目標を決定する権限を持っていますか

一標準化：3項目

- (1) 貴社は業務遂行時従うべき文書化された処理規定やマニュアルが多いほうだと思われますか
- (2) 貴社の業務規定やマニュアルはあなたの主な業務遂行方法を具体的に提示してくれると思われますか
- (3) 貴社は業務遂行時, 必ず定型化された文書様式を使わなければなりませんか

3. 組織文化の測定：24項目

- (1) 自分の部署は, とても人格的な場所である。広い意味で家庭のような場所であり, 多くの共有事項を持っている。
- (2) 自分の部署は, とても積極的でダイナミックである。人々は困難を避けないで危険を担おうとする。
- (3) 自分の部署は, とても公式的で構造化された所である。はっきりした手順があって一般的に人々がやることを統制する。
- (4) 自分の部署は, とても生産指向的である。主な関心は業務にあり, 人々は生産性をとても重要視し, 目標に向かって突進する。
- (5) 自分の部署の責任者は, 一般的に助言者や促進者であり, 父と母のようだ。
- (6) 自分の部署の責任者は, 企業家, 革新者, リスクテーカーとして考えられる。
- (7) 自分の部署の責任者は, 調整者, 組織者, 管理者として考える。
- (8) 自分の部署の責任者は, 生産者, 技術者であり大変な推進力を持っている。
- (9) 自分の部署を維持する原動力は忠誠心と伝統である。団結力とチームワークが我らの部署の特徴

である。

- (10) 自分の部署を維持する原動力は革新と開発である。不必要なものを除去するのに焦点が置かれる。
- (11) 自分の部署を維持する原動力は公式的な手順、規則、方針である。円滑な組織運営が重要視される。
- (12) 自分の部署を維持する原動力は生産と目標達成である。生産性が重要視される。
- (13) 自分の部署の内部雰囲気は、参加的で楽である。信頼性が高く開放的な雰囲気である。
- (14) 自分の部署の内部雰囲気は、動的であり新しい挑戦にすぐ反応する。新しいことを試み、試行錯誤を通じた学習が常になされる。
- (15) 自分の部署の内部雰囲気は、永久性と安定性である。手順を通じた解決に対する期待が明白で確固である。
- (16) 自分の部署の内部雰囲気は、競争的で敵対的である。競争に対処することに焦点が置かれる。
- (17) 自分の部署の成功は、人間に対する関心、チームワーク、人的資源の開発程度によって評価される。
- (18) 自分の部署の成功は、新しく独特な製品の生産によって評価され、これは直ちに市場での製品リーダーや革新者を指す。
- (19) 自分の部署の成功は、能率によって評価され信頼性のある業務処理、順調なスケジュール、そして生産原価の抑制が重要視される。
- (20) 自分の部署の成功は、市場浸透性と市場占有率によって評価される。競争に勝って一番になるのが目標である。
- (21) 自分の部署の経営スタイルの特徴は、チームワーク、コンセンサスである。
- (22) 自分の部署の経営スタイルの特徴は、個人の創意力、革新、自由才量、独創力である。
- (23) 自分の部署の経営スタイルの特徴は、雇用の安

定性、職位の永続性、予測可能性である。

- (24) 自分の部署の経営スタイルの特徴は、不断の競争、生産性、成就指向性である。

4. 情報技術の成果測定：16 項目

- (1) 現在の情報システム機能についてとても満足している
- (2) 使用者が意思決定のために、情報システムから出力された報告書を多く活用する
- (3) 使用者が意思決定のためにオンラインでとても頻繁に情報システムに接続している
- (4) 貴社の情報システムは、現在の業務をより効率的に処理するのに非常に役に立つ
- (5) 貴社の情報システムは、利用者の業務満足度を増加させる
- (6) 貴社の情報システム開発に利用者が積極的に参加する
- (7) 大部分の従業員達は、情報システム構築にとっても好意的である
- (8) 現在の情報システムは使いやすい
- (9) 現在の情報システムが提供する出力物は最新情報を含んでいる
- (10) 現在の情報システムが提供する情報は正確で信用できる
- (11) 現在の情報システムが提供する情報は業務に非常に役立つ
- (12) システムの修正の際に変更が易しい
- (13) 情報システムの開発過程で電算担当者と一般利用者間の協力がうまくなされている
- (14) 使用者の使用上の不便事項に対してシステム担当者の修正と支援が円満になされる
- (15) 現在の情報システムは、組織の目標と目的を達成するのに役立つ
- (16) 現在の情報システムは、会社の新しい経営環境の変化にとってもよく対応できる

[2002 年 8 月 2 日受理]

日本の流通業におけるグローバル化と紐帯の変容 — COSTCO とイトーヨーカ堂の事例を通して —

境 新一（東京家政学院大学）

要 旨

日本の流通業は 21 世紀を迎え、大きな転換期にある。外資流通業の日本参入に伴い、既存の日本流通に存在しない新たな業態が導入され、流通業におけるグローバル化が進展している。旧来の流通業が抱えてきた問題点への抜本的対応が要請され、流通業界における企業間関係、すなわち原材料生産者、製造企業（メーカー）と物流企業、卸売企業、小売企業との各々の企業間関係（紐帯）の再構築をもたらしめている。

本研究は日本の流通業におけるグローバル化と紐帯の変容を同一地域（千葉県幕張地区）に立地する COSTCO（米国資本）とイトーヨーカ堂（日本資本）の事例を通して理論と実証の両面から検証するものである。両企業はともに世界小売業ランキングのほぼ同順位にあるが、COSTCO は会員制倉庫クラブ、イトーヨーカ堂は総合品揃小売業（GMS）と異なる業態に属する。特に、本稿では両企業の米国及び千葉県における現地調査を踏まえた、日本の流通業におけるグローバル化の意味、グローバル化が紐帯の変容に与えた影響を検証する。実証期間は 2001 年 3 月から 2002 年 3 月までの 1 年間である。

本研究の分析視点は経営学、特に組織間関係論の資源依存バースペクティブであり、キーコンセプトは紐帯とその変容である。すなわち、企業と企業は、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。紐帯の変容とは、企業間関係が変化すること、換言すると紐帯の内容が変化することである。

分析の結果、COSTCO は、国内の原材料生産者、製造企業、卸売企業との紐帯を新たに構築する、あるいは、強化する途上にあることがわかった。ただ、COSTCO は 2001 年度の売上目標を達成できず、日本の流通業で独自の地位を獲得するには至っていない。彼らは消費者ニーズを十分に理解しているとはいえ、米国経営の日本への海外移転は現状では成功しているとはいえない。しかし、その成果は更に時間をかけて注視されるべきである。

一方、イトーヨーカ堂は独自のグローバル化を進め、流通再編を模索していることがわかった。企業との既存の紐帯を強化あるいは再構築し、流通業における紐帯を変容させている。COSTCO とイトーヨーカ堂は、競合関係というより、むしろ相互補完関係にある。紐帯の変容が促進され、更に、生産者、消費者の双方に真に利益となる方向に日本の商慣行、取引ルールをも変革できれば、両企業の貢献は高く評価されることになろう。

今後、両企業の情報が更に蓄積されれば、紐帯と業績の関係を含む、より詳細な分析が可能になるものと期待される。

1. 問題の所在と研究の目的

日本の流通業は 21 世紀を迎え、大きな転換期にある。外資流通業の日本参入に伴い、既存の日本流通に存在しない新たな業態が導入され、流通業におけるグローバル化が進展している。旧来の流通業が

抱えてきた問題点への抜本的対応が要請され、流通業界における企業間関係、すなわち原材料生産者、製造企業（メーカー）と物流企業、卸売企業、小売企業との各々の企業間関係（紐帯）の再構築をもたらしめている。

本研究は日本の流通業におけるグローバル化と紐帯の変容を同一地域（千葉県幕張地区）に店舗を置く COSTCO（米国資本）とイトーヨーカ堂（日本資本）の事例を通して理論と実証の両面から検証するものである。特に、両企業の米国及び千葉県における現地調査を踏まえた、日本の流通業におけるグローバル化の意味、グローバル化が紐帯の変容に与えた影響を検証する。実証期間は 2001 年 3 月から 2002 年 3 月までの 1 年間である。

2. 分析の視点と分析方法

2.1 分析の視点

本研究では流通業における企業間関係を経営学の組織間関係論の視点から分析する^④。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が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。

企業は経営資源の集合体であるが^⑤、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する。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^⑥。

2.2 紐帯と業績の概念

ここでは、本研究の 2 つの重要な概念について述べる。最初に、紐帯をとりあげる。実証分析を行うにあたり、流通業の各構成企業間に経営資源を基礎として構築される関係に着目する。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。第一に、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。第二に、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（中核または基準となる企業とその他の企業）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（製品の仕入、販売）、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。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 1]。流通業における紐帯を分析する場合、上記経営資源のうち物的資源が最も重要となる。

表 1 紐帯カテゴリーと経営資源

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

(注) 人的資源：中核となる企業が役員派遣
 物的資源：中核となる企業が取引先（仕入・販売）
 貨幣的資源：中核となる企業が株式所有

紐帯の変容とは、企業間の関係が変化すること、すなわち一度形成された紐帯の内容が変化することであり、既存の紐帯を解消する、あるいは再構築することを指す。また、紐帯を構成する経営資源の組み合わせ、紐帯のカテゴリの変化も含むものである。

次に、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。従って、業績は公開情報であり、かつ測定可能な財務的な業績評価指標である⁶⁾。業績は、企業グループの目標と戦略、及び紐帯をつなぐ分析フレームワークを用いる場合、紐帯に対する最も重要な変数である⁷⁾。

筆者は、これまで企業グループにおける紐帯と業績に関して、継続的に研究を行ってきた。紐帯と業績に関する分析(1996年)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1988年と1994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⁸⁾。この結果、紐帯の形成は企業において重要な経営行動であり、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。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、製造業の東芝、日立製作所のグループに関する分析(1997年)、非製造業の興銀と長銀のグループの海外拠点に関する分析(2000年)においても明らかとなった⁹⁾。

ただし、今回、米国資本のCOTSCOは日本に参入して1年程度であるうえ、経営資源、企業業績の情報が十分に開示されていないため、イトーヨーカ堂との比較が不可能であった。従って、本研究では紐帯のカテゴリ分類、紐帯と業績の分析は行わないこととした。

2.3 分析対象と地域

本研究の分析対象は、流通業における現材料生産、製造、卸売、小売を担う企業間の関係を中心に捉える。従来の研究では電機、金融の企業を中核とする特定のグループ、その内部における企業間関係を対象としてきたのに対し、今回は、特定地域である千葉県幕張地区に立地する2つの流通企業について、当該企業と関係を有する原材料生産者、メーカー、卸売企業、小売企業との重層的な取引関係に焦点をあてる[図1]。

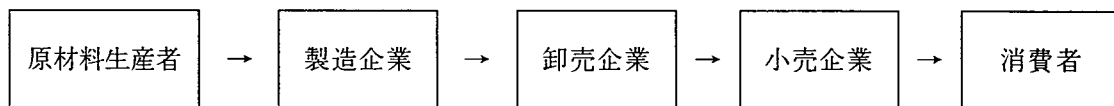


図1 流通業における取引関係

幕張地区とは、2本のJR線、京葉線・海浜幕張と総武本線・幕張及び幕張本郷によって特定される湾岸地域である。この地区には、国内だけでなく外資の流通企業が進出し、新しい商業圏を形成している。今後一層の成長が見込まれる地域である。千葉市産業振興財団は当該地域に大型店商業施設が進出したことによる影響を、進出後9ヵ月時点のアンケート調査報告として総括しており、当該地区の展開に日本流通業の将来像を示唆する先行研究とともに、本

稿における現地調査の結果に大きな裏付けを与えるものであった¹⁰⁾。

本研究でCOSTCOとイトーヨーカ堂をとりあげる理由は2つ存在する。第一に、両企業の企業規模がほぼ等しいことである。日経MJ500(2001.10)によれば、両社とも2000年度企業業績(売上高)世界ランキングがほぼ同位置14,15位である¹¹⁾。第二に、両企業の店舗が同じ幕張地区に立地していることである。

事例の比較研究を行う場合、本来は比較条件の統一、すなわち、企業規模、立地地域、店舗面積、業態の条件がほぼ等しい事例を採用する。例えば、千葉県幕張地区の主要流通企業では立地地域、業態の条件が等しい、Carrefour とオリンピックの比較も可能である。しかし、本研究の場合、グローバル化

の意味を検証するのであり、資本の相違、業態の相違こそが重要な要因であるため、企業規模、立地地域の条件が等しい、COSTCO（会員制倉庫クラブ）とイトーヨーカ堂（総合品揃小売業：GMS）の比較を行うこととした [表 2]。

表 2 千葉県幕張地区の主要流通企業

会社名	資本	設立	業態	品揃	出店地	店舗面積
イトーヨーカ堂	日本	199810	GMS	総合	千葉市花見川区	14,787 m ²
オリンピック	日本	199810	ハイパーマーケット	総合	千葉市花見川区	18,590
MrMax ミスターマックス	日本	200012	ディスカウントストア	非食	習志野市茜浜	24,053
Carrefour	フランス	200012	ハイパーマーケット	総合	千葉市美浜区	29,941
COSTCO	米国	200012	会員制倉庫	総合	千葉市美浜区	15,715

2.4 分析方法

本研究では、COSTCO とイトーヨーカ堂の両企業について、まず米国 COSTCO の現地調査（2001 年 3 月、8 月～9 月 ワシントン州シアトル COSTCO 本社 / 1175N. 205th St. Seattle, WA）⁽¹²⁾、次に千葉県幕張地区での両企業の現地調査（2001 年 3 月、7 月、10 月、2002 年 3 月。7 月以後の各時点で定点観察。COSTCO 幕張店及びイトーヨーカ堂幕張店。以下、本稿では COSTCO、イトーヨーカ堂と略する。）を踏まえて検証した。筆者自身、COSTCO の個人会員であるため、継続的な売場実査が可能であった。

本研究の実証分析とは COSTCO とイトーヨーカ堂に関して、個々の企業の取引関係、紐帯を分析することである。その分析方法としては、現地調査で得られた情報を分析するに適した、統計解析⁽¹³⁾とグラフ解析⁽¹⁴⁾を用いる。前者は流通企業の各店舗での商品実査（定点観察）を行う場合、製造企業と流通企業との関係を、任意抽出によって分析する際に使用した。また後者は製造企業と流通企業との関係、紐帯を視覚化する場合、グラフ構造により解明する際に使用した。いずれにせよ、2 つの分析手法を分析局面によって使い分け、成果を総括して評価する。また、分析ツールとしては、Combinatorica

