

2003 年

国際ビジネス研究学会年報

— 中国経済と日本企業 —

国際ビジネス研究学会編

Japan Academy of International Business Studies



## 年報発刊にあたって

国際ビジネス研究学会の設立記念大会（総会・公開記念講演会）が早稲田大学国際会議場で開催されたのは、1994年7月22～23日のこと。したがって、来る2003年10月25～26日に明治大学で開催予定の第10回全国大会に先がけて、この年報が会員各位のお手元に届く頃には、めでたく設立から10年目を迎える。

学会設立にあたって、その設立の趣旨に賛同し、全国から参画した36名の発起人の一人として、あるいはまた岡本康雄前会長のイニシャティブに呼応し、その準備活動に関係した9名の準備委員の一人として、このエクサイティングなイベントを体験するという幸運に恵まれたことに、この上なき誇りと喜びを感じている。

設立当初、会員数はせいぜい200名前後であったと記憶している。いまや学会は630名余を擁する中規模の学会にまで成長した。学会はまた、日本学術会議、日本経済学会連合への正式加盟を果たし、日本における社会科学系学術研究団体としての社会的認知を得ることもできた。会員数は、いまなお増加の一途をたどっている。のみならず、とりわけ若手の研究者（大学院生）の入会希望者がその大勢を占めるのが、その際だった特徴である。

それは、グローバル化の進展に伴って、国際ビジネス（国際経営）に対する関心が各界で大いに高まってきたことの何よりの証左である。しかしながら、実務家や研究・教育者の、それも若手の研究者の多くが、この学会に参集してくれる理由は、この学会における研究活動の方向性が適正であって、またその内容・品質が着実に向上しているからにはほかならない。

具体的には、オープンな全国大会へのエントリー、ますます活発化する部会、支部活動、若手をエンカレジする学会賞、研究奨励促進費の授与、ニューズレター、Eメール版ニューズレターによる情報共有の促進、そして(社)世界経済研究協会のご協力による積極的な広報活動の展開などがあげられる。

最後にもっとも重要な理由として、この年報の発刊を指摘する必要がある。年報は、発刊当初よりフル・ペーパーでの掲載を前提に、厳しい査読が関係する委員によってなされている。近年、ますます厳しさを増しているとの意見も耳目にする。論文としての掲載はもとより、研究ノートとしての掲載にパスするのも至難、との風評すらある。その反面、なればこそ、年報の社会的な評価は高まり、若手にとっては、この年報に掲載されることが、学界への一つの登竜門になりつつある、ともいわれている。

第9回全国大会では、「中国経済と日本企業」の統一論題のもと6つの報告、そして実に46もの自由論題報告がなされたが、それらのなかから最終的にこの年報に掲載されることとなったのは2編の依頼論文と8編の研究論文および12編の研究ノートであった。

以上のような事実を念頭におきながら、粛々とこの年報のページを紐解いていきたいものである。

2003年9月

国際ビジネス研究学会会長

江 夏 健 一

# 目 次

## 統一論題

### 中国経済と日本企業

中国における民営科技企业の発展 - その制度的考察 -

橋田 坦 (東京国際大学) ..... 1

フルセット型現地化と中国地場企業の競争戦略 - 製品アーキテクチャによる一試論 -

李 春 利 (愛知大学) ..... 17

## 自由論題

海外企業との提携を通じた中国企業の組織学習 - 新しい知識とその枠組みの国際移転 -

高 瑞 紅 (神戸大学大学院) ..... 39

日本企業組織のコミュニケーション・コンテクスト特性と組織関連要因との適合関係

平 松 茂 実 (高千穂大学) ..... 57

サービス産業の国際化における「サービス特性」の影響

今 井 利 絵 (早稲田大学産業経営研究所・千葉商科大学) ..... 71

中国日系企業の物流システム構築に関する探索的研究

- 圧縮される形成プロセスに着目して -

李 瑞 雪 (名古屋大学大学院) ..... 91

中国進出日系製造業の環境マネジメント

薄 上 二 郎 (東京都立短期大学) ..... 115

台湾半導体産業における垂直非統合の形成と発展

王 淑 珍 (東京大学大学院) ..... 133

知識移転と海外工場の進化

山 口 隆 英 (福島大学) ..... 149

部品取引関係における企業のコストダウンとスピードアップ戦略

- 台湾マザーボードの大手企業の事例から -

楊 英 賢 (台湾・環球技術学院) ..... 163

## 研究ノート

コミュニティと共生する企業 - ケニアのナッツ加工業者の事例より -

榎 本 のぞみ (東京理科大学) ..... 183

在中国日系進出企業の経営実態・特徴とその経営戦略上の重要点・課題について — 華南, 華東, 北京・中関村, 大連所在企業へのインタビューを踏まえて— 平 賀 富 一 (筑波大学大学院) .....	195
ビジネスモデル特許に内在する諸問題 伊 田 昌 弘 (阪南大学) .....	209
アジアの企業間関係に見る開発体制と日本型生産システムの現地化 飯 田 康 久 (日本貿易振興会) .....	221
後進国企業の技術導入における選択 — トヨタ, 日産, いすゞのケースを中心に— 伊 藤 賢 次 (岐阜聖徳学園大学) .....	235
在英日本企業における日本人と, 英国人とのビジネスコミュニケーションに関する一考察 北 川 浩 伸 (日本貿易振興会) .....	247
北欧におけるアクティブ・エイジングの取り組み — スウェーデンとフィンランドを中心に— 馬 越 恵美子 (桜美林大学) .....	263
在米日系企業の企業市民活動に関する実証研究 中 村 久 人 (東洋大学) .....	277
ソーシャル・キャピタルに基づくグローバル組織原理に関する試論 — 人的ネットワークや人間関係が組織・人事制度の受容に与える影響に関する調査と分析— 中 島 豊 (中央大学大学院) .....	293
移転価格政策確立の有効性の検討 大 河 原 健 (アーンスト アンド ヤング) .....	305
日本ホテル企業の海外参入形態 四 宮 由紀子 (近畿大学) .....	315
日系多国籍企業における海外派遣政策と戦略的人的資源管理論 — 派遣前プロセスの考察— 田 中 利 佳 (九州産業大学大学院) .....	335
英文要旨 .....	349
執筆者紹介 .....	360
会 報 .....	363
編集後記 .....	388
執筆要項 .....	389

## 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	(駿河台大学)	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





## 中国における民営科技企業の発展

## — その制度的考察 —

橋田 坦（東京国際大学）

## 要 旨

中国における民営科技企業の急速な発展に関わる制度的変化を分析した。先進国のハイテク・ベンチャー企業に相当する民営科技企業は、1980年代初から出現し、90年代に入って政府の支援と企業制度改革を受け急速に発展し、現在10万社以上、ハイテク生産額の80%を占めるに至った。主な事業分野は、IT、バイオ・医療、新材料、エネルギー・環境などで、北京、上海、深圳を含む沿海地域に約60%が集中している。2000年には、売り上げ10億元（約140億円）以上の企業が190社近くある。民営科技企業の創業は、大学・研究機関からスピノフ、郷鎮・私営・国有企業から転換、帰国研究者などさまざまである。政府は、インキュベータを建設して、ベンチャー・キャピタルが資金を提供するなど創業促進の制度を整備してきた。発展のケース・スタディから、政府の支援が大きいこと、多角化を急速に進めていること、子会社株式の公開上場や企業M&Aを活発に行っていること、巧みな国内販売戦略を行っていること、などが明らかになった。発展の課題として、資金調達に関しては、ベンチャー・キャピタル投資、銀行融資、株式公開上場のいずれにおいても、制度上の不備が存在して発展を妨げている。イノベーションに関して、国有企業などに比べて研究開発に注力しているが、自主開発比率が60~70%と低く、大学・研究機関との共同研究や外国技術の改良に依存している。また、知的財産権を侵害する一方で、自社の知的財産権が侵害される民営科技企業も出ている。経営面に関しては、企業規模の拡大にともなう企業制度の変更が困難で、その発展を制約している。また、コーポレート・ガバナンスが曖昧なまま、急速に多角化して企業集団を形成するという問題がある。さらには、優れた経営者が不足しているという基本問題が指摘されている。国際競争力に関しては、WTO加盟によって競争が激化する結果、優れた自社技術を持つ企業などが生き残ると考えられる。日本企業は、市場メカニズムに基づいて発展した民営科技企業を競争者として認識するとともに、ビジネス・パートナーとして評価すべきである。

## 1. 企業改革と民営化

新中国建国時に、民族資本の工商企業として民営（私営）経済が存在したが、その後、社会主義改造、大躍進、文化大革命を経て、それらはほとんど消失した。1978年の共産党第11期三中全会で改革開放政策が導入され、まず個人が経営する企業（个体戸）の設立が認められ、その後少数の従業員を雇用できる私営企業が復活した。また、80年から始まった農村改革で、余剰労働力を利用して郷鎮企業が急増した。正式な“民営化”は、84年の共産党第12期三中全会で承認された「中共中央による経済体制改革の決定」において、国有企業を活性化するために所

有権と経営権の分離、すなわち国有民営の基本的考え方が提示されたことに始まる。

1987年の第13期党大会において「社会主義初級段階論」が提出され、公有制を主体としながら多種の所有制企業が併存することを認めた。92年の第14期党大会では「社会主義市場経済」が提示され、公有制を主とし外資を含めた各種所有制が共同で発展する市場経済を容認して、経済発展が加速化した。97年の第15期党大会では、非公有経済（个体、私営、外資、株式など）を、社会主義市場経済の重要な構成部分と位置づけて、形式的に公有経済と同等の地位を与え、99年の憲法改正でそれを明文化した。

2002年の第16期党大会では、とくに非公有経済の権利や資産を保護することを約束し、私営企業主の共産党入党を認めて、実質的に平等な地位を与えた。

このような経済の民営化は、①都市や農村の余剰労働力と資金を吸収して、非公有制企業が発展、②非効率な公有企業を改革するために、まず国有企業の“経営請負”から着手し、有限責任公司（有限会社）や株式有限公司（株式会社）へ転換、という二つの方式で進行した。現時点における、所有制に基づく企業制度は表1に示す通りである。

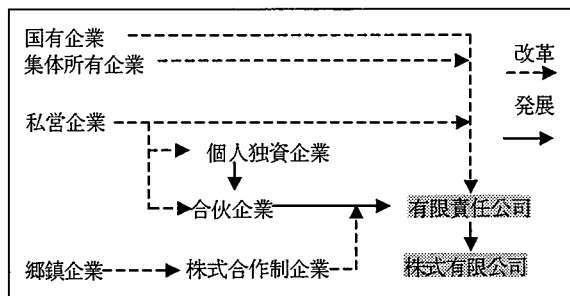
表1 中国における企業制度

区分	企業種類	根拠法（制定年月）
公有	国有企業	全民所有制工業企業法（1988.4）
	集体所有企業	城鎮集体所有制企業条例（1991.9）
非公有	個人独資企業	個人独資企業法（1999.8）
	合 伙 企 業	合 伙 企 業 法（1997.2）
	郷 鎮 企 業	郷鎮企業法（1996.10）
	私 営 企 業 *	私営企業暫行条例（1988.6）
	有限責任公司	公司法（1993.12）
	株式有限公司	公司法（1993.12）
	外商投資企業	中外合資經營企業法（1979）、中外合作經營企業法（1988）、外資企業法（1986）

\*独資企業、合 伙（パートナーシップ）企業、有限責任公司の3種を含む。  
（出所）劉劍文、楊漢平『非公有制企業法律保護』西苑出版社、2001、その他

民営化の進展は、これら企業制度にどのような影響を及ぼすのだろうか。まず、国有や集体所有企業では、中小型企業は私營業主に売却され、中型企業の一部と大型企業は、財産権を確定後に有限責任公司あるいは株式有限公司に転換される。郷鎮企業は株式合作制企業（将来は、株式有限公司）に転換される。私営企業と総称される企業は、その成り立ちによって、個人独資企業、合 伙 企 業、有限責任公司に分かれてそれぞれ発展して行くと考えられる（図1参照）。

図1 企業制度改革と企業発展の流れ\*



\*外商投資企業は省略した（出所）著者作成

民営科技企業は、このような民営化の流れの中で、とくにハイテク産業を發展するために導入された制度である。1993年に、国家科学技術委員会は「大いに民営科技企業を發展させることに関する若干の問題」を公布した。その中で、①民営科技企業とは国有国营企業に対する表現で、主に科学技術人員が起業し、集体、合作、株式、個人、私営企業など民営方式で、科技関連の事業を行うもので、国有機関・大学・国有企業が創業した国有民営の科技企業を含む、②民営企業の経営では、自ら資金調達し、資源を組み合わせて、経営を行い、損益の責任を負う、③市場の動きに合わせて技工貿（研究開発、生産、販売）が一体化した技術革新のモデルとなる、④科技分野での国有国营による独占を改革して、多種の企業制度が共存し發展する状況を生み出す、と規定している。ただし、民営科技企業全体を規定する法規はなく、その制度は便宜的なものである。本稿では、民営科技企業全体の發展と現状、創業パタンなどについて、主として制度面から考察する。

## 2. 民営科技企業の發展と現状

民営科技企業の出現は自然發生的で、その發展は市場メカニズムに依存していた。改革開放政策を導入した直後の1979~80年、民営科技機構という形で出現した4つの企業が最初だと言われている。とくに、中国科学院物理研究所の陳春先博士が米国を訪問し、ボストン周辺やシリコンバレーのベンチャー企業群を見て、物理研究所が所在する北京市中関村

に、1980年に自らの資金で「先進技術服務部」という企業を設立したエピソードがよく知られている<sup>(1)</sup>。

民営科技企业の数は1984年までは緩やかに増えたが、85年に共産党が科学技術体制改革の方針を示し、その中で大学・研究機関が研究成果を実用化するために自ら企業を設立することを容認し、また、技術移転を活発に行うことを推奨したことから、活発な創業が始まった。88年にその数はピークを迎え、89年の天安門事件を契機に減少したが、92年以降急速に増大し現在に至っている。このように、曖昧な制度の上に成立した民営科技企业は、政治・経済情勢に大きく影響を受けながらも発展した。90年代後半からは、米国ニュー・エコノミーの発展に刺激を受け、順調に拡大している(表2,3参照)。とくに、1999年以降は、収入(売り上げ)、利益、輸出のいずれも大きく成長した。これは、国内市場の急拡大といった要因の他に、積極的に民営科技企业を育成するという政策が効果を発揮してきたと考えられる。

表2 民営科技企业発展の背景

1979~80	雲南、四川、杭州、北京にそれぞれ民営科技機構が出現
1985	「中共中央の科学技術体制改革に関する決定」
1986	「863計画(ハイテク開発計画)」開始
1988	「北京市新技術産業開発試験区(現在の中関村科技園区)」発足
1993	「大いに民営科技企业を発展させる若干の問題に関する決定」
1994以降	各地方政府による「民営科技企业管理条例」公布・施行
1995	「中央・國務院による科学技術進歩を加速することに関する決定(ハイテク産業の発展における民営科技企业の重要性)」公布 「中国民営科技促進会」発足
1999	「中共中央・國務院による技術革新を強化し、ハイテクを発展し、産業化実現に関する決定(ハイテク産業開発における民営科技企业発展の具体策)」公布
2000	「中関村科技園区条例(民営科技企业育成の施策を含む)」公布

(出所) 国家科学技術部『中国民営科技企业発展報告1978-2001年』中国経済出版社、2002年より著者作成

表3 民営科技企业の発展

年	企業数	総収入*	利益*	輸出額**	雇用***
1992	25,973	297	33	2.0	56.0
1995	42,743	2,584	185	52.7	197.8
1996	46,488	3,785	257	64.4	236.5
1997	65,435	5,566	474	89.6	316.5
1998	70,052	7,670	467	114.7	397.2
1999	79,477	10,456	683	158.6	491.7
2000	86,100	14,639	1,005	256.0	559.1
2001	100,950	18,471	1,074	319.0	644.0

\* 億元, \*\* 億米ドル, \*\*\* 万人

(出所) 国家科学技術部(2002)前掲書, および中国科技産業編集部『中国科技産業』各号

2000年における民営科技企业の状況は、全国工業総産値の約7.5%(ハイテク産業全体で9.2%)、全工業雇用人員に占める比率は約5%、全工業製品輸出に占める比率は10.4%(ハイテク産業全体で14.1%)となっている。1社当たり平均収入は1,700万元、総資産は2,307元、利益は117万元、輸出額は30万ドル、雇用は65人であるから、大部分は中小企業である。売上高利益率は6.9%(大中型工業企業は5.2%)、研究開発費の売上高比率は2.8%(同じく0.7%)、技術人員の雇用数に占める比率は23.6%(同じく4.8%)であるから、国有企業を主体とする大中型工業企業とは異なった経営を行っている<sup>(2)</sup>。

民営科技企业の形態は、表4に示すように、1995年の公有制主体(国有と集体所有:68.4%)から、2000年には非国有制主体(国有と集体所有以外:76.8%)へと大きく転換した。その期間に、国有、集体所有企業とも数が増えなかったこと、国有・集体所有のかなりの企業が公司(有限責任と株式有限公司)に転換したこと、国有企業が投資した公司が増えたこと、個人や集団の投資による私営企業群が増えたこと、などが理由とされる。

表4 民营科技企业における企業（所有）形態の変遷 (%)

	国有	集体	私营	株式*	連營**	公司***	外資	その他
1995	20.7	47.7	13.4	N.A.	N.A.	9.1	5.6	3.9
2000	7.3	15.9	24.2	6.1	1.2	37.3	5.6	2.4

\* 株式合作制  
 \*\* 各種所有制企業による共同投資  
 \*\*\* 有限責任公司と株式有限公司  
 (出所) 国家科学技術部 (2002) 前掲書

業種別に見た民营科技企业は、1997年の売上高比率によると、電子・情報、バイオ・医薬、新材料、エネルギーの4業種で86.6%を占めている。その後、ITブームが起こって電子・情報の比率が増加したと思われるが、バイオ・医薬、新材料、エネルギーの比率が比較的大きいことが特徴である(表5)。また、エネルギー、環境、光機電一体化(オートメーション)など、むしろ在来型産業を含んでいることに注意しなければならない。また、1997年における生産型企業と販売型企業の比率は、それぞれ78.9%、20.5%であって、商社あるいは小売業活動をしている民营科技企业が、5社に1社あることを示している。

表5 民营科技企业の業種別売上高比率 (%)

年	電子・情報	バイオ・医薬	新材料	エネルギー	環境	光機電一体化	その他
1997	46.4	14.4	13.0	12.8	7.9	3.2	2.2

(出所) 国家科学技術部 (2002), 前掲書, p.76

民营科技企业の地理的分布は、企業数では東部沿海地域58.1%、中部地域26.0%、西部地域17.7%であるが、売上高で見ると、それぞれ71.4%、17.8%、11.0%であって、ハイテク産業の集積地である北京市、上海市、広東省(深圳)を含む東部沿海地域の活動が活発である。

総収入が年間1千万元(約1.4億円)以上の企業数は、年々増加している(表6)。とくに、1980年代後半から90年代始めに設立された企業、例えば

大学や研究機関からスピノフした企業は、90年代後半の経済成長に伴って急速に事業を拡大し、一部は株式の公開上場を行った。そして、情報産業部が発表した2001年の電子・情報企業100社のリストで、トップ10に4社の民营科技企业が含まれるまでになった。

表6 総収入1000万元以上の民营科技企业

(社数、全体に対する比率)

	10億元以上	1億元以上	1000万元以上	1000万元以上 (%)
1995	27	449	3,271	7.7
1996	39	657	4,393	9.5
1997	64	874	5,320	8.1
1998	88	1,169	6,885	9.8
1999	119	1,625	9,458	11.9
2000	187	2,214	9,520	11.1

(出所) 国家科学技術部 (2002) 前掲書, p.35

### 3. 民营科技企业の創業と成長

民营科技企业の創業パターンは、これまでの経緯からいくつか分類出来る(表7)。

表7 民营科技企业の創業パターン

創業の中核	出資者	具体例
研究機関の研究者(1)	研究者個人あるいはグループ	京海, 有用軟件
研究機関の研究者(2)	所属する研究機関	聯想
大学の研究者・教師	大学	北大方正, 北大青島, 清華紫光, 清華同方, 瀋陽東軟, 西安交大開元
大学・研究機関の研究者(1)	集体・郷鎮企業	四通
大学・研究機関の研究者(2)	ベンチャー投資基金	深圳金蝶軟件
郷鎮・私营企業が発展	郷鎮・私营企業	永鼎, 華為技術
研究機関	中央・地方政府	桑普, 北京和利時
中小研究型企业	国有企業	成都地奥, 昆明雲大科技
帰国研究者	外資系を含むベンチャー投資基金	搜狐, 北京亜信科技, 愛德信技術

(出所) 国家科学技術部 (2002) 前掲書, その他より著者成

大学と研究機関（例：中国科学院所属研究所）から研究者がスピノフして創業する場合、1980~90年代始めまでは、研究者個人、グループ、研究機関・大学が出資するケースが多く見られたが、最近では、ベンチャー投資基金や企業（私営、郷鎮、国有）が出資して創業する傾向にある。この理由として、①企業制度が整備されて、企業設立に多額の資金が必要になった<sup>③</sup>、②90年代末から、政府が大学・研究機関の出資で企業を設立する際の条件を厳しくした、③同じく90年代末から、多くのベンチャー・キャピタルが設立され活動を開始した、④インキュベータなど創業制度が整備されてきた、といったことがある。

次に、企業制度やファイナンス面から見た民営科技企業の発展パターンを考察する。90年代に入ってから企業制度が急速に整備され、とくに、1993年に制定された「公司法」に従って、発展の最終段階では“公司（会社）”に収斂するという方向が示されたことが重要である。また、公司化への障壁が高いが（注3参照）、急速な発展が可能な民営科技企業では、それほど大きな問題ではない。1990年代末から2000年にかけて、表8に示すような発展パターンが確立し、シード期からスタートアップ期にかけては中国の特色が見られるが、先進国のハイテク・ベンチャー企業の発展パターンと大差ない。将来は、国有民営と

いった転換期特有の企業形態は減少して、個人独資企業、合伙企業、有限責任公司といった私営企業形態からスタートするケースが増えるであろう。

先に述べたように、シード期には自己資金（個人およびグループ）が重要な役割を果たしている<sup>④</sup>。しかし、今後は創業基金およびベンチャー投資公司（基金）などによる出資が制度化され、より重要な役割を担うと考えられる。創業基金は、技術の実用化、製品マーケティング、企業設立などの費用を支援するもので、インキュベーション・ファンドと考えると良い。中国では、創業投資とベンチャー投資が比較的はっきり分かれ、創業基金は大学・研究機関、企業、地方政府などが設立することが多い。中国のインキュベータは、2001年末で465カ所あって、さらに400カ所以上建設中であるから、2005年末には1000カ所程度が稼働する予定である。ただし、2001年末のインキュベータ総資金は22.5億元と報じられているから<sup>⑤</sup>、1カ所平均485万元の資金しかないといった問題がある。

中国のベンチャー・キャピタルは、2001年末で全土に246社あって、総資本量は約405億元と推定される。総資本量に占める出資者の比率は、国内企業37.0%、政府34.3%、外資（主としてベンチャー・キャピタル）21.9%、金融機構4.1%、その他2.7%となっている<sup>⑥</sup>。国内企業と金融機構は政府に所属するものが多いため、結局のところ、政府が主体になって資金を供給している。この理由は、地方政府が地域振興のためにハイテク・ベンチャー企業に投資すること、ベンチャー投資の資金回収（「退出」）制度が整備されていないため民間資金がベンチャー投資に向かわないこと、などである。中国ベンチャー・キャピタル全体の問題は、シード期への投資が少なく、スタートアップの中期以降へ資金が集中することである。

2001年の業種別投資先は、IT 35.0%、サービス32.8%、医療11.3%、通信3.9%、環境3.5%、物流2.9%、バイオ2.3%などとなっていて、サービスを

表8 民営科技企業の発展パターン

発展段階	企業制度	ファイナンス形態
シード期	・個人独資企業、 ・合伙企業 ・集体企業 ・国有民営企業	・個人出資 ・国有機関、国有企業出資 ・創業（インキュベーション） 基金出資
スタートアップ期	・合伙企業 ・集体企業 ・有限責任公司 ・株式有限公司 （非公開）	・ベンチャー投資公司・基金出資 ・信用保証機構経由の銀行融資
成長期	・有限責任公司 ・株式有限公司 （非公開と公開）	・証券公司などによる債券、株式発行の引き受け ・銀行融資
成熟期	・有限責任公司 ・株式有限公司 （非公開と公開）	・証券公司などによる債券、株式発行の引き受け ・銀行融資

（出所）各種資料およびインタビュー調査により著者作成

除くと、IT 関連および医療・バイオが大きい。同じく投資案件数は 803 件、うち科技企业が 87% で、平均 1 件当たりの投資額が 570 万元であるが、比較的大きなベンチャー・キャピタルだけを見ると、平均 1 件当たり 2000 万元弱を投資している。ベンチャー・キャピタルの分布は、北京 28%、深圳 20%、上海 13%、浙江 6%、江蘇 4%、湖北 4%、天津 3%、その他 15% となっていて、東部沿海地区、とくに北京、深圳、上海に集中している。

#### 4. ケーススタディ

##### 1) 聯想集団<sup>①</sup>

1984 年 11 月に、北京市中関村にある中国科学院計算機研究所が 20 万元を貸与して、柳傳志を含む 11 名の研究員が“中科院計算所新技術發展公司 (ICT 公司)” を設立した。設立目的は、研究費を稼ぐことと、研究成果を実用化して中国のコンピュータ産業を振興すること、であったとされる。ICT 公司は、研究所が設立した公司（所弁公司）という位置付けで、研究所の所長が董事長（理事長）を兼務していたが、経営の自主性を認められていた。当初は、仕事がなく苦勞したが、科学院が輸入した 500 台の PC（パソコン）を設置し保守することで存続した。ICT 公司は、計算機研究所と緊密な関係を維持して、計算所の研究者が開発した中文ワープロの重要性に注目し、IBM の PC に搭載しようと考えた。1985 年末に、後付けの中文ワープロ・ボードとソフトウェアの開発に成功し、それを大量に販売して、ICT 公司の財政的基盤が確立した。さらに、PC 関連の技術開発を活発に行って、多くの関連製品を開発して経営基盤を固めていった。

1987 年には、中国に適した PC を販売することを決定し、米国 AST 社の総代理店となって、中文ワープロを搭載した PC の国内販売を始めた。聯想は、AST の他に IBM-PC などの漢字システムをサポートしていたので、1988 年に国内に 4 子会社を設立して、地域的サポート体制を強化した。しかし、電子

工業部は傘下の国有企業に PC を生産・販売させていたので、聯想の PC の販売は大きく伸びなかった。そこで、聯想はまず香港で PC の販売を行い、次に生産を開始することを計画し、AST-PC の中国総代理店になったときの香港輸入代理店であった香港導遠 (Daw) 公司与接触した。

1988 年 3 月に、ICT 公司、Daw 公司、中国技術轉讓公司 (China Technology : 中国政府が香港に設立した技術導入企業) の 3 社が、それぞれ 90 万 HK ドル出資して、“香港聯想電腦有限公司 (香港聯想)” を設立した。本企業は、香港と大陸市場で AST-PC に後付け中文ワープロ・ボードを搭載して販売し、大成功を納め瞬く間に投資資金を回収した。88 年 8 月には、PC マザーボードを小規模に生産していた香港 QDI 公司を買収して、聯想 QDI 公司にして、聯想が設計した PC の生産を開始した。

1989 年 11 月には、中国科学院が資金を出し、計算機研究所から人材を出す形で、持株会社“聯想集團公司 (院弁公司)” を設立し、その下に北京聯想 (旧 ICT 公司) と香港聯想を置いた。北京では、研究開発、中文ワープロ・システム製造、PC 販売、新製品試験、国内向け PC 開発などを行い、香港では、情報収集、新製品開発、PC 輸入、PC マザーボード生産、という業務の分担をさせた。1990 年には、香港の高コストを避ける目的で、深圳に大規模なマザーボードと後付けボード生産の工場を建設し、さらに聯想 (Legend) ブランド PC の生産を開始する。1992 年になって、電子工業部は聯想を国産 PC メーカーと認定した。93 年には、国有企業である長城コンピュータの販売量を抜いて、国内メーカー第一位 (シェア 6%) になった。

1993 年 10 月に、“聯想ホールディング (香港)” を設立し、香港にある関連会社を統轄することになった。資本金は 1 億 HK ドルで、北京の聯想集團、中国技術轉讓、Daw の 3 社が出資した。そして、1994 年 1 月に香港聯想を香港株式市場に公開上場した<sup>②</sup>。1994 年には、広東省恵陽に、約 7 万平方メートルの聯想科

技園を建設し、聯想 QDI の生産能力を拡大するとともに、PCB (印刷回路基板) の生産を開始した。1995 年には、聯想集成系統有限公司を設立し、システム・インテグレーションに参入した。また、技術センターを設立し、IC 回路設計にも参入し、ASIC チップを委託生産して販売を開始した。1996 年に、国家経済情報センターのシステム構築の一部を落札し、システム・ビジネスに本格的に参入した。また、家庭向け PC の生産・販売を開始した。1997 年には、聯想は国内最大の PC メーカーとなった (市場シェア約 10.7%)。

1998 年から、インターネット関連のビジネスを拡大し、それまでの PC メーカーから、インターネット関連技術とサービスの総合企業へ転換を図っている。1999 年には、聯想集団を国有民営企業から株式制企業に転換し、資本金の 35% を従業員持株会の所有とした<sup>9)</sup>。2001 年には、聯想の国内販売シェアが 30% を超え、同年、中関村上地情報産業基地に研究開発と生産を行う拠点を開所した。2002 年には「聯想深騰 1800」というスーパーコンピュータを発表した。

聯想発展の要因は次のようである。

#### (1) 技術的支援と経営の独立性確保

中国科学院と計算機研究所は、スピノフして設立した聯想に一定の資金支援と技術的支援は惜しまなかった。その一方で、聯想の独立経営を認めた。

#### (2) 国内販売戦略の成功

PC 向け後付け中文ワープロ・カードとソフトの販売から着手して、国内に広範囲な販売ネットワークを確立した。1990 年から自社ブランドの PC を販売した際に、この販売ネットワークが大いに役立った。

#### (3) 早期の国外進出戦略

1988 年に香港に進出して、R&D、製造、輸出入の機能を持った合弁会社を設立し、また香港の生産企業を買収することで、国内の同業他社に比べて大きな比較優位を得た。後に、香港合弁会社の株式を

公開上場して、多額の外部資金を調達した。

#### (4) 自社技術の開発戦略とコスト低下戦略

1990 年代はじめに、北京、香港、深圳、シリコンバレーに R&D センターを置いて、それぞれの機能を活用して、まず自社ブランドの PC を、後にネット関連機器の開発を行った。1990 年に深圳工場を、94 年に広東省恵陽工場を設立して、生産コストを大幅に引き下げた。

#### (5) 財産権の明確化

1999 年に、中核持株会社である聯想集団を、国有民営企業から株式制企業に転換した。

聯想の成功要因を検討してみると、中国科学院を含む国の支援がなければ、実行できなかったことが多い。たとえば、継続的な技術支援、早期の香港進出と合弁企業の設立、香港合弁会社の株式上場、株式制企業への転換、政府によるハードとソフトの調達、などである。その一方で、国内販売ネットワークの形成、継続的な技術開発、タイミング良い経営目標設定、などは自社努力によるものである。結論として、聯想発展のビジネス・モデルは、国が直接・間接的に支援してきた特殊なケースであって、1980 年代に創業しその後大きく成長した民営科技企业、たとえば方正集団、四通集団などにも当てはまる。今後、政府による市場介入が制約されるから、この種の企業発展は困難であろう。

## 2) 托普集団 (四川托普集団科技发展有限公司) <sup>10)</sup>

托普 (TOP) 集団は、1992 年 7 月、四川省成都電子科学技術大学の教師であった宋如華ほか 2 名が、5000 元を出資してコンピュータ関連事業を行うために私営科技企业を創業したことに始まる。当初は、ハードウェアの代理店をやっていたが、自主開発を目指して研究開発センターを設置し、1993 年には波形発生器、警報機などのハードウェア生産を開始した。1993 年には、発光ダイオードを用いた広告表示板の開発に成功して、経営の基礎が固まった。1994 年には、国家プロジェクトの一つである「金税工程

（税務システム）”に参入することを計画し、95年1月に成都金牛区国税局のシステム作成を150万円で受注することに成功した。その後、四川省各地で同様のシステム作成を受注し、95年6月以降全国的な展開を行った。