(Mathematica の応用パッケージ) を用い、紐帯の構造を経営資源ごとにグラフ（有向、無向）でモデル化する。最後に、紐帯の特徴、対象企業の歴史、業績が総合的に検証されることになる。

3. 日本の流通業におけるグローバル化と問題点

3.1 グローバル化の意味

本稿において、「日本の流通業におけるグローバル化」とは、流通業において、あらゆる点で変化が加速され、多様化が促進されていることを意味する。それは次の 2 点である。

① 流通業の業態の多様化

日本の流通業が欧米に学習することにより、また、外資流通業が日本に参入することにより、既存の日本流通に存在しない新業態が導入され、消費者に提供できるサービスを多様化させた。日本の流通業に最初の変革がもたらされたのは、第二次大戦後である。昭和 28 (1953) 年、東京都渋谷区青山の紀伊国屋が米国から「スーパーマーケット」方式を初めて日本に取り入れた。これは、食料品をセルフサービスで安売する方式を採用した。低価格・大量販売を柱とするスーパーマーケットは 1960 年代を経て、1970 年代に入り、驚異的な成長をとげ、特に大型綜

合スーパーマーケット（総合品揃小売業：GMS）が業態の中心となった。その後スーパーだけでなく、専門店、コンビニエンスストア、外食も含め、多様な業態が創造された。しかし、1990年代に入り、バブル経済の崩壊、不況による消費低迷で流通業界は厳しい業績に直面した。一方、デフレに伴う地価の下落や2000年の大規模小売店舗立地法の成立によって、外資流通が本格的に進出し、新業態を展開できる条件は整った。今日、消費市場の新しい変化に対応して、更に新業態が日本に登場している。それは、大きくディスカウント系と専門店系の2つに分けられる。前者では、スーパーセンター、スペシャリティ・ディスカウントストア(カテゴリーキラー)、会員制倉庫クラブ、コンビネーションストア、ハイパーマーケット、パワーセンター、アウトレットセンター、100円（\$1）ショップなど、後者では、メガ・ストア、セレクトショップ、エンターテインメントストアなどが相当する⁽¹⁵⁾。

② 消費者ニーズの加速化、多様化

商品・サービス及びその情報に関するグローバル化が進み、消費者ニーズの変化が加速し、ニーズの中身が著しく多様となった。流通企業の成長は、消費者の価値観に依拠するところが多い。消費者の顧客満足は、品質、価格、付加価値等、その基準は多様である。

ここで留意すべきは、グローバル化とは欧米化を意味するのではなく、欧米化を経た後のあくまで日本固有の、独自化を指している。文化、制度が異なれば、流通も異なる進化を遂げる。消費者の個性は国によって全く異なるものである。グローバル化の具体的な現象として、流通業のコスト競争の激化、IT革命の進行とそれに伴う電子商取引の進展、行政による業界構造の変革推進が見られる。その結果、SCM（Supply Chain Management サプライチェーンマネジメント：生産・配荷・販売の三層体制、戦略的な生販同盟）、ECR（Effective Consumer Response メーカー、卸売業、運送業者、小売業が

パートナーシップを構築し、商品流通プロセスで発生する時間的、経済的無駄を排除し、消費者にタイムリーに安い商品を提供するビジネス・コンセプト）が導入され、旧来の流通業が再編成へ向かっている。SCM、ECRの導入は消費者ニーズの加速化、多様化に対する必然的な結果である。生産者と消費者の双方に利益となる方向に流通業は進展している。

3.2 日本の流通業における問題点

ここでは、日本の流通業における従来からの問題点を取引制度・取引慣行、新業態・ビジネスモデルの出現に伴う取引慣行、流通業の周辺業界の点から総括する⁽¹⁶⁾。

(1) 取引制度、取引慣行

① SCM、ECRに基づく流通システム構築の遅れ
卸売業が中間流通機能を担い、流通構造が欧米と相違している。異なる企業間での情報の共有化、それに基づく協働化が阻害されている。

② 店着価格、建値制度の問題点

建値制度、店着価格制度が不透明なりべート制、商流の複雑化、小売業のセンターフィー（小売業者が卸売業者に請求する物流センター利用料）問題がある。建値制度の合理性は低下しており、店着価格制度は柔軟な取引価格を設定できない弊害をもつ。りべート制、返品制が事後の取引価格、取引数量を修正させ、取引効率化、利益管理を阻害している。

③ 外資流通業の取引制度、取引慣行との摩擦

外資流通業の取引制度、取引慣行が日本の市場環境で全て経済合理性をもつ訳ではない。日本に存在しない取引形態を持ち込むことにより、取引企業との間で軋轢が発生する。

(2) 新業態、ビジネスモデルの出現に伴う取引慣行

新業態小売業の成功の原因としては、①完全買取制度により自社でリスクを取り、有利な取引条件を取得していること ②生産段階で関わり、低価格・高品質を実現していること ③リスク回避の仕組を保有していること 等があげられる。

(3) 流通企業の閉鎖性

主要な流通企業は、戦後日本経済の成長とともに急拡大した。創業者がカリスマ的なリーダーシップで牽引し、創業者やその一族が実質的に企業を支配しているケースが多かった。その結果、企業情報の公開が限られていた。しかし、今日、創業者の世代交代が進み、企業統治の点からも、情報公開は流通業の発展に不可欠となっている。

(4) 流通業の周辺業界

流通業の周辺業界として、銀行と商社の動向が注目される。まず、銀行は、不良債権問題が未解決であり、銀行の社会的地位を劣化させている。金融ビッグバンは、流通業にも変革をもたらしている。日本を含めたアジア経済の危機、金融業界の再編成によって、財務管理や資金繰りの的確さが従来以上に流通業の経営を左右するようになった。ヤオハンの経営破綻、ダイエーグループの再編成、西友のリストラクチャリング、東急百貨店や三越の一部の店舗閉鎖はその証左となろう。

一方、商社は、今日の流通業界の再編成に関して、その役割を新たに模索し、流通業への進出を図っている。商社は、成長に陰りのみえた総合スーパーに代わり、食品スーパーに資本参加し、物流センターを拠点とする流通業界の再編成を目指している。三井物産や伊藤忠商事は、イトーヨーカ堂と従来から関係を有している。三菱商事は、ダイエーから子会社ローソンの物流事業を経営譲渡された。また、住友商事は、2002年3月のWal-Mart Storesと西友の提携を成功させた⁽¹⁷⁾。

4. COSTCOとイトーヨーカ堂の事例研究

4.1 両企業の業態比較

両企業の業態の特徴と相違について述べる⁽¹⁸⁾。

(1) COSTCOの業態

COSTCO (Costco Wholesale Corp. 日本名：コストコ、米国名：コスコ) は会員制倉庫クラブ (Membership Wholesale Club: MWC)である。こ

れは業務用、個人用あるいは再販用の事務所の商品調達に対して、また特定の雇用グループに属する個人に対して、絞り込まれた取扱数（通常、4,000アイテム以下）で高品質の全国ブランドおよび限定されたプライベートブランドを低価格で販売する現金持ち帰り方式の会員制倉庫チェーンである。会員は、年会費を納めて権利を獲得する。これは卸売業に限りなく近い業態といえる。粗利益を15%以下に抑制する。一定地域に集中的に出店し、物流効率を向上させる⁽¹⁹⁾。

会員制倉庫クラブを特徴付ける要件は、①世界3,000万人以上の会員があること、②大量の購買力（バイイング・パワー）が存在すること、③スタッフが常に高い効率を追求すること、である。日本では、会員制ディスカウントストアとしてCOSTCOの参入以前の1992年、ダイエーが米国のSum's Club（サムズ・クラブ）を参考に「コウズ」を出店した。ダイエーは、商品の取扱アイテム数を20,000～30,000アイテムまで拡大した。しかし、費用が著しく増大したうえ、品揃えの不十分さが指摘され、消費者の支持を得られなかった。結局、ダイエーは、再編成の過程で経営不振の「コウズ」を他業態に転換した⁽²⁰⁾。その意味で、COSTCOの日本進出は、当該業態の最初の導入事例といえよう。

(2) イトーヨーカ堂の業態

イトーヨーカ堂は総合スーパーマーケット／総合品揃小売業 (General Merchandising Store: GMS)である。ただし、米国の場合、中流所得層以上を対象に日常生活に必要な商品を非食品で総合的に揃えた小売業である。これに対して、日本の場合、購買層を限定せず、安売を目指す食品から衣料、家電まで様々な業種を一箇所に集約した小売業である。

4.2 歴史と経営

ここではCOSTCOとイトーヨーカ堂の概要を歴史と経営の面から述べる。

(1) COSTCO の歴史と経営

COSTCO は 1976 年、プライス・クラブとして、米国カリフォルニア州サンディエゴに設立されたことに始まる。1983 年、ワシントン州シアトルに設立された Costco Wholesale とともに、1993 年この両社が合併し、Price Costco (プライス・コストコ) となった。その後、1998 年に現在の社名に改称したのである。日本には同年、コストコ・ホールセール・ジャパンが設立され、翌年 4 月に、福岡県久山に第 1 号店が開設された。千葉県幕張に第 2 号店が開設したのは 2000 年 12 月である。日本には今後、2002 年に東京都町田市、兵庫県尼崎市に各々第 3、4 号店が開設される予定である⁽²¹⁾。

COSTCO は、現在世界 7 カ国で 340 店舗を超える会員制倉庫型店が運営されている。出店地域は世界で米国 25 州、カナダ 9 州、メキシコ 10 州、英国、韓国、台湾である。商品構成は国内外の有名メーカーと高品質の一流商品厳選されたプライベート・ブランド「カークランドシグネチャー」(PB, Kirkland Signature) 商品を低価格で提供している。会員は商品を業務用、家庭用に購入することが可能である。現地調査の限り、米国 COSTCO では広大な敷地を活かして巨大なワンフロア倉庫であるが、日本では 2 階建倉庫の 1 階に食品、2 階に非食品を陳列していた。これは両国環境の相違を反映したものといえよう。

経営理念として、J. Sinegal 社長兼 CEO は「会員に常に高品質で低価格な商品と最高のサービスを提供しつづけること」という。米国 COSTCO では、衣食住に関わる生活必需品は、収集可能なあらゆる情報に基づき、1 年前に調達する一方、最新モデルの家電製品や電子機器は在庫を置かず、注文に応じて 1 台ずつメーカーから直接仕入れる形をとっている。

経営戦略としては、従来の卸売・小売業から切り離せなかった店内ディスプレイや物流コスト、運営コストを徹底的に合理化し、低価格・高品質を達成

している。その結果、会員に大幅なコスト削減による利益が提供される。セルフサービスが基本であり、購入商品の持ち帰りには商品の空箱(ダンボール)を利用させる。メーカーと消費者の間にある卸売を核とする中間物流を排除し、メーカーとの直接取引で商品を仕入れている。

COSTCO 幕張店の経営は米国 COSTCO のマーチャンダイジングをそのまま導入し、トップダウンの意思決定によって行っている。しかし、米国経営を堅持しつつも、日本の消費者に適応すべく、サービス向上を模索している⁽²²⁾。2000 年度の COSTCO の企業業績(売上高)は全世界で 3 兆 4,290 億円、幕張店のみで 70 億円(推定)である。

(2) イトーヨーカ堂の歴史と経営

イトーヨーカ堂は、1920 年、吉川敏雄(伊藤雅俊の叔父)が東京都台東区浅草に洋品店を開業したことに始まる。戦後まもない 1948 年、伊藤讓(伊藤雅俊の兄)が吉川敏雄よりのれん分けで浅草店を譲受し、(資)羊華堂が設立された。その後経営を継承した伊藤雅俊は、1958 年に(株)ヨーカ堂を設立し、大量販売方式を実行した。これが今日の GMS の業態である。1971 年には(株)イトーヨーカ堂が(株)ヨーカ堂を吸収合併する形で経営が一本化された。イトーヨーカ堂は自らの業態のみでなく、将来を見据えて新たな業態開発に着手した。

1973 年、(株)ヨークベニマルと業務提携し、米国レストランチェーン、デニーズ社と提携し、外食の(株)デニーズジャパンを設立した。また、米国コンビニエンスストアのサウスランド社と提携し、コンビニエンスストアの(株)セブン・イレブン・ジャパンを設立した。1974 年には、その第 1 号店・豊洲店が開店し、フランチャイズ・システムを開始した。その後も多様な事業展開を進め、1975 年には、スーパーマーケットの(株)ヨークマートを設立する一方、ディスカウントストアの(株)ダイクマと業務提携し、百貨小売業として、(株)ロビンソン・ジャパンを設立する

に至った。また、2000年、セブン・イレブン・ジャパンを中核として決済と少額ローンの銀行「アイワイバンク銀行」が創設され、流通業界に新たな可能性を示した。イトーヨーカ堂グループとしては、1988年に初めて売上高が1兆円を超えた。また、セブン・イレブン・ジャパンは1997年に経常利益が1,000億円を超え、その店舗数も1999年には8,000店を超えた。2001年、イトーヨーカ堂は三井物産と商品企画、調達、物流などの分野を柱に包括的な提携を結び、両者取引を1兆円規模に拡大することを目指す。

イトーヨーカ堂は、一貫して合理的な物流、商品戦略を構築するための基礎を築いてきた。セブン・イレブン・ジャパンの出店戦略は、特定エリアに集中出店するドミナント（dominant）の構築にある。ドミナント化は、小売店舗をチェーン展開するにあたり、一地域に店舗を密集させ、効率化を図り、同時に、大型店に匹敵するパワーをもたせるためである。これによって、配送コストが下がり、物流が効率化して、利益が生まれる⁽²³⁾。

イトーヨーカ堂は、3PL（Third Party Logistics）を通して日本における流通業のグローバル化を推進してきた。同社は、従来のメーカー、卸売の物流機能に代わり、物流効率化や短縮化をねらい、運送業に新しい物流システム機能を担当させ、ECR、QRなどのインターネット販売、メーカーのダイレクトチャネル政策も推進している。ただし、流通の国内性に重心を置き、流通業の再編成、外資流通業との連携には慎重である。