1997年には、托普集団が建設した成都の“西部软件园（ソフトウェア・パーク）”を、国家科学技術部が計画する4大ソフトウェア産業開発拠点の一つとして認定したことで、ソフトウェア専門企業の仲間入りを果たした。98年以降は、“863計画（国家ハイテク開発計画）”や“火炬計画（国家ハイテク産業

開発計画）”に参画し、国から資金援助を得た。99年以降、浙江（紹興）、常州、寧波、長沙、威海、上海東部など全国27カ所にソフトウェア・パークを建設している。托普集団は多様な業務を手がけて、傘下に多数の企業を抱えている（表9）。そのうち、約10社以上はM&A（企業買収）によるものである。2001年現在、托普集団の従業員は6000名以上、うち2000人以上が技術開発に関与し、総資産額約100億元、総売上額55億元、税前利益6億元と報告している。

表9 托普集団の構成

関連企業集団名	業 務 内 容
托 普 信 息 集 団 (iTOP)	ソフトウェア開発、中核 IT 付加価値
迈 托 普 集 団 (myTOP)	ハードウェアの開発、生産、販売
柯 爾 集 団 (COLL)	IT 産業における物流
托 普 投 資 控 股 集 団 (hTOP)	上場3企業*の持ち株会社
托 普 教 育 集 団 (eTOP)	職業技術教育、とくに IT 関連の人材育成
托 普 金 融 集 団 (fTOP)	金融・リース業、托普集団内の金融資産管理・運用
托 普 生 態 園 林 集 団 (gTOP)	グリーン・ビジネス

\*四川托普軟件（深圳市場上場）、江蘇炎黃在線（深圳市場上場）、成都托普科技（香港 GEM 上場）（出所）方燁「托普十年艱苦創業奠定國際化企業集團基礎」『中国科技産業』2002年9月、中国科技産業雜誌社、p.43、その他より作成

托普集団の成功要因は、政府プロジェクト（金税工程、863計画、火炬計画など）に参加してソフトウェア企業の基礎を確立、活発な企業の買収、企業の株式上場、地方政府の優遇策を活用したソフトウェア・パークの建設、IT人材育成経営、などである。联想に比べると、ソフトウェア産業であるため市場に密着することで速やかに発展出来たこと、企業買収や人材育成などに経営手法に新規さが認められること、などの特徴がある。しかし、政府プロジェクト受注、国有企業の買収（国有企業が株式会社に転換し上場した“長征機床株式有限公司”を買収後、四川托普軟件に改名した：いわゆる“裏口上場

Backdoor Listing”）、各地方ソフトウェア・パーク建設における土地取得の優遇など、依然として政府の支援を受けている点に、联想の発展との共通点がある。

市場に立脚して発展したと言われる托普集団会社の経営には、多くの不透明さが指摘されている<sup>(11)</sup>。実際の経営において、董事会（理事会）と執行役員会が分離されて、中核の集団会社が有限責任公司になっているが、事業活動全般に関する情報開示が不十分で、コーポレート・ガバナンスの所在が曖昧である。托普のケースは、急速に発展する私営科技企业の特徴と問題点を提示している。



## 5. 発展の課題

ここでは、民営科技企业の発展に関わる資金調達、イノベーション、経営、国際競争の四つの課題に関して検討する。

### 1) 資金調達

ベンチャー投資における課題の第一は、中国では、会社方式のベンチャー投資会社と有限パートナーシップ方式のベンチャー投資基金が規定されているにもかかわらず<sup>(12)</sup>、法律上有限パートナーシップ制が認められていなかったため、設立されたベンチャー・キャピタルがベンチャー投資会社に限定されていたことである。「公司法」によれば、ベンチャー投資会社は純資産の 50% までしか投資できず、借入金を投資に充てることが出来ない。最近、北京中関村や深圳市において、有限パートナーシップ制のベンチャー・キャピタルが設立出来るようになった。有限パートナーシップ制は、有限責任の出資者と無限責任で資金運営を行う普通パートナーから構成され、この方式のベンチャー投資基金は、機関投資家や余剰資金を持つ私営企業から資金を集めることが容易になると期待される。

第二番目の課題は、ベンチャー投資の資金回収は、①株式公開上場、②他企業に売却（バイアウト）などで行われるが、関連制度が十分整備されていないことである。なお、「公司法」では減資などの例外を除いて、企業が自社株を購入することを禁止しているので、ベンチャー・キャピタルが投資先に株式を売却して退出することは出来ない。株式公開上場については、上海・深圳市場（「主板」という）での上場条件が厳しく、創業して間もない民営科技企业の上場は困難である。そこで、深圳にベンチャー企業向けの市場（「創業板」あるいは「二板」）を設立する計画が進められたが、海外における IT バブルの崩壊に伴う新興市場の低迷、上海・深圳市場の低迷、同じく上海・深圳市場における不正の多発、といった理由で延期になっている。政府は、経営が健全な

民営科技企业、とくに私営企業に対して、香港創業板での株式公開上場を推奨しているが、国内新興市場の不在は、ベンチャー・キャピタルの発展を阻害することになるだろう。

ベンチャー・キャピタルが投資した株式を、他企業に売却することは可能であるが、現時点での民営科技企业の例は、インターネット関連を除けば極めて少ない。買収に値する技術を持った企業が少なく、知的財産権の評価方式が定まっていないことがその理由である。なお、中国には、企業を取引する市場（産権市場）が存在するが、現在のところ国有企業の売買が中心になっている。

民営科技企业の発展において、銀行融資や債券発行といったデット・ファイナンスの役割も重要であり、ここでは、銀行融資の課題を考察する。中国の国有商業銀行を中心とした融資制度は、大中型の国有企業を主対象とし、大部分が中小企業である民営科技企业発展への貢献は不十分である。中小企業融資を専門にする金融機関（都市商業銀行、都市信用社など）でも、私営企業などに対しては総融資額の 5% 以下、1996 年に中小企業などへの融資を目的に設立された中国民生銀行でさえも、当初の私営企業向け融資は全体の 6~7% に過ぎなかった<sup>(13)</sup>。

中小民営科技企业は実物資産が少なく、しかも潜在市場を前提に研究開発を行うので、中小企業の中でもリスクが大きいと考えられ、技術（知的財産権）およびその製品市場に関して審査能力がない銀行は、融資を一層敬遠する。これまで、民営科技企业は全銀行融資の 5~8% を得ていたが、一定の規模を持った企業に限定された。そこで、信用担保（保証）機構を設立して、中小民営科技企业が銀行から融資を受ける場合に、保証を与える制度が整備された。1994 年に、財政部と国家経済貿易委員会が共同で中国経済技術担保会社を設立し、企業が新技術を導入する場合、金融機関から融資を受けられるようにした。

1998 年頃から、北京市で中関村の民営科技企业な

どを対象にした融資担保基金などが出現し、1999年の「中共中央・国務院による技術革新を強化し、ハイテクを発展し、産業化を実現することに関する決定」において、ベンチャー・キャピタルや融資担保基金の設立が奨励されたことから、各地に数多くの融資担保機構が設立されるようになった<sup>(14)</sup>。また、1999年に、国家経済貿易委員会が「中小企業信用担保体系を設立してテストを指導することに関する意見」を公布し、2001年に104社の信用担保機構を選んでテストを行うことになった。中関村科技園区管理委員会その他9組織が出資した北京市中関村科技担保有限公司の例では、銀行金利の30~50%を担保費用として徴収していて、これまでの成功率（返済率）は90%である。中関村では、企業信用保証業務を効率化するために、重要な企業情報を提供させてデータベース化を図っている。信用担保における課題は、中関村科技担保有限公司でも登録資本金は1.83億元と小さいことで、2001年の融資保証は90社、3億元に止まっている<sup>(15)</sup>。

## 2) イノベーション

中国が、急速に輸出を拡大しているが、その主原動力は外国から導入した技術と資本である<sup>(16)</sup>。軍事部門を除いた中国の研究開発支出は、2000年にGDPの1%を超えた程度で、とくに企業のイノベーション能力が低いという課題を抱えている<sup>(17)</sup>。国有企业を中心にした大中型工業企業の売上高に占める研究開発支出比率は、2000年で0.7%と低く、しかも支出全体の50%程度が“技術改造”と称する外国からの技術・設備導入に向けられている。一方で民営科技企业の比率は、同じく2000年に2.8%であったが、研究開発型企業ではこの比率は遙かに高く（注2参照）、とくにハイテク産業におけるイノベーションの中核として、大いに期待されている。

やや古いデータであるが、1994~97年の民営科技企业主營業品目のうち、68%が自主開発製品、20%が大学・研究機関との共同開発製品、11%が技術導

入後に改良した“二次開発”製品となっていて、自主開発製品比率が30~40%である大中型企業の比率よりは、民営科技企业の比率がずっと高い<sup>(18)</sup>。上記の3つのイノベーション方式の比率は、IT、バイオ、ナノテクといった最先端のハイテク分野では、自主開発の比率はやや低下し、大学・研究機関との共同研究や二次開発が増加していると思われる。

聯想や托普のケースが示すように、民営科技企业の多くは、スタートアップ時にハードやソフトの流通・小売りを行って資本蓄積し、次第に生産から研究開発といった上流に遡行していった。ただし、民営科技企业収入のうち、技術イノベーション関連項目（技術コンサルティング、技術開発、技術移転、その他技術サービス）の全収入に対する比率は、1995年の6.9%から2000年には5.5%に低下している。この理由は、民営科技企业全体の中で、流通・小売りに関わる企業とその売り上げが相対的に増大した結果と説明されるが、イノベーション能力向上に対するインセンティブ不足とも考えられる。

中小民営科技企业のイノベーションを支援するために、政府は1999年から毎年10億元を限度に支出する「科技型中小企業技術創新基金」を設立し、産業政策に沿ったプロジェクトを実施する科技型中小企業を支援することにした<sup>(19)</sup>。これは政策性の資金で、産業化初期（シード期とスタートアップ期）にあって、実用化のリスクが大きい技術開発に対して支給される。本基金の支援内容は次の3通りである：①とくに生産規模拡大に対して銀行融資を受けられる場合、100萬元を限度として、利子の50~100%を補給する、②研究成果の実用化や実用化試験の補助のために、100萬元（重要プロジェクトは200萬元）を超えない無償資金交付、③とくに有望なプロジェクトに対しては、登録資本の20%を限度に出資し、後ほど回収する。初年度の1999年には、1089件、約8.2億元が支出され、分野別では、電子・情報30.0%（金額ベース、以下同じ）、新材料20.3%、バイオ・医薬19.7%、光機電一体化19.6%、資源・環

境 5.2%, 新・省エネルギー 3.8%, その他 1.4%となっていた。本プログラムについては、資金量が少ない、対象領域が広範囲に過ぎる、少額のばらまきである（一件当たり約 80 万元）、などといった批判が出ている。

民営科技企业を含めて、中国企業のイノベーション能力が向上しないまま、導入技術や輸入商品によってハイテク関連の市場が急拡大した結果、中国製の偽物やコピー商品が氾濫し、広範囲な知的財産権の侵害が起こっている。2003 年 1 月に、中国最大の通信システム企業の一つで、民営科技企业の代表でもある華為技術有限公司が、米国 CISCO Systems 社から知的財産権侵害で訴えられている<sup>(20)</sup>。その一方で、国内で広範囲に知的財産権が侵害されるため、民営科技企业が自らイノベーション能力を向上するインセンティブを失うことが懸念される。

### 3) 経営

中小民営科技企业が大きく発展するためには、ある時期に所有と経営を分離して、企業制度や経営方式を変えなければならない（“二次創業”と言われる）。

まず、企業の成長と発展に伴って、企業は国有、集体所有、私有（個人、グループ）といった所有制から公司制（有限責任公司、株式有限公司）に転換する。この転換に際して、実体的には所有権（財産権）の明確化を必要とする。多くの民営科技企业は、創業から発展の間に多様な資金調達を行う結果として、財産権が複雑化している。たとえば聯想のケースに見るように、当初計算機研究所が資金を貸与し、後に国（中国科学院）が出資すると言った複雑な経過を経ている間に、急増した資産の所属が不明確になっている。聯想集団では、中核持ち株企業を国有民営から株式制に転換した際、株式の 35% が従業員持株会に寄贈される、ということが行われた（注 11 参照）。さらに、政治的偏見やそれに基づく過大な費用徴収を逃れるために、多くの私営企業が集体制企業の形をとっている<sup>(21)</sup>、これら企業を公司化す

る場合、資産の所有をめぐる紛争が起こる。

経営組織面では、コーポレート・ガバナンスが曖昧なことが問題となる。民営科技企业を含めた多くの中国企業は、発展するにつれて中核持ち株集団公司の傘下に各種事業公司が属する企業集団の形をとる。中核集団公司は、ほとんどの場合非公開の有限責任公司あるいは株式有限公司のため、集団全体の情報は公開されず、株式上場した企業のみが情報を公開する。このように、韓国の財閥に類似した構造を持つ中国の企業集団は、メインバンク経由あるいは資本市場経由の適切な外部モニタリングを欠いたまま、事業を急速に拡大・多角化してリスクを抱え込んでいる。

民営科技企业の発展について関係者のヒアリングをまとめると、創業時およびその後の資金調達よりも、能力ある経営者の不足が課題である、という指摘が多い。事業の拡大に伴って専門の経営者を招聘しようとしても、経験者が見つからないので、執行役員である科学技術者がビジネス・スクールに通っているケースもある。その上、急速な市場の変化に対応するためのマーケティング専門家がまだ育っていないし、流動性が大きい科学技術者を確保して、研究開発や産業化を推進する有能な管理者が足りない。経営者やスペシャリストの確保には、①大学のビジネス・スクールにおけるベンチャー企業教育<sup>(22)</sup>、②海外とくに米国ベンチャー企業経験者の帰国勧誘などを行っている。米国シリコンバレーに見るようなハイテク・ベンチャー企業の経営専門家が、歴史の浅い中国で不足しているのは致し方ないだろう。

民営科技企业の人事管理面においては、各人の能力を引き出すために、成果主義的な給与体系やストックオプションのようなインセンティブを導入するだけでなく、むしろ頻繁な転職を防ぐための福利厚生制度の拡充が必要といった面も強調されている。

4) 国際競争

中国の輸出競争力が急速に高まっているが、①輸出商品は繊維製品、玩具・雑貨、家電製品といった伝統商品が主体である、②パソコン、携帯電話などハイテク商品の輸出は、外資系企業の生産あるいは委託加工が多い、③中国企業がハイテク商品を生産・輸出する場合でも、多くは外国から導入した技術に依存している、という実体を忘れてはならない。

IMD の 2002 年世界国際競争力年鑑によれば、49 カ国を比較して、科学インフラ（科学者数、研究開発費投入など）では、中国 24 位（日本 2 位）、技術インフラ（通信やコンピュータの普及度など）では

中国 42 位（日本 25 位）であった。少なくとも科学インフラにおいては、中国は日本より低位にあるが中進国レベルに到達しており、また、技術インフラは低いレベルにあるが、沿海都市部では日本にキャッチアップしてきている。

したがって、中国で生産されるハイテク商品の国際競争力については、安価な労働力や土地代といった側面からではなく、導入した外国技術の消化・吸収能力、投資能力などの側面から考察しなければならない。ここでは、中国の WTO 加盟が、ハイテク産業すなわち民営科技企业の国際競争力に与える影響について考えてみる（表 10 参照）。

表 10 中国の WTO 加盟がハイテク産業に与える影響

WTO 加盟時の約束	具体的な影響
関税の譲許表に基づく約束	・半導体、電子機器、通信機器、コンピュータなど IT 関連商品の輸入関税が、最長 2005 年以後にゼロになる。
サービス貿易に関する約束	・各種電気通信サービス市場への段階的な外資参入が可能になる。
国内制度についての約束	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一部ハイテク製品の輸入制限あるいは許可制が撤廃あるいは透明化される。</li> <li>・ハイテク産業への補助金を含む産業政策の一部が制約を受ける。</li> <li>・貿易関連投資措置協定 (TRIM) の一環として、外国投資における業種制限、技術移転の強制、ローカル・コンテンツ要求などが撤廃される</li> <li>・貿易関連知的財産権制度 (TRIPS) の一環として、特許法、商標法、著作権法などの強化とそれらの遵守が求められる。</li> </ul>

（出所）中国 WTO 加盟に関する日本交渉チーム【中国の WTO 加盟】蒼蒼社、2002 年、より著者作成

まず、IT 関連商品などの輸入関税が引き下げられると、国内市場における競争が激化し、民営科技企业はコスト低下に努力し、自主技術開発を促進しなければならない。結果として、以前より多額の投資が必要とされるだろう。また、外国企業が中国国内市場へ参入するために、自前の研究開発機能 (R&D センター) を設置するから、中国の優れた科学技術者を多数雇用して、民営科技企业は人材不足に直面するかも知れない。

次に、サービス貿易自由化の一環として中国の電気通信業が対外開放されることは、先進的な技術導

入が加速されることを意味する。そして、通信機器の調達に当たって、国産と輸入の差別を撤廃するために、通信機器やシステムの供給者（国有企業と民営科技企业が多い）は外国企業と激しい競争にさらされることになる。

国内制度の改革についての約束では、ハイテク産業育成の産業政策の一部、とくに約 20 の国家科学技術計画のうち産業化を直接支援する 8 計画が、WTO の補助金協定 (SCM) に抵触するとされ、将来は財政支出の削減といった制約を受ける可能性がある<sup>(23)</sup>。

民営科技企业にとって影響が最も大きいのは、WTO の知的財産権制度 (TRIPS) を遵守することを約束したことである。これまで、“二次開発”を含めて外部 (外国) 技術を安易に利用してきた民営科技企业は、外部企業や大学・研究機関などに正当なライセンス料を支払う、自社の研究開発を強化する、といった方策をとらねばならない。いずれにしても、コスト上昇が避けられない。WTO 加盟後、民営科技企业の中で、①自社で研究開発を行って新製品を販売、②外国技術を導入して (あるいは外国企業と合弁して) 新製品を販売、③大規模投資により生産コストを大幅に低下、といった経営を行う企業の競争力は高まるが、模倣技術に依存あるいはコスト高の構造を抱えたままの企業は、市場から退場を迫られる。長期的に見て、WTO 加盟は民営科技企业のイノベーション能力の向上に貢献すると見られる。

## 6. 日本に対するインプリケーション

民営科技企业の急速な発展が、日本にとってどのようなインプリケーションを持つかについて考えてみる。

第一は、市場メカニズムや競争原理を良く理解した企業が出現したことである。国有企業や集体所有企業は、社会主義計画経済の産物で本来は市場経済になじまない存在である。民営科技企业は、基本的に所有制を問わず自主・自立経営を行って、市場経済をより深く体験し理解している。また、ハイテク分野で事業を展開するから、フラットな経営組織を採用し、意志決定が速やかである。これらの特徴は、日本企業と対等に競争できることを示すと同時に、中国でビジネスを行う日本企業のパートナーとして適切と考えられる。

第二に、とくに大学や研究機関からスピノフして出来た民営科技企业の中には、オリジナル技術を

持つものがある。また、技術はオリジナルでなくても、生産や販売に独自のモデルを確立した企業がある。さらに、外国技術を素速く吸収して、中国市場に適した製品に仕上げる能力を持った企業がある。このような特徴を持った民営科技企业と日本企業が技術提携して、中国市場あるいは日本の市場を開拓することが出来る。

第三は、ハイテクとその周辺分野の市場が急拡大することで、民営科技企业のいくつかは急成長したことである。今後とも、ハイテク・ベンチャー企業の中国版サクセス・ストーリーが期待できるから、ベンチャー投資の対象として考えることが出来る。ただし、中国は資本取引をまだ自由化していないこと、新興企業向け株式市場が存在しないこと、などを考慮すると、中長期の投資と考えるべきであろう。

第四は、日本に留学した中国人が、帰国して創業する際の支援である。中国政府は、留学生と OB が帰国して創業することを推奨しており、中国各地 33 カ所の留学人員創業園が設置され、インキュベーションと創業を支援している。2000 年の統計によれば、留学人員創業園の留学先分布は、米国 40.1%、日本 22.5%、オーストラリア 5.8%、ドイツ 5.3%、カナダ 4.0%、フランス 3.8%、イギリス 1.8%、その他 16.7%、となっている。しかし、資金調達に成功して創業に至るケースは、米国から帰国した留学生が多い<sup>(24)</sup>。その理由は、米国には新興ベンチャー企業の創業を支援する制度と人が揃っていて、帰国した中国人も支援しているからである。日本もシステマティックな支援方式を考えるべきであろう。

## \*謝 辞

本研究の開始に当たって、平成 12 年度東京国際大学特別研究助成を受けた。この場を借りて謝意を表します。

【注】

- ① 橋田坦 2000 年, 4-5 ページ。
- ② 民営科技企业の売上高に対する研究開発費比率が 2.8%と低い理由は、ハイテク製品の販売企業や農村部の郷鎮企業など、研究開発を行わない企業を含んでいるからである。いわゆるハイテク企業では、この比率が 10%以上であって、とくにハイテク産業開発区に立地する企業では、平均 17%である（国家科学技術部 2002 年, 76-77 ページ）。
- ③ 企業の設立要件：

企業形態	創業者	登録資本
個人独資企業	個人 1 名	制限なし
合 伙 企 業	個人 2 名以上	制限なし
有限責任公司	投資家 2~50 名	製造、小売り 50 万元 小売り 30 万元 科技・コンサル 10 万元
株式有限公司	投資家 5 名以上	1000 万元

（出所）劉劍文，楊漢平（2001）

- ④ 1992 年の 443 社に対するアンケートでは、創業資金の出し手は、創業者 16%，創業者と支持者 6%，科学・技術者が資金調達 12%となっていて、合計 34%が創業関係者であった。それ以外は、上部機関 33%，借入れ 23%，などとなっている（国家科学技術部 2002 年, 133 ページ）。一方、北京市中関村のインキュベータでは、自己資金調達 62%にもなっている（杜厚文『面稿 21 世紀的中関村経済』中国人民大学出版社, 2002 年, 178 ページ表 6-10）。
- ⑤ 独立行政法人経済産業研究所『中国の「新経済」：機会と挑戦』経済産業研究所, 2002 年, 211-213 ページ。
- ⑥ 王松奇，王国剛 2002 年, 9-24 ページ。
- ⑦ 以下を参考にした：
  - ・橋田坦 2000 年, 69-72 ページ。
  - ・Qiwen Lu 2000 年, 63-103 ページ。
  - ・『聯想集団』（会社パンフレット）およびイン

タビュー

- ・ <http://www.legend.com/About/legend/>
- ⑧ 香港聯想の株式公開時の資本金は 1 億 HK ドル、株主は（北京）聯想集団 38.8%，中国技術 2.2%，香港ビジネスマン 32.0%，投資会社 2.0%，残り 25%は一般投資家である。
- ⑨ 国有民営企業の株式会社化にあたって、従業員持株会が株式を取得した理由は、以下のものである（李珏『民営科技企业産権運営』中国方正出版社, 2001 年, 105-108 ページ）。  
1989 年、聯想集団公司が設立された際、中国科学院が 100%出資した（国有民営の“院弁公司”）。1994 年になって、中国科学院院長周光召は、35%の出資持ち分を従業員持株会に寄贈した。この目的は、創業以来苦勞してきた従業員に報いることと、新しく入社した従業員のモチベーションを高めるため、35%の持ち分に対する配当が、それら目的に使用された。1999 年の株式制転換後は、35%の出資持ち分が株式化されて一括保管され、従業員に分配されず、また売却することも出来ない。
- ⑩ 以下を参考にした：
  - ・小島末夫「托普集団（TOP）中国有数のソフトウェア開発企業」『ジェトロセンサー』2002 年 12 月, 78-81 ページ, ジェトロ。
  - ・方燁「托普十年艱苦創業奠定国際化企業集団基礎」『中国科技産業』2002 年 9 月, 中国科技産業雜誌社, 43-46 ページ。
  - ・国家科学技術部 2002 年, 576-578 ページ。
- (11) 小島末夫，前掲書, 81 ページ。
- (12) 1999 年 1 月, 国務院「ベンチャー投資メカニズムを設立することに関する若干の意見」。
- (13) 橋田坦 2000 年, 15 ページ。
- (14) 橋田坦 2000 年, 94-100 ページ。
- (15) 陸昊『思考中関村』中国経済出版社, 2002 年, 13-54 ページ。

- (16) 中国ハイテク製品の輸出額のうち、自国の知的財産権を使用するものは10%に過ぎない。  
(Dahlman, C.J. & J-E. Aubert (2001), p.122)
- (17) 2000年における研究開発費の機構別投入比率は、大学 8.6%、公的研究機関 28.8%、企業 59.8%、その他 2.8%であった。1999年までは、企業比率が50%以下に止まって、研究開発を大学・研究機関に大きく依存していたが、WTO加盟を控えて企業が自らの研究開発を強化したと見られる。
- (18) 国家科学技術部 2002年, 79 ページ。
- (19) 俞建国『中国中小企業融資』中国計画出版社, 2002年, 121-128 ページ。
- (20) “CISCO: In Hot Pursuit of a Chinese Rival”, *Business Week*; May, 19, 2003, pp.65-66.  
その後、華為技術は米国スリーコム社とネットワーク機器の製造に関して香港で合弁会社を設立した(『日本経済新聞』2003年3月3日)。
- (21) このような企業は“仮集体”あるいは“紅帽子”企業と呼ばれている。
- (22) 中国の大学には、経済学や経営学を教える経済管理学院(学系)があつて、その中にある工商管理学科(清華大学の例)がビジネス・スクールに相当する。清華大学の工商管理学科は、MITのスローン・スクールやなどと協力して、ベンチャー企業に関する教育を行っている(橋田坦 2000年, 50-51 ページ)。
- (23) 中国科技发展研究報告組『中国科技发展報告(2000)』社会科学文献出版社, 2000年 24-26 ページ。
- (24) 北京市中関村科技園区の海淀創業服務中心に設置された留学人員創業園のケース(2000年6月現在)では、60社のうち、米国 37社(62%)、日本 10(17%)、欧州 10(17%)、その他 3(5%)である(蔡林海『中国の知識型経済』日本経済評論社, 2002年, 146 ページ)。

### 【参考文献】

- Dahlman, C.J. & J-E. Aubert, *China and the Knowledge Economy : Seizing The 21st Century*, The World Bank, 2001.
- 国家科学技術部『中国民营科技企业発展報告 1978-2001年』中国经济出版社, 2002年。
- 国家統計局・国家科学技術部『中国科技統計年鑑 2001』中国統計出版社, 2002年。
- 橋田 坦『北京のシリコンバレー』白桃書房, 2000年。
- IMD, *The World Competitiveness Yearbook 2002*, IMD, 2002.
- 劉 劍文, 楊 漢平『非公有制企業法律保護』西苑出版社, 2001年。
- Qiwèn Lu, *China's Leap Into The Information Age*, Oxford University Press, 2000.
- 王 松奇, 王 国剛『中国創業投資発展報告 2002』中国財政経済出版社, 2002年。
- 王 元京『中国民营經濟投資体制与政策環境』中国計劃出版社, 2002年。
- 中国科技産業雜誌社『中国科技産業』各号, 中国科技産業雜誌社。





## フルセット型現地化と中国地場企業の競争戦略

—製品アーキテクチャによる一試論—

李 春利 (愛知大学)

## 要 旨

近年、中国製造業の台頭と国際競争力の向上は世界的な注目を集めており、日米欧韓諸国の多国籍企業も対中戦略の転換を迫られている。“Made in China”のインパクトの一つには「中国価格」がある。昨今の議論は「東莞モデル」に代表されるような「人件費 20 分の 1」説に集中しすぎる嫌いがある。「中国価格」の形成は中国地場企業と外資企業の競争の結果である。それは外資企業の行動に影響を及ぼすと同時に、中国製品とともに世界に輸出され、グローバルな価格形成の参照軸になりつつある。

本稿の前半では、「中国価格」が内外に与えたインパクトと外国企業の連鎖反応を検証し、「フルセット型現地化」というキー・コンセプトを提起する。「フルセット型現地化」とは、設計、購買、生産、販売と人材の現地化のことである。現地化の目的は人件費の削減はもとより部材コストの削減にある。さらに、「中国価格」の挑戦を真正面から受け止めている外資企業の代表格として松下の事例を取り上げた。松下はローエンドで、また、フルラインで勝負をかける戦略をとった。

本稿の後半では、「製品アーキテクチャ」という観点から「中国価格」の震源地である中国地場企業の競争戦略を分析した。家電産業では開発スピードと戦略的アウトソーシングを重視する海爾 (Haier)、コストリーダーシップとローエンドを指向する格蘭仕 (Galanz)、キーデバイス・サプライヤー指向の美的 (Midea) およびハイエンド指向の科龍 (Kelon)、事業の多角化戦略を得意とする TCL など代表的な地場企業を取り上げた。

自動車産業では、新興勢力の代表格で「台風の目」とされる吉利 (Geely)、万豊 (Wanfeng)、華晨 (Brilliance Auto)、奇瑞 (Cherry) の 4 社を取り上げた。最後に、中国の地場企業はなぜ要素技術の開発を行わないのかについて、技術開発のインセンティブとリスクヘッジにその要因を求めた。中国地場企業における「アーキテクチャ・オープン化」の特徴を抽出し、中国の製造業は「擦り合わせ (インテグラル) 型」製品を「組み合わせ (モジュラー) 型」製品に転換する力があり、そうした「製品アーキテクチャの換骨奪胎」による産業成長と国際競争優位の獲得といった特徴をもっているとの結論に到達した。

## はじめに

近年、中国製造業の台頭と国際競争力の向上は世界的な注目を集めており、日米欧韓諸国の多国籍企業も対中戦略の転換や軌道修正を迫られている。“Made in China”のインパクトの一つには「中国価格」がある。昨今の議論は「東莞モデル」に代表されるような「人件費 20 分の 1」説に集中しすぎる嫌いがある。「中国価格」の形成は中国地場企業と外資企業の競争の結果である。それは外資企業の行動に影響を及ぼすと同時に、中国製品とともに世界に輸

出されるようになり、グローバルな価格形成の参照軸になりつつある。

本稿の目的は、中国における地場企業と外資企業の競争パターンを解明し、中国地場企業の競争戦略の特質を抽出することである。具体的には、前者については、「チャイナ・プライス」と「フルセット型現地化」の関係を問ひ、後者については、「製品アーキテクチャ」と製品開発パターンという切り口で中国地場企業の多様な戦略を検証する。

本稿ではまず、いわゆる「チャイナ・プライス」

が内外に与えたインパクトと外国企業の反応連鎖を検証し、「フルセット型現地化」というキー・コンセプトを提起する。「フルセット型現地化」とは、設計、購買、生産、販売と人材の現地化のことである。

「中国価格」の震源地である中国地場企業の競争戦略を分析するにあたっては、いわゆる「製品アーキテクチャ」すなわち製品・工程の設計思想という観点を導入する。まず、家電産業では、新興勢力の代表格である海爾（ハイアール）、格蘭仕（ギャランツ）、美的（ミディア）、科龍（コロロン）および TCL の 5 社、自動車産業では、「台風の目」とされる吉利（ジイリー）、奇瑞（チェリー）、華晨（カシン）、万豊（マンポウ）の 4 社を取り上げ、その多様な戦略を検証する。

結びとして、中国地場企業の共通項である、要素技術の開発を行わないことの要因について、さまざま仮説を思考実験的に検討する。最後に、中国地場企業における「アーキテクチャ・オープン化」の特徴を抽出し、中国の製造業は「製品アーキテクチャの換骨奪胎」による産業成長と国際競争優位の獲得といった特徴をもっているとの結論を導き出す。

## 第 1 節 「チャイナ・プライス」のインパクト：

### Home & Away

「メイド・イン・チャイナ」の台頭は、その製品輸出の量的拡大よりも、「チャイナ・プライス」という新しいグローバルな価格形成の参照軸を形成したところに、より大きい意義をもっている。中国企業が国際競争力をもっている普及型製品分野では、世界標準価格が「チャイナ・プライス」に収斂する可能性も出てきた。

「チャイナ・プライス」形成の源流は国内市場での熾烈な価格競争にある。まず、国内市場（Home）では、価格と市場シェアを軸にした同質競争が繰り返し展開されている。

その典型例はカラーテレビ業界である。1996年に比べて 2000 年中国国内市場のカラーテレビの販売

価格は約 40%下落している。2000 年にはカラーテレビの生産量は対前年比で約 25%減少、在庫は 600 万台、赤字総額は 200 億元にのぼり、約 90 社のテレビメーカーの中で利益をあげている企業がほとんどなかった<sup>①</sup>。中国製造業の先頭を走ってきた家電産業では、主力選手たちは価格競争で体力を消耗している。