イトーヨーカ堂は「流通を科学する」というほど、経営戦略として流通業界の経営情報システムとして早くからPOSシステムを導入し、店舗での販売時点における販売活動を総合的に科学的に把握してきた。POSシステムによる経営管理の目的は、①単品管理、②ダイレクト・コミュニケーション（direct communication）、③チーム・マーチャンダイジング（team merchandising）があげられる⁽²⁴⁾。イトー

ヨーカ堂はITを活用し、商品の調達体制の最適化、コスト競争力を上昇させた。2000年度のイトーヨーカ堂の企業業績（売上高）は全店で3兆1,030億円、幕張店のみで110億円である。

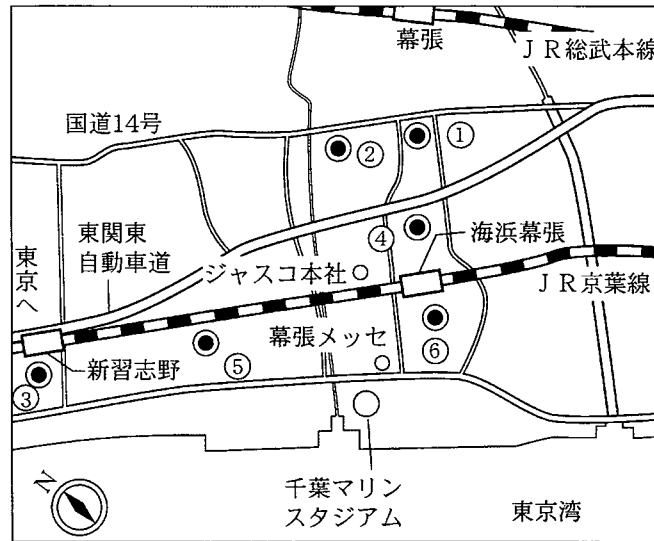
4.3 紐帯に関する分析結果

千葉県幕張地区の現地調査に基づき、同地域における紐帯の相違を述べる。

(1) 現地調査の結果

本研究では両企業における紐帯を分析する基礎として、現地調査を行った。現地調査は両企業の幕張店の立地実査と商品実査（2001.7.23、2001.10.17、2002.3.15の3時点）である。調査方法は、現時点で可能な方法を採用したものである。商品実査はCOSTCOでは46品目、イトーヨーカ堂では27品目であった。また、メーカーへのヒアリングは5社（森永乳業、花王、資生堂、エプソン、デロンギ）について行った。

まず、立地実査について述べる。COSTCOの最寄駅はJR線・海浜幕張であり、平日は駅前よりポケットバスに乗車して、幕張中央駅を経由してCarrefourとCOSTCOの間で接続されている。土・日・祭日は高速道路を利用して自家用車で来店する会員が多い。一方、イトーヨーカ堂の最寄駅はJR線・幕張であり、自家用車で来店することは勿論可能であるが、電車と徒歩で来店する方が便利であることがわかる〔図2〕。



①イトーヨーカ堂 ②オリンピック ③MrMax ミスターマックス ④Carrefour ⑤COSTCO

図2 千葉県幕張地区の主要流通企業 立地図

次に、商品実査についてみると、両企業について、商品供給者であるメーカーとその変動に大きな相違のあることがわかる [表 3-1] [表 3-2]。商品の品揃えをみると、COSTCO は通常の個人消費用の小ロットではなく大ロットの卸用、PB、外国及び日本の一流ブランド（必ずしもトップブランドではない）が中心である。商品アイテム数（Stock Keeping Unit：SKU）は約 4,000 以下に絞り込まれ管理が徹底している。一方、イトーヨーカ堂は小ロットの個人消費、日本のトップブランド中心の品揃えとなっている。商品アイテム数は約 120,000 と広範囲に及ぶ。同種商品についても、異なるメーカーの商品を多数並列させており、消費者に比較購買を可能にしている。この商品構成をみても、両社の流通経路に相違のあることが理解される。COSTCO はメーカーとの直接取引が中心であるのに対して、イトーヨーカ堂は卸売も経由する取引形態である。また、定点観察の結果、COSTCO は 3 時点で 46 品目中、12 品目（このうち、5 品目が外国メーカー商品）が変動しているのに対して、イトーヨーカ堂では 3 時点で 27 品目中、12 品目が変動している。この結果から、商品

アイテムの変動は COSTCO の方がはるかに小さく、イトーヨーカ堂は売れ筋商品のアイテムを頻繁に変動させ、消費者のニーズに適応すべく模索していることがわかる。

ただ、COSTCO はアイテム数を絞り、品揃えの個性を明確にしたことにより、そこから醸成される「遊び」「面白さ」があるのに対して、イトーヨーカ堂はアイテム数が多い代わりに、品揃えの個性が乏しい。これは、卸売としての COSTCO の性質と小売としてのイトーヨーカ堂の性質の差を表している。COSTCO の出店後、2001 年のイトーヨーカ堂幕張店の売上は対前年比 6% 増加しており、競争は予想に反して相乗効果をもたらした。従って、両企業は基本的には競合せず、相互補完の関係にあるといえる。

表 3-1 COSTCO 幕張店 商品実査

実施日 2001.10.17

	商品番号 (SKU)	製造企業	商品内容	
*	0550230	—	産直トマト 1.8kg 12玉	599円
*	0550210	北海道	JA羊蹄かぼちゃ 1玉	298円
*	0550350	北海道中川町	じゃがいも オリンピア 1玉	298円
	0500506		卵 LL20玉	266円
	0509365	ケロッグ	玄米フレーク 400g3パック	998円
	0597546	森永乳業	ビヒダス 500g4パック	518円
	0500139	農協	Ca低脂肪乳 1L2本	258円
	0500299	農協	酪農牛乳3.5 1L2本	299円
*	0500316	UCC	デラックスブレンドコーヒー 500g2パック	928円
	0017767	カーランドシグネチャー	100%コロンビアコーヒー 1.3kg	948円
	0508386	キリンビール	生茶 2L6本	1,128円
	0502991	コカコーラ	爽健美茶 2L6本	1,128円
	0524155	キリンビール	淡麗 500ml 6缶4パック	3,478円
	0509627	アサヒビール	本生 500ml 24本	3,545円
	0511606	P&G	ジョイ除菌 特大900ml	398円
	0183868	P&G	ウルトラジョイ食器洗い液体 2.55kg	668円
	0500591	クリネックス	フェイシャルティッシュ バリユー10パック	598円
	0510106	スコッティ	バスティッシュ フラグランス シングル60m18ロール	558円
	0042112	カーランドシグネチャー	トイレットロール 2プライ 50m24ロール	1,298円
	0508392	日本リーバ	ファーフア衣料用洗剤 2500ml	338円
	0022742	Downy	ウルトラダウニー衣料用洗剤 3.6L	1,178円
	0510480	ライオン	チャーミー 台所洗い 2L	898円
	0500695	花王	マジックリン 4.5L	1,438円
	0500693	花王	バスマジックリン 4.5L	1,378円
	0500696	花王	ファミリーフレッシュ 4.5L	1,198円
	0501503	大塚製薬	オロナミンC 10本	748円
	0506134	モッズヘア	スペシャルバリユー	1,198円
	0504649	ヴィダルサスーン	シャンプーリンス システムパック	1,078円
	0500833	花王	薬用ハンドソープ 4L	1,138円
*	0511373	資生堂	薬用ハンドソープ つめかえ用 2L	980円
	0504381	ライオン	植物物語 4L ボディソープ バリユー	2,698円
	0175969	ヴィダルサスーン	サロンシャンプー 1L 2本	648円
	0511377	P&G	パンパース 新生児用 228枚	3,980円
	0094360	花王	ニベア エクストラエンリッチローション 1183ml	1,348円
*	0508363	キャノン	プリンター BJF870	9,800円
	0508621	EPSON	カラリオライト CL700	9,777円
	0508622	EPSON	スキャナー GT8700	22,500円
*	0508088	LG	液晶テレビ 15MT	88,999円
	0508416	シャープ	オーブントースター KZ-W22N	3,580円
*	0506290	デロンギ	コンパクトオープン P71	13,480円
*	0511594	ナショナル	インバーターレンジ NE-NS6	15,800円
	0508462	象印	ポット 3L CD EZ30-TK	5,980円
*	0398922	トミーヒルフィガー	TOMMY HILFiGER ジーンズ	3,798円
	0333499	BESS	フェザーピロー (まくら)	2,198円
*	0508596	ELLE	デニムジーンズ	3,980円
*	—	HAGGAR	4分の3ダウンジャケット	5,598円

(注) *印は定点観察 (2001.7.23, 2002.3.15 を含む3時点) によって、変動が見られた商品である。
このうち、外国メーカーの商品 (5アイテム) は、全て他の国内メーカーの商品に代替されていた。

表 3-2 イトーヨーカ堂幕張店 商品実査

実施日 2001.10.17

商品番号 (SKU)	製造企業	商品内容	
*	—	トマト 1袋 4個	780円
*	—	カボチャ 100g 39円	276円
*	—	卵 L10個	208円
*	農協	無添加無脂肪牛乳 1本	178円
*	雪印乳業	毎日骨太 1本	178円
*	明治乳業	ブルガリアヨーグルト 500ml	128円
*	全農	ハイパック果実紀行アップル 1L	158円
	キリンビール	生茶 2L	248円
	コカコーラ	爽健美茶 2L	198円
	UCC	スーパーアロマオリジナル 250g	368円
*	キーコーヒー	レギュラーブレンド 250+20g	348円
	日清食品	カップヌードル 1個	143円
	アサヒビール	本生 500ml 6缶	1,098円
	キリンビール	淡麗生 500ml 6缶	998円
	旭化成	サランラップ 30cm×20m	148円
*	ネピア	ネピア ティッシュ 5箱	328円
	大王製紙	エリエール ティッシュ 5箱	328円
	花王	ハミング 1/3 衣料用 600ml	228円
	花王	アタック 衣料用 詰替用 500ml	228円
	花王	ファミリーピュア 450ml	198円
	花王	バスマジックリン 350ml	158円
*	シャープ	オーブントースター KZ-YW2	4,480円
	象印	ジャーポット 3L CV-AX	12,800円
	タイガー	ジャーポット 3L PDHA300	6,980円
*	ナショナル	電子レンジ 22L NE-S300F-S	9,980円
*	シャープ	液晶テレビ LC15B1	138,000円
*	日立	冷凍冷蔵庫 360L R-S36NV	89,800円

(注) *印は定点観察 (2001.7.23, 2002.3.15 を含む 3 時点) によって、変動が見られた商品である。当該商品は、全て他の国内メーカーの商品に代替されていた。なお、商品の SKU は確認できなかった。

(2) COSTCO の紐帯

COSTCO は米国企業であり、元来、日本に紐帯を有さず、1998 年の日本参入以来、独自に国内メーカーとの関係、紐帯の形成を模索した。COSTCO は当初、卸売業等の中間物流を排除し、メーカーとの直接取引 90%以上を目指し、メーカーや卸売との間に独自の紐帯を形成することを目指した。取引関係の構築、紐帯の形成と品揃えの充実は、深く結びついており、消費者ニーズの充足に寄与するのである。また、COSTCO は会員組織の特徴を最大限に活用し、会員 (消費者) をも紐帯に組み込むことを前提とした。

しかし、商品実査と取引関係からもわかるように、COSTCO の品揃えは、欧米輸入商品、PB、国内有名ブランド (トップブランドとは限らない) で構成されており、特に輸入商品が中心であるわけではない [表 3-1] [表 4-1]。これにみる限り、COSTCO は独自の紐帯を形成するには至っていない。直接取引に関しては、COSTCO とメーカー、卸売との間に軋轢があり、当初の予定通りの品揃えが困難であったとされている。COSTCO と同時期に幕張地区に参入した Carrefour は地域密着を狙って国内メーカー商品を中心とする品揃えを行ったため、国内の既存店との差別化を弱め、競争に劣後する結果となった。

日本の消費者が外資流通業に期待したことは、購入しやすい欧米輸入商品の充実した品揃えであった。

表 4-1 COSTCO の主な取引企業

取引企業	事業内容
コストコ・ホールセール・ジャパン本社 東京都目黒区	コストコへの商品取扱・輸入元
スリー・アローユニティ 東京都渋谷区	コストコへの商品取扱・輸入元

また、商品実査と定点観察による商品構成の変動を見る限り、COSTCO は、3 時点で変動した 12 品目（対象 46 品目）のうち、5 品目を外国メーカ商品から国内メーカー商品に代替させていることがわかる。これは、1 年の実証期間のなかで、COSTCO が日本消費者へ適応を高めていく方向に企業の取引関係、すなわち紐帯を変容させつつあることを示す[図 3-1] [図 4-1]。Carrefour が 2002 年に入り、直接取引の緩和、輸入商品への品揃えシフトを行ったことも同様の適応と考えられる。いずれにせよ、COSTCO の紐帯はメーカー、卸売、小売、会員を直接結びつける関係、言い換えると 1 本の線形構造を構築していくと推定される。しかし、COSTCO の 2001 年売上は、目標 150 億円の半分にも届かなかった⁽²⁵⁾。それは COSTCO が、Carrefour と同様に、自国のマーチャンダイジングを堅持し、トップダウン型の意思決定であり、日本の消費者ニーズへの適応を遅らせた原因と考えられる。COSTCO の米国経営の日本への海外移転は現状では成功しているといえない⁽²⁶⁾。

2002 年 3 月、西友との提携と段階的な買収を発表した Wal-Mart Stores は、既存企業が所有する紐帯を利用して日本市場に進出することを意図して

いる⁽²⁷⁾。COSTCO としては、通常、GMS で購買する消費者に対し、大量まとめ買いの意義や従来の生活習慣と住宅事情に変革をもたらす新たな購買スタイルを提案し、ニーズへの適応を図りながら、物流機能を強化し、必要な企業との紐帯の形成を促進する必要がある⁽²⁸⁾。

*

[図 3-2 に関する注記]