価格戦の焦点は現在、エアコンと携帯電話にシフトしている。外資が上位を占めている製品は、基本的には乗用車と携帯電話ぐらいであったが、その携帯電話も 2003 年上半期に地場系メーカーが全体の 55.3%のシェアを持つに至った。民営企業の寧波波導（バード、浙江省）がモトローラや、ノキアを抑えてトップに立ち、TCL と康佳（Konka）が 3 位と 5 位に入ってきた<sup>②</sup>。

「チャイナ・プライス」の影響は中国ホーム市場で外資企業の一時退潮と退出をもたらした。この点は、1990 年代初期において外資企業の躍進で民族系企業が圧迫されていた状況と大きく異なっていた。

中国企業の国際競争力の向上にともない、中国企業の海外進出も加速している。2001 年に中国企業の海外法人数は約 6,600 社になった。表 1 は中国製造業のなかでも最も国際競争力を備えているとされる電機企業の海外進出の概要をまとめたものである。表 2 ではアジア市場における中国、日本、韓国、欧米およびローカル企業の製品の店頭価格を比較してみた。

例えば、フィリピン市場では、中国 TCL 製のカラーテレビは最も安く、日本 JVC は一番高く、韓国三星と欧州フィリップスはその中間にある。また、インド市場のように、中国メーカー（康佳）がインドの地場メーカー（BPL）よりも安くなっている。

このような観点からみれば、昨今の「中国産業脅威論」の本質は「中国価格脅威論」に置き換えてもよい。中国の WTO 加盟はそうしたグローバル競争を促進する外部条件を整えてきている。

表1 中国の主要な電子・電機企業の海外展開

企業名	主要製品	海外展開		
		工場	販売会社等	事務所<R&Dセンター>
長虹 (四川綿陽)	テレビ, エアコン	インドネシア (2000: CTV) ロシア (2001: CTV), メキシコ	オーストラリア, 米国。 海外販売店 8000 以上展開	ロシア, インドネシア 南アフリカ共和国 アラブ首長国
海爾 (山東青島)	冷蔵庫, エアコン テレビ	イラン (99: エアコン, 洗濯機), 米国 (2000: 冷蔵庫) 北アフリカ (2000: 冷蔵庫, エアコン), バングラデシュ (2001) イタリア (2001), パキスタン (2001)	インドネシア (96) フィリピン (97) マレーシア (97), 中東 (99)	韓国, オーストラリア, 日本, 米国, オランダ, カナダ, 台湾, 香港 (以上, 情報センター) <東京 (94) 米国, フランス, オランダ, カナダ>
康佳 (広東深セン)	テレビ, 携帯電話	インド (99: CTV) インドネシア (2000: CTV, 帯料加工) メキシコ (2002: CTV)	オーストラリア, 米国, 香港, インドネシア, ロシア	<米国 (97: シリコンバレー) >
TCL (広東惠州)	テレビ, 家庭用 PC 電話	ベトナム (99年12月: CTV, シェア 6%) インド (2000: CTV, シェア 8%)	香港, フィリピン, 米国等に 販売会社	
美的 (広東順徳)	エアコン (国内2位) 扇風機 (世界1位) 炊飯器, 電子レンジ	なし	香港, 欧州, 米国, 日本に販 売子会社 シンガポール	インドネシア
小天鵝 (江蘇泰州)	洗濯機, 食器洗器 エアコン, 冷蔵庫	アルゼンチン (2000: 洗濯機)	香港, 米国, 日本 インドネシア, マレーシア	
科龍 (広東順徳)	冷蔵庫, エアコン 冷凍ケース	なし	香港に二つ (93)	欧米, 日本, 香港 (販売) <日本 (97), 米国 (2000) >
春蘭 (江蘇泰州)	エアコン, 冷蔵庫 洗濯機, 自動車 バイク, IC	ロシア (エアコン) スペイン (エアコン, オートバイ) パキスタン, ベトナム, マレーシア, インドネシア (オートバイ) シンガポール (冷凍システム)	香港, イタリア, 米国, フラ ンス, 日本, 中東, オースト ラリア, オランダ, トルコに 十数社販売支店	日本 (販売)
格力 (広東珠海)	エアコン 電子・電機部品	ブラジル (2000: エアコン)	スペイン, フィリピン	米国, 香港

(原資料) 各企業のホームページ及び一部ヒアリングから作成 (2001年11月現在)。  
(出所) 木村福成・丸屋豊二郎・石川幸一編著『東アジア国際分業と中国』ジェトロ, 2002年, 20頁。

表2 アジアにおける中国製品と日・韓・米欧・地場製品との価格比較

(単位: 日本円換算)

製品	国・地域	中国		日本		韓国		米欧		地場							
		ブランド名	価格	ブランド名	価格	ブランド名	価格	ブランド名	価格	ブランド名	価格						
カラーTV (21インチ)	タイ	TCL	20,738	Sharp	20,544	LG	19,043	Philips	22,101	KLASS	15,540						
	フィリピン			JVC	34,188	Samsung	28,918	Philips	28,943								
	インドネシア			松下	31,524	LG	24,124	Philips	38,554								
	ベトナム				26,897		28,372		27,896								
	インド			康佳	27,200	松下	44,880	Samsung	44,064			Philips	38,080	BPL	35,360		
	シンガポール			美的	27,200	Sharp	26,865	Samsung	34,551			Philips	31,089				
	香港			SKYWORTH	28,893	日立	40,588					Philips	43,859				
中国	海爾	17,250	Sharp	24,750	LG	17,400	Philips	26,700									
エアコン	タイ	格力	29,750	三菱	85,874	LG	69,500	York	35,750	TRANE	80,620						
	フィリピン			松下	43,048	LG	34,995										
	インドネシア			長虹	43,793	東芝	58,327							UCHIDA	41,292		
	ベトナム				55,871		36,518						69,225		70,002	63,004	
	インド					日立	60,928					Samsung	66,069			BlueStar	54,128
	シンガポール			美的	36,628	三洋	69,171					Samsung	48,399	Carrier	69,171	Fortress	35,370
	香港			志高	28,200	NEC	51,562					LG	43,843	Carrier	45,431		
中国			Sharp	51,000	LG	40,200	Siemens	67,350									
冷蔵庫	タイ	ASTINA	52,125	日立	52,792	Samsung	73,114	Electrolux	63,662	ASTINA	52,125						
	フィリピン			海爾	31,738	松下	34,748	Samsung	37,050			Kelvinator	34,750				
	インドネシア			DAST	26,492	東芝	42,920							UCHIDA	33,300		
	ベトナム				55,871		36,518		69,225				63,004	Godrej	69,360		
	インド					三菱	67,786	LG	97,920			Whirlpool	92,480	Fortress	40,715		
	シンガポール					三洋	43,702	Hoover	69,171			Fisher&P	82,950				
	香港			華龍	38,986	松下	40,350	Samsung	48,418			Kelvinator	45,509				
中国	長嶺	35,175			LG	37,350	Elecrion	39,300									

(注1) 中国製品と同質、同性能の日本、韓国、欧米、地場製品を対象に調査。  
(注2) 調査場所は都心の中心部で、かつ量販店の製品を調査対象とした。  
(注3) 各国ブランド別に複数の製品がある場合には、中位の製品、2種類の製品がある場合には、安価な製品を採用。  
(原資料) 日本貿易振興会 (ジェトロ) 海外事務所が2001年8月に調査した結果に基づく。(出所) 丸屋豊二郎 (2002), 27頁。

## 第2節 多国籍企業の「フルセット型現地化」

そうした「チャイナ・プライス」の脅威に対抗し、一層のコスト削減を実現するために、日米欧韓の多国籍企業は中国シフトを加速させ、「フルセット型現地化」に傾斜している。

「フルセット型現地化」とは、すなわち設計、購買、生産、販売と人材の現地化のことである。それは企業活動のほぼ全プロセスをカバーしているので、「フルセット型」という表現を使用することにした。従来の組立の現地化、販売の現地化に比べて、設計、購買、人材育成（技術者など）といった企業活動の上流までさかのぼって現地化を進めているところに、中国における現地化の特色がある。

現地化の目的は人件費の削減はもとより部材コストの削減にある。昨今、中国の人件費は日本の20分の1、30分の1などとよく言われているが、人件費コストよりも重要なのは部材費の削減である。現に、広東省東莞市にある日系企業の試算によると、次のようになっている。

「トータルな製造コストは日本を100とすれば、韓国はおよそ90%、台湾は85%、マレーシアは80%、東莞は65~70%になる。」「人件費の安さは部品・素材の購買コストとリンクしてはじめてトータルなコストダウンに寄与する。」<sup>③</sup>

部材コストと人件費コスト同時削減のメリットは外資企業の中国進出のさらなる加速に拍車をかけている。外資企業の現地化戦略は次のような特徴もっている。

### 2.1 設計の現地化

「設計の現地化」は現地にR&Dセンターの設立、設計思想からの見直しと設計の簡素化、現地技術者の育成（人材の現地化の一環）などが含まれる。

- ・日系企業のR&Dセンター：松下（北京・蘇州）、日立（北京）、NEC（北京ほか4施設）、ホンダ（上海）、富士通（北京）、東芝（北京）、ソニー（深セン）、三洋（深セン）など。

- ・欧米韓国系企業のR&Dセンター：シーメンス（上海）、GM（上海）、VW（上海）、GE（上海）、プジョー（武漢）、ロックウェル（上海）、ユニリーバー（上海）、シュナイダー（上海）、三星（北京）、LG（北京）、エリクソン（上海）、ノキア（北京）、マイクロソフト（北京）、ルーセント・テクノロジーズ（北京・上海）、IBM（北京）、モトローラ（北京）、ベル・ラボラトリー（北京）、インテル（北京・上海）、SUNコンピュータシステム（北京）、P&G（北京）、UTC、ヘンケルなど、計70社。

### 2.2 購買の現地化

設計の現地化と並んで、購買の現地化も注目されている。それは組立の現地化を実現した外資企業の部品現地調達だけを意味するものではなく、現に、IPO（International Purchase Office）とよばれる国際調達センターの中国シフトも加速している。つまり、中国製部品を購入して、中国以外の組立拠点にも部品供給を行っている。例えば、GE、Electrolux、モトローラ、フィリップスなどの欧米企業は中国にIPOを置いて、中国での部品調達を増やしている。GE家電部門は国際購買の3分の1を中国で調達している。中国はいまグローバル・ソーシングの重要な供給基地になっている。

### 2.3 キーデバイス

家電製品のなかで、基幹部品の付加価値が一番高く、例えば、エアコン・冷蔵庫のコンプレッサー、テレビのブラウン管（CRT）、電子レンジのマグネトロンなどがそれに当たる。完成品では中国の地場系企業は競争力が強いものの、キーデバイスはやはり外資の天下である。例えば、

- ・冷蔵庫コンプレッサー：Electroluxは上海・天津2拠点をもち、市場シェアは12%、中国1位である。その他、東芝、松下、日立、三洋などが挙げられる。
- ・TVブラウン管：ブラウン管メーカー8社はいずれ

も外資である。三星、松下、トムソン、Electrolux などである。なかでは、三星は中国ブラウン管市場シェアの3割を握っているともいわれている。

このように、完成品とデバイスに分けて観察すれば、中国地場企業と外資企業の競争力の差がより立体的に見えてくる。

## 2.4 ローエンドとハイエンド

「チャイナ・プライス」の挑戦を真正面から受け止めている外資企業の代表格は松下電器である<sup>4)</sup>。松下は家電製品の全分野において「チャイナ・プライス」に正面から挑むローエンド戦略とフルライン戦略をとった。

松下のローエンド戦略を担う「世界戦略商品」第1弾は398元(1元=16円)のMX20型電子レンジである。このモデルは前モデルに比べて37%割安で、2001年末に世界で同時に発売した。中国地場メーカーの格蘭仕製(299元)より100元程度高い価格設定なので、松下のブランド力が活かされてくる巧みなマーケティング戦略である。この「ちょっと背伸びしたら手が届く」マーケティング戦略を支えているのは、設計思想の見直しから購買・生産・販売までの一貫した徹底的なコスト削減政策である。

- ・設計：部品の一体化などで部品点数を30%削減した。
- ・購買：樹脂・電子部品・金型まで中国製を全面採用し、日本製はトランジスタと鉄板のみ。さらに、ライバル企業の格蘭仕と美的のサプライヤーを徹底的に活用した。
- ・生産：米国電子レンジ工場を閉鎖し、日本工場にハイエンド製品を特化させ、上海工場にローエンド製品を集約させた。
- ・販売・輸出：松下上海工場の生産能力を50万台から200万台に引き上げ、世界向けの輸出拠点に位置付けた。

中村邦夫社長が「主戦場で勝つ」と言っていたように、松下の基本戦略はボリュームゾーンで勝負を

かけるということである。「中国で勝てなければ世界で負けるのです」(少徳敬雄常務)。

一方、LG電子、三星電子などの韓国企業は中国企業とローエンド製品の競争を回避し、韓国得意のデジタル技術をコア・コンピタンスにして中国企業を振り切る戦略をとっている。それにより、日中企業による板挟み状態からの脱出を図ろうとしている。ソニーは相変わらず、独自のクローズド・アッセンブラー・サプライヤー・ネットワークの中で、ハイエンド指向のブランド戦略をとっている。

このように、多国籍企業の中国戦略の主軸は設計・購買・生産・販売の「フルセット型現地化」にシフトし、それによって失地回復を狙っている。

## 第3節 中国地場企業の競争戦略(I)：仮説と事例

この節では「中国価格」の震源地である中国地場企業の競争戦略を分析する。分析の視角として、いわゆる「製品アーキテクチャ」の観点を導入する。さらに、中国企業の代表ランナーである海爾の事例研究を通じて、中国企業の競争戦略の「型」を浮き彫りにする。

### 3.1 製品アーキテクチャと作業仮説

製品アーキテクチャとは、製品に体化した設計情報に着目する産業観に基づく発想であり、具体的には、どのようにして製品を構成部品(モジュール)に分割し、そこに製品機能を配分し、それによって必要となる部品間のインターフェース(情報やエネルギーを出し入れする結合部分)をいかに設計・調整するかに関する基本的な設計思想のことである(藤本, 2001)。

製品アーキテクチャは構成要素間に配分される機能のパターンと構成要素のインターフェースのルール化の程度によって、まずインテグラル型とモジュラー型に大別される(Ulrich, 1995)。機能群と部品群の関係が錯綜している設計思想を「擦り合わせ(インテグラル)型」、1対1に仕分けられている設計思

想を「組み合わせ（モジュラー）型」という。これに、インターフェースがオープンであるか否かという軸を入れると、表3のような3つのタイプが抽出

される。すなわちクローズ・インテグラル型、クローズ・モジュラー型、オープン・モジュラー型の3つである（藤本，2003）。

表3 製品アーキテクチャの類型

	インテグラル型 (擦り合わせ型)	モジュラー型 (組み合わせ型)
クローズ (囲い込み)	製品機能と製品構造（部品）間の関係が錯綜しているため、部品設計をきめ細かく相互調整し、製品ごとに部品やその接合部（インターフェース）を最適設計しないと製品全体の性能がよく出ない製品設計思想を指す。	製品機能と部品・モジュールが1対1ですっきり対応しており、インターフェースが標準化しているため、あらかじめ別々に設計した部品を寄せ集めても多様な製品が出来る。モジュールの「寄せ集め設計」でも立派に製品機能が発揮できる。モジュール間のインターフェースなど設計ルールが基本的に1社内で閉じているもの。
オープン (業界標準)		インターフェースが業界レベルで標準化しており、企業を超えた「寄せ集め」が可能なタイプのもの。

図1は、本稿の作業仮説を図式化したものである。すなわち、アーキテクチャの視点を用いて、日本企業と中国企業の得意技を説明するならば、日本企業が強いのはなにかといえば、クローズ・インテグラル・アーキテクチャの製品であり、それに対して、中国企業が強いのはオープン・モジュラー・アーキテクチャの製品である。勃興する中国製造業に関し

ていえば、それはモジュラー化に向かう動的なプロセスにあるのではないかというのが、検証作業の出発点である。一方、中国の企業や地域は多様性に富んでいるため、各企業の競争戦略と開発パターンにも違いが存在する。そのような認識を踏まえて、以下では具体的な事例研究を通じて、中国地場企業のアーキテクチャ的な特徴と製品開発パターンを分析していく。

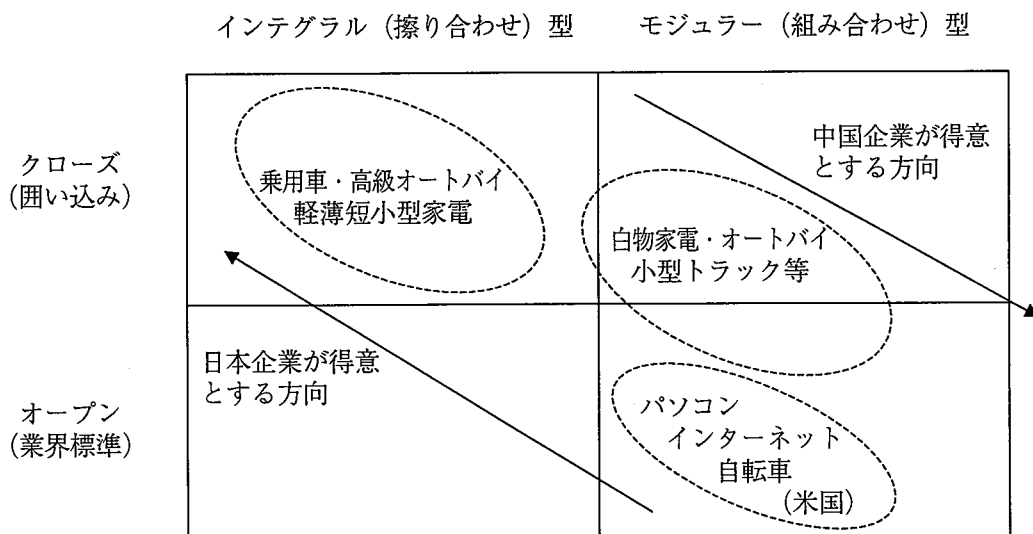


図1 作業仮説：製品アーキテクチャの産業分類に基づく中国と日本の競争力分析

### 3.2 中国地場企業の競争戦略：海爾の事例

ここでは、海爾のブランド戦略とそれを支えているモジュラー型製品開発パターンに絞って検証する。

#### (1) 海爾のブランド戦略

海爾は中国トップの総合家電・情報機器メーカーで世界電機業界でも第 9 位にランクされている<sup>6)</sup>。海爾は冷蔵庫、エアコン、洗濯機、冷凍ショーケースでは 2001 年に中国国内シェア第 1 位である。

海爾は設計・製造・販売の国際ネットワークを持っている。2002 年の時点で、海爾は米国、イタリア、タイ、パキスタン、イランなど 13 ヶ国で現地生産を展開しており、世界 160 ヶ国と地域に製品を輸出している（表 1 参照）。米国での主力製品はミニ冷蔵庫（シェア約 35%）、冷凍ショーケース（同 12%以上）、ワインクーラー（同 50%以上）である。

海爾は中国国内と海外両方で自社ブランド戦略を貫く方針で、その象徴的な出来事は 1999 年の米国への工場進出（South Carolina 州 Camden 市）である。カムデンでの生産拠点のほかに、ロサンゼルスでの設計拠点とニューヨークで設立された現地法人の営業拠点がある。さらに、2002 年に海爾はニューヨーク・ブロードウェイにある有名なグリニッチ貯蓄銀行ビルを買収して“*The Haier Building*”と命名し、米国本社を設置した。米国本格進出の最大の目的は“*Haier*”を世界ブランドとして認知させるためだという。

2001 年 12 月、日中企業間初めての戦略提携・三洋電機と海爾の合意発表が行われた。合意の中心的内容は次のとおり<sup>6)</sup>。

日本で中国ブランド商品販売のための専門合弁会社「三洋ハイアール(株)」を設立し、海爾ブランドの製品を日本国内の量販店、三洋系列店に供給、販売する。一方、海爾の販売網を活用して、中国市場で三洋ブランドの製品を販売する。三洋はキーデバイスで技術協力をしていく。実際、2002 年に青島海爾本部の冷蔵庫工場の隣接地に、三洋が冷蔵庫用のコ

ンプレッサー工場を設立した。2003 年から海爾は三洋から携帯電話の OEM 供給を受けて、海爾ブランドで販売を開始した<sup>7)</sup>。

張瑞敏 CEO は同社のブランド戦略について次のように解説している。「*Michael Porter* 教授の 3 つの競争戦略（コスト・リーダーシップ、差別化、集中）の中で、我々は最初から差別化戦略をとっている。市場で勝てるか否かは、常に顧客のニーズを先取りできるかどうか、競争相手より一歩か半歩リードできるかにかかっている。」<sup>8)</sup>

海爾は現在 128 ヶ国で 576 件の商標を登録済みで、中国では 623 件を登録している。また、海外専売店、代理店など多数設置している。

#### (2) 海爾のモジュラー型製品開発

##### (a) スピード重視の開発体制

国際展開と並んで、海爾のスピード重視の開発が注目されている。同社によれば、海爾は一日平均 1.3 種類の新製品を開発しているといわれている<sup>9)</sup>。研究開発費の売上比率は 4.6%である。

海爾はまず新製品をある地域に限定して販売し、当たると販売地域を拡大するが、当たらなければすぐ引込める。それを「手探り商品」と呼んでいる。スピード開発の有名なケースとして、米国市場向けの「*Mike Freezer*」（冷凍ショーケース）があり、設計変更提案が出た時から試作品が提供されるまでわずか 17 時間しかかからなかったという。その商品に設計変更を提案した米国海爾社長 *Michael* の名前を冠した。

海爾の開発体制は 2 段階体制をとっている。「海爾中央研究院」が中核組織として基礎技術の開発、製品企画を行う。そこに開発技術者が約 500 人いる。さらに、海爾のなかに 10 余の事業部があり、各事業部の中に研究所があり、具体的な製品開発を行う。

一方、社外には海爾が出資して設立された「科学技術公司」とよばれる設計会社があり、海爾中央研究院によって管理されている。その設立形態は、海爾が

全額出資，マジョリティ出資，マイノリティ出資，業務提携などがさまざまなパターンがある。パートナーの中には大学もあり，例えば，上海交通大学，ハルビン工業大学，中国科技大学などが含まれ，産学連携の形で共同開発を行っている。こうした開発要員を全部合わせて，開発スタッフは5,003人とされている。また，一説では海爾本体の開発要員数は約3,000人ともいわれている。

海外では，フランスのリヨンに欧州 R&D センター，ロサンゼルスに米国 R&D センターがある。東京には1994年に日本の GK デザイン機構と合弁で設立した設計事務所，そのほかにもオランダ，カナダに設計事務所，韓国，オーストラリア，台湾，香港に情報センターを設けている（表1参照）。

このように，海爾は「社会的資源の活用」という方針のもとで，中国内外の設計会社，国内の大学と幅広く提携している。「海爾資源論」のモットーは「所有ではなく，活用すること」である。

スピードとマネジメントの関係について，張瑞敏 CEO は次のように指摘している。「大企業は我々より能力があるが，その組織構造によりスピードが相対的に遅い。我々はスピードで機先を制する。」<sup>(10)</sup>

一方，ライバルの関係にある松下の中村邦夫社長は張瑞敏と類似の意見を発表している。「いまは，大きい者が小さい者に勝つのではなく，速い者が遅い者に勝つ。」<sup>(11)</sup>

#### (b) 戦略的アウトソーシングとモジュラー型製品開発

海爾のスピード開発を支えているもう一つの重要な要因は部品の戦略的アウトソーシングである。海爾では，キーデバイスの外注化，汎用部品の大量採用などが一般的に行われている。コンプレッサーやブラウン管も外国企業から調達しており，しかもそれを汎用部品（標準体）として計算している。

例えば，洗濯機開発の事例をみてみよう。国家標準 (State Standard) とよばれる汎用部品比率は76%，

業界標準 (Industrial Standard) とよばれるデファクト・スタンダード部品の比率は10%以上，自社設計のカスタム部品の比率は10%以下（点数ベース）となっている。製品シリーズをベースにして社内の部品共通化を進めており，コスト削減のために，シリーズ間の共通化度が高い。家電デザインの差別化を図っているため，金型の内製率は高い。海爾は500万元をかけて最新鋭の金型工場を建設した。それによって，新製品のコンセプト設計から金型の試作，試作品の検定まで内部化することで，リードタイムを短縮し，スピード開発を可能にした<sup>(12)</sup>。部品メーカーの開発参加，いわゆるデザイン・インの比率は約35%前後であるという。

一般に汎用部品比率が高い場合は，製品差別化が難しくなる。それに対して，海爾の考え方として，設計するのは部品そのものではなく，部品の機能である。顧客ニーズを満たす機能の組み合わせは新製品になるという。言い換えれば，機能設計と構造設計・詳細設計を分けて考えて設計の内外製方針を決めるという発想である。自社の開発チームは機能設計に集中して，その機能要求を満たすものなら，内製に拘らないという割り切った考えである。したがって，開発作業の基本的な部分は，コンセプト・製品企画に大きな比重をおくことになる。

構造設計に際して，既存部品を前提にし，モジュール別に開発タスクを分割し，機能完結的な部品ユニットを寄せ集めて簡素化したインターフェースで繋いで設計するという意味で，海爾の製品開発のパターンは基本的に「機能設計中心のモジュラー型製品開発」と呼ぶことができよう。

このような開発体制は短期的な開発のパフォーマンスを高める一方で，企業の長期的な商品開発力の蓄積に不向きなところもある。裏を返せば，機能設計に集中することはアイデア勝負の世界でもある。それ自体は参入障壁になりにくく，ライバルに真似されやすい。日本家電メーカーの汎用部品比率はおよそ30%なので，海爾はその2倍以上になる。



海爾独特のインセンティブ・システムはさらにそのようなスピード開発を加速させていく。具体的には、「型号經理」(プロジェクト・マネジャー)とよばれる開発リーダーは、開発スタッフを募集してチームを作って内外製方針を決める。開発スタッフの給料は、固定給の部分はゼロであり、すべて新製品開発プロジェクトの市場業績によって決まる。事前に会社と交わされた契約のなかで報酬の算出方法が定められている。それに基づいて、売れた商品の数に連動して一個いくらという形で給料として開発チームに支給される。技術者の給料は毎日の日給として決まり、それを1ヶ月分まとめて月給として支給される。開発リーダーは貢献度に応じてメンバーに給与の分配を行う。もしプロジェクトが失敗したら、チームの報酬はすべてゼロになる<sup>(13)</sup>。

それはいわば、開発親方請負制と開発出来高給がミックスされたようなインセンティブ・システムである。海爾における技術者の管理は、その生産管理と労務管理に相通ずるプリンシプルで貫かれており、基本的にはテイラー主義の派生モデルと見てよい。

張瑞敏 CEO 曰く、「中国現在の管理水準では、ある意味で、やはりテイラーの科学的管理法をとるべきだ。これは最も基本的なものである。」<sup>(14)</sup>

#### 第4節 中国地場企業の競争戦略(Ⅱ):家電産業

海爾とは別に、ここでは、中国家電産業の新興勢力の代表ランナーである格蘭仕、美的、科龍、TCLといった個性的な企業4社を取り上げる。

##### 4.1 格蘭仕=垂直統合+コスト・リーダーシップ戦略

格蘭仕(Galanz=ギャランツ、広東・順徳)は海爾の正反対を走っている企業である。同社は1993年に電子レンジの生産を始め、2001年には中国国内シェア70%、世界シェア35%を占める年産900万台の世界最大の電子レンジメーカーに成長した<sup>(15)</sup>。同社は国内市場では自社ブランド、海外市場では

OEM供給を使い分けている。生産面では、徹底した垂直統合による大量生産、低コスト戦略に徹している。「グローバル・ブランドの製造センター」というのは格蘭仕の企業戦略の基本である。

キーデバイスのマグネトロン(マイクロ波発振器)は当初東芝、三洋と韓国LGから買っていたが、その後、中国国内の軍需系ハイテク企業と共同開発し、内製に切り替えた(一部だけまだ外注している)。その他の部品についても、タイマー、スイッチ、トランス、モーターから電源コードまでほとんど内製し、図面は100%内部設計である。購買しているのは主に材料で、鋼板は日本から輸入している。1997年、本社に「電子レンジ研究センター」、米国に「電子レンジ研究所」を設立した。現在、本社研究センターの技術者数は約150人である。

「95年から中国では17%の増値税(付加価値税)が導入された。外注に多段階で課税されるようになったため、内製化したほうが有利だと考えた」(刁偉国副総経理)。できるだけ部品を自社製に切り替えることで、大幅なコスト削減が実現できた。93年に輸入した東芝製の電子レンジは3,000元以上、格蘭仕製の初代モデルが1,700元であったが、今は一番安いモデルは299元になった。格蘭仕は自動車産業におけるT型フォードのような垂直統合戦略をとり、規模の経済でコスト・リーダーシップを握る戦略をとっている。格蘭仕の経営者は松下幸之助の「蛇口の水」理論の信奉者で、同社は家電のコモディティ(日用品)化の典型例でもある。

一方、工場では36本の生産ラインを3直4交代で操業している。1モデル1ライン体制で、タクトタイムが15秒くらいで作業の流れが非常に早い。従業員数は約12,000人で、そのうち、約8,000人がラインで働いている。典型的なフォード型少品種大量生産システムである。

OEM供給先はカルフルー、ウォルマート、GE、エマソン、三星、ケンウッド、三洋など海外の主要な量販店やメーカーを中心に100社以上ある。2002

年 7 月から日本の電子機器商社加賀電子と提携し、従来の OEM 供給を見直して、自社ブランド製品で日本市場に本格的に参入した。2001 年からエアコン事業に参入し、日米欧 8 ヶ国から最新鋭のエアコン生産ラインを導入した。

刁偉国副総経理談：「問題は損益分岐点がどんどん高くなっていくことだ。もともとは 200 万台であったが、今は 500 万台になった。コスト削減分も全部値下げ分に相殺されてしまった。」

#### 4.2 美的=完成品+キーデバイスの両面戦略

海爾と格蘭仕の間にあるのは美的（Midea=メディア、広東・順徳）である。美的は格蘭仕と同じ順徳市に立地している総合家電メーカーで、主力製品はエアコンをはじめとする白物家電である<sup>(16)</sup>。従業員数は 18,000 人、1993 年 11 月に上場企業になった。エアコンの生産量は現在約 290 万台である。

エアコンのコンプレッサーはもともと東芝万家楽、松下万宝、上海日立、瀋陽三洋から買っていたが、98 年に美的は順徳にある「東芝万家楽」という東芝のコンプレッサー合弁会社の株式 60%を取得、「美芝制冷設備」と社名を変更し、経営権を握った（美的 60%、東芝 40%）。それをきっかけに本社側にコンプレッサー事業部を設立した。

美的はコンプレッサー・サプライヤーとしては中国国内第 3 位で、冷房用コンプレッサーは年産 350 万台、そのうち約半分の 170 万台は外販している。その他に、電子制御ユニットなどの主な部品も内製している。外注する部品も設計は内部化している。一方、美的はエアコン専用の小型モーターも開発し、イタリアのメローリとの合弁で生産を行っており、現在国内シェア第 1 位で、OEM として内外のブランド向けにも供給している。

美的は 2001 年に三洋電機が電子レンジの心臓部であるマグネトロン事業から撤退するのに伴い、三洋の兵庫工場の製造技術と設備を買収、建設中の新工場に導入した。それをもとに、美的はマグネトロ

ン会社を設立し、中国内外でトップクラスのマグネトロン・サプライヤーを目指すという。ライバルの格蘭仕も三洋と交渉していたが、折り合わなかったという。中国の家電各社は日本と韓国の大手 5 社に、電子レンジ部品で最も付加価値の高いマグネトロンの調達を依存していた。美的も三洋の兵庫工場から輸入していた<sup>(17)</sup>。

美的の売上構成はエアコン 46%、小型家電（扇風機・炊飯器・電子レンジなど）24%、コンプレッサー 10%、モーター 6%などとなっている。完成品とキーデバイス、自社組付けと外販を使い分けて経営の健全化を図る両面戦略をとっている。研究開発センターは約 2,000 人、エアコンでは二百数十件の特許をもっている。2001 年に東芝から生産技術供与を受けて冷蔵庫事業に参入した。

何享健総裁談：「以前は市場シェアを優先していたが、いまは利益を第一に考え、顧客満足度も同様に重視するように変えた。」「生産コストを一段と下げて競争力を強化するには基幹部品の内製化が欠かせない。主力部品の生産を拡充して事業の付加価値を高めることが各社共通の課題である。」