マトリックス図は、イトーヨーカ堂との取引額ランク上位 4 位以内（2001 年）の取引先企業及びその原料生産者→小売企業を列挙している。

網掛け部分は 1998 年→2001 年で、ランク外となった取引先である。

原材料生産者	原材料仲卸売	製造企業	卸売企業	小売企業	消費者
Chiquita		ホクレン			
伊藤ハム		シンワ			
Tatiara		マリンフーズ			
中部飼料		Sterling			
東洋水産		つじの			
全農		一正蒲鋒			
昌和水産		日清食品			
日本水産	船橋中央魚類	マコーミック			
パールライス		カゴメ			
プリマハム		キッコーマン			
日本ハム		UCC			
		Yoshida's			
		Ocean Spray			
		BERTOLLI			
		DELVERDE			
		McILHENNY			
		ヤマキ			
		QUAKER			
		なとり			
		ハインツ			
		スジャータ			
		ケロッグ			
		CLASSICO			
		ニチレイ			
		Tbiona			
		Tyson			
		JENNIE・O			
		アサヒビール			
		サッポロ			
		メルシャン			
		Ernest&Julio Gallo			
		ARMOUR			
		鷹正宗			
		チョーヤ			
		丸大食品			
		カルビー			
		ロッテ		COSTCO	
		明治製菓			
		森永製菓			
		HERSHEY'S			
		PRINGLES			
		M&M's			
		PACIFIC GOLD			
		コココーラ			
		エリエール			
		森永乳業			
		明治乳業			
		KURE			
		Firestone			
		IRIS Sevity			
		アイワ			
		日立製作所			
		パナソニック			
		ケンウッド			
		マクセル			
		HAGIWARA sys.com			
		3M			
		コールマン			
		Igloo			
		YOSHIKAWA			
		MECO			
		Pacific Coast			
		BRITA			
		Burlington House			
		STRATOLOUNGER			
		DOREL			
		RIDGEWOOD			
		ミシュラン			
		ブリジストン			
		TOYO TIRE			
		PIRELLI			
		BF Goodrich			
		ハイボネックス			
		TORO			
		BF Goodrich			

図 3-1 COSTCO の主な取引関係<原材料生産者から消費者まで>

日本の流通業におけるグローバル化と紐帯の変容（境）

原材料生産者	原材料仲卸売	製造企業	卸売企業	小売企業	消費者
全農	東京千住青果	松曹			
生産者	江東青果				
農協	光栄				
	大果				
マルハ		京食			
ニチロ					
日本水産					
曲メ高橋水産					
極洋					
		旭フーズ	明星食品	明星フレッシュ	
		東食工業	サイトー		
マルハ		昭和産業	(三井物産)	ユアサフナシヨク	
		味の素	(伊藤忠商事)		
農水省千葉食糧	千葉県食糧				
全集連					
全農					
全糧連					
長野県連	京葉中央青果産地	千葉青果	中央青果商事		
山形県連		千葉中央青果			
日園連		茂原青果			
		船橋中央青果	船橋仲庄		
マルイ農協	三井物産			内外食品	
日本ハム					
住商飼料					
長崎プロイラー					
栄久					
		雪印アクセス	東亜商事	新生食品	
		ギグチ	日栄物産		
			ミツカン		
		味の素	宮下製氷	小久保製氷冷蔵	
					イトーヨーカ堂
		江崎グリコ		千葉冷菓	
		明治製菓			
		国分	麒麟ビール	秋元	
		キッコーマン	サッポロビール		
		白瀬酒造	アサヒビール		
			サントリー		
		森シロート	センチュリーテクノア (日商岩井)	センチュリーエール	
		ライオン		野村商事	
		P & G			
		ムトウ商店		ピアンドイマスター	
		田中マスター			
		中島桐次郎商店			
		志津刃物製作所			
		ローランド		ピアノプラザ	
		日本コロムビア			
		河合楽器製作所			
		ヤマハ			
		ヤクルト本社		千葉県ヤクルト販売	
		日本ペーパー	興真乳業	三興ペンディング	
		ネスレル日本	富士電機冷蔵		
			サントリーフーズ		
			森永乳業		
		丸昭ミシン	東京マテック	ツヅキ	
		クワハラ染店	昭和ジューキ		
		大阪電気	森一		
			直本工業		
		勲業印刷	コーエイ		トーワ
			カミ商事		
			山桜		

【帝国データバンク会社年鑑東日本】1999年版、及び、2002年版より作成。

図 3-2 イトーヨーカ堂の主な取引関係の変化<原材料生産者から消費者まで>

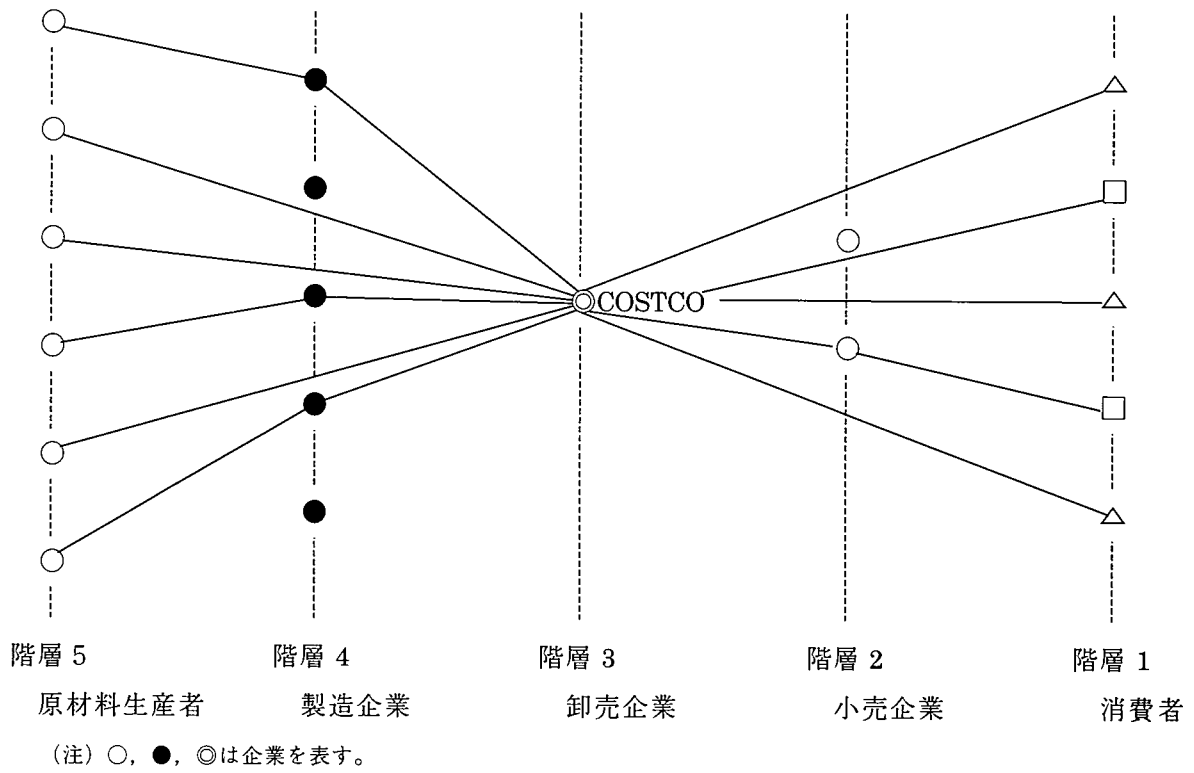


図 4-1 COSTCO の紐帯

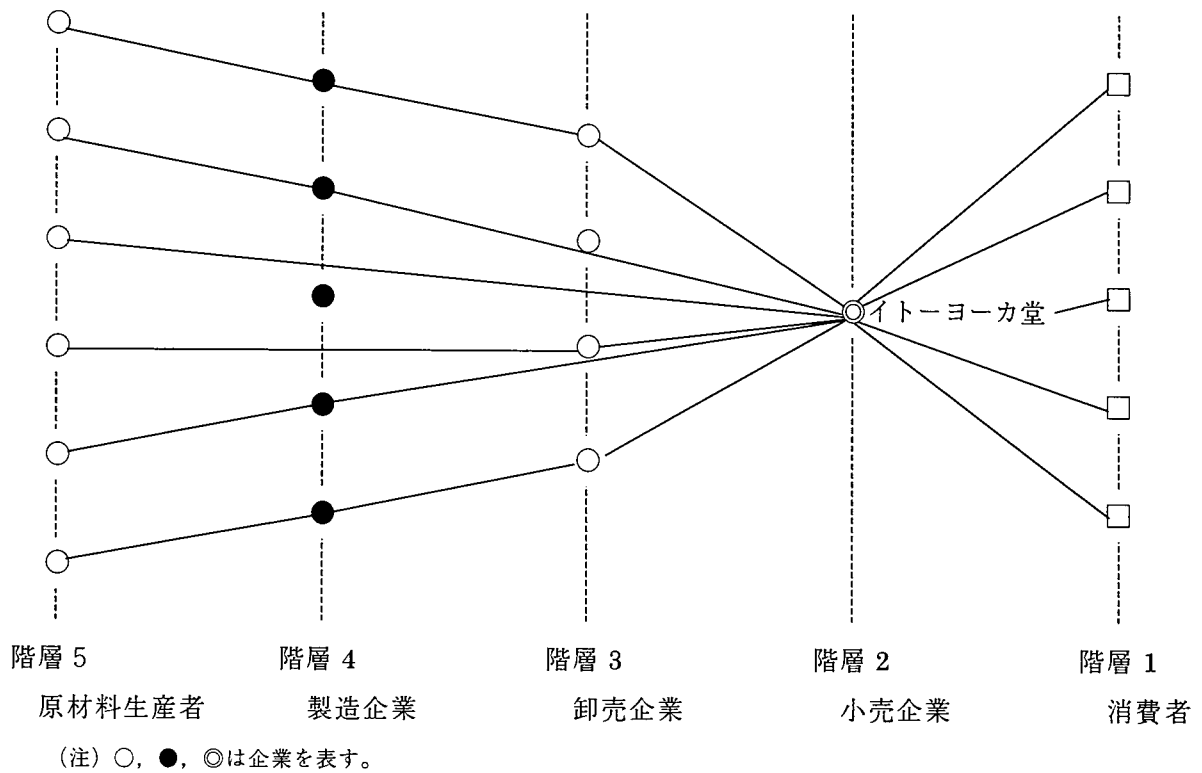


図 4-2 イトーヨーカ堂の紐帯

(3) イトーヨーカ堂の紐帯

イトーヨーカ堂は、小刻みな商品構成の変動と千葉県内における取引関係（仕入、販売）の変化に注目すべきである〔表 3-2〕〔表 4-2〕。当該表より、日本の流通業は原材料生産者、メーカー、卸売、小売の各々に、重層的な取引関係を有することがわかる。商品実査と定点観察による商品構成の変動を見る限り、イトーヨーカ堂は、3 時点で変動した 12 品目（対象 27 品目）の全てが同じ国内メーカー商品の間で代替されていることがわかる。また、1998 年から 2001 年までの取引額ランク上位 4 位以内の取引関係の変化、特に 3 年間にランク外となった企業（網掛け部分）の推移をみると、卸売の選択と絞り込みを進め、また商社や卸売を通さないメーカーとの直接取引へ変化しており、イトーヨーカ堂の紐帯は変容していることがわかる〔図 3-2〕〔図 4-2〕。それは国内流通の再編成、効率化を推進していることを推定させる。

イトーヨーカ堂は、3PL によって日本の流通業におけるグローバル化を独自に推進してきた。それは外資流通の参入に関係なく、メーカーや物流企業との紐帯を強化または再構築させてきた。銀行（三井住友銀行）、商社（三井物産、伊藤忠商事）との紐帯も重層的に形成している。ただ、イトーヨーカ堂は効率優先の絞り込みチーム・マーチャンダイジングを行ったため、顧客離れを生み、店舗戦略の欠如も加わり、平成 13（2001）年度は減収減益となった⁽²⁹⁾。特に、衣料品の売上不振（ユニクロとの価格競争に敗退）は競争力の低下を示す深刻な事態であった。COSTCO、Carrefour、Wal-Mart Stores などの外資流通業が日本市場に適応すると、日本の流通業は競争が一段と激化すると考えられる。イトーヨーカ堂にとって、紐帯の変容を基礎に消費者利益を増大させ、消費者を惹きつける魅力が非常に重要となる。魅力の原点は、商品価格に加え、消費者にとっての付加価値である。流通とは、消費者に対する付加価値の提供、イベントであるとするイトーヨーカ堂社

長・鈴木敏文氏の見解も理解されよう⁽³⁰⁾。

5. 本研究の示唆

企業は単独で行動しているのではなく、グループや取引関係を形成して成長発展している。そこに必然的に、経営資源の絡み合った関係、すなわち紐帯が形成される。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経営行動といえる。特に、本研究では、原材料生産者、メーカー、卸売企業、小売企業、消費者との重層的な取引関係に焦点をあてた。外資流通業の日本参入は、日本の流通業に新業態の導入などのグローバル化を促進させ、紐帯に影響を与え、日本的商慣習の見直しを加速させる契機となった。

米国資本である COSTCO は、企業との取引関係、紐帯を新たに形成、強化する途上にある。しかし、COSTCO は 2001 年の売上目標を達成できなかったことを踏まえて、今後、日本の消費者に一層の適応を迫られよう。COSTCO の米国経営の日本への海外移転は現状では成功していないが、その成果は更に時間をかけて注視されるべきである。

一方、日本のイトーヨーカ堂は、独自のグローバル化を展開し、企業との既存の紐帯を強化あるいは再構築し、流通業における紐帯を変容させている。

先行して参入した COSTCO などの外資流通業は既存の日本流通業、消費者ニーズを踏まえたうえで、新たな購買スタイルを提案し、電子商取引、3PL の展開によって、物流機能を強化し、新たな紐帯の形成を促進している。両企業は、競合関係ではなく相互補完関係にある。生産者、消費者の双方に真に利益となる方向に日本の商慣行、取引ルールが変革できれば、両企業の貢献は高く評価されることになる。

ただ、本研究によって、流通業における紐帯を分析する際にいくつかの課題も明らかとなった。第一に、流通企業の諸情報がほとんど開示されていないことである。このため紐帯に関する情報は商品実査、メーカーへのヒアリングに基づき組み立てた。第二

に、実査上のサンプル数が必ずしも十分ではなかったことである。今後、更に対象を拡大すれば、より詳細な分析が可能となろう。また、業績の情報が更に蓄積されれば、紐帯と業績の関係も明らかになるものと期待される。

【謝 辞】

本研究に際して、米国 COSTCO 本社人事部クリス・テイラー氏 (Mr. Chris Taylor), COSTCO 幕張

店長太田淑子氏、イトーヨーカ堂幕張店長 (2002.2より古淵店長) 遠藤龍雄氏、千葉市産業振興財団の皆様にご多大のご示唆を頂きました。また、調査に関して、米国滞在中、同時多発テロ事件が発生したにもかかわらず、州立ワシントン大学のスタッフの方々より、多大なご協力を賜りました。ここに厚く御礼申し上げます。

【注】

- (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., 平松闊編『社会ネットワーク』福村出版, 1990年, Granovetter, M and R. Swedberg, "The Sociology of Economic Life", Westview, 2001.
- (6) 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。
- (7) R.S.Kaplan & D.P.Norto, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, HBSP, 1996., 『バランス・スコアカード』吉川武男訳, 生産性出版, 1997年。
- (8) 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), 172-207ページ。
- (9) 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), 214-232ページ, 同「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—」『国際ビジネス研究学会年報第6号』(2000年), 103-126ページ。
- (10) 野口智雄『流通メガ・バトルグローバル時代の小売経営戦略』日本経済新聞社, 2000年, (財)千葉市産業振興財団「小売商業出店影響度調査—幕張新都心への大型商業施設進出による影響調査—報告書」(委託調査2001年12月)。
- (11) 日本経済新聞2001.10.4付朝刊「MJ500・2000年度世界小売業ランキング」。
- (12) 境新一「海外企業訪問2001米国ワシントン州5社調査報告書」東京家政学院大学2001.11。
- (13) 広津千尋『統計的データ解析』日本規格協会, 1983年。
- (14) R. J. ウイルソン・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.245-256.
- (15) 徳永豊『アメリカ流通業の歴史に学ぶ(第二版)』中央経済社, 1992年, 野口智雄『価格破

- 壊時代のPB戦略』日本経済新聞，1995年，齊藤実『アメリカ物流改革の構造』白桃書房，1999年，波形克彦・木下安司『アメリカ流通業の大競争戦略』経営情報出版社，1999年，『流通経済の手引2002年版』日本経済新聞社，2001年。
- (16) 「平成12年度流通国際化推進対策 外資系流通業及び新業態小売業に関する商慣行改善調査研究報告書」経済産業省，2001.8.30。
- (17) 「スーパーマーケット新・戦国時代」『週刊東洋経済』2002.4.20。
- (18) 鈴木豊『最新版これからの流通がわかる事典』PHP出版，2001年，同『チェーンストアの知識』日本経済新聞社，2001年，月泉博『流通激震！これからの勝ち組戦略』日本実業出版社，2001年。
- (19) 西村哲『世界的流通革命がアメリカを変える』ダイヤモンド社，1996年，佐藤生美雄『コストコ』ダイヤモンド社，2000年。
- (20) 日本経済新聞 2002.1.10 付朝刊，同 2002.1.19 付朝刊「ダイエー再建」。
- (21) 日本経済新聞 2001.7.20 付朝刊「町田店出店」，同 2002.2.24 付朝刊「尼崎大型SC」。
- (22) 日経流通新聞 2001.10.30 付朝刊「幕張店長・太田淑子氏」。
- (23) 国友隆一『コンビニが流通を変える！規制緩和で激化する「変化への対応」戦略』ダイヤモンド社，1998年，同『セブン-イレブンの衝撃』三笠書房，2000年。
- (24) 境新一『現代企業論－経営と法律の視点－』文真堂，2000年。
- (25) 日本経済新聞 2001.12.7 付朝刊，同 2002.3.24 付朝刊，日経流通新聞 2001.12.13 付朝刊。
- (26) 安保哲夫編『日本的経営・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。
- (27) 日本経済新聞 2001.6.8 付朝刊，同 2002.1.1 付朝刊，同 2002.3.15&16 付朝刊。
- (28) Peppers, Don and Martha Rogers, One to One B2B: Customer Development Strategies for the Business-to-Business World, Currency, 2001.
- (29) 「百貨店・スーパー 再生への苦闘」『週刊ダイヤモンド』2001.7.7。
- (30) 「鈴木敏文 ウォールマートの日本進出に高ぶりも，おののきもせず」『週刊東洋経済』2002.4.20。

【参考文献】

『有価証券報告書』『SEC・10-K（米国連邦証券取引委員会アニュアルレポート）』。

『会社年鑑』『日本の企業グループ』『帝国データバンク会社年鑑・東日本』。

「日本のビッグストア1000」「MJ500世界小売業ランキング」（以上，日経流通新聞）。

[2002年8月2日受理]

英文要旨

**Location Strategies of Japanese Small and Medium Sized
Multinational Manufacturers in the United States :
“Keiretsu”-Based vs. Knowledge-Based**

Ken-ichi Yasumuro
Kobe University of Commerce

Our exploratory study based on questionnaire survey examined the location strategies of Japanese multinational firms, especially focused on small and medium sized enterprises (SME) in the United States. In the chapter one, we examine trajectory of Japanese FDI in the US, and review previous researches and articles. In the chapter two, basic assumption that explains the relations between location selection and management architectures is presented. In the chapter three, the results of questionnaire survey are examined. Four types of site preference are found : ‘countryside location’, ‘large city location’, ‘intermediate type’, and ‘physical infrastructure’. Japanese automobile industry (large assemblers and parts makers) chooses countryside location. On the other hand, knowledge intensive industries, such as high-tech products and services, rather choose large city location. Our findings are such that, location choice is affected by management archetype of the business. In the concluding remarks, we insist that Japanese SME locating in the rural area where local knowledge accumulation is poor, tend to rely on Japanese large Auto assembler’s technical aid, often fall into management pitfall, such as ignorance of American business practices and knowledge.

The Competitive Advantage of Italian Small and Medium Sized Enterprises

Hajime Kobayashi
Toray Corporate Business Research, Inc

The products that the Italian small and medium sized enterprises (SME) make, have brought about “Italian Fashion Products boom” in the world.

The author was engaged in managing over 13 years the Toray’s subsidiary in Italy named as “ALCANTARA S.p.A” and encountered there with the Italian SME.

The competitive advantage they have, according to the author, is that they produce quite original and diversified products which consumers really want to have, by incorporating into the products their sense of art maintained since the days of Renaissance.

They say that what they are supplying to the consumers is not the products themselves but the pleasure of living through using them.

In this sense, the business model of Italian SME is different from that of the conventional Industrialized Economy and this could be, the author thinks, a pioneer business model for the knowledge economy highly equipped with Information Technology, into which we are now entering.

**Global Production Shift and Restructuring of Business and Employment :
From the Perspective of Competitive Strategy**

Tomofumi Amano
Toyo University

This paper will examine the impact of global production shift toward East Asian countries on the restructuring process of business and employment in mother country from the perspective of firms’ competitive strategy. To reach the purpose, the paper will categorize observed samples to several groups, firms having sustained their domestic production and firms having faced hollowing-out, and will analyze the patterns of their competitive strategy, global division of production, the way of re-organizing domestic business and employment.

Based on the analysis of this paper, the former firms are tend to organize the discriminative and/or comparative relationship among their locations, re-positioning their domestic role in the production network in East Asia, and re-organizing their business and employment structure. Importantly, this series of behavior fits to their competitive strategy in the product market. Moreover, some of those firms are good at re-allocating their resources among the several business units for overall progress.

In the conclusion, these findings will be re-interpreted as necessary condition to sustain domestic business and employment during the rapid growth of production in East Asia.

The Brand Management Systems of P&G and Kao

Rei Hasegawa
Daito Bunka University

P&G officially introduced a one-manager-one-brand system in 1931, for the first time in the world. The main objective of introducing this system was to ensure that each brand would be managed completely independent of each other and would therefore be able to compete with each other as individual brands. Kao introduced this one-manager-one-brand system in 1967, when its Marketing Department was established.

However, the brand management systems of both companies evolved in different directions due to the different business environment in the United States and in Japan, as well in the positioning of their basic policies regarding brand management, and so forth. In this paper, we made comparisons of P&G and Kao regarding issues such as organizational principle, career path, job responsibility, the process of developing a new brand from brainstorming to market introduction, effect on competitiveness, etc.

From a comparative study of the two brand management systems at P&G and at Kao, we found that these two companies have adopted quite a contrasting system regarding brand management. In other words, P&G places an emphasis on each individual brand and has adopted a system based on a thorough separation of functions as well as a centralized coordination by brand managers.

In comparison, Kao combines corporate brands and individual brands to facilitate the introduction of new brands and to minimize the uncertainties and risks involved in such action by relying on the consumers' positive corporate identity of Kao. Kao has also adopted a system based on a harmonization of functions, using job rotations and other methods, as well as decentralized coordination.

One other important point to be noted regarding P&G's brand management system is that a brand management team, consisting of three to four members with a brand manager at the top, acts as a profit center in the company. The mechanism of how the team could accomplish this responsibility without any of its own functional divisions such as Research and Development, Buying, Manufacturing, Sales and so on, will be discussed in the fourth section. We will also discuss how, at P&G, brand managers are considered elites within the company, and that considering "standing out" is a fountainhead of leadership, this works as an incentive to the brand managers.

Global Operations under the Decentralized Organization : A Case of Liner Business of Japanese Shipping Companies

Hiroshi Hoshino
Kobe University

The purpose of this paper is to analyze the global operations under the decentralized organization established by Japanese shipping companies. Three major companies equally adopted multipolarized organizations to enhance global operation of Liner business with the aim of promoting regional customers' satisfaction, controlling an area and a liner operation in the region, and providing the reliable intermodal service.

As a result of research, it was found that the autonomy of regional headquarters increased to some extent, such as localization of the managerial and operational staff. However, Japanese staff still plays a key role in making strategic decisions both in the head office and in regional headquarters.

Management of the trunk route liner operation, which is seamlessly carried out around the world, cannot be autonomous because an overall profit to a company is essential. Consequently, it is thought that there is more economic rationality in the form of centralized management by the head office and by the Japanese staff.

Moreover, decentralized organization actually adopted by Japanese shipping companies are not relevant to that of multinational enterprises, although they look similar in a conceptual sense. What was expected of a regional headquarter in Liner business was merely an efficient regional operation and an intermediary function to perform its business strategies decided by the head office.

The combination of ethno-centric and decentralized organizations could be considered as a negative factor for a company pursuing global operations under the global strategy.

International Comparison of Human Resource Management of R&D Engineers and Experience of Globalization of R&D: the Policy Implications

Hideo Ishida
Nakamura Gakuen University
Masaki Rikiishi
Science University of Tokyo

In this paper we summarize the results of our international questionnaire surveys in Japan, Asia and EU, and then we analyze cases of overseas basic research institutes of Japanese pharmaceutical companies. Through extensive comparative surveys of R&D engineers and case studies of early-stage experiences of globalization of Japanese companies, we can derive some important lessons to improve creative performance of R&D engineers.

Overseas basic research labs of Japanese companies have not achieved so far any noticeable results, but the case studies show inherent difficulties in the cross-border R&D communications and importance of commitment on the part of R&D managers in the headquarter. We can sum up critical factors for enhancing creative performance of Japanese R&D engineers as follows: clearly defining the missions of research institutes, reinforcing international information flows, activating outside as well as inside communications of research labs, creating more competitive research environments under secure employment, introducing more open, more results-oriented evaluation and reward systems, transformational leadership, and creating age-free organization culture and dual career systems.

Job Specialties Found in American MNCs in Japan : Job Specialties and Abilities Requested of Japanese Companies

Kiyoshi Miyashita
Tokyo Metropolitan College

This article is an examination of the job specialties and abilities sought by Japanese companies pursuing competitive international business, through comparative study of the knowledge and specialties needed for jobs in subsidiaries of American MNCs in Japan, and Japanese MNCs.

Questions such as which divisions need more job specialties, what kinds of knowledge and ability are important, and how to develop specialized staff, are studied through interviews with middle managers of both foreign-invested/US and Japanese companies. Although the observed US and Japanese companies differ in scale and business divisions, necessary job specialties and abilities for the future improvement of Japanese international competitiveness are examined via the jobs and abilities requested by foreign capital companies.

In American subsidiaries in Japan, recognition of job specialties is strongly reflected in the divisions that need specialties and conditions for utilizing specialties. Distinct job areas and responsibility, and demand for autonomous attitudes toward the job, can be seen in the organization and business climate of European and American business. Moreover, as job specialties are regarded as the basis for managerial ability, managers understand their importance.

In terms of core human resources, Japanese corporations, especially big business, have only recognized the importance of managerial ability, and almost totally disregarded job specialties. However, today's globalization and innovative technologies have changed not only the work and organization, but business itself. This is why job specialties are being noticed, as white-collar workers are expected to derive value from their work.

It is not appropriate to import all the processes of foreign companies into Japanese companies, but important implications are found through research into job execution and human resources development of world business leaders, American MNCs in Japan. These implications are: (1) clarification of specialties for each job, (2) building of job areas with clear responsibility and authority, (3) development emphasized in specialty and autonomy, (4) realization of career based upon job specialties. While it may not be easy to achieve, our efforts will affect the future international competitiveness and human resource management of Japanese companies.

The Evolution Process of the Technology Strategy by the U.S. MNC after World War II

Tomokazu Seki
Otaru University of Commerce

It is one of the important subjects of the international business research to explain the mechanism that supports the technology hegemony of the United States. This paper solves this problem from the point of view of the evolution process of the technology strategy (technology development strategy and technology control strategy) by the U. S. MNC after World War II.

The Nationalization of the Anglo-Iranian Oil Company : A Historical Analysis of Political Risk Problem

Naotoshi Umeno
Kobe University of Commerce

The nationalization of foreign companies by host countries are regarded as a political risk for multinationals. This paper aims to help understand conflicts between multinationals and their host countries through providing a case study of the nationalization of the Anglo-Iranian Oil Company, now BP, in Iran in 1951. This case shows the following implications.

First, the conflict and process leading to the nationalization was progressive rather than radical. It can be ascertained that the process is in contrast to the general image of Iran's oil nationalization incident. Two main problems are Iran's oil revenues and the localization of personnel, that date back to the 1910's and 20's. Both problems never materialized before nationalization. The root of conflict originated in earlier period. Nationalization occurred as a result of an extended controversy between the two parties.

Second, there was a recognition gap in the conflict process between the Anglo-Iranian Oil Company and the Iranian Government and it was never bridged until nationalization occurred. Both parties regarded themselves being situated in a favourable position against the other. The company thought of itself as a great contributor to the growth of the Iranian oil industry. Iran also regarded itself as being in a favourable bargaining position because of its oil possession and several environmental factors. Based on such recognition both parties continued to take an intransigent stance in the negotiations. It inevitably led to the nationalization of the Anglo-Iranian Oil Company.