#### 4.3 科龍=キーデバイス外注→コア技術へ回帰？

「北の海爾、南の科龍（Kelon=コロン、広東・順徳）」。同じ時期に冷蔵庫事業を始めた両社は、その後中国の冷蔵庫市場の天下を二分する両雄となった。ブランドの海爾 vs 製品の科龍、軍事化管理の海爾 vs 人情の科龍、売上の海爾 vs 利益の科龍、1990 年代によく対比で語られた両社は、その後明暗を分けた。

科龍の主力製品は冷蔵庫、2000 年まで連続 9 年中国国内シェア 1 位で、総生産量の 35%が輸出向けである<sup>(18)</sup>。その他の主力製品はエアコン、冷蔵ショーケース、小型家電がある。従業員数は約 8,000 人。中国で代表格の郷鎮企業として、92 年に鄧小平が有名な南方視察を行う際に、同社を訪ねたほどである。しかし、2001 年に経営不振に陥り、筆頭株主は地元

政府の容桂鎮政府から、香港上場企業の冷媒製造会社のグリーンクール社（格林柯爾科技控股）に変わり、経営陣が交替した。

科龍は「不冷不作」（冷蔵・冷房技術関連の製品でなければ作らない）という冷蔵・冷房技術をコアにして成長してきた。エアコンの場合は、部品の外注比率はコストベースでは約 50%、その中で一番比重が大きいのはコンプレッサーである。コンプレッサーもデバイス・サプライヤーのカタログ部品（商品カタログに載っている汎用部品）である。購入部品の大半が市販の汎用部品で、カタログ買いが基本である。一部の高級品について図面発注もあるが、エアコンの特殊設計部品は約 15% くらいで、冷蔵庫はそれ以下である。

新経営陣が打ち出した新しい経営理念は「重返核心競争力」（コア・コンピタンスへの回帰）というものである。戦略の柱は販売の国際化とコア技術への回帰である。具体的にはこれまで蓄積されてきた高い冷蔵技術とグリーンクールがもってきた制冷技術をコアにして、新技術に基づいた新型冷蔵庫の開発と世界レベルの省エネ、環境対応型のエアコンの開発である。ただし、エアコンの自社内設計分は約 15% で、コンプレッサーも外注していることがエアコンの製品差別化のネックになる。

顧雛軍総裁談：「エアコン業界の競争はコア技術から離れ、価格や販売の競争に走りすぎた。加えて、エアコン部品の供給能力が整ってきていることがこの流れを加速させている。」<sup>(19)</sup>

#### 4.4 TCL=事業多角化の方程式：販売網+OEM+M&A の三位一体

TCL（広東・惠州）は 1981 年創立した中国総合家電・情報機器メーカーであり、いま海爾と並ぶ中国企業の代表ランナーである。その事業内容と業界ランキングは次の通り<sup>(20)</sup>。

電話機（業界 1 位）、カラーテレビ（1 位）、携帯電話（3 位）、パソコン（4 位）、その他、白物家電

（エアコン・冷蔵庫、洗濯機）、PDA、LCD、PDP、ホームシアター、デジタル TV などを生産している。海外ではベトナムとインド（カラーテレビ）に工場進出している（表 1 参照）。

一方、キーデバイスでは、半導体は台湾、日本、マレーシアから輸入しており、ブラウン管はトムソンなどから、LCD 液晶は LG から、PDP ディスプレイは富士通から調達している。TCL は深セン・蛇口に開発センターがあり、開発要員数は約 1,000 人である。

2002 年 4 月に、TCL と松下は対等な関係にもとづく包括的な戦略的アライアンスの締結を発表した。提携の内容は、TCL に松下製キーデバイス（PDP、CRT、コンプレッサー）を提供し、TCL 販売網を活用して松下製品を販売すること、テレビなどの製品分野で OEM、ODM など相互補完による生産提携などが含まれている<sup>(21)</sup>。

TCL は 94 年に中国家電の激戦区であるテレビ事業に参入して、2001 年に長虹や海爾の群雄を抑えてトップメーカーに申し上がった。それを可能にしたのは、「既存の流通網に頼らず、自前の販売ネットワークを作る戦略に出たことが奏功したためである」（李東生総経理談）。この過程でブランド力、販売力重視の経営戦略が形成された。現在、TCL は全国に 32 地域販社、174 営業所、4,000 代理店、2 万小売店からなる自社販売網をもっている。従業員 2 万人中 1 万人が営業部門にいる。その販売力が中国家電メーカーのなかでも屈指のものであり、ここも松下が狙うところである。一方、松下の「国際的知名度と技術開発力」は TCL に不足している資源を補っている<sup>(22)</sup>。

そうした販売力を生かした、TCL 事業多角化の方程式とよばれる独特の経営戦略がある。それは販売網+OEM+M&A の三位一体からなっており、すなわち、自社の販売網に、OEM 供給で自社ブランドの新製品を載せて市場に投入し、シェアを確保してから OEM 先の企業を買収するという独特のビジネ

スモデルである<sup>(23)</sup>。

「先建市場、後建工場」（先に市場を創って、それから工場を建てる）ともいわれているこの戦略の特徴は、新事業を稼動に乗せた後に自社工場を建設することにある。実際、TCLは94年にテレビ事業に参入してから5年後にはじめて自社工場と研究開発部門をもつようになった。「自社に足りない資源は外部からどんどん取り込め」（李東生総経理）というTCLの方針は、海爾の「社会的資源活用論」に相通

じるところがある。海爾は製品開発のモジュール化を進めているのに対して、TCLはもっと大胆に事業と生産組織をモジュールとしてとらえ、「企業システムのモジュール化」を進めている（藤本隆宏[2002a]）。

#### 4.5 小括：家電産業

中国地場系の家電メーカーの競争戦略は図2のように整理できる。

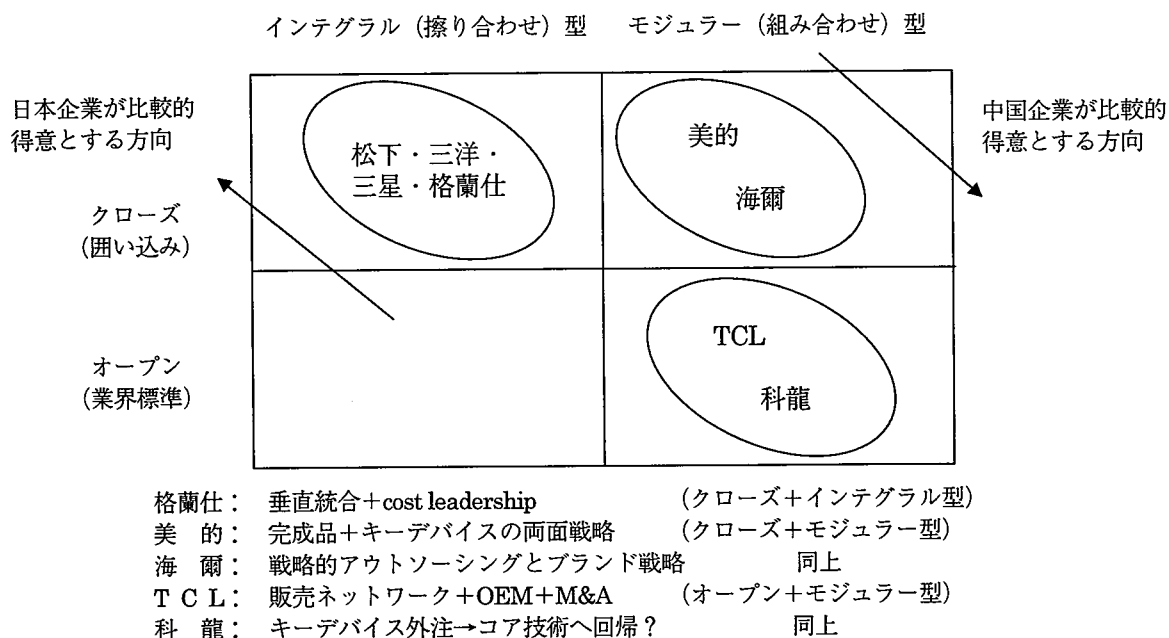


図2 中国地場企業の競争戦略とアーキテクチャの関係：家電産業

ここでは、第3節の作業仮説（図1、表3）に従って、中国家電企業の競争戦略と製品アーキテクチャの関係を整理してみる。結論を先取りすれば、中国企業は一部例外を除き、基本的にモジュラー型アーキテクチャに分類することができる。しかし、アーキテクチャ・オープン化の度合いについては企業間の濃淡が出てきている。

まず、図2で示されたとおり、現在の格蘭仕はむしろ例外的な存在である。そのアーキテクチャ的特性は「クローズ・インテグラル型」で、徹底した垂直統合と、内外市場を使い分けた販売戦略で、T

型フォード並みの古典教科書的な規模の経済性を享受している。同様に、美的は価格競争の反省から利益重視へと戦略を転換し、付加価値生産性の高いキーデバイス事業にシフトし、現時点では「クローズ・モジュラー型」の最右翼に位置するといえよう。

また、科龍は経営の挫折からコア技術へ回帰する重要性に気づいたものの、内製率が低く、現在は基本的に「オープン・モジュラー型」である。一方、TCLはそのユニークな三位一体型ビジネスモデルにより、生産部門のみならず開発部門も後から作ることから、「オープン・モジュラー型」アーキテク

チャを好むであろうと予想される。

問題は海爾の評価である。開発能力にしても事業構想力にしても要素技術の自社開発が十分できるが、あえて戦略的アウトソーシングと「モジュラー型製品開発」を選択する。本稿の守備範囲を越えるが、中国における部品生産の不利益とデバイス・ビジネスのリスクはそのような傾向をさらに助長している。まだ賛否の評価を行うには時期尚早であるが、「外部資源の徹底活用」という意味において、中国企業の代表ランナーである海爾と TCL が好んで「モジュラー化」を指向していることも、また興味深い事実である。

### 第 5 節 中国地場企業の競争戦略 (Ⅲ)：自動車産業

この節では自動車産業に焦点をあてる。具体的には新興勢力の代表格とされる民営企業の吉利、万豊、華晨および国有民営とされる奇瑞の 4 社を取り上げる。

#### 5.1 吉利＝寄せ集めによるオープン・モジュラー型開発の典型例

吉利 (Geely＝ジイリー) は 1997 年に設立された中国初の民営乗用車メーカーである<sup>(24)</sup>。84 年に冷蔵庫、後に建築用インテリア材料、94 年にオートバイ、97 年に乗用車事業に参入した。現在、吉利の生産拠点が 3 つある。

(1) 「臨海豪情工場」(浙江省台州市)：生産能力は 10 万台。生産車種は 1 代目の「豪情」(1300cc, 3 気筒エンジン EFI, 2 ボックス), 価格は約 38,800 万元 (約 60 万円), 現在中国で最も安い乗用車である。

(2) 「寧波美日工場」(寧波市)：生産能力は 10 万台。生産車種は 2 代目の「美日」と「ユリオ」である。敷地内の新エンジン工場の生産能力は 5 万基, 新トランスミッション工場は 7～8 万基である。

① 「美日」(1300cc, 4 気筒エンジン EFI)：天津トヨタ発動機より 8A エンジンを購入し、搭

載している。「豊田動力」(Powered by Toyota) を販売のキャッチフレーズにしている。

- ② 「ユリオ」(優利欧)：ユリオは吉利最初のセダン型乗用車, 2002 年 3 月に発売された。「ユリオ」と「美日」はエンジンとトランスミッションが同じで, プラットフォームが共通化している。
- (3) 路橋「吉利汽車城」(台州市)：まだ建設中だが, 生産能力は 30 万台である。生産車種は自社開発したスポーツタイプの 3 代目の乗用車「美人豹」で, 2003 年 1 月に発売された。

現在吉利汽車の完成車生産能力は, 3 工場の合計で 50 万台である。吉利集団全体で従業員数は約 8,000 人である。2002 年の自動車販売台数は 45,972 台で, 対前年比伸び率は 97%, 乗用車販売ランキングで第 9 位である。

「美日」と「ユリオ」の場合, 内製率は 30%弱, 外注は 70%強である。両モデルのトランスミッションは天津愛信から購入していたが, 内製に切り替えた。エンジンは当初から天津トヨタ製 8A エンジンを購入していたが, 値段が高いため, 一部自社製に切り替えている。エンジン部品については, シリンダー・ブロックとシリンダー・ヘッドは内製, シリンダー・ブロックの鋳造やピストンなどは外注している。エンジン改造の際に, EFI をデンソー製からポッシュ製に変えた。

同社の技術幹部によると, 自社製 4 気筒エンジンは外部から購入した日本製エンジンに比べて, その設計基準を中国での使用条件に合わせて引き下げ, 性能調整を行った。現に中国の高速道路の時速制限は 110km なので, それ以上の性能を出しても実際使わず, それをクリアするためにはコストがかなり高くなるという。

同社は現在, 約 300 社のサプライヤーと取引しているが, 120 社にサプライヤーの数を減らしていく計画である。天津の日系 T 社のサプライヤーと部分的にオーバーラップしている。外板は韓国浦項製鉄 (POSCO) から輸入している。

このように、外注から内製に切り替えたり、設計基準を引き下げたり、さらに外注部品の寄せ集め、部品の共通化などの工夫を通じて、低コスト・低価格車の生産を可能にしているのである。

一方、中国の自動車専門誌では、吉利の「豪情」は、「夏利（シャレード）2000」のコピー車体、トヨタから購入したエンジン、愛信から購入したトランスミッション、ベンツ社のコピーヘッドライト、広州本田から購入したバンパー、さらに、全国の部品メーカーから購入してきた部品を寄せ集めて造った車であり、これは「スーパー・コピーショー」だと批判している。それに対して、吉利は「模倣は発展途上の一形態であり、自動車先進国も初期段階において同じことをやってきた」と反論している。

吉利の3代目の車種「美人豹」は中国で自主開発した最初のスポーツ・カーである。2000年6月に企画開始から試作車ができるまで一年半であった。スタイリング・デザインについて、イタリアの設計会社が構想段階で関与した。プラットフォームは「美日」モデルに近いものを使っている。部品は自主開発したもので、図面は全部吉利が所有している。

## 5.2 万豊＝部品メーカーから完成車へ

万豊 (Wanfeng＝マンポウ、浙江省新昌県) は1995年に設立された2輪・4輪用アルミホイールメーカーである<sup>(25)</sup>。現在、年産700万個のトップメーカーに成長し、その生産量の半分を日米欧諸国に輸出している。

2000年から自動車組立事業に参入し、生産車種はピックアップトラックとRVである。2001年は3,300台を生産、2003年は年産1.5万台の計画である。第一汽車・東風汽車のベテランエンジニアを多数スカウトし、技術力の不足を補ってきた。2001年に上海汽車 (SAIC) 傘下のマイクロバス会社を買収、上海万豊汽車を設立した。同時に、上海浦東で土地13万㎡を取得、イタリアから大型加工設備を購入するなど合計2億元の投資を行い、自動車新組立工場を

建設中である。

他方、一部報道によれば、万豊は韓国の双龍自動車と合弁会社を設立する計画も進めており、生産車種は双龍のオフロードRV車“MUSO”が候補である。新会社の資本金は1億元、双龍側は技術とライセンスで出資し、万豊側は資金を提供する。万豊はアルミホイールの供給を通じて補償貿易の形で双龍の設備・治具・金型などを導入する。前期は双龍よりKDセットを提供し、万豊の上海工場で組み立てるといわれている<sup>(26)</sup>。同社の自動車生産能力は新昌工場が2万台、上海工場が3万台である。

## 5.3 華晨＝外国設計会社への委託開発

華晨 (Brilliance Auto＝カシン、瀋陽) はトヨタのハイエースを生産している「金杯客車」、GMとの合弁企業「金杯通用」(ピックアップトラック) を傘下に持ち、2001年に湖北省にあるルノーの合弁企業「三江ルノー」(トラック) を買収、2002年にBMWと合弁企業設立の契約を調印した。華晨集団は中国系投資会社で、ニューヨーク証券取引所に上場している。

華晨は97年6月にイタリアの設計会社TDC社と乗用車「中華」の開発委託協議書を調印、世界的な工業デザイナー・ジュウジアーロ (Giugiaro) にスタイリング・デザインを委託した。98年2月にデザイン決定、99年5月に試作車が完成され、同年7月に英国自動車研究協会傘下のMIRA社で衝突実験が実施された。99年10月に瀋陽「金杯客車」の敷地内に中華専用の乗用車工場を設立、2000年12月生産が開始した。

「中華」は瀋陽で生産されている三菱製4G63型EFIエンジン(2000cc)を搭載しており、ブレーキ(ABS)、エアバッグとシートベルトは米国TRWの中国合弁企業製、ステアリングはドイツZF社製、フレームもドイツ製である。ランプ類はすべてフランス・パレオの中国合弁企業製、カーステレオは松下大連華録製である。

中華乗用車工場のプレス、溶接、塗装、組立工場の主要な設備もドイツ製で、製造工程も品質基準も基本的にドイツのものを参考に行っているといわれている。BMW との合弁が決定されたのを受けて、BMW 流の管理方式が中華に移植されていくと考えられる<sup>(27)</sup>。

#### 5.4 奇瑞=製品・工程技術導入のアンバンドリング

奇瑞 (Cherry=チェリー, 安徽省蕪湖市) は、吉利と並んで中国自動車業界の異端児とされている。1997 年に安徽省政府傘下の 5 つの投資会社が共同出資して設立した部品メーカーが前身である。99 年 12 月に小型セダン「奇瑞 (チェリー)」の生産を開始、生産能力は 6 万台であった。「奇瑞」車の価格は 88,000 元 (約 140 万円)、2002 年の販売台数は 50,155 台、対前年比伸び率は 74%、乗用車販売ランキングで第 8 位であった。

奇瑞は、製品も工程もアンバンドリングな技術導入の典型例である。生産設備も技術も寄せ集めである。イギリス・フォードの中古エンジンラインを 17.5 億元で購入し、エンジンは内製している。生産能力は 30 万基である。また、VW のスペイン子会社 SEAT の中古自動車組立ラインを購入し、車体は台湾メーカーに開発させた。

1 代目車種の「奇瑞」(1600cc) は一汽 VW の「ジェッタ」のコピー車という説が有力である。調達部品も「ジェッタ」のサプライヤーからのものが多いと指摘されている。一方、奇瑞によれば、部品の多くは供給過剰なので、自社が必要な部品をサプライヤーは喜んで提供してくれるという。コスト削減のために、主要部品の内製化も進めており、ギアボックスの工場を建設中である。また、生産能力を 20 万台に拡張する第 2 期工事も 2003 年 3 月に竣工し、稼動した。奇瑞の組立工場は大手合弁メーカーと比べて遜色がなく、品質管理も生産効率も高い水準を維持しているという<sup>(28)</sup>。総経理は一汽 VW の経験者で、主要な設計・開発技術者や生産管理者も第一

汽車の出身者が多い。

奇瑞は 2003 年 6 月に相次いで「奇瑞 QQ」(1100cc) と「奇瑞・東方之子」(2000cc, 2400cc) を発表し、8 月にさらに「奇瑞・旗雲」(1600cc) を発表した。「東方之子」のエンジンは瀋陽三菱から購入したものであり、トランスミッションも三菱製である。

2003 年 2 月、奇瑞はイランに工場を建設し、乗用車を海外生産する計画を発表した。奇瑞はイランの大手自動車部品メーカー、SKT 社と合弁契約に調印、2003 年末にはロックダウン方式により、主力車「奇瑞」(1600cc)級のセダン車の組立を始める計画である。引き続きプレス、溶接、塗装ラインを備えた工場を建設し、年産 3 万台を目指す。イラン政府から工場建設の認可を取得したのは 2002 年末で、イランにとっては 20 年ぶりの自動車プロジェクトであるという<sup>(29)</sup>。奇瑞は、中国産業史上初の乗用車海外進出企業となる。

#### 5.5 小括：自動車産業

中国自動車産業の新興勢力である地場メーカーの競争戦略は図 3 のように整理できる。

家電産業に比べて、自動車産業の地場メーカーの競争戦略と製品アーキテクチャの関係はシンプルである。異業種からの新規参入のメーカーばかりなので、コア技術の独自開発は不可能に近い。結局、製品を買うか生産ラインを買うかの違いである。したがって、開発パターンは寄せ集めによるモジュラー型開発が一般的である (3.2(2)参照)。

投資会社出身の華晨は資金力に訴えて、既存のエンジンなどの基幹部品を前提に「中華」の寄せ集め設計を外注化したが、設計図面は自社が保有するという意味で、「クローズ・モジュラー型」である。奇瑞はその逆で、完成車は内部で寄せ集め設計を行うが、製品も工程もアンバンドリングな技術導入を行っている。エンジンは導入したもので内製するが、ボディ設計は外部に委託する。こちらも基本的に「クローズ・モジュラー型」であろう。

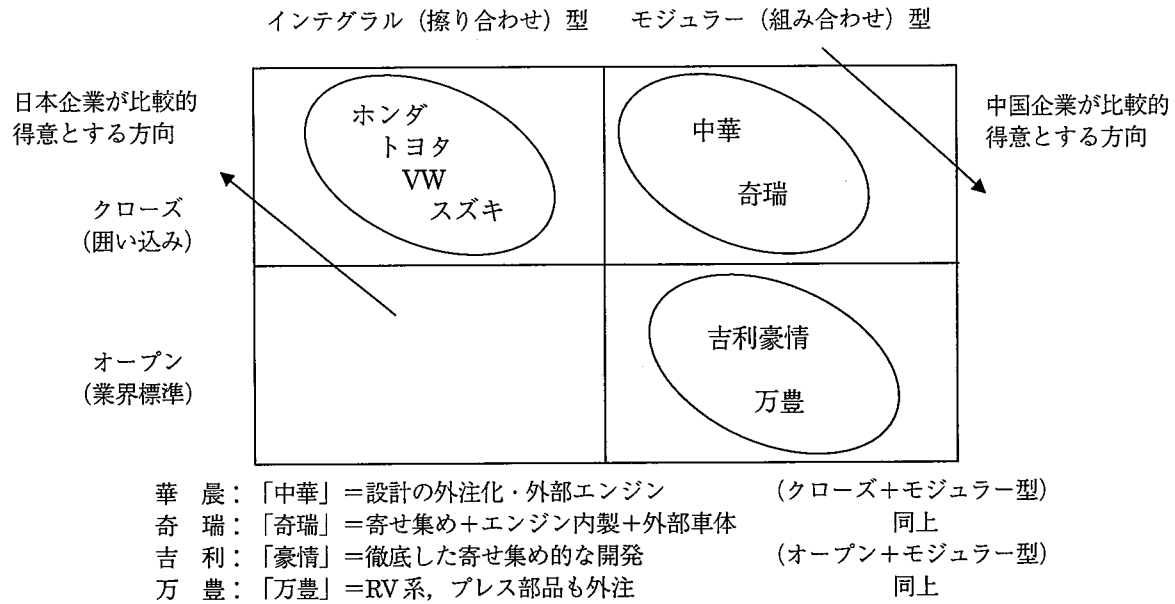


図3 中国地場企業の競争戦略とアーキテクチャの関係：自動車産業

一方、乗用車では、吉利のような徹底した寄せ集めの開発例が大変めずらしく、「豪情」は間違いなく「疑似オープン・モジュラー型」になるだろう。トラック系RVの万豊は、プレス部品も外注しているので、同じ分類に入る。米国のように事前に周到に計画された本格的なオープン・アーキテクチャではないという意味で、「疑似オープン・モジュラー型」と言えそうである。

さらに、興味深いのは、華晨の「中華」と奇瑞の「東方之子」は同じ三菱製のエンジンを搭載し、両モデルとも“Powered by Mitsubishi”になっている。また、吉利も「豊田動力」をうたい、つまり“Powered by Toyota”である。結局、自動車産業の新興勢力も家電産業と同じように、コア技術を外国メーカーに依存したままの状態でも価格競争を展開している。

ところが、自動車組立業への新規参入がとどまることを知らない。地場系の有力な2輪メーカーの宗申（ソウシン）、力帆（リーファン）、隆鑫（リュウシン）による参入が相次いでいる。家電大手の春蘭（シュンラン、エアコン）、美的（エアコン）、小鸭（ショウガ、洗濯機）、新飛（シンピ、冷蔵庫）などもすでに自動車組立業に参入したとも一部報道されている。

「擦り合わせ（インテグラル）型」製品の代表格である乗用車もオートバイ、家電、携帯電話に続いて、少なくとも低価格帯のローコスト・ビークルの分野では「オープン・モジュラー型」製品としてコモディティ化され、新たな勃興期を迎えている。「アーキテクチャ・オープン化」の流れが一体どこまで続くのだろうか。

## 第6節 結びに代えて：技術開発と「アーキテクチャ・オープン化」

中国製造業の新興勢力とされる地場系企業の事例分析を踏まえて、中国企業の一般的な「型」を抽出し、併せてその要因と限界の分析を試みたい。

### 6.1 ディスカッション：中国の地場企業はなぜ技術開発しないのか

一部の例外を除き、中国地場企業の多くは基幹部品とコア技術を外部から調達することに依存している。では、中国の地場企業がなぜ自ら要素技術の開発を手がけないのだろうか。これを説明する様々な仮説があり得る。以下に思考実験的に列挙してみよう。



- (1) 地場企業の技術戦略：基幹部品の流用或いは外資企業からの要素技術の導入については、企業の戦略の問題であり、選択した後の行動という説明が当然あり得る。海爾の戦略的アウトソーシングはその典型例である。
- (2) 諸般の制約と制度的慣性力：資金や技術、生産規模の制約など、様々な制約下で創発的に現在の行動が生まれた。国が図面などの知的財産を無償で企業に提供してきた、という計画経済時代の制度的慣性力によるもの、という仮説も成り立ち得る。
- (3) 技術導入のアンバンドリング（分散調達）：市場ニーズが、高い製品統合性（product integrity）をあまり要求しないために、企業の側にも、自動車や家電はモジュラー的な製品と認識する傾向が相対的に強く、技術を導入する際に、技術の一括導入をあまり重視しない。個別のモジュール知識を統合するシステム知識が不足しているがゆえに、製品統合性に対する理解不足に陥っていると考えられることでもできよう<sup>(30)</sup>。
- (4) 後進国にみられる一般的なパターン：模倣から始まるのは中国に限らないという説明もあり得る。模倣から始まるのは、確かに工業後発国の常であり、ほとんどの発展途上国は、設計図を購入して造ることから産業発展が始まる。日本でも、トヨタ最初の A 型車はシボレーとフォード、クライスラーの組み合わせであり、ホンダも 1950 年代にイタリアのモペットを模倣していた。
- (5) 産業発展の初期段階（？）：“Powered by Mitsubishi”（三菱のエンジンを搭載していること）は、初期の現代自動車にも見られた。だが、中国の第一汽車は戦後のトヨタと大体同じ時期からスタートしている。初期段階はいつまで続くのか。
- (6) 技術開発のインセンティブの問題：中国の家電やオートバイ産業の迅速な立ち上げと規模拡大のプロセスをみるかぎり、中国企業が要素技術の開

発を行わない理由は、能力的には不可能ということではない。この現象を説明するには、インセンティブの問題を仮説として導入する必要がある。つまり、独自開発に力を入れないのは、コピーのコストがあまりにも安いために、要素技術の自社開発を行ってもその分の研究開発コストを回収できず、インセンティブが受けられないからである<sup>(31)</sup>。

中国企業は設計能力が高いが、独自設計に投資すると、投資分を回収できなくなる可能性が大きい。例えば、海爾は、要素技術の自社開発を行わず、あり合わせの部品を購入してきて、極めて短いリードタイムでスピーディに製品を投入している。模倣からうまく成功している例である。ただし、海爾自身も模倣されて、研究開発費の回収が難しくなってきた<sup>(32)</sup>。

一部の地場系自動車メーカーでは、部品開発初期の認定段階でまず技術力の高い外資系サプライヤーを使うが、次に段階的に技術力が低い納入価格が安い第 2, 第 3 のバッファ・サプライヤーにスイッチングしていく。コスト競争の厳しいローコスト・ピークルの世界では、こういった悪循環を生む取引が頻繁に観察される。価格とコストの競争が激化した結果、ついに研究開発のコストまで吸い上げられ、そのインセンティブも殺がれてしまうのである。

これこそ、中国製造業が抱えている最大のジレンマであり、イミテーションがイノベーションをロックイン（封じ込め）してしまう本質的な問題である。

- (7) リスクヘッジ：一方、広大な中国市場は地域の特性や所得格差などによる多様性に富んでいるために、独自開発と内部化のリスクもその分高くなる。市場の不確実性に対処するために、前述の海爾のような「手探り商品」先行型開発は有効である。その場合は機敏さと「軽装」が要求され、つまり、リスクヘッジの観点から、当たらなければすぐ引っ込めるには、内製よりはアウトソーシ

グの活用が望ましい。その場合、サンク・コスト（埋没原価）とスイッチ・コストの両方を最小化する必要がある。

それに加えて、家電、オートバイ、自動車をとわず、中間財である部品やモジュールが益々コモディティ化され、供給能力が過剰であるために、集中購買による部品調達のコストを安く抑えることができる。従って、「make」より「buy」へのドライブがより強く働くことが考えられる。

以上から、技術開発のインセンティブとリスクヘッジがより中国の現実に近い。

## 6.2 地政学的な「アーキテクチャ・オープン化」

地政学的な「アーキテクチャ・オープン化」というのは、アーキテクチャの得手不得手が地域によって異なるという仮説である。

図1に沿って、単純化を恐れずに言うならば、歴史的に長期雇用・長期取引のシステムを形成してきた戦後日本企業の得意技は、概して自動車、小型家電などに代表される組織の統合力が生きるクローズ・インテグラル（擦り合わせ）型製品である（図1の左上のセル）。それに対して、有能な移民を即戦力とする米国企業は、事前に擦り合わせを不要とする工夫をしたうえで、自由自在に部品や事業自体を連結し、大量生産やイノベーションに結びつける、オープン・モジュラー（組み合わせ）型アーキテクチャの製品である（図1の右下のセル）。

一方、現段階の中国の機械産業（家電、オートバイ、自動車など）は、外国製品をベースにして、模倣と改造の繰り返しによって汎用部品の寄せ集めに近い「疑似オープン・モジュラー型」製品を得意とする。中国では、アメリカのデジタル製品のように事前に周到に計画された本格的なオープン・アーキテクチャではなく、汎用部品を寄せ集めて多数の企業が組立を行うという意味で、「疑似オープン・モジュラー型」と呼べそうである<sup>(33)</sup>。

今日の中国の急速な工業化の背景に、家電、オー

トバイなどの「疑似オープン・モジュラー型」製品の台頭がある。「製品アーキテクチャ」の観点から中国製造業を見ると、つまり、日本で「擦り合わせ型製品」として発達した自動車、家電、オートバイなどを、模倣と改造の繰り返しによって汎用部品の寄せ集めに近い「オープン・モジュラー型製品」に変えてしまう「製品アーキテクチャの換骨奪胎」が中国企業にあることは頻繁に観察される。例えば、テレビ、白物家電、オートバイ、小型トラック、最近の一部のローコスト・ビークル系の乗用車にまで、このパターンが繰り返されている。表面上はイミテーションの横行や知的財産権の軽視といった問題点が指摘されているが、その深層には「アーキテクチャ転換能力」がある<sup>(34)</sup>。

言い換えれば、中国の製造業は「擦り合わせ（インテグラル）型」製品を「組み合わせ（モジュラー）型」製品に転換する力があり、そうした「製品アーキテクチャの転換」による産業成長と国際競争優位の獲得といった特徴をもっている。誤解を恐れずにいうならば、日米ではカスタム部品で造られる製品が、中国では市販の汎用部品で造られる製品になる。今日の中国市場においては日本の企業間関係にみられるような「関係特長的スキル」が作る競争力格差が成立しないということになる<sup>(35)</sup>。

中国の地場系企業では、吉利汽車や奇瑞汽車のように、模倣の原型になっているモデルに部品を納入している同じサプライヤーから、主要部品を購入して組み合わせで販売するというタイプの乗用車が登場している。このタイプの乗用車が、次の世代でどこまで進化できるのか、大変興味深い問題である。白物家電・オートバイから成長してきた吉利の成長経路と成功体験からみれば、オートバイの延長線上に乗用車生産を位置付けており、同じオートバイ型の「アーキテクチャ・オープン化」を指向していることは、経路依存的（path-dependence）な性格をもっている。

製品アーキテクチャの観点から導き出された含意

の一つは、まだ初級段階ではあるが、中国の家電・オートバイ産業で起こっていた「アーキテクチャの換骨奪胎」の波が乗用車にも及んでいるということである。つまり、中国の家電・オートバイ産業で起こっていた「アーキテクチャの換骨奪胎」のやり方、言い換えれば、典型的な「擦り合わせ（インテグラル）型」製品である乗用車を、寄せ集めに近い「オープン・モジュラー型」製品への転換を実現させようとしている。簡単にいえば、乗用車をトラックと同じ設計思想で造るということである。