Third, the conflict proceeded in the networks of various interested parties and the Anglo-Iranian Oil Company could not cope with various environmental factors. Many uncontrollable and unforeseen circumstances for the company, such as the First and the Second World Wars, the threat of Communism, and America's cordial stance toward Iran, affected the negotiation process and the company's bargaining position was eroded as a result.

Environmental Problems Faced by Japanese Affiliated Manufacturing Companies in England, France and Germany, and their Management Decision Makings

Jiro Usugami
Tokyo Metropolitan College

This investigation examined environmental problems faced by Japanese Affiliated Companies in the EU countries (England, France and Germany) by conducting a questionnaire survey and a theoretical analysis.

According to the results of the questionnaire survey conducted in February 2001, more than ninety percent of Japanese manufacturing companies, among 109 responses in total, indicated that environmental problems are very important or relatively important management issues. In particular, they recognize the importance of industrial waste disposal problems among various environmental problems. This is influenced by the strict environmental regulations and the high costs of waste disposal in the EU. In addition, EMS (ISO14001 or/and EMAS) certified companies recognize the importance of environmental problems more than non-EMS certified companies.

From the theoretical aspect, we analyzed how to make management decisions for efficient industrial

waste disposal by applying the transaction cost theory.

First, it should be considered to control and reduce both non-hazardous and hazardous wastes. In particular, regarding hazardous wastes, with the strict regulations in the EU, they also need new materials which produce wastes requiring less specific treatments.

Second, among three alternative waste treatments (market based, in-house and within-group), in-house or within-group treatment would be more efficient, because market based treatment relatively costs more.

Third, we assumed that companies would choose the area or country outside the EU where the costs of waste treatment are lower. But we found only a couple of companies conducting overseas waste treatment at present.

Implication of Bridgestone's Tire Recall in the United States for International Business

Masakazu Imai
Takasaki City University of Economics

This paper analyzes Bridgestone's tire recall in the United States from the two perspectives. Traffic accidents involving many heavy casualties occurred by damage of Firestone tires equipped with Ford Explorers. First objective is to examine decision-making process of the both companies by applying game theory to their actions to each other. Ford recognized that this was an unrepeated noncooperative game from the very beginning while Bridgestone did not know even existence of the game and chose its cooperative card without any doubt. The key concepts to look into actions taken by the both companies are commitment and discount parameter. But from the second stage on Bridgestone changed its strategy and thus the game became repeated one. Their fight ended in a draw after both of them were damaged. Another point is to consider why Bridgestone lost trust of the American society at the first stage and draw lessons to international business as well as Bridgestone. Bridgestone did not delegate authority to Bridgestone/Firestone, its U.S. arm, and that is why Bridgestone/Firestone could not be independent. This is the major reason Bridgestone group failed to take appropriate actions promptly. However, Bridgestone/Firestone aims at autonomous management while the parent establishes the management philosophy and is sharing it with the foreign subsidiaries. Based upon lessons from the recall Bridgestone is, too, institutionalizing performance evaluation of foreign subsidiaries.

The Electronics Manufacturing Service Business Model : An Intercorporate Relations Perspective

Masanobu Kita
Nomura Research Institute, Ltd.

EMS basically refers to the consigned production of electronic equipments. EMS is still not very common in Japan, which is known for its strong manufacturing sector, but this type of service continues to attract attention due to the tremendous success enjoyed by EMS providers in the United States.

With the EMS business model adopts "supply chain management (SCM)" to increase the speed of operations and reduce inventories, while standardizing facilities and enacting real-time information sharing between one's corporation, customer (brand manufacturer) and suppliers. Furthermore, the earnings structure in this model is based on low-cost operations and increased bargaining power in the procurement of materials and components.

Corporations ideally want to develop long-term relationships with the suppliers of their main components, but at the same time they still want to be able to rigorously select suppliers and alter their supply routes. EMS is a business targeting modular-type products that are difficult to differentiate through the production process, but even this business model has limits.

It is one of the options for Japanese corporations to make good use of the abilities of standardization-oriented EMS providers. On the other hand, Japanese corporations are encouraged to pursue the possibility of realizing new Japanese business models in the intermediate domain between standardization which thinks little of technical advantages & individuality for suppliers and namely contextual skills with the disadvantages in cost and speed aspects.

The Development of Business Models by Internet P2P Concept

Shigeru Komori
Jobu University

The awareness of the issues in this study resides in the need of evaluating significance and role of Peer-to-Peer(P2P) concept of Internet in the business arena. The research of P2P analyses the functional characteristics, searches application areas, studies business models, review cases in service, and explores the future prospect. In the preceding period, the understanding of P2P had been inclined excessively on file exchange applications and copyright issues, being influenced by the Napster phenomena of music exchange and litigation. Accordingly, there has been insufficient effort in analyzing and evaluating P2P in its entirety. This paper addresses the issues and problems of P2P.

P2P is the concept of network architecture. In the Internet world, World Wide Web (WWW) brought the renovation in generalization of the network use by the standardized retrieval method. P2P brought another renovation in the network utilization to promote the development of innovative business models which had not been feasible. The network structure of P2P is based on the concept of distribution and file sharing. It shifts the leadership of computing process to the terminal users and utilizes the potential computer resources of terminal devices, lying idle within the network. Applying these characteristics to information retrieval, computing process, information sharing and other areas, the new innovative services can be offered with benefits of low cost, fast process and ease of use. Such P2P network could disrupt the existing business models occasionally and the exploration of proper business models is critical in utilizing the innovative characteristics of P2P.

The basic architecture of P2P had been conceived in the early days of Internet but the client/server scheme was widely adapted as the general users increased dramatically. Primary factors of recent recognition toward P2P are its capability of offering low cost and high speed computing process, connectivity and storage capacity which are the fundamental performance of computers. The essence of P2P, however, lies in its nature of bringing the changes in the way people manage the work, from conventional centralized approach to new way of own initiatives and collaboration. The short-term effect of P2P in business can be identified in reduction of operational cost of information and communication technology. The essential effect of P2P in long-term comes from the renovation of business structure and organization, induced by the distribution characteristics of P2P network. P2P is the means and methodology of the solution for renovation and its application requires advance through analysis of its adaptability to the target problem.

Organizational Structure, Culture and the Impact of IT (Information Technology) in South Korean Organizations

Young-Won Park
Graduate School of Arts and Sciences, University of Tokyo

In the 1990s, personal computers, workstations, and network communication technology have been introduced into the organizations and changed the structure and strategy of these organizations. The overall system was controlled by large-size computers until then. But such changes in IT have raised the concern of organization researchers. Research concerning the impact of IT affecting organizations has also become popular.

By the latest arguments, it is regarded that IT affects organizations. Although individual examinations of IT and organization variables are performed, there have been no concrete empirical study about mutual relationships between IT and organization structure, culture. This paper will first see the model drawn for precedent studies and there set the hypotheses to understand mutual relationship of these three variables. The relationship between IT, organizational structure and culture was examined statistically through 229 organizations listed on the board in South Korea. To analyze these relationship, the questionnaire survey method was adopted. The following things will be offered as findings of this research.

Data from this paper indicates that decentralization of organizational structure interacts positively with introduction of IT. Furthermore, it was also shown that the performance due to IT interacts positively with decentralization and standardization. This result shows what kind of organization structure matches effectively with the introduction and performance of IT. It indicates that it is necessary to make organizational process standardized and to make communication structure decentralized to fit IT highly.

Results from the relationship between organizational culture and IT illustrate that the introduction and performance of IT interacts positively with the adaptation-culture with the characteristic of flexible and external inclination like the existing argument.

Although many arguments had often been cited about the impact and its meaning of organizational culture, it was also confirmed that the role of organizational culture relating to IT could not be disregarded. Given the uncertainty of environment, not to mention quick changes usually referred to as the characteristic of IT, it seems likely that construction of adaptation-culture will become very important.

The Globalization and the Transfiguration of Management Ties among Distributors in Japan : COSTCO and Ito-Yokado

Shin-ichi Sakai
Tokyo Kasei Gakuin University

In the 21st century, we are confronted by a turning point in the field of distribution in Japan. With the introduction of foreign capital distributors into Japan, new styles of business which we have never had are introduced and we can see speedy changes and varieties in all kinds of distributors, which is called globalization.

This study examines the globalization and the transfiguration among distributors in Japan, through analyzing COSTCO (American capital) and Ito-Yokado Co., Ltd. (Japanese capital) that are located in the same area, Makuhari, Chiba Pref. Both companies get almost the same ranking among the world retailers, but COSTCO is a membership wholesale club, Ito-Yokado is a merchandising store.

Especially, this study examines the meaning and the element of the globalization, and the influences which the globalization transfigures "management ties" among the distributors in Japan. The analysis is based on their activities during the one year between 2001.3 and 2002.3.

This study is examined from the view point of management, especially depending on resources perspective of inter-organizational theory, and the key concept of this study is the management tie and its transfiguration. Namely, each company forms the relationship based on management resources (human, material, monetary), that is, management ties, by the concept of which is analyzed. The transfiguration of the management ties means that of the company relationship, in other words, that of the substance of the management ties.

As a result, this study reveals that American capital COSTCO newly forms or is strongly developing the management ties between domestic producers of raw materials, makers, and wholesalers. But COSTCO couldn't reach the 2001 sales target, and haven't got the individual position in Japan. They don't understand the needs of Japanese consumers enough, and American capital overseas move to Japan seems not to succeed in the existing conditions. But the development should be watched hereafter.

On the other hand, domestic Ito-Yokado proved to try reforming the way of distribution from the point of view of its original globalization. They strengthen or reform the company management ties they have ever had and transfigure them. COSTCO and Ito-Yokado compensate mutually rather than compete each other. Promoting the transfiguration of the management ties, if Japanese traditional business practices and rules of dealings can be changed for the purpose of the benefits of both producers and consumers, these two companies must be highly estimated.

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：
 先進国 (日米欧) 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見るか | 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.キリー／土井一生 (九州産業大学) |
| 生産活動の国際化に関する課題 | 玉木欽也 (青山学院大学) |
| グローバル企業倫理の構築に向けて | 林 満男 (甲南大学) |
| マインドウェアの企業戦略 | 馬越恵美子 (慶應義塾大学大学院) |

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—アナログ経営のメタデジタル化:新しい国際化戦略の考え方—
林吉郎(青山学院大学)
アジアにおける日系企業の現地化—現地従業員1万人の評価— 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)
1985年円高以降の対インドネシア直接投資変化 小泉 毅(兵庫女子短期大学)
多国籍企業の対外進出形態と決定因 長谷川信次(早稲田大学)
金融市場のグローバル化と会計の無国籍化 柴 健次(大阪府立大学)
国際ビジネスに伴うリスクのマネジメントについて 広田俊郎(関西大学)
日本企業のグローバル研究開発マネジメント—三菱電機のケースを中心に—
有村貞則(神戸商科大学大学院)
国際技術移転システムとしてのマザー工場制の研究 山口隆英(福島大学)
日本企業の研究開発戦略と組織の変容 田端昌平(近畿大学)
日系企業の技術移転と技術高度化—東南アジア子会社の事例から—
周佐喜和・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成果 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)
日中合併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企業フィランソロピー 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 斎藤 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—日本企業と米国企業に関する—考察— 丹下博文 (朝日大学)
 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—グローバル化の進展と経営の現地化—
 藤野哲也 (長崎大学)
 日本企業の対東欧・中央アジア投資のゆくえ
 —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 (北星学園大学)
 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/松山東雲短期大学)
 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/慶應義塾大学)
 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/成城大学/明治学院大学)
 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・若手セッション

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（横浜国立大学大学院）

競争優位追求のためのネットワーク序論

森山光良（岡山大学大学院）

The Spirit of Developing Core Competence Through Multicultural Learning—A New Management Challenge for Multinationals—

R. リザマンピアニナ（北海道大学大学院）

グローバル化時代の新車デザイン戦略—リソース・ベースド・ビューの側面から—

黒川文子（慶應義塾大学大学院）

日本企業のグローバル化と企業間関係の変質—日本電装を事例として—

齋藤泰浩／竹之内秀行（早稲田大学大学院）

中国自動車産業における企業戦略の形成と実行に関する研究

陳 晋（東京大学大学院）

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 (慶應義塾大学)
 外国企業の対中国進出と現地での事業展開—日本企業と欧米企業の行動様式の比較を中心に—
 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/国民経済研究協会/東京大学大学院)
 アセアン・スタンダードとグローバル・スタンダード—日系輸入代替型企業の場合—
 田中 宏 (防衛大学校)
 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/桜美林大学/成城大学)
 自治体経済の国際化と職員の国際関連研修—事例研究を中心として— 持丸邦子 (城西大学)
 海外流通チャネル選択の実証的研究—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—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—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)
 地域本社制の理想と現実—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 丹下博文 (朝日大学)
 持株会社の機能と役割について 原田行男 (福井県立大学)

院生・若手セッション

- 多国籍企業における戦略パターンの変遷過程
 —半導体産業に見る「業界標準獲得」型戦略に至るまでの過程— 内田康郎 (横浜国立大学大学院)
 韓国半導体企業の戦略転換と国際化—技術的能力獲得の視点から— 李 偉範 (早稲田大学大学院)
 エイサーの競争優位の源泉—その経営資源と経営戦略の分析— 薛 國萍 (早稲田大学大学院)
 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 (東京大学大学院)

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 勝悦子 (明治大学)
アジアにおける自動車産業の国際分業の再評価 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 (韓国・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 丹野勲 (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義および影響
—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に— 佐藤竜太 (財)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/福岡国際大学/高崎経済大学)
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 山邑陽一 (ニチメン)
IMP と国際コンソーシアムの運営 古屋邦彦 (日揮株)
IMP に対する評価 田口奉童 (財)国際通貨研究所)
- America's Mass-Media View of Asian Economies—"Over-optimism to Over-pessimism"
T.D. Keeley (九州産業大学)