しかし、これまで乗用車の開発・生産の経験からみれば、乗用車は部品設計を相互調整し、製品ごとに最適設計しないと製品全体の性能が出ないタイプのものであり、インテグラルに作っていかざるを得ない性格をもっている。したがって、モジュラー化にはおのずと限界がある。もし乗用車の開発・生産はやはり「擦り合わせ（インテグラル）型」が本流だとしたら、中国における乗用車のアーキテクチャ・オープン化の試みは、一過性に終わる可能性もありうる。すなわち、吉利汽車や奇瑞汽車が「泡沫メーカー」になり、消え去っていくシナリオである。

ただ、製品アーキテクチャは生産者側の論理よりも市場ニーズによって決まるという性格をもっている。市場で支配的なアーキテクチャは時代と市場ニーズによって変わるという、アーキテクチャ進化論の視点が必要になる。中国には顕著な所得格差、

地域格差が存在する以上、都市部の低所得者層、広大な農村部、内陸部に潜在的・現実的な需要があるので、少なくとも一定の期間において価格弾力性の大きいローコスト・ビークルの生存空間があるとも考えられる。

「アーキテクチャ・オープン化」の潮流は中国地場企業の設計思想の主流になりつつある。問題の所在は、これらの個性的な新興企業群が模倣と改造の段階を経た後、如何にしてイミテーションによって「ロックイン」された技術を進化させ、真の意味において、本格的な「オープン・アーキテクチャ」を自前の能力で設計するかということにある。

#### \*謝 辞

本稿は藤本隆宏・東京大学教授、吉原英樹・神戸大学教授、安室憲一・神戸商科大学教授および塩見治人・名古屋市立大学教授から大変示唆に富むアドバイスを頂いた。また、本稿の基礎となる中国現地調査にあたり、独立行政法人・経済産業研究所のプロジェクト研究「中国製造業のモジュラー化に関する調査研究」（2002～2004 年度）および文部科学省・科学研究費補助金基盤研究 A「中国製造業の国際競争力と日本企業の開発・生産戦略－製品アーキテクチャの視点から－」（2003 年～2006 年度、研究代表者はいずれも藤本隆宏）の研究助成を受けた。記して深く感謝する。

#### 【注】

- (1) 胡曉紅 [2002]。
- (2) 日経新聞, 2003 年 8 月 13 日。
- (3) 2002 年 9 月 4 日, 広東省東莞市にある日系企業 S 社でのインタビューによる。
- (4) 松下に関するデータと資料は、断らないかぎり、篠崎晃 [2002], 第 7 章に基づいている。
- (5) この小節のデータは、基本的に 2002 年 8 月 26 日青島海爾本部でのインタビューに基づく。
- (6) 三洋電機・海爾のホームページ。
- (7) 日経新聞, 2003 年 5 月 29 日。
- (8) 裴勁松等 [2001], 121 ページ。
- (9) この小節のデータは、2002 年 8 月 26 日青島海爾本部, 9 月 3 日順徳海爾でのインタビューによる。
- (10) 張瑞敏 [2002], 11 ページ。
- (11) NHK スペシャル「苦悩する“家電の巨人”～松

- 下電器 再生への模索～」2002年8月18日。
- (12) 欧陽・吉原 [2002]
- (13) 欧陽桃花・吉原英樹「技術者の市場主義管理－ハイアールの事例」『国際ビジネス研究学会第9回全国大会報告要旨』2002年10月12～13日，神戸商科大学，118ページ。
- (14) 裴勁松等，前掲書，120ページ。
- (15) この小節のデータは，2002年9月3日格蘭仕でのインタビューによる。
- (16) この小節のデータは，2002年9月2日美的でのインタビューによる。
- (17) 日経産業新聞，2001年12月12日。
- (18) この小節のデータは，2002年9月2日科龍でのインタビューによる。
- (19) 鄧羊格 [2002]，40-41ページ。
- (20) この小節のデータは，2002年9月6日TCLでのインタビューによる。
- (21) 松下電器・TCLのホームページ。
- (22) 日経産業新聞，2002年4月10日。
- (23) 渡邊真理子 [2002]，217ページ。
- (24) この小節のデータは，2002年3月22日，8月30日と31日吉利美日，豪情汽車でのインタビューによる。
- (25) この小節のデータは，2002年3月21日万豊でのインタビューによる。
- (26) 田煒華 [2002]，51ページ。
- (27) 「中華」のデータについては，柳氷 [2002]，36ページ。
- (28) 日経産業新聞，2002年7月4日。
- (29) 日経新聞，2003年2月19日。
- (30) 李・藤本 [2001]，189-190ページ参照。
- (31) インセンティブの議論については，筆者が経営研究所・競争戦略研究会で行った報告「中国自動車産業と製品アーキテクチャに関する一試論」（2003年1月28日）に対する藤本隆宏・東京大学教授のコメントに負うところが大きい。
- (32) 李 [2003] を参照されたい。
- (33) 藤本 [2003]，14～15ページ。
- (34) 藤本 [2002b]。
- (35) 中国製造業の成長パターンについては，拙稿に対する塩見治人・名古屋市立大学教授の示唆に富むコメントに負うところが大きい。

### 【参考文献】

- 青木昌彦・安藤晴彦編著『モジュール化』東洋経済新報社，2002年。
- Baldwin, C. Y. and Clark, K. B., *Design Rule : The Power of Modularity*, MIT Press, 2000.
- 欧陽桃花・吉原英樹「中国企業の市場主義管理－海爾（ハイアール）のケース」『グローバル経営』1月号，2002年。
- 木村福成・丸屋豊二郎・石川幸一編著『東アジア国際分業と中国』ジェトロ，2002年。
- 胡 曉紅「帰納分析：洋家電新戦略」中国家電網（Cheaa.com），2002年9月20日。
- 篠崎 晃『松下電器の「破壊と創造」』実業之日本社，2002年。
- 張 瑞敏「“走出去”的八個觀點」『中外管理』第117期，2002年9月。
- 田 煒華「“另類”造車」『IT 經理世界』第104期，2002年7月15日。
- 鄧 羊格「科龍百天技術突圍」『中外管理』第117期，2002年9月。
- 裴勁松等編著『哈佛 MBA 中国經典案例』国際文化出版公司，2001年。
- 藤本隆宏「日本型サプライヤー・システムとモジュール化」青木昌彦・安藤晴彦編著『モジュール化』東洋経済新報社，2002年。
- 藤本隆宏「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，2001年。
- 藤本隆宏「アーキテクチャ発想で中国製造業を考え

- る」『経済産業ジャーナル』第 35 巻第 6 号，  
2002 年 6 月。
- 藤本隆宏「組織能力と製品アーキテクチャ」『組織科  
学』第 36 巻第 4 号，2003 年。
- 藤本隆宏・新宅純二郎編『中国産業とモジュール化』  
東洋経済新報社，近刊予定。
- Ulrich, Karl T., "The Role of Product Architecture in  
the Manufacturing Firm," *Research Policy*,  
24, 1995.
- 丸屋豊二郎「中国経済の躍進とアジアの対応」  
『NIRA 政策研究』Vol.15, No.4, 2002 年 4  
月。
- 安室憲一『中国企業の競争力』日本経済新聞社，2003  
年。
- 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。
- 李 春利・藤本隆宏「“地層学的様相” の論理とそ  
の展開」塩見治人編著『移行期の中国自動車  
産業』日本経済評論社，2001 年。
- 李 春利「中国自動車部品産業が抱えるジレンマ」  
『エコノミスト』2003 年 6 月 23 日号。
- 柳 氷「中華的故事」『汽車族』2002 年第 9 号。
- 渡邊真理子「資本構成と企業行動－テレビ企業 2 社  
の比較から」丸川知雄編『中国企業の所有と  
経営』アジア経済研究所，2002 年。



# 自由論題

(査読付)





## 海外企業との提携を通じた中国企業の組織学習

— 新しい知識とその枠組みの国際移転 —

高 瑞紅 (神戸大学大学院)

## 要 旨

海外企業との提携を通じた中国企業<sup>①</sup>の組織学習のメカニズムを明らかにする。結論をいえば、中国企業はこれらの提携を通じて、2段階の組織学習を行い、2種類の知識を獲得することが可能である。すなわち、提携プロジェクトの中にいる中国側の人々が行う学習と、それを基にして中国企業が行う学習、という2つの段階である。また、新しい知識や思考様式を組織内へ広げることで、パラダイムの転換が生じる。これには中国企業内の権力構造の変化が必要である。

## I. 問題提起と分析の対象

1990年代、改革開放の政策の拡大、及び社会主義市場経済の導入に伴い、海外企業が本格的に中国市場に進出してきた。グローバルな競争が激化している厳しい環境に直面しているため、中国企業は様々な改革を迫られている。このような企業改革が進んでいくにあたって、特に、伝統的な計画経済体制から市場経済体制への転換には多くの困難を抱えている。それらの困難を克服するためのより効果的な方法は、海外企業の中進出を通じて、市場競争メカニズムを中国企業に導入することである(呉, 1992)。つまり、中国企業は、国際提携<sup>②</sup>を通じて海外企業の経営資源を獲得することによって、企業改革を進めることができるのである。

実際に中国では、海外企業の市場参入とともに、多くの分野で競って海外企業と提携しはじめた。それらの国際提携において、中国企業は積極的に海外企業から学習しようとしている。しかし、合弁事業など提携そのものは大きく成長したものの、その学習をもとに、経営資源を獲得し活用することによって大きな成果をあげている中国側の企業はそれほど多くない。一方、ごく少数ではあるが、海外企業との提携によって学習し、比較的高い競争力を構築した企業もある。では、これらの中国企業は、国際提携を通じていかなるものを得ているのか。また、移

転されたものをいかに活用しているのか。この点を明らかにすることで、今後、中国企業がグローバルな環境の中で海外企業と対等に競争していくためには、「国際提携を通じた組織学習は何をすべきか」、を明らかにすることができると考えられる。

本稿では、以上のリサーチ・クエスチョンを中国化粧品メーカーである上海家化有限公司(以下、上海家化と略す)の事例を用いながら、議論していきたい。化粧品産業<sup>③</sup>を分析対象とした理由は、化粧品が生活必需品及びファッションの側面を併せ持つ複合的な要素をもった商品の1つといえるからである。このような産業における国際提携は、製品開発や生産技術の他、ブランド・イメージ作り、及び販売促進活動など目に見えないマーケティング・ノウハウまで幅広い経営資源の移転を伴っている。したがって、このような産業における提携に焦点を当てることによって、あらゆる経営資源の国際移転を考察することが可能である。

なお、3500社以上ある中国化粧品産業の中で、上海家化を取り上げる理由は、同社が業界で最も長い歴史を持ち、かつ最大規模の国有企業であるからである。同社は1980年代初期には倒産同然にまで陥ったが、今日、P&G、ユニリーバの現地企業に続き、業界の売上ランキング上位3位の総合化粧品メーカーに成長している。このように業界内で成長率が

最も高い企業を分析することで、その競争優位がいかなるものによって構築されているのか、を明らかにすることができると思う。

以下本稿では、提携を通じた組織学習に関する先行研究を概観した後、研究の目的、及び分析フレームワークを提示する（第2節）。次に、上海家化を調査対象としたインタビューに基づき、ケース・スタディを行う（第3節）。そして、事例をもとに提携プロジェクトの前後における上海家化の変化について、ディスカッションを行う（第4節）。さらに、ディスカッションにより導き出された発見事実を整理し、本稿の概念的枠組みを再構築し、理論的・実践的示唆を引き出すことを試みる。最後に、本稿の結論並びに限界について述べる。

## II. 研究の目的と方法

### 1. 先行研究とその限界

多くの論者が他の企業の技術や経営ノウハウを学習することを動機とし、その1つの手段として戦略的提携を実施する、という観点から研究している（Badaracco, 1991; Hamel, Doz & Prahalad, 1989; 野中, 1991; 大滝, 1991; 高井, 2001）。戦略的提携を通じて外部の経営資源、特に見えざる経営資源を学習し、利用する能力が競争力を高め、企業の成長に大きな影響を及ぼすからである（Hamel & Doz, 1998）。

ここ数年、中国市場参入への関心が高まるにつれ、受入側である中国側に視点をおいた、技術や経営ノウハウの国際移転についての研究も多くなってきている。具体的には、郝（1999）は中国テレビ産業における技術移転のプロセスを考察し、中国側はそれぞれ提携形態を通じて、海外企業から技術導入を求めていると指摘した。その他、中国の自動車産業（陳, 2000; 李, 1997; 丸山, 2001）や半導体産業（苑, 2001）などについての国際技術移転に関する研究も、蓄積されてきた。

これらの研究は、次の2つの点に特色がある。第

1に、技術移転の受入側に注目した研究を展開したことである。すなわち、これらの研究では、技術提携であれ、合併事業であれ、提携を担当する中国側の技術者や管理者が技術や経営ノウハウをいかにして学習・吸収していくのか、などの技術移転プロセスについて考察した。第2に、静態的から動態的視点へと展開されてきたことである。例えば、郝（1999）では、技術移転を従来の機械設備を中心とするハード面から、品質管理、企業ノウハウなどのソフト面へと重点的に導入する対象が移行するとともに、時系列で段階的な技術移転プロセスを視野に入れ、研究を進めるようになっていく。

とはいえ、このような議論は、中国側の受動的な受入プロセスの分析にとどまっているものが多かった。そして、合併そのものを研究対象にしているものがほとんどであり、合併の中国側の親企業である中国企業を視野に入れているものがまれである。それらの国際提携から、中国企業は何を得たのかという側面にほとんど触れていなかった。本稿では、提携における中国側の親企業である中国企業に焦点を当てる。経営資源を獲得するため、中国企業はこれらの国際提携を通じて、いかなる組織学習を行い、獲得したものを活用するのかという側面に視点を置く。

### 2. 分析枠組み

本稿では、まず先行研究の蓄積を踏まえて、中国企業は海外企業との提携を通じて、2段階の組織学習が行われていると考える（図1）。1つは、これまで多くの研究対象とされている提携そのものにおいて、中国側の人々が組織学習を行うというものである。もう1つは、それを基にして、提携を通じた組織学習により、獲得した知識を中国企業に伝播し、組織内へと浸透させ、第2段階の組織学習を行うというものである。本稿は、中国企業に焦点を当て、主にこの第2段階での組織学習の成果をあげるために、中国企業ではどのような手段が有効であるのか。そのために、第1段階での組織学習は、提携を

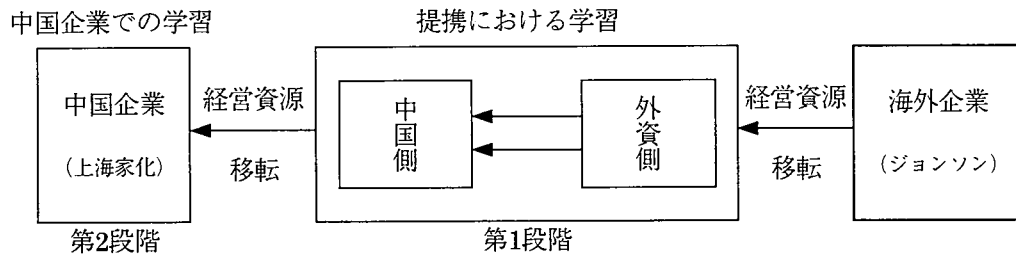


図1 基本図式の整理

通じて何を獲得することが必要であるのか、を検討してみたい。

これまで組織学習に関する先行研究の成果の多くは、組織における効果的な学習が非常に困難であることを示している (March & Leavitt, 1978; Hedberg, 1981; 桑田, 1991)。なぜなら、既存の知識や価値観が体系化・構造化されているため、組織慣性が生まれ、企業のパラダイム転換やアンラーニングは極めて起こり難くなるからである (加護野, 1988; 吉田, 1991)。そうであれば、この2段階の組織学習がうまく行われるために、組織学習を失敗に導く様々な要因を効果的に排除する必要性に迫られていく。

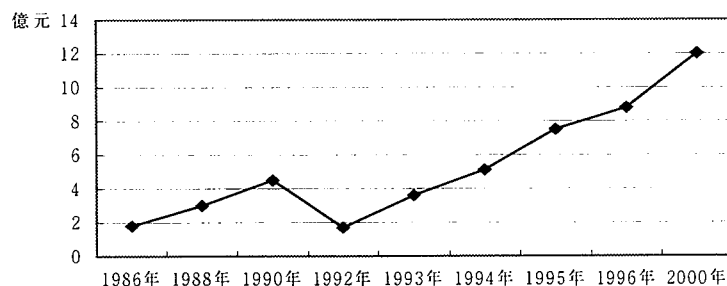
まず、中国企業から派遣された人々は、提携の中で、なぜ既存の知識や考え方の有効性を疑い、新しい知識や経営発想を吸収することが可能になったのか。また、中国企業に持ち帰られた新しい知識や考え方を受け入れるに際して、どのような抵抗が引き起こされ、さらに克服されることによって、第2段階での組織学習は進めて来られたのか。結果として、

中国企業は提携を通じて、何を得られたのか。このような問題を抱えながら、この2段階での組織学習について考察を深めていきたい。

### 3. 研究の目的と方法

グローバル競争の激化に伴い、中国企業は外部資源を獲得し、競争力を高めていくことがますます必要となってきている。本稿の目的は、中国企業は提携を通じて、いかなる組織学習を行っているのか、海外企業からどのような経営資源を獲得できるのかを明らかにすることにある。研究対象の上海家化は、国際提携を組織学習の場として捉え、複数の提携を実行した。本稿では、同社と米国の S.C. Johnson & Son, Inc. (以下、ジョンソンと略す) (4)との合弁事業を選び、その事例研究を行うことにする。その理由は以下のように考えられる。

まず、上海家化の売上高の推移 (図2) を見ることにする (5)。1990年の上海家化の売上高は4.5億元に達し、業界のトップ企業に成長した。しかし、後



出所：社内資料及び中国軽工業発展戦略研究中心編『中国軽工業年鑑』，中国軽工業年鑑出版社の各年度版のデータに基づき，筆者作成。

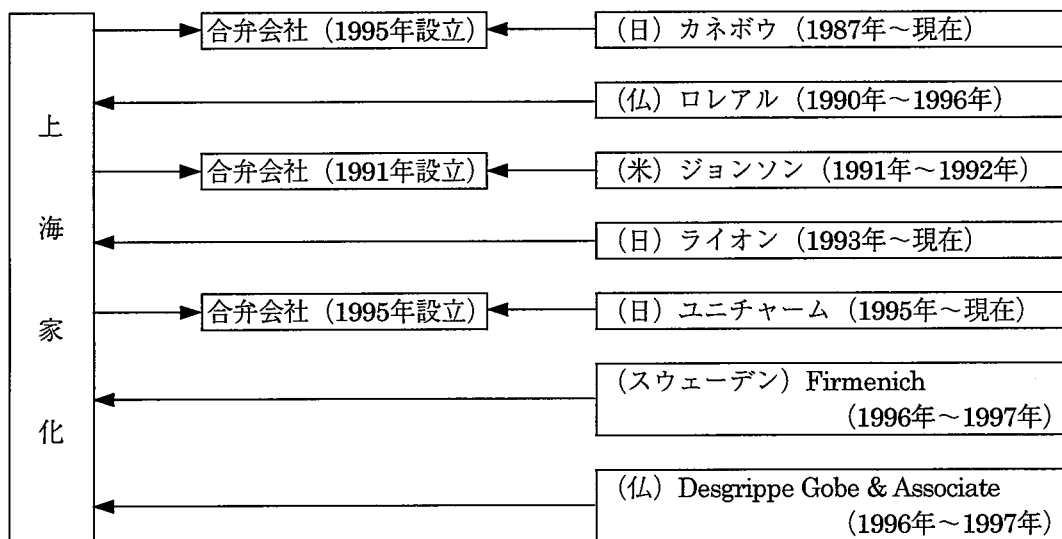
図2 上海家化の売上高の推移

に述べるように、2/3 の経営資源を合弁事業に投入したため、1992年には1.7億円で、業界の売上ランキングの10位以下に転落した。そして、1994年には売上高は5.32億元に達し、再び業界のナンバー・ツーに成長した。

では、1992年前後、上海家化の中に何が起こったのか。その合弁は同社にどのような影響を及ぼしているのか。その後、世界の有力な化粧品メーカーによる本格的な中国市場への参入により、中国企業の競争力が低下する一方の中で、同社はなぜ、安定的な成長を維持できたのか。これらの疑問を解くため、上海家化の複数の提携に焦点を当てることにした。図3で示したように、1991年から1992年の間に、上海家化はジョンソン社と合弁会社を設立した。その後、ライオンとの技術提携によって、上海家化はトイレタリー市場に参入が可能となった。トイレタ

リーの「六神」ブランドの売上は2001年現在、上海家化の総売上の60%弱を占めている。また、1995年にはカネボウとユニ・チャームとそれぞれ合弁会社を設立した。

こうして上海家化は、1992年以降、国際提携を活発に行ってきた。これらの提携を通じた組織学習により、既存市場の基盤を固めるとともに、新しい市場への参入が可能となったと考えられる。したがって、本稿では上海家化の提携の取り組みへの転換点となったと考えられるジョンソンとの合弁を取り上げ、この合弁を通じた組織学習によって、どのように変質していったかについて考察する。その狙いは、この組織学習のメカニズム、及びダイナミックな変化を洞察することにある。また、それがその後の提携にどのように影響を及ぼしたのかを検討していく。



注：これらの提携の中で、ロレアルやライオンとは、技術供与契約である。  
Firmenich社やDesgrippe Gobe & Associate社とは、共同開発である。  
出所：上海家化の社内資料により、筆者作成。

図3 戦略的提携の一覧表

事例研究を行うためにインタビューを、2000年7月18日から8月26日、2001年7月17日から8月29日の2回にわたって、上海家化及びその関連会社にて行った。この調査は、上海家化の製品開発部門、

生産部門、マーケティング部門、販売会社にわたり、一般技術者から最高責任者まで26名に、31回のインタビューを行った。また、提携している関連会社6社を取り上げ、主にトップ管理者を中心に12人に

インタビューを実施した。これらの方々には、1人平均2時間の割合でインタビューを実施した。本稿では、これらのインタビュー情報を中心に、社内資料(1994年から2001年8月にいたるまでの社内報、上場資料などが含まれる)、新聞・雑誌などを補完的に活用し、事例分析を行う。そして、発見事実に基づき、理論的かつ実践的なインプリケーションについての検討を試みたい。

### Ⅲ. 事例：上海家化とジョンソンとの合併プロジェクト

#### 1. 合併事業の設立

ジョンソンの対中進出は、1987年であった。当時、同社は上海家化の親会社である上海日化グループ(以下、上海日化と略す)<sup>⑥</sup>の子会社であった上海日化四廠との合併で、上海ジョンソン有限公司(以下、上海ジョンソンと略す)を設立した。上海ジョンソンは、家庭用・業務用ワックスやクリーナーの分野で中国市場に製品やサービスを提供している。そして化粧品産業への参入というグローバル戦略の一環として、1989年にジョンソンの最高責任者 Samuel C. Johnson が自ら訪中し、その提携パートナーとして新たに上海家化を選択した。化粧品産業への新規参入者としてのジョンソンの戦略は、中国最大の化粧品メーカーとの合併によって、いち早く中国市場での成長を狙ったものであった。

一方、1990年当時、中国化粧品産業の総出荷金額の6分の1を占めていた上海家化は、ジョンソンと合併する意思はなかった。しかし、上海浦東地区の開発を促進するため、上海市政府は外資企業の対中投資を期待していた。ジョンソンの「上海家化との合併を条件として、中国へ投資する」という要請について、上海市政府では激しい議論が行われた。その結果、今後の外資導入を活性化させるため、その要請を受け入れ、上海家化に合併の指示を下したのであった。

1991年2月、上海家化はジョンソンと合併し、露

美ジョンソン化粧品有限公司(以下、露美ジョンソンと略す)を設立した。その契約内容は、まず出資比率においては、ジョンソンが60%で、7000万ドルを出資し、経営の主導権を持つ。上海家化は現物出資という形で40%を出資する。その内訳は、①上海家化が所有する工場や設備などの固定資産の3分の2、②「美化浄」「露美」<sup>⑦</sup>の2つのブランドの30年間の使用権、③社長葛文躍を含む主力の経営管理者や技術者、合計約200名、を合併事業に投入する。そして合併事業のブランドの使用料については、年間1350万元(内訳は、「美化浄」1200万元、「露美」150万元)の最低金額と、売上の増加部分の1%を、残された上海家化本体に支払う。

#### 2. 強制的な指導から知識吸収への転換

##### (1) 海外マネジャーを中心とする管理体制

上海ジョンソンの副社長張建峰によれば、ジョンソンは、グローバル・ネットワークを生かした技術や情報の交流により、経営資源を共有することでコストを抑えることを重視している。そこで、ファミリー・オーナー・カンパニーであるジョンソンでは、製品開発やマーケティング活動、販売、企業管理システムがルーチン化されている。しかも、海外子会社はすべて、アメリカ本社の指示によって経営活動を行うという。そこで、世界各国での子会社のトップ・マネジャーは、アメリカ本社から派遣され、アメリカ様式の経営戦略をそのまま各海外子会社に取り入れている。なお、アメリカ国内とほぼ同じ製品が生産、販売されている。

このような経営方針によって、露美ジョンソンでも、社長はジョンソンから派遣された。その他、生産や人事、マーケティング、販売、財務の5つ部門のゼネラル・マネジャーはすべてジョンソンから派遣された。彼らは、それぞれアメリカや香港、台湾、フィリピンなど子会社から優れた業績を上げた人材として選ばれてきたのである。

一方、上海家化から派遣されてきた管理者は、葛

文躍が副社長である以外、皆が部門ミドル・マネジャーとしてそれぞれの外国人上司の下で、自由に発言できる機会もなく、指示通りに行動することを要求された。現在、上海家化副社長で、元上海ジョンソンの副社長であった宣平は、合弁事業の管理体制について以下のように述べていた。「ジョンソンから派遣されてきた中枢管理者は、すべての意思決定権を握り、中国の管理者に対してタフな態度をとっている。上海家化からの管理者は、彼らの指示にロボットのように応じ、能動的に企業の経営に口を出さないほうが良いと要求された。」<sup>⑧</sup>

このように、露美ジョンソンでは、外国人の経営者及び中枢管理者を中心とした管理体制が形成された。ジョンソンがこうした管理体制を作る理由は、海外子会社に自らの経営方針や経営システムを一貫して実施させていくという点があげられる。それは、米国本社の戦略や経営方針を派遣した経営者及び中枢管理者を通じて、そして、現地ミドルを通じて、海外子会社に浸透させ、実施させていくことと理解してよいだろう。現地ミドルに求められるのは、本社の経営方針及び経営の方式を理解し実施して行く能力を発揮することである。ジョンソンは本社と現地との整合性を図り、組織力を最大化する目的で、こうした能力を養成するため、現地管理者の育成や教育訓練に力点を置いている。

## （2）強制的な指導による経営方式の実施

ジョンソンは、人材育成の最も有効な方法として、経営現場における強制的な指導を行うことを重視しており、経営活動におけるあらゆる面について細かく指示を送っている。合弁当初から入社し、現在上海ジョンソンの副社長に昇進した張建峰は、以下のように語った。

「ジョンソンはファミリー・オーナー・カンパニーである。現在5代目に移行しているにもかかわらず、創業以来、同一のファミリーが一貫した経営方針に基づくビジネスを行っている。当社から見ると、各部門ではそれぞれの業務内容について、徹底的にジョ

ンソン流の経営方式で実施される。そこで、詳細なマニュアルに従って行動することが要求されていた。外国人の社長やゼネラル・マネジャーたちは、とことんまで経営指導を行い、また指導された通りに行動しているかどうかを厳しくチェックしている。」

いうまでもなく、こうした各々の部門での厳しいし指導はコンフリクトをともなっていた。現地側の管理者は表面的な反発はしなかったが、消極的に指示通りに動くという行動をとった。そこで、合弁事業では、現地管理者にジョンソンの経営ノウハウやマーケティング戦略を理解させ、効率よく実施させるため、実践上の経営指導の他、企業管理に関する講演に参加させたり、ビジネス・スクールでの勉強を支援するなどの人材育成システムを形成した。さらに、優秀な現地管理者が選ばれ、アメリカ本部での教育訓練が行われた。例えば、前副社長である宣平は、そこで半年間の教育を受けた。また、毎年一回、アジア地域の現地管理者を集め、社会的ネットワークを築くと同時に、経営ノウハウや管理ノウハウを共有し、教育を受けることなどが実施されている。

このように、ジョンソンはこれらの社内・社外の強制的な指導及び教育訓練により、現地管理者の経営能力を高め、ジョンソン流の経営理念を常に社内で強調し、浸透させていく方針を持っている。ここで明確にしておきたいのは、ジョンソンのこうした現地管理者の育成はあくまで、自社の経営方針や戦略をうまく実施させることを目的としており、いかに指導どおり実施できる人材を育成するかということをも目的としたものであるということである。露美ジョンソンでも、経営方式をうまく実施できる現地管理者の育成に対する取り組みを経営戦略の1つの柱に据え、積極的に推進している。

では、なぜ、現地管理者の反発を買う危険を冒す可能性があるにもかかわらず、ジョンソンはこうした強制的な指導というやり方をとるのか。もちろん、先述したように、ジョンソンはオーナー会社であり、同社の経営特徴から見れば、グローバル的な経営の

一貫性を保つという狙いがある。併せて、合併当初、中国の経済状況や市場経済の進捗状況を見れば、経営指導の必要性が迫られている事態であったということである。しかし、より根本的には、先進国の優位性と意識を持っていることを見落としてはならないであろう。

前に述べたように、ジョンソンは広義的な化粧品メーカーであるが、本業はトイレタリー製品分野である。コスメチック分野では新規参入であるにもかかわらず、露美ジョンソンでも、こうした強制的な指導という姿勢をとるのは、アメリカという経済大国を背景に、優れた経営ノウハウやブランドを持つからであろう。同社は 100 年以上の事業展開の歴史を有し、中国企業に比べ、製品開発や生産技術、ブランド、マーケティング・ノウハウなどがすでに蓄積され、あらゆる面において時間的先行性を持っている。そのうえ、これまでの海外進出、とりわけ、中国ではすでに合併事業の成功体験を持つということも、考えられる 1 つの理由であろう。

### (3) 意図的に知識吸収への転換

こうした強制的な指導の中で、上海家化から派遣されてきた管理者や技術者は、受動的に指導を受け入れる立場から意図的に学習するように転換し、合併事業の中で市場経済の原理及びその実践を習熟していった。この転換プロセスにおいて、葛文躍は重要なリーダーシップをとった。ここではその経過を検討していくことにしたい。

まず、こうした厳しく強制的な指導に対して、中国側のミドルはどのように反応していったのかについて見てみたい。当初、彼らはこの状況を辛抱強く受け入れていた。これは、当時の中国ではまだ自由に転職ができず、適切な職を自己責任で見つけられる保証がなかったこと、また、外資系企業の給料が相対的に高く、当時、露美ジョンソンの給料は、上海家化の本体に残された人々に比べ、10 倍ほどの格差があったということが挙げられる。

では、企業改革を行い、上海家化をトップ企業に

成長させた葛文躍は、当時どのような心境であったのか。彼は合併当初、それまでの成功体験やブランドを捨てず、強制的な指導に対して感情的に抵抗を持っていた。先述のように、本来、上海家化はジョンソンと合併する意向を持たなかった。しかしながら、上海家化は日化グループの子会社であるため、親会社及び市政府の指示にしたがわなければならなかった。つまり、合併は政府の主導の下で行われ、親会社が決定的な役割を果たして契約を結んだ。彼の意向にかかわらず合併せざるを得なかったのである。

この合併事業に携わっていく中で、葛文躍は既存の考え方と、新しい知識の有効性について考えるようになった。それは、彼が上海家化を国内のトップ企業に成長させたにもかかわらず、海外企業の市場参入やそれらの合併事業の成長が今後、強力な競争相手になるという事態を認識し、新たな企業改革を行う必要があるという危機感を持っていたからである。そこで、ジョンソンとの合併事業において、彼は回答を得ることになった。

彼のインタビューによれば、合併事業では副社長の立場に置かれたため、意思決定権はほとんどなかった。当初は、これに対する抵抗があったが、逆にその場で人の経営行動を観察することができたという。これまでのようにすべて自分が意思決定を行うことと異なり、人がどのように意思決定を行うのか、なぜそのように行うのか、について考えることができた。彼は、上海財政大学で学んだ理論的知識で他人の経営行動を観察することにより、実践的な知識と結合して理解していくことができた<sup>9)</sup>。彼は自分だけではなく、後に上海家化の副社長になる宣平や周啓英などとも議論を交わすことにより、理解を深めていった。この二人は、かつて国有企業の経営者であった。

宣平は、長い期間国有企業のトップであり、その管理体制や経営システムの問題を明らかに認識していた。特に、業務上の関係で外資系企業と頻繁に接触することにより、国有企業の持つ問題がより顕著

に見えるようになっていた。露美ジョンソンが設立された際、その行政管轄部門に移籍する意向を訴えたが、反対された。業績の悪くない企業のトップを辞めて、合弁会社のミドルに移籍したいということが、理解されなかったためである。彼の家族も猛反対した。国家公務員を辞めて、外資系企業に移籍すれば、いつ職を失ってしまうのかが分からないからである。しかし、多数の交渉や説得の上で、露美ジョンソンが設立された半年後、1991年7月1日、彼は販売部門のマネジャーとして移籍した。

「私は、露美ジョンソンに入る前に、700以上の従業員を有する国有企業で7年間社長を経験した。国有企業では、経営管理についての教育訓練は、ほとんど受けなかった。露美ジョンソンに入ってから、経営者としての考え方や発想がそれほど違っているのかということを経験してきた。ここで私は、5年間ミドル・マネジャーから中国側のトップ副社長までに育てられ、経営管理や販売、マーケティングに関する知識を全般的に勉強させられた。」

こうして合弁事業において、葛文躍は経営に関する意思決定をしない立場にありながら、個人の見解交換や議論を始め、現地管理者からそれぞれの部門の経営実施の具体的な内容や進捗状況、実施効果等を把握するなどといった、現地管理者に対する啓蒙活動を行った。こうしてあらゆる面で学習するよう呼びかけている彼の影響で、それまで理解しないまま、機械的に指導された通りに実施していた現地管理者は、自ら指導されたことを理解しようと努力するようになった。さらに、彼らは形成された人材育成システムを利用して、自ら能力アップに取り組むようになった。

つまり、国有企業の管理体制や経営のあり方に疑問を抱く葛文躍、また、同じようにかつての経営から問題を認識し、初めからキャリア・アップを目指して学習の目的で合弁に移籍した宣平などのリーダーがいた。彼らは、合弁事業の中で、他人の経営を意識的に観察することによって、斬新な経営方式

を理解し、学習した。そして、彼らは意識的に派遣されてきた仲間と意識的に意見交換や議論をすることによって、グループ学習を引き起こしていた。こうして現地管理者らは、受動的に強制的な指導を受ける立場から、それぞれの部門の専門知識を能動的に学習し、実践的な経験を結合し、積極的に知識吸収する立場へと転換していった。

そこで、葛文躍を中心とする現地管理者は合弁事業の中で、当初の強制的な経営指導から積極的にジョンソンの経営方針や経営のあり方について理解するために努力し、その経営システムを学習し吸収することになった。こうして学習した知識を、さらに実践のプロセスによって身に付けていった。ゆえに、これまでの伝統的な経営の考え方を現代的な経営思考様式に代替することを可能にした<sup>(10)</sup>。つまり、現地管理者は海外企業との合弁事業を通じて、グループで組織的学習を行い、経営発想の転換を可能にしたと考えられる。

### 3. 合弁事業からの撤退及び上海家化の再建

#### (1) ジョンソンの化粧品事業からの撤退

1990年代初め、ジョンソンはスキンケアの「舒欣(Soft Sense)」ブランド、シャンプー類の「飄洒(Halsa)」ブランドを買収し、自らのブランドとして海外子会社に取り入れた。そのため、露美ジョンソンでは、ブランドの社内競合が引き起こされ、元上海家化の「美化浄」「露美」の2つのブランドへの投資が次第に減らされたため、採算が取れない状態に陥った。しかし、1992年初頭、ジョンソンのグローバル戦略は、化粧品産業から撤退することに変更された。同年6月、葛文躍は上海家化に復帰し、露美ジョンソンは化粧品事業部として上海ジョンソンに吸収された。1994年7月、上海ジョンソンは完全に化粧品事業から撤退し、再び経営資源をワックスやクリーナーの分野に集中することになった。

#### (2) 上海家化の再建

ジョンソンとの合弁後、上海家化には3分の1の



固定資産と 100 人に満たない従業員しか残されておらず、ブランド使用料の年間 1350 万元によって最低限の生産を維持していた。それに対して葛文躍は社長として復帰した後、これまで実施してきた生産中心の企業体制を否定し、マーケティング部門の役割を重視するなど市場志向型企業への改革を開始した。これらの改革により、1994 年上海家化の売上高は 5.32 億元、対前年度増加率は 45% となった。マージンは 1.5 億元、そのマージン率は 30%、前年度増加率は 100% であった。これにより、外資系企業を含め、中国国内 2000 社の化粧品産業の中で売上高が第 2 位となった。

この再建の中、1994 年初頭、葛文躍は、「美化浄」「露美」の 2 ブランドを回収すべきだと上海市政府に提案した。ブランドという概念あるいはその意味がそれほど認識されていなかった当時、この提案は国内で大きな議論を引き起こした。同年 7 月、必ずしもすべての関係者の合意を得られなかったにもかかわらず、葛文躍はこの 2 ブランドを回収することにした。同時に、上海ジョンソンに残されていた 165 名の元上海家化の従業員も復帰した。そして同年 10 月、上海家化の開発部門は、この 2 ブランドのかつての品種を整理統合した上、新たな製品を開発しはじめた。新製品は、スキンケア、ヘアケアなど 5 品種 40 品目があり、翌年の 2 月に発売された。美加浄ブランドの 1995 年上半期の売上金額は 1.2 億元を突破したのであった。しかも同年、ジョンソン社の自社ブランド「舒欣」「飄洒」を買収した。

#### IV. ディスカッション：合併前後の上海家化の変化

本節では、上海家化はジョンソンとの合併を通じた組織学習によって、何が変わったのかを議論したい。具体的に、①失ったもの、及び学習したものは何か、②何がどのように変化したのか、③それらの変化はなぜ起こったのか、④それらの変化を可能にした条件は何か、という 4 つの観点から分析する。

#### 1. 失ったものと学習したもの

1991 年、国有企業である上海家化は自主的な意思決定ではなく、上海市政府の指示に従ってジョンソンと合併事業を開始した。この合併事業は、同社にいくつかのマイナス影響を与えた。まず、業界トップであった同社は、合併後には売上ランキング 10 位以内にも入れなかった。また、合併前に中国全土で最も知名度の高かった 2 つのブランドがダメージを受けた。特に、「露美」というブランドは、上海家化に回収された後も、復活できなかったため、1997 年に販売が中止された。

しかし、「合併の間には、上海家化本体の売上高はかなり落ちたが、この合併を通じて、既存の経営発想に対する疑問が解け、海外企業がいかに事業を営むのかを体験し学習した。それまで、皆が市場経済を口にしてはいるが、経営のあり方は、計画経済の時とまったく変わっていなかった。その結果、当社は、生産志向型企業から市場志向型企業へと転換できた」と、葛文躍は語っている。つまり、上海家化は合併を通じた組織学習によって、基本的な経営の発想を転換することできた。

#### 2. 合併前後の変化

では、上海家化では何がどのように変化したのか。いくつかの側面から、ジョンソンとの合併前後の同社の変化について比較を試みたい。ここでは、簡潔にその変化について記述するとともに、その結果を表 1 にまとめる。1992 年の合併撤退後、上海家化はそれまで中心であった生産を中心とする業態から、主に生産の外注を中心とした業態へと移行するとともに、経営資源を新設した開発及びマーケティング部門に集中し、組織構造を再編した。また、同社は人事採用など政府の行政管理部門に頼らず、自社の判断で有能な若手管理者を採用、あるいは昇進させるようになった。しかも、トップ層の経営者と生産ラインで働く作業者との給料の格差を拡大する新たな賃金システムを形成した。現在その格差は 10 倍

近くあるが、今後それ以上に広げる方針である。

さらに上海家化は、企業の経営自主権を十分に発揮し、中枢管理者の入れ替えによって新たな権力構造を構築している。本稿では、中枢管理者とは、社長、副社長、部門のゼネラル・マネジャーから構成する管理者グループである、と定義する。具体的に見ると、葛

文躍は、一部の元上海家化の主力管理者及び技術者とともに、露美ジョンソンから上海家化へと復帰した。同時に、露美ジョンソンの販売やマーケティング部門の中堅管理者も何人か上海家化に移籍した。上海家化は主にこれらの「留学経験」をもつ管理者により、企業の新たな権力基盤を構築しつつある。

表1 ジョンソンとの合弁前後の比較

	ジョンソンとの合弁する前	ジョンソンとの合弁解消後
組織役割	効率よく大量生産を確保するメーカー	ニーズに対応した製品を早く開発し、消費者に届ける
組織構造	工場長の下で、生産計画課、販売課、財務課、人事課を設置	経営陣の下で、開発・生産・マーケティング・販売・財務・人事などの部門を設置
生産体制	指令計画された目標にあわせて作れば、或いはそれ以上の目標を達成すればよい	経営資源を開発やマーケティングの2つの部門に集中し、主に委託生産体制を確立
人事体制	トップは親会社から出向、一般採用は政府の労働部門による統一的な配分に任せる	自社による選考・採用、ならびに積極的に有能な人材をスカウト
賃金体制	「按勞分配」の統一法則に基づく。管理層と現場との給料の格差はほぼない	現場従業員の昇級を停止、管理者と現場との給料の格差を拡大
権力体制	企業の上にある行政管理部門で決まってくるもの	自社の判断で中枢管理層を入れ替え、グループ意思決定を形成

### 3. 新しい思考様式の学習

#### (1) もの作りについての考え方の転換

ここでは、上海家化のそれらの変化はなぜ起こったのかについて検討したい。表1で示したように、ジョンソンとの合弁前、上海家化は多数の国有企業と同じように、企業の役割や目的は生産にあった。そのもの作りに関する考え方は、「作ればいい」ということであった。合弁後の上海家化は生産中心から開発・マーケティング中心に、よりスピーディーに新しい製品を開発・販売できる組織構造へと転換した。すなわち、政府によって決められた生産目標だけを達成することから、市場ニーズによって必要なものを必要な量だけ作ることへ変わった。

さらに、1992年6月以降、上海家化はブランド・マネジャー（BM）制度を導入し、BMとして採用された者に全社の経営資源を活用できる権限を与える。これらのBMは、平均年齢が26歳未満であり、担当するブランドが消費者のニーズを満たすように、

次々と創造的なアイデアを提案し、新しい製品を開発している。彼らのもの作りについての価値観は、製品コンセプト作りやブランドの構築にある。

#### (2) 新しい思考様式の学習

1992年に社会主義市場経済の導入に伴い、これまで計画経済の体制の下で蓄積されてきた企業経営に関する知識は、新たな競争環境に対応できなくなっていた。上海家化は、指示された生産目標さえ達成すればいいという発想であったが、ジョンソンとの合弁事業を通じて、作っても売れなかったら意味がないということを理解した。つまり、上海家化は、提携から生産技術や製品開発などのハード的な知識を獲得しただけではなく、新しい経営発想や考え方のようなソフト的なものも獲得した。

なお、このような組織における基本的な考え方の転換が可能となった要因は、次のように考えられる。つまり、露美ジョンソンでは、元上海家化のトップから主力管理者や技術者が、これまでの経営様式と

まったく異なるジョンソン流の経営発想に従い、仕事を行うことを強制されていた。このような背景の中で、先述のように、葛文躍は重要なリーダーシップの役割を果たし、能動的な組織学習を呼びかけた。こうした組織学習によって、彼らは計画経済の下で形成されてきた経営様式が新たな経済環境に適応しなくなってきたことを実感し、かつ新しい知識や考え方の有効性を確認した<sup>(12)</sup>。換言すれば、彼らは、新しい知識を獲得するにとどまらず、基本的な発想や考え方を変えないとうまく利用できない知識があるということを理解した。

彼らはジョンソンが持っていた知識を獲得するとともに、新しい考え方も獲得したのである。この新しい考え方は、ジョンソンが持つ知識を有効に利用するための知識の枠組みであり、ジョンソン流の思考様式であると考えられる。その後、この合弁事業の撤退がきっかけとなり、これら新しい思考様式を持つ人々が上海家化に復帰し、同社の再建を行った。再建のプロセスにおいて、最高責任者に復帰した葛文躍は、これらの「留学経験」を持つ人材を中枢の管理職に就任させた。彼の言葉を借りると、伝統的な国有企業の改革は「観念転変」「観念更新」<sup>(13)</sup>が必要とされるからであった。

「上海家化の再建は、ジョンソンとの合弁により過去の経営発想を捨て、市場経済の原理を導入したことで成長に結びついた。これは簡単なことではなかった。特に合弁する前、当社は業界のトップであったため、前のやり方で生産を中心にして、大量に製品を作ればいいではないか、という声が少なくなかった。なぜ、マーケティング活動やブランド構築が必要なのか、合弁の間に当社本体に残された人々から、さまざまな抵抗があった。中国企業の改革が、それほど大きな効果をもたらさなかった原因は、経営者の多くが伝統的な経営発想をそのまま残していたからである。経済体制や経営環境が大きく変化したため、観念更新のような変革をせざるを得ない。伝統的な発想を持ちながら、市場経済のやり方を実

施するのは、無理がある。」<sup>(14)</sup>

#### 4. 権力構造の変化による企業のパラダイム転換

##### (1) 中枢管理者の入れ替え

では、上海家化のそれらの変化を可能にした条件とは、一体何か。つまり、新しい思考様式が企業内へ広まり、パラダイム転換を引き起こすことが可能となった条件とは、一体何かについて検討していきたい。表1で示したように、ジョンソンと合弁するまで上海家化の人事体制は、政府の行政管理部門によって決められていた。企業の権力体制は工場長を中心とし、誰を工場長として派遣するのかは、政府の判断によって決まってくるのであった。また、工場長の下にある生産計画課や人事課などの主任・副主任は、昇進制度によって社内で昇進した。この昇進制度とは、社内で勤務の長いものの中から、工場長が候補リストを作成し、社内の従業員大会での投票選考によって人を選ぶ。上海家化では、生産ラインの班長から主任まで昇進した人々のほとんどは40代後半であった。

それに対して、合弁後、上海家化は企業の自主権を発揮した上で、これまで中国企業で見られなかったスカウトを行ってまで、組織にとって必要である人物や能力がある人物を獲得し、彼らに権力を与えるように変化した。表2に示されたように、上海家化の中枢管理者の年齢を見ると、社長と副社長は、30代後半から40代前半であり、部門のゼネラル・マネジャーは、20代後半から30代前半であった。彼らの年齢からすると、他の国有企業より、早く昇進していることが明らかである。つまり、上海家化はそれまでの階層的な昇進制度を廃棄し、新入社員やスカウトによる中途採用者のなかで必要な人材が、年齢や階層にかかわらず昇進している。

表2 上海家化のトップ層の主なメンバー（2002年現在）

姓名	職位	現上海家化に入社するまでの経歴	上海家化での昇進
葛文躍 (男) 53歳	CEO	元親会社の生産計画課の課長であった。1985年3月、上海家化の社長として派遣された。1991年2月、露美ジョンソンの副社長として就任した。	1992年6月、上海家化に復帰し、社長として再任した。1999年1月、上海家化が親会社を吸収したため、家化グループのCEOになった。
周啓英 (男) 53歳	社長	元露美ジョンソンの販売部門のマネジャーであった。	1992年、上海家化の副社長（販売担当）として移籍した。1999年に社長に昇進した。
宣平 (男) 47歳	販売担当の副社長 販売子会社社長	元露美ジョンソンの販売マネジャーであり、1995年に上海ジョンソンの副社長に昇進し、半年間米国のジョンソン本部で教育訓練を受けた。	1996年11月に他の米国系企業の副社長へと移籍した。1999年11月、上海家化の販売担当副社長として移籍し、上海家化販売会社の社長（兼任）である。
劉玉亮 (男) 39歳	開発担当の副社長	上海長海病院の副教授、デンマークの皇室病院の研究員を経て、1996年に葛文躍の呼び掛けに応じて帰国した。	1996年上海家化の開発部門のゼネラル・マネジャーとして入社し、1998年に開発担当副社長に昇進した。
徐南偉 (男) 48歳	人事担当副社長	元上海家化の人事科の幹事であった。1991年、露美ジョンソンの人事部門のマネジャーとして就任した。	1992年6月、上海家化に復帰し、人事部門のゼネラル・マネジャーとして昇進し、現副社長（人事担当）に昇進した。
邵深秋 (女) 54歳	生産担当の副社長	元上海家化の生産計画課の副主任であった。1991年、露美ジョンソンの生産副部門のマネジャーとして就任した。	1992年6月、上海家化に復帰し、生産部門のゼネラル・マネジャーとして昇進し、現副社長（生産担当）に昇進した。
陳敏 (男) 46歳	マーケティング担当の副社長	元露美ジョンソンのマーケティング部門のマネジャーであった。	1992年、上海家化に移籍し、マーケティング部門のゼネラル・マネジャーや販社社長を経て、現副社長に昇進した。
張勝東 (男) 48歳	販売子会社副社長	1991年に露美ジョンソンに入社し、販売部門のマネジャーであった。	1992年、販売部門のゼネラル・マネジャーとして上海家化に移籍した。1995年10月、販売会社の副社長に昇進した。
胡紹銘 (男) 52歳	広告宣伝担当のゼネラル・マネジャー	1968年に上海家化に入社。1991年から1994年7月まで、露美ジョンソンの広告宣伝課に所属していた。1994年7月から2000年7月まで、上海電通（日系）の媒体ゼネラル・マネジャーであった。	2000年7月、スカウティングにより、上海電通から上海家化に復帰し、マーケティング部門ゼネラル・マネジャー（広告宣伝担当）として就任した。
黄震 (男) 30歳	百草集化粧品子会社社長	1997年から1998年の2年間、中欧国際工商学院のMBAコースに通っていた。そのうちの3ヶ月間、アメリカの大学や企業で研修した。  (中欧国際工商学院についての詳細は、 <a href="http://www.ceibs.edu/">http://www.ceibs.edu/</a> を参照されたい。)	1992年に大卒後、上海家化に入社し、マーケティング部門で男性用化粧品ブランド「高夫」を開発した。95年、「美加淨」のBMに昇進し、2000年9月、マーケティング部門のゼネラル・マネジャーに昇進した。2001年3月15日、「百草集」ブランドが独立採算子会社として独立した際、彼は社長として就任した。
高建平 (男) 31歳	清妃化粧品子会社社長	1995年12月、上海家化から派遣され、上海ユニ・チャームの販売部門のゼネラル・マネジャーに就任した。1999年に副社長に昇進し、2000年12月に、上海家化に復帰した。	1990年に大学卒業後、上海家化に入社し、1991年、大連販売営業所に派遣された。2000年12月、清妃ブランドが独立採算子会社として独立され、彼は副社長として就任し、2002年6月、社長に昇進した。
金波 (女) 32歳	マーケティング部門ゼネラル・マネジャー	1990年に大学卒業後、上海家化に入社し、1991年2月に露美ジョンソンのマーケティング部門に所属した。	1994年7月、マーケティング部門BMとして上海ジョンソンから上海家化に復帰した。現同部門のゼネラル・マネジャーに昇進した。

出所：2000年7～8月、及び2001年7～8月、2回インタビュー調査に基づき筆者作成。

本稿で中枢管理者の入れ替えに注目するのは、これら企業の経営のあり方や意思決定に直接関わる人々が、伝統的な経営発想を変えない限り、企業パラダイムの転換が考えにくいという点である。また、先述のように、上海家化の中で、最も活躍しているミドルの BM たちは、大学卒業後 2, 3 年の新人がほとんどであり、伝統的な経営の考え方に染まっていないため、新しいものを吸収するにはそれほど抵抗がないという点である。さらに、インタビューによると、現場の人々は、他の国有企業の衰退から生まれた危機感や、葛文躍の過去の実績や経営から生まれる彼の強力な指導力に対する信頼によって、自らの利益を少々損なっても企業の存続のために、企業の革新を支持するという。以上の理由から、上海家化では、中枢管理者の経営発想の転換は企業のパラダイム転換の最も重要なファクターと考えられる。

## (2) 権力構造の変化に伴うパラダイム転換

上海家化はジョンソンとの合弁を通じて、新しい知識とその知識の枠組みを獲得した。そして、この新しい思考様式の組織内への広がりによって、企業のパラダイム転換が可能となった。これは、前述のように、中枢管理層の入れ替えによって可能となった。組織図や経営活動の手順などといった構造的なものを変えても、人の基本的な考え方や思考様式を変えることは困難であり、権力構造を変えないかぎり新しい考え方の取り入れやパラダイムの転換などがスピーディーに引き起こせないからと考えられる。例として、美加淨・露美の 2 つブランドを復活する問題をめぐって、ジョンソンとの合弁を経験しなかった人は猛反対した。葛文躍は、「彼らは、ブランドがメーカーの命であることを理解できず、ブランドにこだわらず製品を作ればよいという価値観がまだ残っていた。上海家化の再建にあたっては、観念更新ができた人々を企業の中枢に昇進することによって、企業の変革を可能にしたのである」と語っている<sup>(15)</sup>。

つまり、合弁以降、上海家化において最も大きく

変化したのは、組織構造の再編に伴い、会社の中枢管理者を入れ替えたことであった。このような権力構造を変化させることによって、彼らが獲得した新しい知識とその思考様式を組織内へ広め、一連の変革を可能にしたのである。言い換えれば、中枢管理者の入れ替えによる権力構造の変化は、企業パラダイムをよりスピーディーに効果的に転換可能にすると考えられる。

## V. 発見事実の整理及びインプリケーション

### 1. 発見事実の整理

これまでの分析により、この事例からの発見事実は、次の 4 点に整理できる。まず、第 1 に、提携を通じた中国企業の組織学習は、提携の中で行う学習と、それをもとにして中国企業で行う学習との 2 段階に分けて考えることができる。そして、第 2 に、提携を通じた組織学習により獲得した知識は、2 種類のものが含まれている。それは、海外企業が持っている知識そのものと、それらの知識を活用するための知識の枠組みである。知識そのものとは、生産技術や製品開発、経営ノウハウなどを含め、中国企業が持っていない新しい知識である。知識の枠組みとは、それらの知識を有効に使う考え方であり、思考様式である。

第 3 に、中国企業は新しい思考様式を獲得することによって、はじめて新しい知識を有効に活用できるようになる。ジョンソンとの合弁以前、上海家化は、カネボウとロレアルの 2 社と技術提携を結び、それらの技術提携を通じて、様々な新しい知識を学習したのであるが、組織の中でうまく活用することはできなかった。それは、知識の枠組みがないと利用できない知識があるということ、中国側の人々が理解しなかったからだと考えられる。

例えば、上海家化はジョンソンとの合弁以前、ロレアルとの共同開発により、香水の開発に関する香料の配合技術を学習できた。しかしながら、配合ノウハウ、香水の香りから引き出されるべきイメージ、

商品に適合したブランド構築などという製品開発の背後にある知識の枠組みまで学習する意識はなかった。そのため、上海家化は配合技術を獲得したとはいえ、こういった知識を次の香水開発、あるいは他の製品開発につなげていくというシナジー効果をうまく活用できなかった。しかし、上海家化はジョンソンとの合弁以降、カネボウやライオン、ユニ・チャームなどとの複数の提携を通じて得られた知識をリンクさせて、自社の製品開発や生産技術にうまく応用することが可能となった。それが可能となったのは、上海家化が提携活動を通じて獲得した表面的な知識の背後にある知識の枠組みまで含めて理解をしようとする積極的な姿勢が組織の中に広く浸透したためであった。

第4に、企業のパラダイム転換は、その権力構造の変化に伴っている。パラダイムの転換とは、組織の思考様式が変わることである。そして、組織の中での思考様式というのは、権力構造に結びついているからである。

## 2. 理論的ディスカッション

これまでの事例分析を踏まえて、最初の分析枠組み（図1）をより具体的に展開していく必要があると考えられる。まず、提携の中での組織学習について、これまでの先行研究は、以下のように指摘している。第1に、学習する側は、学習する意図（Hamel, 1991）を持って、合弁相手から新しい技術や知識を模倣し吸収する（Cohen & Levinthal, 1990；吉原, 1992）。第2に、進出する側の海外企業は、自らの生産システムなどを現地で適用・適応させるために、現地企業へ指導を行う（安部, 1988）。この外資側の指導は、提携の中にいる受入側の人々の学習に貢献している（郝, 1999）。つまり、提携の中にいる中国側の人々は、模倣力や吸収力、外資側の指導力によって、新しい知識を獲得する。

そして、本稿の事例により、中国企業は海外企業がもっている知識を獲得するとともに、何らかの影

響によって新しい思考様式を獲得することも可能になることを明らかにした。ジョンソンとの合弁事業では、強引なジョンソン流の経営様式の実施によって、中国側の人々は新しい思考様式を獲得することとなった。これらの人々が、獲得した新しい知識を活用することに伴い、その新しい思考様式が中国企業の中へ広まっていくのである。また、この組織学習のプロセスの中、組織の権力構造を変化させる必要があることを明らかにした。

## 3. インプリケーション

### (1) 権力構造とパラダイム転換との関わり

加護野（1988）が指摘したように、人々が日々の経営を行っていくための基礎となる実践的な知識が体系化され、これによって人々の行為が決められている。この体系化された価値観は思考様式であり、企業パラダイムを左右するのである。一方、そこから組織の慣性力が生まれてくる（Hedberg, 1981, 1991；March & Olson, 1976；吉田, 1991）。組織の慣性力とは、環境の変化に対応して変わるべきはずの組織行動が変わらずに、古い行動パターンを継続するという現象をさす。この組織の慣性力があるため、パラダイムの変革が難しくなる。なお、いったんできあがったパラダイムを革新することは、ほぼ無の状態からパラダイムを作り上げることよりも難しい（加護野, 1988）。

特に、事業の成功は組織行動を強める（Argyris & Schon, 1978；Starbuck & Hedberg, 1977）ため、パラダイム転換をさらに起こしにくくなる。したがって、あるパラダイムから、つぎのパラダイムへの変化は、説得ではなく、革命というかたちをとるのである（加護野, 1988）。そこで、このような組織のパラダイムを転換する上で、トップは重要な役割を果たしている（加護野, 1988；Hedberg, 1981）。彼らによれば、トップは、人事というものが持つ政治的な効果を最大限に利用して、パラダイム転換を促進することが可能となる。場合によっては、トッ

プの交代も必要となってくる (Hedberg, 1981)。企業内部から昇進したトップは、既存のパラダイムの中で成功を収めた人であり、既存のパラダイムとの馴染みが最も強い人であるからである (加護野, 1988)。

本稿の事例では、さらにトップだけの交代ではなく、古いパラダイムを信奉する人々を降格・解任することによって、すべてのトップ層を入れ替え、新たな権力基盤の再構築が見られた。権力に基づいてパラダイムの転換を促進するというより、むしろ、権力構造自体の変化を行うことによって、パラダイムの転換が可能となる。従来の議論では、パラダイムの転換とトップの交代の関わりにとどまっておき、パラダイムの転換と権力構造の関わりは注目されてこなかった。

## (2) パラダイム転換論の展開

これまでの組織学習論 (Argyris & Schon, 1978) や組織変革論 (Hedberg, 1981)、パラダイム変革論 (加護野, 1988) などの先行研究では、企業を変革する際には、組織における基本的なものの考え方や価値観の変革が起こると指摘している。だが、パラダイムが変わったという明確なエヴィデンスを示すことができなかった。ここに先行研究の限界があった。例えば、Argyris & Schon (1978) の組織学習論では、個々のメンバーの学習について議論しているが、個々人の頭の中の変化を理解することが困難であるという限界があった。つまり、個人を分析単位にして、パラダイムが変わったということは困難なのである。

それに対し、組織の場合、組織の権力構造に注目すれば、パラダイムの転換を考察することが可能になると考えられる。例えば、外部からトップ層に多数人材が入ってくるなど組織の権力構造が大きく変わると当然、パラダイムは変わる事となる。また、組織の権力構造は、トップが変わる、トップ層の人々が変わる、ということから変化を容易に考察することが可能となるだろう。つまり、パラダイム転換は、

個人の頭の中の問題ではなく、組織の観点から、組織の権力構造に焦点を当てることによって、明確に把握することができるのである。本稿では、こういう観点から権力構造や中枢部の管理者の入れ替えに注目し、権力構造が変化した証拠を示すことができるといえよう。

## (3) 挫折した提携も組織学習につながる可能性

学習が提携の重要な目的の1つであるということも多く論者が指摘している。しかし、最初に学習の意図がない場合であっても、政治的な圧力や提携パートナーの影響などによって組織学習が行われることが可能になる。しかも、成功した提携だけではなく、失敗や挫折した提携からも組織学習が起こる場合がある。本稿の事例では、政府指導の提携とそのプロジェクトの中での外資側の強制的な指導をもとに、中国企業の組織学習が引き起こされたのである。

## (4) 実践的な示唆

海外企業との提携は、新しい知識の獲得だけではなく、新しい思考様式の獲得によって企業のパラダイム転換のきっかけにもなるということを発見した。これは、これまで提携を通じて生産技術や開発技術などの新しい知識を学習することによって、海外企業から経営資源を獲得することのみに注目する実務家に、新たな示唆を与えることができるのではないかと考えられる。

1990年代に入ってから、多数の中国企業が、海外企業と提携を行っている。だが、そこから獲得した経営資源をうまく生かすことができた中国企業はまれである。今日、どうすれば戦略的提携が成功するのか、特に技術レベルの遅れた側から見た提携の成功要因とは何か、このような問題に悩んでいる中国企業は、少なくないだろう。上海家化におけるこの比較的成功的組織学習は、1つのモデルとして参考になるのであろう。他方、中国へ進出する海外企業に、計画経済から市場経済への移行プロセスの中で、中国企業の考え方がどのように変化しつつある

かを、理解させることに役立つことになるだろう。

## VI. 結論

本稿は、中国企業が海外企業との提携を通じていかに組織学習したのかを考察したものである。ジョンソンとの合弁事業を通じて、上海家化は2段階の組織学習を行い、2種類の知識を獲得することができることを明らかにした。なお、本ケース・スタディによって導き出された結論は以下のとおりである。第1に、海外企業との提携は、新しい知識の学習だけではなく、新しい思考様式の学習のきっかけにもなることである。つまり、提携における中国側の人々は、海外企業の有する知識を獲得するとともに、そのような知識を利活用するための基礎となる思考様式をも獲得した。

そして、第2に、海外企業から獲得した新しい思考様式を組織内へ広げることによって、中国企業は、企業パラダイムの転換を引き起こす可能性がある。つまり、新しい思考様式の広がりによって、これまで蓄積され構造化された知識体系や考え方の枠組みが変革され、組織が持っている現実認識の方法、日常的な行動パターンも転換される。そのパラダイム転換が起こって初めて、獲得した新しい知識が有効に利用可能な状態になる。

第3に、パラダイムの転換は、企業の権力構造の変化を伴っている。つまり、海外企業から獲得した新しい知識、ならびにその思考様式を中国企業へ伝播することと、パラダイムの転換は、中枢の権力構

造の変化によって可能である。

このように、計画経済から市場経済への移行期において、これまでの国際技術移転論では、生産・開発の技術や経営ノウハウなど新しい知識についての学習・移転を指摘してきた。しかし、海外企業との提携を通じた中国企業の組織学習は、パラダイムの転換を引き起こす新しい思考様式の学習を伴ったものであると理解できよう。換言すれば、海外企業のような異質的な企業との提携は、パラダイム転換を引き起こす有効な手段であると考えられる。組織学習に関する既存の研究では、この点について触れられた研究はごく少数に過ぎなかった。また、従来のパラダイム変革論に関する先行研究では、客観的なエヴィデンスを具体的に示しておらず、十分に論じられてこなかった。本稿では、提携を通じた組織学習により、権力構造の変化によって、パラダイム転換が行われる可能性を示した。

最後に、今後の研究に関連した課題として、以下の3点を指摘したい。まず第1に、本ケースにより得られた命題が一般化可能かどうかについては議論の余地がある。第2に、「権力構造の変化によって、パラダイム転換が行われる」、この可能性を追及する必要がある。第3に、中国では権力構造の変化についてはそれほど簡単なことではない。上海家化では新しい思考様式を獲得した人々は、どのようにして権力を獲得していったのか。権力構造が変わるためには何が必要であるか。これらの問題について、より深い考察が求められる。