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 櫻木晃裕（横浜国立大学大学院）
新貿易理論と戦略的通商政策 沢田和哉（早稲田実業学校）
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－ 折橋伸哉（東京大学大学院）
Ownership Advantages, Entry Modes, and Performance of Japanese FDI in Thailand
P.Siripaisalpipat／星野靖雄（筑波大学大学院／筑波大学）
企業の国際展開における『母国』の意義 加藤直紀（慶應義塾大学大学院）
FDI 政策に関する多国間ルール構築の必要性とその現状 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 日本企業の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—イノベティブな中小企業ネットワークと産業政策— 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長)
国際展開とグローバルネットワークの構築—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—日系企業の現地化との関係を中心に—
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 (平安女学院短期大学/高崎経済大学)
R&D 人材の能力開発—日英および研究分野比較をふまえて— 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—自動車産業ケース— 河野英子 (社会基盤研究所)
資本コストの考察
—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—
小森秀人 (K マネージメント事務所)
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（九州産業大学大学院）

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（早稲田大学大学院）

多国籍企業の組織文化－Hofstede 再考－

藤田英樹（東京大学大学院）

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（名古屋大学大学院）

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（東京大学大学院）

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（横浜国立大学大学院）

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（名古屋大学大学院）

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（神戸大学大学院）

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）

国際合弁事業における現地化戦略の再吟味

銭 佑錫（東京大学大学院）

第7回 全国大会

- (1) 期 日 2000年10月21日(土), 22日(日)
- (2) 開催校 東京大学
- (3) 統一論題 日本企業と国際的再編
- (4) 開催日程 10月20日(金) 理事会
10月21日(土) 統一論題報告, 会員総会, 懇親会
10月22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

- 日本企業のグローバル学習—本社—子会社間のナレッジ共有を中心として— 根本 孝 (明治大学)
グローバル経営スキルの開発の基本的条件—上司と部下関係の国際比較研究— 佐久間賢 (中央大学)
自動車産業における国際合併と国際提携について 藤本隆宏 (東京大学)
新しいグローバル経営の課題—新時代のグローバル・メガ・マージャーにどう対応するか—
安田隆二 (A.Tカーニー(株)極東アジア総代表)
ソニーの経営—新たなイノベーションの時代を迎えて— 山川清士 (ソニー(株)顧問)
情報通信産業における構造変化と日本の変化 國領二郎 (慶応義塾大学)

自由論題

- 国際経営組織における異文化統合 I—グローバル組織文化の概念的フレームワークの構築—
小原久美子 (関西国際大学)
戦略的提携におけるゆらぎと自己組織化プロセス—日米企業のソフトウェア共同開発を中心として—
松行彬子/松行康夫 (青山学院大学/東洋大学)
加工組立型産業における金型交換時間の観察
—国際ビジネス研究における新たな事例分析方法の探求— 洞口治夫 (法政大学)
日本企業のグローバル戦略と組織間学習 高井 透/松崎和久 (日本大学/高千穂商科大学)
グローバル企業の環境適合型 HRM—分析枠組みと暫定的実証分析— 白木三秀 (早稲田大学)
少子高齢化社会における製造業の内部労働市場—技能類型による分類とアンケートの分析結果から—
林 悦子 (神奈川大学)
直接投資を通じた技術移転がアジアの開発途上国に及ぼす影響について—日欧企業の比較調査—
手島茂樹 (二松学舎大学)
フードシステムのデジュリスタンダード成立過程分析—環境とステイクホルダーの概念からの解釈—
梶浦雅己 (愛知学院大学)
ホンダマザー工場制と中国トランスプラントへの技術支援体制 中山健一郎 (札幌大学)
中国家電企業の圧縮成長—海爾の事例— 欧陽桃花/吉原英樹 (神戸大学大学院/神戸大学)
言語投資からみた海外勤務再考—語学研修に関する質問紙調査を通じて—
澤木聖子/吉原英樹/岡部曜子 (滋賀大学/神戸大学/帝塚山大学)
日本企業の海外子会社設立における横並び行動 牛丸 元 (北海学園大学)
組織成員の心理的側面へ影響を及ぼす海外勤務・派遣に対する認知 櫻木晃裕 (浜松短期大学)
多国籍企業における内部化理論の再検討—日本のテレビゲーム産業をケース・スタディとして—
飯田健雄 (多摩大学)
中国のWTO加盟とアジア国際ビジネスの変化 美野久志 (住友商事)
途上国における国際合併事業の新たな効用の可能性 錢 佑錫 (中京大学)
技術共同開発と知識スパイラル—欧米系多国籍企業3社の事例分析— 藤岡 豊 (西南学院大学)
派遣駐在員による技術移転と経営移転—『ヒトの現地化』のプロセス— 伊藤賢次 (岐阜聖徳学園大学)
自動車メーカーとサプライヤーの取引関係の国際比較 黒川文子 (千葉経済大学)
基礎研究成果の国際的移転の分析—医薬品の技術移転の事例— 姉川知史 (慶応義塾大学)
海運企業の国際化—ステーク・ホルダーの影響— 星野裕志 (神戸大学)

グローバル研究開発とコミュニケーション能力－製薬産業を例として－

桑嶋健一／高橋伸夫（東京大学）

院生・若手セッション

国際経営における人的資源：海外での職務特性から見た駐在管理者の職務遂行能力

原田清恵（オハイオ州立大学）

英国における日系企業の人的資源管理

田中利佳（九州産業大学大学院）

グローバル組織の理論－グローバルブランド企業の組織理論とマネジメント手法の研究－

中島 豊（中央大学大学院）

“Thirty Years of Capability Learning Between Ford and Mazda”

ダニエル・ヘラー（東京大学大学院）

日系多国籍企業の組織変革と国際人的資源管理－積み上げ段階期における課題－

金崎賢希（早稲田大学大学院）

企業の国際化と国際人事部門の役割－海外子会社人材のグローバル活用の視点から－

山田奈緒子／山本崇雄（早稲田大学）

多国籍企業の戦略展開について－台湾におけるトヨタ、三菱自工のケース－

折橋伸哉（東京大学大学院）

日タイ合弁自動車企業における現地管理者の人材育成と職務満足度

－参画型の知の創造組織化を目指して－

植木真理子（横浜国立大学大学院）

製品開発の国際化と情報技術－A社のモーター開発の事例を中心として－

竹中厚雄（神戸大学大学院）

製品設計のグローバル戦略－能動的な側面の探求－

相山泰生（東京大学）

日系企業における技術移転・吸収と核心能力形成についての調査研究

－中国の日系アパレル企業への調査を中心として－

欒 斌（中京大学大学院）

日中合弁企業の支配関係に関する実態調査－出資比率・経営資源との関連を中心に－

王 敏（関東学院大学大学院）

上司と部下関係の日中比較－権限行使を中心にして－

申 淑子（中央大学大学院）

業界の国際的再編とそのロジック－リカード理論に基づく『2企業－2業種モデル』の構築－

大塚知弘（九州産業大学大学院）

インターネット販売の日米比較

野島美保（東京大学大学院）

企業内伝統行事の創造－大日本産業報国会と独逸労働戦線－

高木裕宜（名古屋大学大学院）

第 8 回 全国大会

- (1) 期 日 2001 年 10 月 20 日 (土), 21 日 (日)
(2) 開催校 福島大学
(3) 統一論題 中小企業にとってのグローバリゼーション
(4) 開催日程 10 月 19 日 (金) 理事会
10 月 20 日 (土) 統一論題
10 月 21 日 (日) 自由論題
(5) 報告論題および報告者氏名

統一論題

- 日系中堅・中小企業の米国立地戦略—知識ベース対企業系列ベース— 安室憲一 (神戸商科大学)
町工場と日本経済 鶴飼信一 (早稲田大学)
印刷は世界を結ぶ情報産業 北島崇弘 (株山縣印刷所顧問)
イタリア中小企業の競争力の秘密とその国際展開 小林 元 (東レ経営研究所)
中小企業と中国・アジア型ビジネスモデル 杉田俊明 (甲南大学)

自由論題

- 北米における日系自動車部品メーカーの新たな発展—ホンダに見るケース— 網野俊賢 (関西国際大学)
Success Factors of Japanese Multinational Management & Transferability of Japanese Management Systems 河野豊弘 (学習院大学)
中小企業の国際化—埼玉県の場合— 持丸邦子 (城西大学)
日本型国際経営における地域統括拠点の機能—海運企業の定期船経営— 星野裕志 (神戸大学)
日本企業の工場部門改革の参考になるのか
—EMS (Electronics Manufacturing Service) ビジネスモデル— 北 真収 (野村総合研究所)
研究開発人材マネジメントの国際比較—R&D のグローバリゼーション— 石田英夫/力石雅樹 (東京理科大学)
ブリヂストン・ファイアストンリコール問題の教訓 今井雅和 (高崎経済大学)
R&D 人材の年収決定システム：日英米比較 永野 仁 (明治大学)
多国籍企業の技術戦略サイクル・モデル
—第二次世界大戦後の米国多国籍企業による技術戦略の進化過程— 關 智一 (小樽商科大学)
インターネットの技術革新によるユーザー主導モデルのビジネス展開 小森 茂 (上武大学)
日本企業の国際化と経営者の英語—外資系企業との比較— 澤木聖子/吉原英樹 (滋賀大学/神戸大学)
中国家電企業・海爾の圧縮成長 (再論)—後発利益と市場主義経営— 吉原英樹 (神戸大学)
日本の流通業におけるグローバル化と紐帯の変容—COSTCO とイトーヨーカ堂の事例を通して— 境 新一 (東京家政学院大学)
外資系企業にみる職務の専門性—国際企業に求められるマネジメントとは— 宮下 清 (東京都立短期大学)
北米の日系企業：技術移転モードと Quality without commitment 曹 斗燮 (名古屋大学)
米国における中小消費者金融サービス会社の戦略 坂野友昭 (早稲田大学)
ブランド・マネジメント制—P&C vs. 花王— 長谷川 礼 (大東文化大学)
日本自動車企業の海外現地生産—アメリカ・中国・インド— 上山邦雄 (城西大学)
取締役会と企業パフォーマンス—日豪企業の比較研究— 好川 透 (日本大学)
アングロ・イラニアン石油会社の国有化—政治リスク問題の経営史的分析— 梅野巨利 (神戸商科大学)
海外進出日系企業が直面する環境問題と環境経営
—英国, フランス, ドイツ日系企業に対するアンケート調査を中心に— 薄上二郎 (東京都立短期大学)
国際分業と事業構造の転換—中範囲の意思決定における戦略的合理性— 天野倫文 (東洋大学)

院生・若手セッション

環境創造型の企業間連携—連携タイプとその条件について— 今井利絵（早稲田大学大学院）

日本人管理者のリスク知覚 清水絹代（青山学院大学大学院）

ソフトウェア企業にみる競争優位の源泉としての情報資源についての検討

—ソフトウェア生産に関連して— 安田賢憲（創価大学大学院）

技術学習のダイナミズム：韓国企業のテレビ技術形成を中心に— 曹 斗燮（名古屋大学）

海外子会社の役割モデルと役割変化 高橋意智郎（早稲田大学大学院）

韓国企業における組織構造及び組織文化と情報技術との関係に関する研究

朴 英元（東京大学大学院）

日本の木材加工企業にとってシベリア進出の展望

エルマチコーヴァ スベタラーナ（名古屋大学大学院）

Japanese HRM System: Employer-Indigenous Employees Relationship Approach at Overseas Based on a Research at Japanese Subsidiaries in Eastern Europe

ヘデリム ファブレガ（九州産業大学大学院）

連続した新製品開発プロセスの構築—個別事例分析から見た新製品開発能力—

久保亮一（早稲田大学大学院）

グローバル戦略におけるローカルデザインの意味—トヨタ・タイランドにおけるソルナ開発を中心に—

スリスパオラン スッパワン（一橋大学大学院）

ベルギー日系企業における生産システム—自社流方式の移転と適用— 大久保マリ子（神戸大学大学院）

日系企業と現地サプライヤーとの企業間関係、および技術移転—台湾の事例— 田中英式（愛知大学）

欧米自動車メーカーの東南アジア戦略とその影響 折橋伸哉／ダニエル ヘラー（東京大学大学院）

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

EU統合と経営者活動

ドイツ自動車企業のグローバル戦略

中川辰洋（青山学院大学）

吉森 賢（横浜国立大学）

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

日米建設摩擦事情

丹野 勲（神奈川大学）

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－

グローバル戦略と調整メカニズム

山下達哉（富士短期大学）

根本 孝（明治大学）

第7回 特定論題 1997年6月28日 於早稲田大学

テーマ：M&Aと国際ビジネス

国際コーポレーションのM&A&A&D（買収・合併・提携・分離分割）

韓国企業による欧米企業買収に際しての交渉過程

奥村皓一（関東学院大学）

鈴木貞彦（慶應義塾大学）

第8回 特定論題 1998年4月17日 於早稲田大学

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－

アジアにおける中間階級の育成と日系企業進出

佐藤幸人（アジア経済研究所）

今田高俊（東京工業大学）

第 9 回 自由論題 1998 年 7 月 17 日 於早稲田大学

アーキテクチャーの国際的資源配置への影響

日本企業の海外投資決定—アンケート調査と事例研究—

梶山泰生 (東京大学大学院)

山本昌弘 (明治大学)

第 10 回 自由論題 1998 年 10 月 16 日 於早稲田大学

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 於早稲田大学

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 於早稲田大学

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

ドイツ乗用者メーカーの経営のグローバル化とドイツ的生産システムの進化

伊藤博士 (トヨタ自動車)

風間信隆 (明治大学)

第 13 回 自由論題 1999 年 7 月 24 日 於早稲田大学

花王とフィリピンの椰子化学産業—生産技術の移転過程—

対中投資と日中貿易の相関関係と今後の対中ビジネス

日本の自動車部品産業の国際競争力

欧米多国籍企業の国際人的資源管理—アジアにおける事例からの考察—

井原 基 (日本学術振興会)

美野久志 (住友商事)

河野英子 (社会基盤研究所)

白木三秀 (早稲田大学)

第 14 回 自由論題 1999 年 10 月 8 日 於早稲田大学

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 於早稲田大学

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 特定論題 2000 年 4 月 14 日 於早稲田大学

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 (マッキンゼー&カンパニー)

第 17 回 自由論題 2000 年 7 月 22 日 於早稲田大学

Intermediary 不要説と日本の総合商社

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

アジア通貨危機国における M&A の動向—現地調査からの報告—

キーロフ・セルゲイ (東海大学大学院)

陳 東瀛 (東海大学)

内堀敬則 (株富士総合研究所)

第 18 回 自由論題 2000 年 9 月 29 日 於早稲田大学

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（慶應義塾大学大学院／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）