### 【注】

- ① 本稿では、外資資本が入っていない国有企業・地方政府所有企業・私営企業などをさす。例えば、合弁事業の場合、中国側の本社ないし親会社のことを指している。
- ② 戦略的提携における研究は、豊富に蓄積されているにもかかわらず、戦略的提携についての定義は、今日まで統一されていない。本稿では、

国際提携とは、2社あるいはそれ以上の企業間での技術供与や合弁事業、共同研究、共同開発、販売連合などの企業間関係を広義的に提携ととらえる。

- ③ 本稿では、化粧品産業はコスメティック製品やトイレットリー製品などを含め、広義的な定義を取る。



- (4) ジョンソンについての詳細は、[Http : //www.Johnson.co.jp](http://www.Johnson.co.jp) を参考。
- (5) 上海家化は、1980年代前半には倒産の苦境に直面していた。1985年3月、葛文躍は工場長として就任し、様々な改革を行った。その後、1990年には業界のトップに成長した。その詳細は、高(2001)を参照。
- (6) 上海家化は当時、上海市政府が直接管轄する上海日化の子会社であり、1992年に独立した。そして1999年1月、上海家化は上海日化を吸収した。
- (7) この2つのブランドは、1990年当時中国化粧品市場のトップブランドであり、上海家化の売上の半分以上を支えていた。特に、美加淨ブランドは、1962年に開発されたブランドである。ジョンソンと合併する前の1990年末、美加淨ブランドの売上は2.7億元であり、中国化粧品産業の総売上の10%を占めていた。
- (8) 2001年8月21日、上海ジョンソンの元副社長の宣平へのインタビューに基づく。彼は、国有企業の社長を経て、1991年、露美ジョンソンに入社した。1992年、露美ジョンソンが上海ジョンソンに吸収される際、彼は上海ジョンソンに移籍し、販売部門のマネジャーから副社長まで昇進した。1996年、他の米国系外資企業に移籍し、3年間副社長を経て、1999年、副社長、販売会社の社長として上海家化に移籍した。
- (9) 2001年8月28日、葛文躍へのインタビューに基づく。また、葛文躍は上海家化の社長時代から、上海財政大学の夜間コースを通過して経済や法律について勉強していた。合併当時、大学院を通過していた。この詳細は高(2001)を参照。
- (10) 例えば、ジョンソンとの合併以降、上海家化ではブランド・マネジャー(BM)制度を導入した。上海家化は自ら大卒者を選考、採用し、早いものは2、3年でBMに昇進させた。こうした平均年齢が26歳未満であるBMは、社内で「小社長」と呼ばれ、彼らには会社内部の経営資源を自由に活用できる権限を与えられている。これは伝統的な国有企業の経営発想やその人事制度のもとでは極めてめずらしいケースである。
- (11) ここでの留学経験は、2つの意味を含め、外国へ留学した経験と外資企業で働いた経験である。上海家化では、露美ジョンソン、あるいは他の外資系企業で経験した人々が、「留学経験」を持つ人材と呼ばれる。
- (12) 上海ジョンソンでは、露美ジョンソンのように提携を通じた中国側管理者のパラダイム転換が可能になるような組織学習は行われなかった。それは、1995年まで、上海ジョンソンのゼネラル・マネジャー以上の管理職がすべてジョンソン側の派遣者であったからである。つまり、1995年までの上海ジョンソンでは、中国側の管理者はオペレーション・レベルにとどまり、葛文躍のように経営者の視点から海外企業の経営思考を学習する機会がなかったのである。
- (13) 観念とは、物の見方をさしている。従って、「観念転変」「観念更新」は、基本的な考え方や価値観を転換することであり、思考様式の転換・パラダイムの転換を意味しているのである。
- (14) 2001年8月28日、上海家化の最高責任者の葛文躍へのインタビューに基づく。
- (15) 同上。彼によれば、ジョンソンとの合併に残された3分の1の人々(トップの工場長を含め)には、「企業は生産工場であり、生産効率を高め、大量生産すれば、企業は生き残る」という経営発想が、そのまま残されているのであった。

【参考文献】

- 安保哲夫編『日本企業のアメリア現地生産：自動車・電機・：日本的経営の「適用」と「適応」』東洋経済新報社，1988年。
- Argyris, C., and D.A. Schon, *Organizational Learning : A Theory of Action Perspective*, Reading, Mass. : Addison-Wesley, 1978.
- Badaracco, J.L., *The Knowledge Link : How Firms Compete through Strategic Alliance*, Harvard Business School Press, 1991. (中村元一・黒田哲彦訳『知識の連鎖』ダイヤモンド社，1992年)
- 陳 晋『中国乗用車企業の成長戦略』信山社，2000年。
- Cohen, W.M & Levinthal, D.A. “Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, 1990, pp.128-152.
- Doz, Y.L. & Hamel, G., *Alliance Advantage*, Harvard Business School Press, 1998. (和田正春訳『競争優位のアライアンス戦略：スピードと価値創造のパートナーシップ』ダイヤモンド社，2001年)
- 高 瑞紅「中国化粧品産業における成長プロセスの分析」『中国研究月報』Vol.55, No.646, 2001年。
- Hamel, G., “Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances”, *Strategic Management Journal*, Vol.12, 1991, pp.83-103.
- 郝 燕書『中国の経済発展と日本的生産システム：テレビ産業における技術移転と形成』ミネルヴァ書房，1999年。
- Hedberg, B., “How Organizations Learn and Unlearn”, in P.C. Nystrom & W.H. Starbuck (eds.), *Handbook of Organizational Design*, Oxford Univ. Press, 1981.
- 加護野忠男『組織認識論』千倉書房，1988年。
- 桑田耕太郎「ストラテジック・ラーニングと組織の長期適応」『組織科学』Vol.25, No.1, 1991年。
- Levitt, B. & G. March, “Organizational learning”, *Annual Review of Sociology*, Vol.14, 1988, pp.319-340.
- 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。
- March, J.G. & J.P. Olsen, “The uncertainty of the past : Organizational learning under ambiguity”, *European Journal of Political Research*, Vol3, 1976, pp.147-171.
- 丸山恵也『中国自動車産業の発展と技術移転』柘植書房新社，2001年。
- 野中郁次郎「戦略提携序説」『ビジネスレビュー』第38巻，第4号，1991年。
- 大滝精一「戦略提携と組織学習」『組織科学』Vol.25, No.1, 1991年。
- 高井 透「組織間学習と合併企業の組織能力」『組織科学』Vol.35, No.1, 2001年。
- 呉 敬璉『通向市場経済之路』北京工業大学出版社，1992年。(凌星光・陳寛・中屋信彦訳『中国の市場経済：社会主義理論の再建』サイマル出版社，1995年)
- 吉田孟史「組織間学習と組織の慣性」『組織科学』Vol.25, No.1, 1991年。
- 吉原英樹『富士ゼロックスの奇跡』東洋経済新報社，1992年。
- 苑 志佳『中国に生きる日米生産システム：半導体生産システムの国際移転の比較分析』東京大学出版会，2001年。

[2003年8月4日受理]

## 日本企業組織のコミュニケーション・コンテキスト特性と組織関連要因との適合関係

平松 茂実 (高千穂大学)

## 要 旨

シャインのコミュニケーション・プロセス・モデルにおける記号解読体・記号化体でのメッセージと意味の変換過程で、コンテキストとコード情報とのウエイト差に着目したホールのコンテキスト 2 型モデルに対し、コンテキストの形成過程を組み込んだ 4 型モデルを提起した。また一方で、コンテキストの機能特性上の限界から、企業組織は異なるコンテキスト型の複合モザイク構造体であるとの仮説を提唱した。

その両者の有効性を予備調査で確認した上で、日本企業 8 社就労者約 400 人の実態調査に適用し、以下の結果を得た。

- ① これまでの諸研究でハイ・コンテキストであることが確認されている日本企業のコンテキスト特性が、経営的・形成ハイ・コンテキストと経営的・形成ロー・コンテキスト半々の混在型に転換していることが明らかになった。このことは現在の日本企業が経営の困難に直面し、これまでの日本的経営からの転換に意識的に努力していることを示すが、コンテキスト型の混乱が過渡的に組織効率の低下を招いていることも懸念される。
- ② この変化の傾向は企業規模が大きいほど著しいことも確認した。すなわち日本的経営体質が強かった大企業ほどその変容も激しく、コンテキスト視点からの日本的経営の崩壊が認められた。
- ③ ただしホワイトカラーと管理層に限定した範囲内では、企業内の階層間にコンテキスト型の差はほとんど認められなかった。
- ④ 特定の業種・職務とコンテキスト型との適合相関があることが認められた。
- ⑤ 組織要因としての組織戦略志向（集団協業型と自律的個人職務型）と、コミュニケーション機能環境条件（コミュニケーション機能の高レベルと通常レベル）とを 2 軸とする 4 象限を定めると、コンテキスト 4 型の各 1 種が各象限に配置される。これに④の適合関係を組み込むと、図 2 に示すように、特定の業種・職務とコンテキスト型の適合関係は、組織戦略要因とコミュニケーション機能環境要因に対して条件適合的であり、これを適用した経営向上施策が期待できることが明らかになった。

## 1 研究の視点と目的

企業活動は組織行動であり、コミュニケーションは組織行動に不可欠な要因であるとみられる。そのコミュニケーションのパターンの相違次第で、組織行動の特性にも当然違いが生じてくると推測される。

本研究は、コミュニケーション・プロセスの代表的な基本モデルとみられるシュラム・モデル (Schramm, W., 1954) (図 1) で、コンテキストが記号解読体・記号化体におけるコミュニケーション・パターン決定の支配要因であることに着目し、そのコミュニケーション・コンテキストのあり方の

相違に基づく企業組織行動の違いを捉えるモデルを開発し、日本企業組織の特性とその現代変化を追求するとともに、企業組織のコミュニケーション・パターンと組織関連諸要因との適合関係も究明し、コンテキストを要因とする経営の新しい施策手法を開発しようとする。



なお各コンテキスト型に対応して、表 2~4 に示すようなその形成期間や難易度、コミュニケーション機能、組織機能などの特性が当然異なってくるの

で、意図的に特定のコンテキスト型を構築することに経営的に意義が生じる<sup>①</sup>。

表 2 コミュニケーション・コンテキスト各型の形成特性

コンテキスト型	HS	HM	LM	LS
形成時間 <sup>(注1)</sup> ：社会的形成 ：経営的 形成難易度 <sup>(注2)</sup>	±	+	++	+++

注 1) 短期形成の度合を+で示す (+が多いほど短期)。

注 2) 容易性の度合を+で示す (+が多いほど容易)。

表 3 コミュニケーション・コンテキスト各型のコミュニケーション機能

コンテキスト型	HS	HM	LM	LS
効 率 (含スピード)	+++	++	+	±
正 確 性	++	+	+	±
有効範囲 (有効組織規模)	±	+	++	+++

記号説明：+数は有効性の高さを示す。

表 4 コミュニケーション・コンテキスト各型の組織機能

コンテキスト型	HS	HM	LM	LS
集 団 パ ワ ー 発 揮	++	++	+	±
個 人 能 力 発 揮	+	±	++	+
環 境 変 化 対 応 性	±	+	++	+

記号説明：表 3 に同じ。

一方企業組織をコンテキスト特性によって調べるメリットとして、これまでのホールらの研究のように平均的なマクロ構造をみることもできるが、コンテキストの性質による有効範囲の限界性から、企業組織の各部の相違を追究するミクロ的な研究も可能になる。

組織の同質性はハイ・コンテキストではメッセージのコンテキスト (意味情報) を共有する範囲、ロー・コンテキストではメッセージのコード情報を

共有する範囲に限られ、またハイ、ローのいずれを活用するかはコミュニケーション当事者相互の選択次第によるから、1 企業の各部分組織コンテキストはかなり異なるはずである。すなわち追究の対象となるそれぞれの企業の組織はコンテキスト的に一様ではなく、異なるコンテキスト型の小組織の集合体、いわばコンテキスト型モザイク構造体であるとみられる。以上のコンテキスト 4 型モデルを、細分化した企業組織に適用し分析することによって、こ

れまでよりミクロ的な組織研究が、その特性構築の経営的意図の有無と合わせて究明可能になる（平松茂実，1999・6）。

### 3 調査研究

#### 3.1 調査内容

##### 調査Ⅰ：企業組織諸要因とコンテキスト特性との関係の個人調査

この調査ではコンテキスト特性と企業組織要因との関係の概要を広く掌握するために、出来る限り多くの企業組織の実態を調べられるよう、各企業の1組織について1人を原則に、現在就労しているか最近まで就労し、組織実態を良く把握していると推測される経験者を対象に行なった。比較参考上、会社以外の事業法人や団体も1部調査に加えた。なお個々の調査結果は表Ⅰ、Ⅲにみるように事業（業種）・業務（職務）特性毎にまとめ、その差異は統計的検定によって確認するようにした。

調査対象287人に対し回収190人、うち回答内容の不備なものを除き162人分を分析対象とした。

##### 調査Ⅱ：事業特性（業種）とコンテキスト特性の関係調査

特によく調査したい事業特性（業種）とコンテキスト特性との関係をみるために、8業種の企業を選択し、特定の上下階層（部門責任者、中間管理職、スタッフ、第1線就労者）にまたがる調査を調査Ⅰに加えて実施する。

期待回答150人に対し回収132人で、その全てを分析対象にできた。

##### 調査Ⅲ：業務特性（職務）とコンテキスト特性の関係調査

特に主要な職務とコンテキスト特性との関係を詳しく確認したいため、業種の大きく異なる2企業（ハイテク多種少量加工組立型製造と先進中種中量装置型製造）を選択し、その企業内の実態精査も試みた。

期待回答70-80人に対し回収53人であり、全て分析に活用できた。

#### 3.2 調査方法

まず本研究で作成した調査票がコンテキスト型調査に適切であるかどうかは、ホール（Hall,E.T,1976）やフェラーロ（Ferraro,G.P,1990）らによってコンテキスト型が確認されている海外各地での予備調査で、少なくともハイ・ロー2種類別では全てコンテキスト型が一致することを確認した。また企業組織がコンテキスト型モザイク構造をなすことについても、予め国内5社の実態調査で確認した。

その上で調査は原則として調査票によった。調査票調査の補完上、必要に応じ一部訪問調査やインタビューも併用した。

#### 3.3 調査票

コンテキスト型判定の正確を期するために、コンテキスト型に由来する組織特性の異なる視点からの3問を策定した。すなわち組織のコンテキスト構造から、組織機能から、およびその両者とコンテキスト形成の3者を複合した問の3問である。それぞれ問に対して4つの選択肢を就労者の所属する組織実態に合わせて選択するもので、その選択によってHS, HM, LM, LS型のいずれかを判定できる質問内容になっている。以下にその問と対応するコンテキスト型を示した。

\*以下の「問」に対し、あなたの所属する組織にもっとも該当する番号を選択してマークしてください。該当するものがない時は5をマークして、その理由を簡単に説明してください（以下5は省略する）。

「問1」あなたの所属する組織での職務のあり方は、どのような状況ですか。

- (1) 仕事は必要に応じその都度皆で相談するが、誰かできる人がやるしかないので、組織の主要な部分には気心の知れた親戚や知人を配置している。
- (2) 仕事は組織メンバーの和と相互協力に基づくチームワークが大切であり、一体感のある組織風土作りに絶えず努力している。
- (3) 仕事の成果は各人がその自己の定められた役割

を果たすことの総和であり、したがって事業の方針や計画を定め、各人にその責任を配分し、業績をフェアに評価するシステム作りに絶えず努力している。

- (4) 仕事は定型型のものが多く変化は少ないので、したがって必要な人を集めて訓練し、それぞれの人が定められた仕事をきちんとやれるようにすれば、大体うまく行く。

<1がHS, 2がHM, 3がLM, 4がLSに該当する>。

[問2] ノウハウの機密保持については、どのような状況ですか。

- (1) 身内や親しい知人が主要な情報を掌握しているので、仲たがいで組織から飛び出す人が出ぬ限り、情報が社外に漏れる危険は少ない。
- (2) 組織メンバーは組織コミットメント（帰属意識・忠誠心）が強く、かつメンバーの社外への異動が少ないので、企業内の主要な情報は社外に漏れにくい。
- (3) 専門化し、分業化した職務担当者に情報が分配されているので、全体情報は社外に漏れにくい。メンバーの社外異動に伴う個別情報の漏出の防止には、工業所有権やノウハウ機密保持契約などで対応するよう配慮されている。
- (4) 経営トップが持つ経営情報以外に、各組織に経営に支障を来すような重要情報は存在しない。  
<1がHS, 2がHM, 3がLM, 4がLSに該当する>。

[問3] あなたの所属する組織の情報（コミュニケーション）のあり方は、どのような状況ですか。

- (1) 就労前から生活を共にしたり、よく付き合った仲間が多いので、特に意識しなくても情報の共有化やコミュニケーションも、自然にうまく行くことが多い。
- (2) もともと見知らぬ他人なのだから、コミュニケーションが円滑に行なわれるようにするためには、平素から情報の共有化を計り、親密な人

間関係を築く努力が大切である。

- (3) 他人同志が集まってうまく仕事を進めるために、平素から役割分担を定め、業績評価を厳しく行なうようにしており、したがって情報も分類分割し、各部門や各人の役割・責任に応じて必要なところに集中的に配分されるように意を用いている。
- (4) 仕事は自分の役割についての情報を入手できていればほとんど間に合うので、上下の命令と報告を除き、平素はあまりそれ以外の情報交換（コミュニケーション）に努力する必要を認めない。  
<1がHS, 2がHM, 3がLM, 4がLSに該当する>。

### 3.4 調査の実施期間

2001年7-10月。

### 3.5 調査データ分析の表示法

- (1) 4種のコミュニケーション・コンテキスト型の表示について

モデルを構成する4種のコンテキスト型をハイ・コンテキスト社会的形成型（HS）、経営的形成型（HM）、ロー・コンテキスト経営的形成型（LM）、社会的形成型（LS）について、以下原則として単にHS, HM, LM, LSの略号で表示する。

- (2) 組織のコンテキスト型の調査結果の表示について

単純に4種のコンテキスト型のどれかに明確に決まる場合には問題はないが、実際には多数の調査集計からの混合型として表われることも多いと推測される。そのような場合、本研究では1つの組織にはほぼ対等のウエイトで混在する支配的なコンテキスト型は両者をプラスする形で、また対等ではないが無視出来ない程度（おおよそ支配的な型の半分程度）に存在する場合には、（ ）に入れたプラス形で表示する。

4 調査（コンテクスト型と組織要因との関係調

(1) 結果

査) 結果

調査Ⅰと調査Ⅱより、事業特性（業種）とコンテ

4.1 事業特性（業種）とコンテクスト型の関係

クスト型との関係をまとめたものを表5,6に示す。

表5 事業特性（業種）とコンテクスト型の関係（調査Ⅰより）

業 種	調査数	コンテクスト型回答数				コンテクスト型
		HS	HM	LM	LS	
製造	52	5	59	62	28	HM+LM (+LS)
建設・住宅	5	1	7	6	1	HM+LM
運 輸	7	1	9	5	6	HM (+LM+LS)
情報・通信	13	2	11	19	7	LM (+HM+LS)
販 売	14	3	9	16	12	LM (+HM+LS)
サ ー ビ ス	15	2	13	16	13	HM+LM+LS
金 融	16	0	14	22	11	LM (+HM+LS)
マスコミ・出版	4	0	7	4	0	HM (+LM)
研究・シンクタンク	5	0	2	9	4	LM (+LS)
コンサルティング	9	4	10	7	6	HM (+LM+LS)
公 務 員	4	0	5	4	2	HM+LM (+LS)
団 体	2	0	3	0	2	HM (+LS)
教 育	8	1	4	8	10	LM+LS (+HM)
病 院	2	0	2	3	1	LM (+HM)
合 計	156	18	155	181	103	HM+LM (+LS)
外 資 系 <sup>(注)</sup>	6	0	0	15	3	LM

数値説明：調査数は回収有効調査票数、回答数は調査票の質問への有効回答数を示す（以下共通）。

記号説明：本文3.5参照（以下共通）。

注）化学，証券，金融×2，コンサルティング，国際機関。

表6 事業特性（業種）とコンテクスト型の関係（調査Ⅱより）

事業特性（業種）	調査数	コンテクスト型回答数				コンテクスト型
		HS	HM	LM	LS	
製造・ハイテク多種少量	34	1	34	42	19	HM+LM (+LS)
先進中種中量	19	0	25	26	3	HM+LM
汎用少種大量	15	2	15	16	7	HM+LM (+LS)
包 装	16	1	15	14	17	HM+LM+LS
エンジニアリング	6	1	10	6	1	HM (+LM)
情報システム	15	0	9	28	5	LM (+HM)
サービス・商社	12	2	14	13	5	HM+LM
出版・教育	15	0	15	15	10	HM+LM (+LS)
合 計	132	7	137	160	67	HM+LM (+LS)



(2) 結果の説明

調査Ⅰ，調査Ⅱのいずれからでも，現在の日本企業や経済活動体の組織のコンテキスト型が HM 型と LM 型の折半混合型を基本に，ある程度 LS 型が混じった状態，すなわち HM+LM (+LS) 型の状態にあることが明らかとなった。これまでホール(Hall, E. T., 1976)の提起以来，安室憲一(1981)，佐久間賢(1983)，G.P.フェラーロ(Ferraro, G. P., 1990)らも，日本企業組織が強いハイ・コンテキスト型であることを指摘しており，例外はない。筆者もそのハイ・コンテキスト構造が，大企業で意図的に企業内に形成された上下層同質のものであることを確認している(平松茂実, 1989・9)。したがって今回も当然 HM 型が中心になると予想したが，HM 型とほぼ同じウイトで LM 型が混在したことは予想外の結果であり，日本企業の組織体質が最近大きく変化したことを示す。

最近の増加が認められた LM 型は，これまで日本企業組織にないロー・コンテキスト型で，アメリカ企業組織の特性である。このことから現在日本企業が経営上の困難に直面し，その経営革新の一端とし

て急速に米国型経営システムに転換しようと志向しているが，しかし実態はこれまでの日本的経営体質を半ば残した過渡期にあることが窺える。

次に業種を個別に点検すると，多くの業種は HM 型+LM 型に多少 LS 型を交えた同質集団であるが，業種によってはコンテキスト型に特定の特徴がある程度認められる。

4.2 業務特性(職務)とコンテキスト型の関係

(1) 結果

調査Ⅰと調査Ⅲより，業務特性(職務)とコンテキスト型との関係をまとめたものを表7,8に示す。

(2) 結果の説明

調査Ⅰのコンテキスト型の全体像は，当然ながら業種の場合と同じ HM+LM (+LS) である。職務について調べた調査Ⅲでも，一方のハイテク多種少量加工組立型生産企業組織では全く同じ HM+LM (+LS) を示し，もう一方の先進中種中量装置型生産企業組織では多少異なるが HM+LM であり，LS 型色がやや薄まるほかは基本構造は変わらない。

表7 業務特性(職務)とコンテキスト型の関係(調査Ⅰより:企業関係のみ)

事業特性(職務)	調査数	コンテキスト型回答数				コンテキスト型
		HS	HM	LM	LS	
総務	15	1	12	25	4	LM (+HM)
経理	7	5	6	4	5	HS+HM+LM+LS
人事	5	0	5	7	3	HM+LM (+LS)
専門スタッフ	4	1	3	4	4	HM+LM+LS
一般事務	2	0	2	1	3	LS (+HM)
販売	38	2	38	46	25	HM+LM (+LS)
生産	4	0	4	7	1	LM (+HM)
研究	8	0	6	12	6	LM (+HM+LS)
情報システム	5	2	4	3	6	LS (+HM+LM)
調査	2	0	3	0	3	HM+LS
金融管理	4	0	4	7	1	LM (+HM)
企画	17	4	18	20	8	HM+LM (+LS)
経営	26	3	32	26	16	HM+LM (+LS)
合計	137	18	137	162	85	HM+LM (+LS)

表 8 業務特性（職務）とコンテキスト型の関係（調査Ⅲより）

事業特性（職務） ＜対象企業特性＞	調査数	コンテキスト型回答数				コンテキスト型
		HS	HM	LM	LS	
＜ハイテク多種少量加工組立型生産＞						
研 究	6	0	4	11	3	LM
製 造	8	0	9	3	11	HM+LS
販 売	7	0	8	12	1	HM+LM
情 報 シ ス テ ム	7	1	6	6	4	HM+LM (+LS)
経 営 管 理	6	0	7	10	0	HM+LM
小 計	34	1	34	42	19	HM+LM (+LS)
＜先進中種中量装置型生産＞						
研 究	3	0	2	6	0	LM
製 造	4	0	5	6	1	HM+LM
販 売	3	0	4	5	0	HM+LM
情 報 シ ス テ ム	5	0	9	4	1	HM (+LM)
経 営 管 理	4	0	5	5	1	HM+LM
小 計	19	0	25	26	3	HM+LM

ただし個別に職務を点検すると、調査Ⅰからは経理に HS 型傾向が、総務、人事、販売、生産、研究、金融管理では LM 型傾向が、一般事務、情報システム（多業種総合）には LS 型傾向が強いことが分かる。また調査Ⅲからは情報システム（本社企画統括部門）に HM 型傾向が、情報システム（ソフトウェア地方中小企業）、販売、研究、経営管理（ハイテク多種少量加工組立生産）に LM 型傾向が、製造（ハイテク多種少量加工組立生産）に LS 型傾向の強いことが分かる。

## 5 調査結果の検討

### 5.1 日本企業のコンテキスト型特性の統計的検定<sup>②</sup>

表 5～8 から現代日本企業組織のコンテキスト型特性は HM+LM (+LS) となったが、これについてデータの母比率の区間推定による統計的な確認を試みた。

母比率の区間推定を行なう際、標本数が十分（30

以上）大きい場合には近似的に正規分布に従うことが知られており（前野昌弘・三國彰，2000），調査Ⅰの標本数は全数 457（HM155，LM181，LS103）であるので正規分布での検定を当てはめると、信頼度 95%で  $HM=33.9\pm 4.3$ ， $LM=39.6\pm 4.5$ ， $LS=22.5\pm 3.8$  となり、確かに HM+LM (+LS) と言えることが確認される。なお調査ⅡおよびⅢについてもほぼ同様の結果が得られることを確認した。

### 5.2 特定の業種および職務とコンテキスト型の適合関係についての検定<sup>③</sup>

かなり多くの業種・職務の組織は日本企業に特有の HM+LM (+LS) 型のコンテキスト型構造を示すが、特定の業種・職務の組織は特定のコンテキスト型への適合性を示した。それについての統計的検定も試みた。まず差の大きい特定のコンテキスト型について、5.1 と同様に母平均の信頼性限界から有意差の確認を試みたところ、表 5～8 を通じて 5 項

目でかろうじて有意差が確認できた。

そこで表 5~8 について、コンテキスト型と各業種・職務で分割表を構成し、カイ二乗検定を行なった。ただし検定にあまり小さい数字の存在は望ましくないで、コンテキスト型の HS と LS 型の数値を小計してまとめた 3 種について、すなわち自由度  $\phi 2$  での検定を行なった結果、P 値で 9 項目について統計的に相関があるのが認められた。今回の調査は調査数が統計処理するには十分でないため、必ずしも多くの項目で相関を統計的に確認できてはいないが、特定の業種・職務とコンテキスト型の間にある程度の適合相関があることは、これで統計的にも確認できた。

### 5.3 コンテキスト型が特定できる業種および職務群とコンテキスト型の適合相関の検定<sup>(4)</sup>

表 5~8 での業務・職務で、コンテキスト型が明確に特定できる群別に、コンテキスト型と業務・職務との適合相関を、HS と LS をまとめた 3 種のコンテキスト型の分割表でのカイ二乗検定で有意差検定を試みた。その結果 1% 有意が 5 群、5% 有意が 2 群、10% 有意が 1 群で、その全てに有意差が確認された。

すなわち調査数が十分でないため個別項目ではやや不確かで、今後再確認の必要があるが、特性の業種や職務グループと特定のコンテキスト型とは明確に適合相関のあることが確認された。

### 5.4 組織階層とコンテキスト型の関係

まず調査 I の結果から、組織階層でのコンテキスト型の相違を調べてみた。

ここでは職務階層のコンテキスト差を見るため、企業組織の部門管理者（事業部長、機能部門長、部長。なお一部トップ・役員を含む）59 人、中間管理者（副部長～課長補佐）20 人、スタッフ（係長、ホワイトカラー、エンジニア）30 人、第一線就労者（営業マン、生産現場マン）31 人について、調査結果を整理してみた。

その結果は表 9 のように基本的に HM+LM (+LS) 型構造であって、階層間に大きな差異は認められなかった。これはこれまでに平松が日本の企業組織の特徴として、上下同質のハイ・コンテキストと推論してきたことと一致する（平松茂実，1989・3，2001）。

表 9 組織階層とコンテキスト型の関係（調査 I より：ただし企業組織のみ）

組織階層	調査数	コンテキスト型回答数				コンテキスト型
		HS	HM	LM	LS	
部門責任者	59	10	61	64	39	HM+LM (+LS)
中間管理者	20	0	17	31	8	LM (+HM)
スタッフ	30	3	27	33	24	HM+LM+LS
第一線就労者	31	3	35	30	22	HM+LM (+LS)

### 5.5 企業規模とコンテキスト型の関係

調査 I から調査数の多い製造業と金融業（都市、地方銀行および信金・信用組合）について、その企業規模とコンテキスト型の関係を調べたその結果を表 10 に示す。

まず製造業を見ると、平均像は HM+LM (+LS) 型で日本企業全体の標準を示す。ただし企業規模でかなり異なり、大企業は HM+LM 型で LS 型は存在せず、ハイ、ロー両コンテキストがほぼ半々に混在する組織構造を示すが、いずれにせよコミュニケー

シオン機能の高い構造であることが分かる。中規模企業になると HM+LM の基本構造は変わらないが、LS 型傾向が加わり、やや組織機能低下が窺える。

表 10 企業規模とコンテキスト型の関係

企業規模 ＜対象企業業種＞	調査数	コンテキスト型回答数				コンテキスト型
		HS	HM	LM	LS	
＜製造業＞大企業	21	0	23	29	8	HM+LM
中堅企業	22	4	27	21	13	HM+LM (+LS)
中小企業	9	1	13	7	6	
小計	52	5	63	57	27	HM (+LM+LS)
＜銀行＞都市銀行	4	0	2	9	1	HM+LM (+LS)
地方銀行	6	0	4	9	5	LM
信金・信用組合	2	0	6	0	0	LM (+HM+LS)
小計	13	0	12	21	6	HM
＜外資銀行＞	1	0	0	3	0	LM (+HM) LM

金融業ではさすがに職務が個人別に明確にされており、その上で組織全般に緻密なコミュニケーションが求められるためか、全体の特徴が LM 型中心で、これに日本企業に共通の HM 型がある程度混在した状態にある。まず大規模の都市銀行ではほとんど完全な LM 型で、コミュニケーション型から見た組織特性は外資系に類似する。それが中規模の地方銀行になると、同じ LM 型が中心でも HM, LS 型傾向が増え、人間関係に頼るビジネス体質が現われる。

## 6 コミュニケーション・コンテキスト特性と経営諸要因の総合関係

### 6.1 組織戦略志向とコミュニケーション機能環境条件の 2 軸にコンテキスト型を配置した 4 象限モデル

提起したコンテキスト・モデルでは選択可能なコンテキスト型を HS, HM, LM, LS 型の 4 種としている。このうち HS, HM 型はハイ・コンテキストであり、コンテキスト（メッセージの意味環境）を共通にするような組織環境、すなわち組織の構成

員が相互に良く知り合い、業務・職務責任をチームで負い（林吉郎, 1994）、情報を共有し（佐久間賢, 1993）、同一の組織文化を構築している場合に機能するコミュニケーション・パターンである。このような場合組織行動は集団協業型となって現われるため、集団協業が望ましい業種、職務などに対する組織戦略志向も加護野忠男ら（1983）のいうグループ・ダイナミクス、すなわち集団協業型組織構築となり、それを実現する組織デザイン、組織開発、人的資源管理の経営施策としては、特に HM 型組織構造の選択強化となる。

LM, LS 型はコミュニケーション参加者のさまざまな文化体質の違いを乗り越えて、コミュニケーションを遂行する仕組みであり、メッセージの意味をコード的に精密に定義したロー・コンテキスト組織環境下で機能する。このような場合の組織行動は、各人の職務、職責の明確化と、それに対応した自律的な個人職務の遂行となる。したがって個人の自律的活動に委ねたほうが成果を期待できる業種、職務などに対する組織戦略志向は加護野らのビュロク