第 19 回 特定論題 2001 年 1 月 19 日 於早稲田大学

米国のクレジットカード業界における競争ルール：キャピタルワンのケース
久保亮一（早稲田大学大学院）
国際会計基準が日本型経営に及ぼす影響
山本昌弘（明治大学）

第 20 回 自由論題 2001 年 4 月 20 日 於早稲田大学

ベンチャーキャピタル会社による投資先企業のモニタリング行動
好川 透（日本大学）

第 21 回 自由論題 2001 年 7 月 14 日 於早稲田大学

イメージとしての「Made in Korea」
佐藤 進（佐藤経営・技術コンサルタント）
製薬企業の研究開発戦略と組織能力－日本企業を例として－
桑嶋健一（東京大学）
移行経済諸国における国際ビジネス
金崎賢希（早稲田大学大学院）
製品開発の国際的な立地の決定要因－自動車産業のケース－
梶山泰生（東京大学）

第 22 回 自由論題 2001 年 9 月 28 日 於早稲田大学

デファクト・スタンダード確立競争の変質とその要因
内田康郎（富山大学）
日本企業のアジア戦略の推移～企業アンケート調査の結果から～
内堀敬則（㈱富士総合研究所）

第 23 回 特定論題 2002 年 1 月 25 日 於早稲田大学

テーマ：拡大する中国経済と日本の課題
中国ハイテク産業における民営企業の発展
橋田 坦（東京国際大学）
中国と ASEAN の自由貿易協定に関する動向と我が国の対応について
平賀富一（財 国際金融情報センター）

第 24 回 自由論題 2002 年 4 月 26 日 於早稲田大学

中国自動車メーカーのマーケティング戦略分析－S V W のケース－
李 進（早稲田大学大学院）
日本企業における女性社員の職務満足度とポジティブアクションの事例
木谷 宏（中央大学大学院）

第 25 回 自由論題 2002 年 7 月 27 日 於早稲田大学

中国市場における EMS の台頭と日本企業の戦略
九門 崇（日本貿易振興会）
海外子会社のイニシアティブとグローバル貢献的役割
高橋意智郎（早稲田大学大学院）
国際マーケティング研究へのマス・カスタマイゼーション概念の適応に向けて
－マス・カスタマイゼーションとマーケティングの結合－
臼井哲也（明治大学商学研究所）

第 26 回 自由論題 2002 年 9 月 26 日 於早稲田大学

グローバル・ブランド管理における標準化要素
原田 将（明治大学大学院）
日系小売業の国際戦略の展開－イオンをケースとして－
山本崇雄（千葉商科大学）

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：日本的経営の再検討

日本的経営の源流－鐘紡株式会社における工場管理の近代化、1910 年代－ 桑原哲也（神戸大学）
現場主義の海外経営－日本人技術者の経営行動の分析－ 安室憲一（神戸商科大学）

第 2 回 新人報告大会 1996 年 4 月 13 日 於神戸大学

中国自動車産業における国産化諸問題－上海大衆汽車有限公司のケーススタディー

肖 威（龍谷大学大学院）

在台湾日系企業における現地雇用管理者の職務意識に関する研究－国際的人材活用度の視点から－

澤木聖子（名古屋大学大学院）

日本企業におけるマーケティング意思決定権の所在

津田康英（奈良県立商科大学）

第 3 回 シニア報告会 1996 年 9 月 14 日 於関西学院大学

1930-40 年代の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（神戸商科大学大学院）

国際ビジネスの「制度」としてのフリー・スタンディング・カンパニー

大東和武司（久留米大学）

第 6 回 1997 年 12 月 13 日 於神戸大学

中国国有企業の工場

潘 志仁（神戸大学大学院）

新興市場参入行動の実証分析

谷地弘安（横浜国立大学）

日本企業におけるグローバル・ネットワークの形成－その現状と課題－

岩淵吉秀（神戸大学）

国民文化とリーダーシップ－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

ダニング仮説の検証－日系製造業の対中・対英進出－

藤沢武史 (関西学院大学)

日本多国籍企業の 21 世紀型先行指標

西村捷敏 (徳島大学)

地域統括社会 (RHQ) ・地域事業統括社会 (RBHQ) の機能と役割

－欧州地域統括社会の実態調査から－

藤野哲也 (長崎大学)

第 9 回 1999 年 6 月 12 日 於神戸大学

経済新興地域への参入戦略－中国への技術移転と参入の早さ－

磯辺剛彦 (流通科学大学)

日本カメラ産業の輸出戦略

竹内淳一郎 (元ミノルタ)

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

－マザー工場システムの 1 つの原型－

山口隆英 (福島大学)

海外日系企業における技術能力の定着・向上

周佐喜和 (横浜国立大学)

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－

徳田昭雄 (立命館大学大学院)

NOKIA の多国籍企業としてのビジネス戦略

高田雄司 (福山大学)

台湾松下電器の製品開発

堀 正幸 (近畿大学)

ベトナム向け直接投資の動向－事例からの含意－

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)

第 12 回 2001 年 5 月 26 日 於神戸大学

中国製造業における非政府系中小企業のマーケットシェアの決定要因分析

呉 非 (神戸大学大学院)

拡大から深化へ－自動車業界における市場行動－

飯田康久 (日本貿易振興会)

日系多国籍企業と受入国社会の技術的能力－メキシコの事例をもとに－

杉山悦子 (名古屋大学大学院)

日本ホテル企業の海外展開に関する事例研究

四宮由紀子 (近畿大学)

欧州多国籍企業の標的市場範囲－Nestle のケース－

梶浦雅己 (愛知学院大学)

中国人総経理を増やすべし－在中日系企業政策転換の時代－

古田秋太郎 (中京大学)

第 13 回 2001 年 12 月 8 日 於：神戸大学

The management style of Japanese automotive components companies in North America

山崎克雄 (静岡産業大学)

グローバル企業の競争優位構築－三星電子を中心にして－

河知延 (九州大学)

戦略的提携を通じた中国企業の組織学習

高瑞紅 (神戸大学大学院)

中国人の職業観と日本的経営に対する評価
自動車産業における製品開発方式の変化－ダイハツ工業を事例に－
日本の多国籍企業における欧州地域本部の役割

胡桂蘭（中京大学大学院）
飯田康久（日本貿易振興会）
森 樹男（弘前大学）

中部部会活動報告

第1回 2001年10月6日 於：中京大学

在中日系企業の成功要因－経営理念の確立と人的資源の活性化こそ成功のカギ－

胡 桂蘭（中京大学大学院）

国際標準化にみる提携関係－公的標準を中心に－

梶浦雅己（愛知学院大学）

ヒトの現地化と販売力の強化－在中日系企業の緊急課題－

古田秋太郎（中京大学）

第2回 2002年3月16日 於：中京大学

情報機器製造業の海外展開に伴う中小サプライヤーの対応

－ミノルタの中国広東省への進出を事例として－

村上かおり（名城大学大学院）

日系メーカーアジア子会社における人材育成－現地適応のあり方をめぐって－

林 尚志（南山大学）

国際競争力強化におけるQCD向上とスキル育成の意義

浅井紀子（中京大学）

「経営の現地化」とグローバル人材活用

－アジアの日系企業と英・蘭企業ユニリーバ社の調査結果を踏まえて－

中井 壽（中京大学）

第3回 2002年9月28日 於：中京大学

鉄鋼産業における企業環境戦略の展開

鶴田佳史（横浜国立大学大学院）

国際合弁事業における日本型生産システムの移転

銭 佑錫（中京大学）

中国カネボウグループの成長－古林恒雄氏にみるカネボウ中国本社機能－

古田秋太郎（中京大学）

日本のホテル業草創期に学ぶ－1970年代前半の米国体験－

深田正雄（料亭「蔦茂」, 「モリシマ」社長）

九州部会活動報告

第1回 2002年1月26日 於：九州産業大学

多国籍企業の知識戦略－知識結合と知識移転の観点から－

藤岡 豊（西南学院大学）

華人ネットワークとマネジメント

守 政毅（九州大学大学院）

事例研究－日系製薬企業における派遣要員選考基準－

田中利佳（九州産業大学大学院）

「学会賞」／「学会奨励賞」授賞作品

1995 年度 (第 3 期)

学会賞

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)

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)

学会奨励賞

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)

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)

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 年度 (第 5 期)

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の生産システム』 (ミネルヴァ書房, 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)

2000 年度 (第 7 期)

学会賞

陳晋 『中国乗用車企業の成長戦略』 (信山社, 2000 年 6 月)

学会奨励賞

朱穎 「不適正技術のダイナミズム—中国上海三菱エレベーターの事例—」

(『ビジネスレビュー』 Vol.47 No.4 2000 年 3 月)

2001 年度 (第 8 期)

学会賞

今西珠美 『旅行企業の国際経営』 (晃洋書房, 2001 年 3 月)

徳田昭雄 『グローバル企業の戦略的提携』 (ミネルヴァ書房, 2000 年 9 月)

学会奨励賞

關智一 「多国籍企業理論の再構築に関する一考察」 (『国民経済雑誌』 2000 年 5 月)

* 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『年報』2002年版を会員の皆様にお届けいたします。年報は本学会メンバーの研究成果の一端を示すもので、国際経営研究の所産として学会メンバーのみならず、広く世に活用されるよう希望しております。

この年報は、2001年10月20日、21日の両日、福島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8回全国大会の研究報告を中心に編集されたものです。大会の統一テーマは「中小企業にとってのグローバル化」という広汎なものであり、統一論題として5編、自由論題として35編という多数の報告が行なわれ、活発な論議が展開されました。

この年報に収められた諸論文は、年次大会報告要旨として発表された内容をベースとし、各報告者に大会での論議をふまえて年報掲載用にあらためて執筆を依頼して提出された原稿を、年報編集委員会が委嘱した匿名のレフェリーにより審査を行い、その結果必要なものには原著者が修正を施し、編集会議での確認を経て最終稿としたものです。ただし、統一論題の論文については、報告者が本年報に掲載を希望する場合にかぎり依頼して執筆されたものです。

その結果、本年報に収録された論文は、統一論題から2編、自由論題から13編であり、論文審査結果に基づいて、論文8編、研究ノート5編という構成になりました。

21世紀に入って、日本企業の国際ビジネスはますます難しい課題に直面しているように思われます。わが国における国際ビジネス研究を担う中枢的な学会として、本学会メンバーの研究に対する社会的要請は今後一層高まると思われます。学会における報告とその結晶としてのこの『年報』の研究水準を一層高めてゆく責務がわれわれにはあると考えます。

2002年9月

国際ビジネス研究学会年報編集委員長

石 田 英 夫

編集委員

長谷川信次 稲葉 元吉 石田 英夫 笠原伸一郎 白木 三秀 周佐 喜和

レフェリー (敬称略)

蔡 仁錫 土井 一生 榎本 悟 藤沢 武史 長谷川 礼 長谷川信次
洞口 治夫 伊田 昌弘 井上隆一郎 石田 英夫 板垣 博 岩崎 尚人
井沢 良智 神田 良 笠原 清志 桑名 義晴 茂垣 広志 中島 潤
大東和武司 大石 芳裕 岡本 康雄 榊原 清則 坂野 友昭 佐久間 賢
佐々木利廣 嶋 正 下川 浩一 新宅純二郎 白木 三秀 周佐 喜和
梶山 泰生 田端 昌平 高橋 治夫 高井 透 竹田 志郎 田中 則仁
丹下 博文 梅澤 隆 山上 徹 山倉 健嗣

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。

なお、原稿は初出のもので他誌への投稿予定のないものに限る。

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枚以内、英語原稿はダブルスペース、A4判使用、7,500語以内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

6. 日本語原稿、英語原稿ともに、日本語文で1,000字以内と英語文で350語以内の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。
7. 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。

8. 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。

9. 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。
10. 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。

11. 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は分けずにABC順とし、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>

Burkand, Hervert G., "Litigation Management and Cost Control: The Client Experience," 177-185 in *Patent Litigation*, 1989. Practicing Law Institute.

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。

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。

Posner Barry, "What Takes to be a Good Project Manager," *Project Management Journal*, March, 1987, Vol.34, No.1, pp.123-145.

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。

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.

12. 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。

13. 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内
電話 03(5273)0473, 03(5292)6056 FAX 03(3203)5964

14. 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8号

2002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
早稲田大学商学部坂野友昭研究室
TEL 03-5286-2059 (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 04-7143-5531(代) FAX 04-7143-5822

本書の全部または一部の複写・複製・転載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。
これらの許諾についてはリエゾン・オフィスまでお問合せください。

CONTENTS

SPECIAL TOPICS

ARTICLES

- Location Strategies of Japanese Small and Medium Sized Multinational Manufacturers
in the United States : "Keirestu"-Based vs. Knowledge- Based.....Ken-ichi Yasumuro

SPEECH RECORD

- The Competitive Advantage of Italian Small and Medium Sized Enterprises.....Hajime Kobayashi

OPEN TOPICS

ARTICLES

- Global Production Shift and Restructuring of Business and Employment :
From the Perspective of Competitive Strategy.....Tomofumi Amano
- The Brand Management Systems of P&G and Kao.....Rei Hasegawa
- Global Operations under the Decentralized Organization :
A Case of Liner Business of Japanese Shipping Companies.....Hiroshi Hoshino
- International Comparison of Human Resource Management of R&D Engineers
and Experience of Globalization of R&D: the Policy ImplicationsHideo Ishida & Masaki Rikiishi
- Job Specialties Found in American MNCs in Japan :
Job Specialties and Abilities Requested of Japanese Companies.....Kiyoshi Miyashita
- The Evolution Process of the Technology Strategy by the U.S. MNC after World War II.....Tomokazu Seki
- The Nationalization of the Anglo-Iranian Oil Company :
A Historical Analysis of Political Risk ProblemNaotoshi Umeno
- Environmental Problems Faced by Japanese Affiliated Manufacturing Companies
in England, France and Germany, and their Management Decision MakingsJiro Usugami

NOTES

- Implication of Bridgestone's Tire Recall in the United States for International BusinessMasakazu Imai
- The Electronics Manufacturing Service Business Model : An Intercorporate Relations Perspective
.....Masanobu Kita
- The Development of Business Models by Internet P2P Concept.....Shigeru Komori
- Organizational Structure, Culture and the Impact of IT (Information Technology)
in South Korean OrganizationsYoung-Won Park
- The Globalization and the Transfiguration of Management Ties among Distributors in Japan :
COSTCO and Ito-YokadoShin-ichi Sakai

BRIEF in ENGLISH

BULLETIN