ラティック・ダイナミクス，すなわち自律的個人職務型組織構築となり，それに対する具体的な経営施策としては特に LM 型組織構造の選択強化となる。

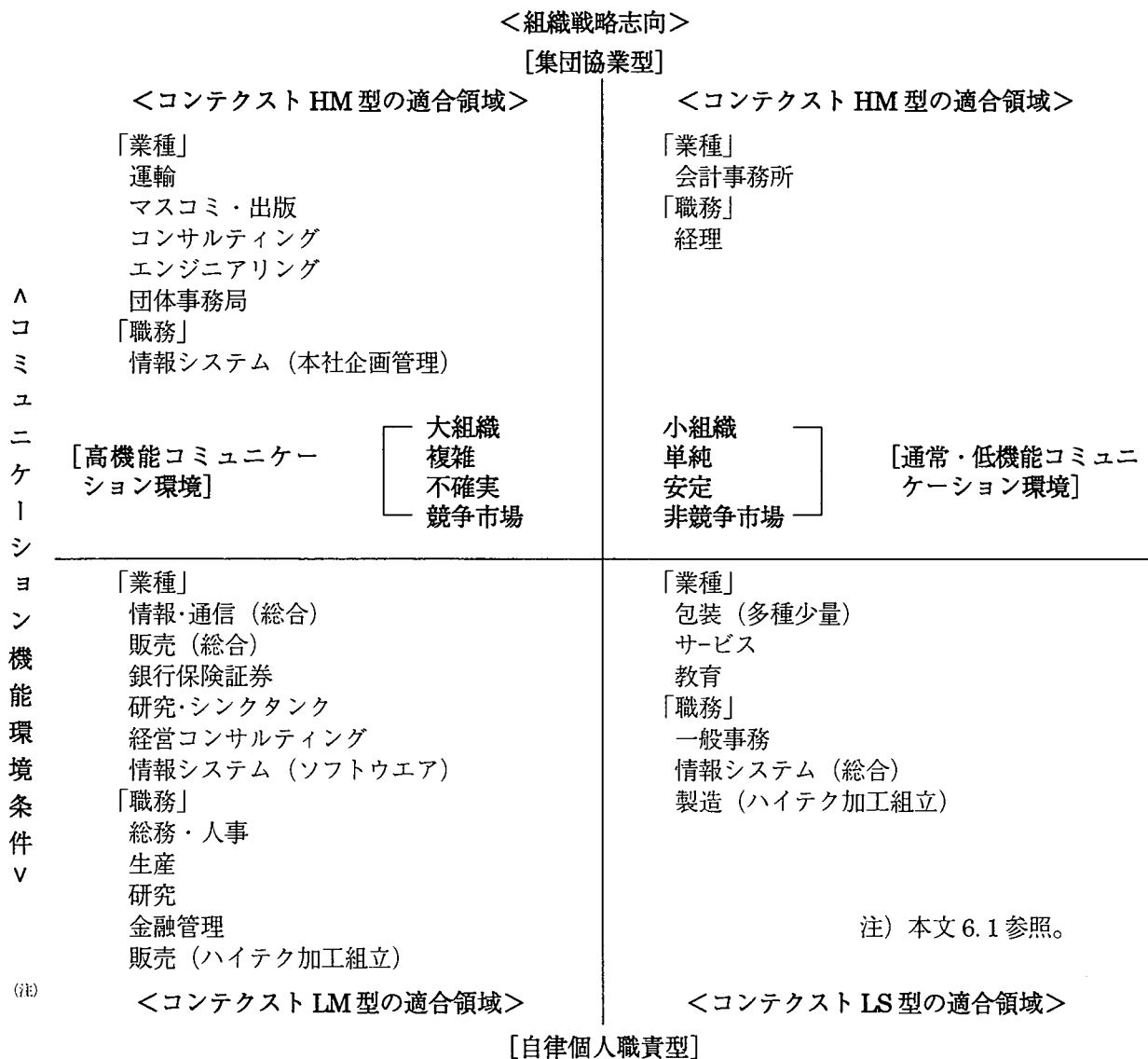
一方現代の企業経営では，さまざまな状況変化から組織機能の向上が必須とされることが多く，このような場合，組織の重要な要因であるコミュニケーション・コンテキストの高機能型転換が，重要な施策の 1 つとなってこよう。すなわち望ましい型のコンテキストの意図的な選択と構築が，他の経営施策に優先して選択強化される場合が増えよう。

以上を反映して，組織戦略志向として集団協業型と自律個人職務型を縦軸に，組織の置かれたコミュニ

ケーション環境として，コミュニケーションの通常あるいは低レベル機能対応と高機能対応を横軸にとった 2 軸 4 象限を設定すると，各象限のそれぞれの要因に適合する位置にコンテキスト HS, HM, LM, LS 型が 1 つずつ配置される。

### 6.2 経営諸要因に対するコンテキスト型の条件適合性

このようなコンテキスト型と結びついた 2 軸 4 象限に，今回の調査結果から各コンテキスト型との適合相関が統計的に確認された特定の業種・職務群を配置したものが，図 2 である。



(注)

図 2 コミュニケーション・コンテキスト型の組織要因適合構造業種・職務との適合相関

すなわち図 2 は、4 型のコミュニケーション・コンテキストが特定の業種・職務への適合性を持つと同時に、その経営的選択と強化が、企業組織の持つ組織戦略志向と、組織が置かれたコミュニケーション機能の必要レベルの 2 要因への条件的適合性で決められるべきものであること示す。したがって経営意図に応じてコンテキストの 4 型を使い分けることにより、その経営の有効性や効率の向上が期待できる。

### 6.3 コミュニケーション・コンテキストを要因とする研究の経営的意義

コンテキスト型を組織要因として取り上げた本研究は、現代の企業経営上、以下の諸点で新しい積極的な意義があると考えられる。

- (a) このコンテキスト型の条件適合的活用は、コミュニケーションを対人交渉や人間関係に活用しようとするマイクロ組織論的な活用でなく、バーナード以来 (Barnard, C. I., 1938) これまであまり留意されなかったマクロ組織論的な活用であり、今後の企業経営でのコミュニケー

ションのマクロ組織論的な施策開拓に道を開くことを期待できる。

- (b) 現代の高度発達した組織経営には高機能コミュニケーションが求められるが、その機能の中心的要因と見られるコンテキストを、経営アクションにつながる要因として取り上げている。
- (c) コンテキストの 4 型モデルと、コンテキストの性質に基づく企業組織のモザイク構造論の併用により、組織の類別化やさまざまな組織特性、機能などの究明に、これまでより詳細な研究が可能となる。

### \*謝 辞

本研究は日本学術振興会の平成 13, 14 年度科学研究費助成によって実施した。慶応義塾大学高木晴夫教授、奥村昭博教授、石田英夫名誉教授（現中村学園大学教授）より有益な御示唆を、統計処理については渋谷政昭名誉教授（現高千穂大学教授）のアドバイスを得た。またレフェリーの 2 先生には貴重なコメントを頂戴した。この場をお借りして深謝申し上げます。

### 【注】

- ① 詳しくは平松茂実 (2002 年 3 月)『企業組織におけるコミュニケーション・コンテキスト』慶応義塾大学博士論文 50-60 ページに見られる。
- ② 信頼限界の計算は、前掲書 99-100 ページに示し

た。

- ③ カイ二乗検定の計算は、前掲書 133-135 ページに示した。
- ④ 同じく 136-137 ページに示した。

### 【参考文献】

- Barnard, C.I. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. (山本安太郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1967 年)
- Bernstein, B. (1964), "Elaborated and Restricted Codes: Their Social Origins and Some Consequences," in John J. Gumperz & D. Hymes (eds.) *The Ethnography of*

*Communication, American Anthropologist*, Vol.66, No.6, Part II, pp.55-69.

- Ferraro, G.P. (1990), *The Cultural Dimension of International Business*, Prentice-Hall Inc. (江夏健一・太田正孝監訳『異文化マネジメント』同文館, 1992 年)。

- Hall, E.T. (1976), *Beyond Culture*, Anchor Press/Doubleday. (岩田慶司・谷泰訳『文化

- を越えて』TBSブリタニカ, 1979年)。
- 林 吉郎 (1994) 『異文化インターフェイス経営』日本経済新聞社。
- 平松茂実 (1989) 「Context 構造から見た日本企業の経営体質とその変容：(その 2) 企業経営体質分析のための Context 構造モデルと日本企業分析」『信州大学経済学論集』第 27 号, 45-70 ページ。
- 平松茂実 (1999) 「日本企業の組織特性と組織文化的分析モデル」『慶応経営論集』第 17 巻, 1 号, 155-169 ページ。
- 平松茂実 (2001) 『現代生産経営論』青山社, 317-360 ページ。
- 前野昌弘, 三国 彰 (2000) 『図解でわかる統計解析』日本実業出版社, 127-128 ページ。
- 加護野忠男, 野中郁次郎, 榊原清則, 奥村昭博 (1983) 『日米企業の経営比較』日本経済新聞社。
- 佐久間賢 (1983) 『日本的経営の国際性』有斐閣。
- 佐久間賢 (1993) 『現地経営の変革：情報共有化戦略への挑戦』日本経済新聞社。
- Schramm, W.ed. (1954), *The Process and Effects of Mass Communication*, University of Illinois Press.
- 安室憲一 (1981) 「日本的経営と現地化政策」池本清・上野明・安室憲一著『日本企業の多国籍的展開』有斐閣。

[2003 年 8 月 4 日受理]





## サービス産業の国際化における「サービス特性」の影響

今井 利絵（早稲田大学産業経営研究所・千葉商科大学）

## 要 旨

サービス産業の国際化にあたり、「サービス特性」が重要な役割を担うとの考えから、サービス産業の分類を行い、その結果明らかになるサービス特性と、国際化の参入モードおよび優位性要因に対する影響を検討した。

具体的には、サービスの分類を行うための基準として、「生産と消費の同時性」と「知識的経営パッケージの移転度合い」を設定し、その“程度”を決定する要素を整理した。それらの基準を基にサービスを分類し、取引されるサービスの特性が異なると考えられる 4 つの産業（「小売業」「ホテルチェーン」「娯楽コンテンツビジネスおよびメディア産業」「保険業」）を取り上げ、それぞれの国際化プロセスおよび要因を検討し、概念化した。

その結果、各サービス産業において、取引されるサービスの特性により、国際化要因や参入モードが影響を受け、特定されることが明らかになった。その特定された範囲の中で、市場や環境に関わる外部要因と、戦略やリソースに関わる内部要因が働き、国際化プロセスが進展すると考えられる。したがってサービスの国際化を議論するにあたり、サービスの特性を明確にすることが出発点になるといえる。その上で、製造業の国際化と同じように検討することができる。

また、サービスの特性を明確にすることにより、複合的なサービスについても、同様に検討することができる。すなわち、

・サービスの下位分類 + サービスの下位分類 + … = 特定のサービス産業

と捉えられる。それぞれの産業に内包される「サービスの下位分類」が国際化に関与する場合、その下位分類が持つサービス特性が、国際化の優位性や参入モードに影響を及ぼすといえる。

これまでのサービスの国際化に関する研究では、サービス産業の複雑性・多様性から、“唯一”の“包括的”な「国際サービスの理論」は存在しないとされてきた。それに対して、サービスの特性を明確にすることで、製造業ベースの既存理論を適用可能であるという点を指摘したことに、本稿の意義がある。

## 1. はじめに

拙稿『「国際サービス」研究の再検討』では、「国際サービス」すなわち、多国籍サービス企業およびサービス産業の国際化を検討するにあたり、サービス特性が重要な役割を担うとした。すなわち、産業を分類する（Classification）ことで明らかになる「サービス特性」が、国際化の優位性や参入モードに影響を及ぼすと捉え、サービス特性の特定を前提とした分析プロセスを提示した。

本研究では、拙稿の分析プロセスを精緻化するた

め、次のような問題点について検討することを目的とする。まず、どのようにサービス産業を分類するのか、すなわち、何をもちてサービスの特性とするのかという点である。分類のための基準を明確にしなければ、環境的变化や企業戦略などの他の要因と混同してしまう可能性がある。次に、サービス産業の分類を行うことで、国際化理論のどの論点に貢献するのかという点である。すなわち、サービス産業の分類によって明らかになるのは、国際化の要因（優位性）なのか、参入モードなのかを明確にする。最

後に、サービス特性がもたらす影響のメカニズム（度合いや方向性、プロセスなど）はどのようなものなのか、という点である。

そこで改めて、サービス産業の分類を行うための基準を明確にし、その基準に基づいて特定のサービス産業を分類し、その国際化のプロセス、作用要因を検討する。そして、分類により明確になるサービス特性とサービス産業の国際化行動との関係を整理する。

## 2. サービス産業の分類基準について

サービスの特徴を示す「生産と消費の同時性」とサービス産業の国際化を示す「知識的経営パッケージの移転度合い」に基づき分類を行うものとする。

これは次のような理由による。エラミリ（1990）は、「ソフトサービス」と「ハードサービス」に国際サービスを分類しているが、この基準となるのが「生産と消費の同時性」である。生産と消費が分離可能であるがゆえに、ハードサービスは輸出可能であるが、ソフトサービスは生産と同時に消費されるようなサービスであり、サービスの提供者と消費者との間に物理的な接近性が必要とされる。したがって、輸出することができないという特徴を持つ。サービスの分類は、この他にもさまざまな方法で行われているが、表1のように、ソフトサービスとハードサービスという分類に集約できる。そこで、サービスの特徴を示す基準として、生産と消費の同時性を採用する。

表1 サービス分類の整理

	エラミリ（1990）	
	ソフトサービス	ハードサービス
バターソン＝シシック （1995）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・立地制約的カスタマイズプロジェクト</li> <li>・付加価値型カスタマイズプロジェクト</li> <li>・立地フリー型専門サービス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ハードサービス</li> </ul>
クラーク＝ ラジャラトナム＝ スミス（1996）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンタクトベースのサービス</li> <li>・資産ベースのサービス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・媒介ベースのサービス</li> <li>・物質ベースのサービス</li> </ul>
ラブロック＝イップ （1996）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人が生み出すサービス</li> <li>・所有に対するサービス</li> <li>・情報を基盤とするサービス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報を基盤とするサービス</li> </ul>

出典：筆者作成

具体的には、生産者と消費者が物理的に近接しているかどうか、サービスが個々の顧客の協力と参加に依存しているかどうか、サービスは保存不可能かどうかなどが指標となる。同時性が高い場合、生産者と消費者は物理的に近接しており、個々の顧客の参加をもとにサービスが提供され、そのサービス自体を保存することはできない。

また、グロース（1996）は、サービス産業の競争優位の源泉は「知識ベースの能力」だと述べる。サー

ビス企業は、目に見えない企業の経験、情報、ノウハウなどによって、他の企業に対して優位性を保持することができるとする。具体的に、知識ベースの能力とは、①顧客関係、②市場の知識、③サービスを作り出す占有的な方法論などを示す。サービス産業の国際化にあたっては、これらの知識ベースの能力が、親会社から海外関連会社へ移転される（国境を越える）という。比較優位の理論や折衷理論が示すように、国際化において企業はなんらかの優位性

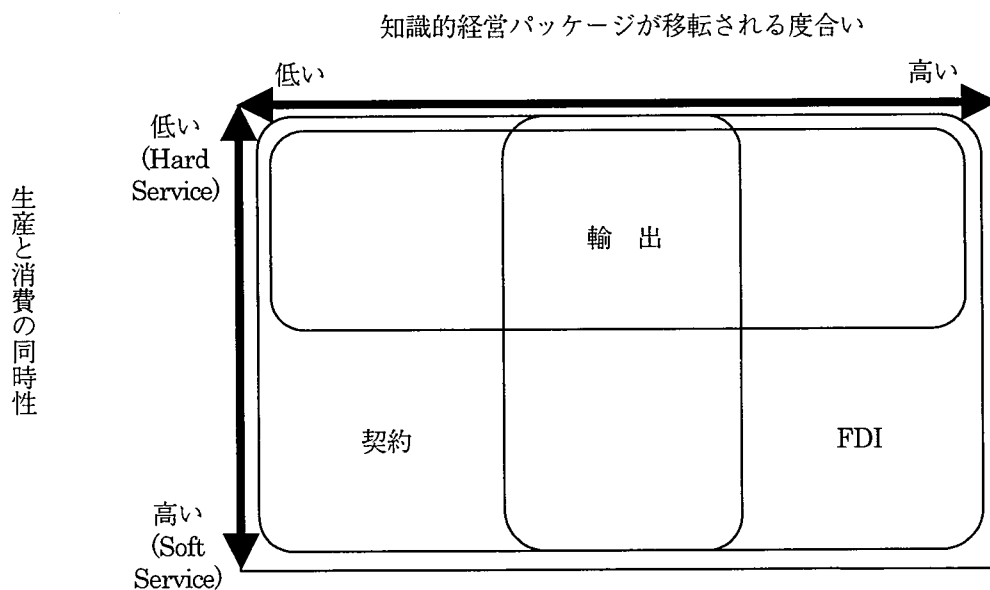
を持つことが必要だが、サービス企業の場合、それは知識ベースの能力だといえる。そこで知識ベースの能力（以降，“能力”に限定せず“リソース”として汎用性を持たせる<sup>①</sup>ために「知識的経営パッケージ」とする）が移転される度合いを、国際化を示す基準として採用する。

具体的には、「プロダクトテクノロジー」「プロセステクノロジー」「マネジメントテクノロジー」がどれだけ移転されるかを判断要素とする<sup>②</sup>。プロダクトテクノロジーは、プロダクトを生産するために利用されるナレッジを意味する。プロダクトの特徴や利用方法を特定するような情報を表す。プロセステクノロジーは、インプットを組織化し機械・システムを操作するための、生産過程に利用されるナレッジを意味する。特定のプロダクトやサービスが生産され、流通されるプロセスに関わるものである。マネジメントテクノロジーは、ビジネスを運営していくために利用されるナレッジを意味する。リソースを効果的に利用することを可能にする、経営スキル

を表す。なお知識的経営パッケージの移転にあたっては、これら3タイプのテクノロジーの移転がどれほど必要になるかに加え、形式知と暗黙知の概念も考慮すべきだといえる。形式知に比べ暗黙知の方が、移転が困難であり、移転される内容もボリューム・質ともに高くなると考えられる。

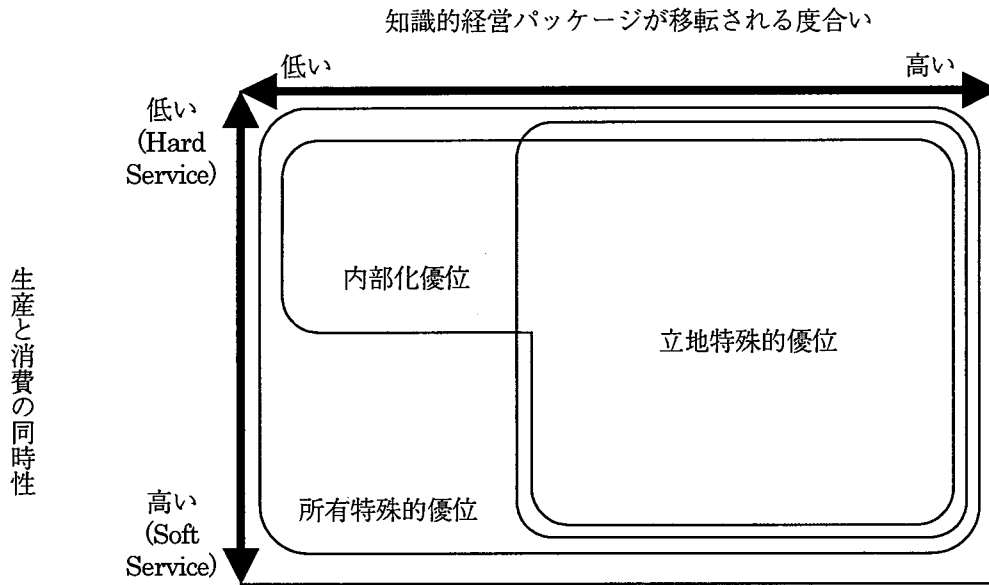
この2つの基準によるサービス産業の分類と、参入モードおよび優位性との関係を、図1, 2に示す。図1は、生産と消費の同時性は、輸出かそれ以外の参入方式かを決定し、知識的経営パッケージの移転は、契約かFDIかを決定する基準となることを示している。ダニングのOLIパラダイムに基づき、図1の参入方式を国際化の優位性に置き換えたものが、図2である<sup>③</sup>。

なお、これらの基準により分類されるサービス産業は、必ずしも現状の業種・業界の区分と一致しないし、経時的に変化する可能性がある<sup>④</sup>。あくまでも、国際サービスを検討するための分析的フレームワークとして、産業的特性を明確にするための基準と捉える。



出典：筆者作成

図1 サービス産業の分類と参入モード



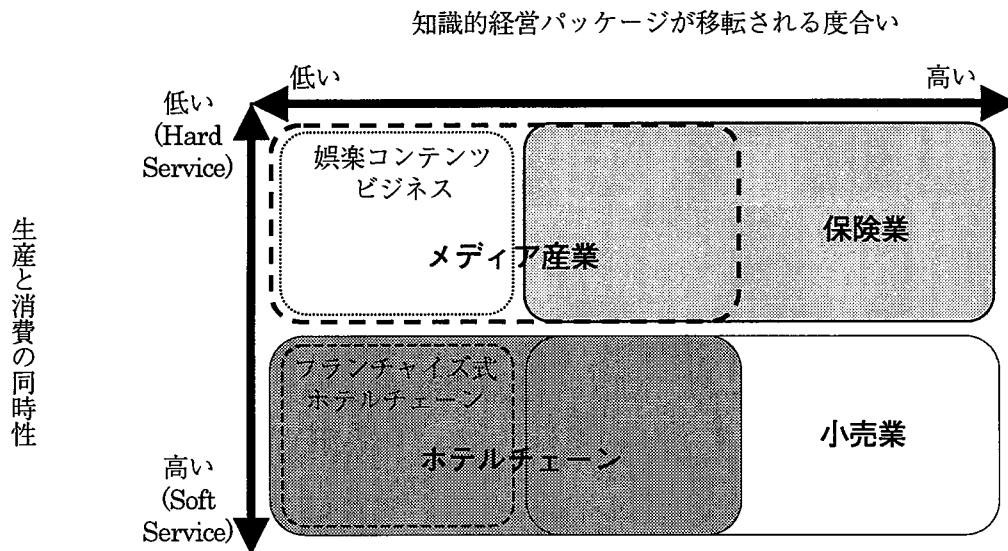
出典：筆者作成

図2 サービス産業の分類と優位性

3. サービス産業の分類と国際化プロセスの検討

いくつかのサービス産業をケースとして取り上げ、さきほどの分類基準を基に分類する。その上で、国際化のプロセスを検討し、産業的特性による影響とそれ以外のものを整理する。

取り上げる産業は、小売業、ホテルチェーン産業、娯楽コンテンツビジネスとメディア産業、保険業の4つとする。これらを、分類基準をもとに分けた場合、図3のようになり、4つの産業によりほぼ全ての領域がカバーできる。



出典：筆者作成

図3 サービス産業の分類と参入モード

## 小売業

小売業のサービスを定義するために、「核心的要素」と「周辺の要素」<sup>⑤</sup>を整理すると、小売業の核心的要素は、顧客に対して、商品を実際に見て、検討し、購入するための場を提供することである。そのための商品ラインナップや陳列、店の雰囲気、設備、従業員の接客態度などは、周辺の要素となる。商品を調達し、店舗に並べて、顧客に購入のための場を提供するという核心的サービスを、商品の品揃え(PBの開発を含め)・信頼性、ディスプレイの質、店舗の雰囲気や清潔さ、レイアウトの良さ、店員の顧客対応などの要素でバックアップし、最適な購入の場を総合的に提供することが、小売業サービスであるといえる。

このようなサービスの提供にあたっては、生産者と消費者が同一の場所に存在している必要がある。また、クライアントとの高いコンタクトで特徴づけられるサービス<sup>⑥</sup>であり、サービスは顧客との相互作用の中で生産され、提供と同時に消費される。すなわち、生産と消費の同時性が高いサービスとして位置づけられる。

次に、知識的経営パッケージの移転される度合いについてはどうか。小売業の国際化モードを見てみると、PBなど商品の生産による売り上げ(商標ライセンス契約、商品独占販売契約など)、中間流通業務による売り上げ(商品供給など)、技術供与による売り上げ(技術援助契約など)といった、核心的サービスのバックヤードに位置する業務における“国際化”も多々見られる。しかしながら、これらの参入モードは、主として国際化の初期の段階に行われており、核心的サービスを国際化する前段階と位置づけられる。核心的サービスを国際化する“国際化の本格段階”を対象とした場合、小売業が移転する知識的経営パッケージは、以下のように考えられる。

まずプロダクトテクノロジーは、クライアント・リレーションシップ、顧客に対する知識・経験、商品に対する知識、マーチャンダイジングのスキル・

ノウハウ、棚割・陳列の手法・ノウハウ、接客方法といった、顧客にとって最適な“購入の場”がどういふものかを認識し、そのために必要な要素を明確にするためのテクノロジーである。次に、プロセステクノロジーは、適切な“場”のために必要な要素を実際に用意するためのものであり、流通・物流・商品調達のネットワーク、在庫管理の手法・体制、棚替えのテクノロジー(知識・スキル・ノウハウ・体制)である。最後に、マネジメントテクノロジーは、小売業ビジネス全体をマネジメントするためのものであり、出店・立地などの店舗政策、品揃え・商品開発などの商品政策、従業員教育・管理、売り上げ・利益管理などに関わるテクノロジーが挙げられる。

海外市場において、小売業の核心的サービスを提供するためには、上記のテクノロジーのうち、競争優位となりうる要素を現地でも活用する必要がある。小売業の場合、これらのテクノロジーは相互に関連しており、パッケージとして利用されることで、小売業態全体としての価値を創出することができる。そのため、テクノロジーが包括的に移転される必要があるという意味で、知識的経営パッケージの移転度合いは高いといえる。

したがって小売業は、生産と消費の同時性と、知識的経営パッケージが移転される度合いの双方が高いサービスとして分類される。優位性は限定されないものの、参入モードは契約またはFDIに特定される分野である。

## 欧米小売業の日本進出

そこで、欧米小売業の日本進出について、国際化のプロセスおよび参入モードと、それらの決定要因について検討する。

デービス(2001)によれば、日本の小売市場への外資参入は、資本自由化の進行した70年代から始まった。70~80年代の主要な参入モードは、経営技術情報移転、商品供給・販売などを内容とする業務提携であり、経営資源の投入の少ない低次のもので

あった。この時期の外資の日本市場参入は、日本（受入国）側のプル要因に因るものが多く、①日本企業の追随主義、②業態成熟化・大型店の出店規制に起因する多角化の要請、③外資企業の技術・ノウハウを利用した本業強化などが影響した。さらに、欧米企業側の国際進出経験の浅さ、進出国との社会的・文化的・経済的距離感も、参入モードを決定する要因となった。

90年代には、70～80年代とは異なり、規制緩和、取引慣行・流通制度の変化、バブル経済崩壊に伴う地価の下落などから、小売市場の国際化が進展した。

この時期の外資企業の日本市場参入は、日本側のプル要因と外国側のプッシュ要因が働いている。プル要因の中で最も重要な要素は、日本市場の参入障壁が低下したことである。出店規制の緩和、日本の取引慣行・流通制度の変化（国際化の進展により日本独特の要素が薄れた）などから、日本市場への参入は90年代以前に比べて容易になった。また、バブル経済の崩壊により、地価が下落し続けたこと、企業の統廃合で店舗物件が供出されたことなども、大きなプル要因となった。そして忘れてはならない要因として、小売市場全体の成熟化が挙げられる。小売業は競争に勝つために、経営多角化を進める必要が生まれた。一方、外国側のプッシュ要因としては、欧米小売企業の国際化が進展したこと、欧米主要国における出店規制の強化、国内市場の成熟化・競争激化などにより、海外市場へ目が向けられたという状況があった。

次に参入モードに影響を及ぼした要因については、国際市場の同質化が進んだこと、90年代以前の参入障壁の影響により日本市場が寡占的競争状態にあること、欧米小売業が独自の経営ノウハウや商品（技術）を武器に国際市場競争を展開する傾向にあること、などが挙げられる<sup>9)</sup>。これらの要因が作用した結果、高関与型の参入モードである、合弁会社方式（出資比率高め）、完全子会社方式が多く採用された。デービス（2001）では、主要参入例36件のうち、

20件（55%強）が高関与型参入（完全子会社と出資比率50%以上の合弁会社方式）であったという数値が示されている。

以上から、70～80年代の日本の小売市場では、さまざまな企業内外の要因が作用したことによって、小売業の核心的サービスの国際化ではなく、周辺業務である「経営技術の提供」や「メーカー・代理店・卸機能としての商品供給」が国際的に行われたといえる。

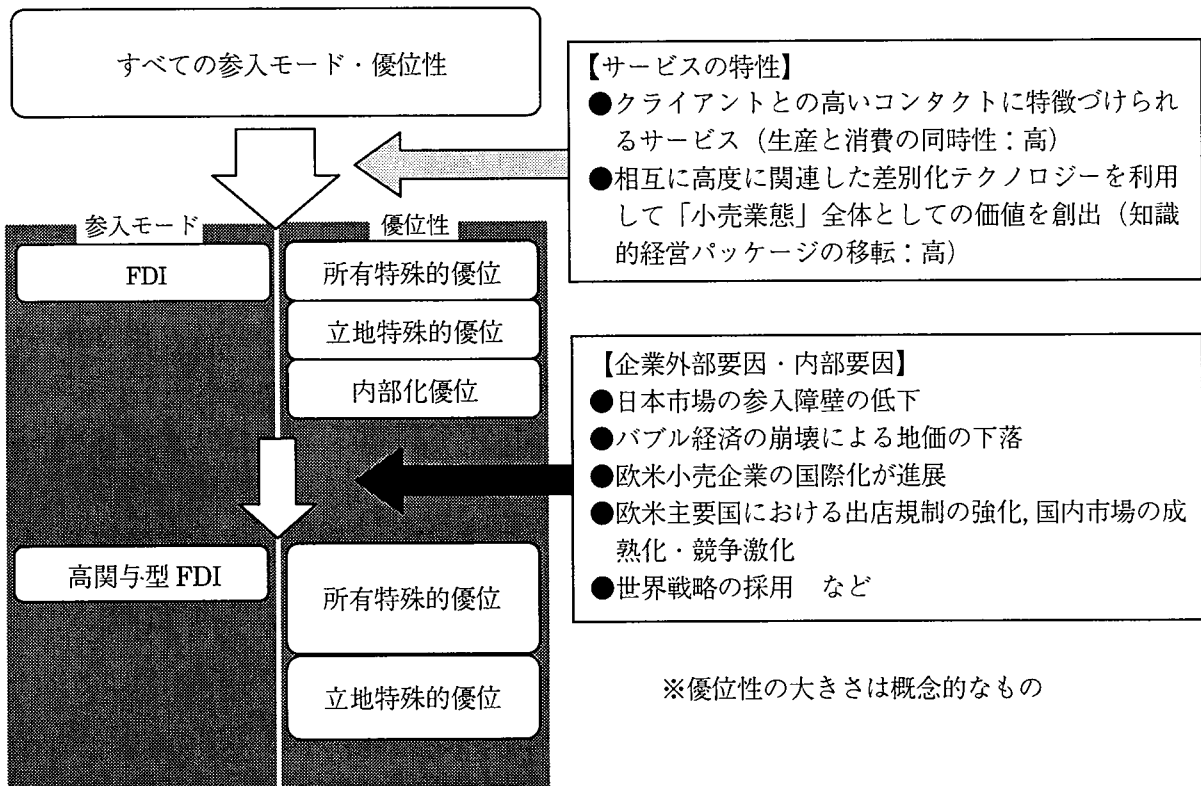
一方90年代には、小売業の核心的サービスの国際化が本格化した。国際化を「ある国の小売業の経済活動が国際経済社会に組み込まれること」とすれば、少なくとも次の3つの局面が存在するという説がある<sup>10)</sup>。すなわち、①商品の国際化、②経営技術の移転、③資本の国際化である。核心的小売業サービス（＝購入の場の提供）の国際化を考えた場合、③のみがそれに当てはまり、それが行われたのが、この90年代である。したがって、核心的小売業サービスが国際化されたこの時期に、高関与型の参入モードが選択されたのは、小売業という産業特性上、必然的な事象だと考える。国際化の主役である、“小売業態やPB商品で独自のノウハウ・価値を作り出し、それを優位性として海外進出している企業”、または“世界戦略を推進し、世界的な規模の経済性を追及している企業”が、高関与型モードを選択した<sup>10)</sup>という理由は、もちろん一因として重要なものである。しかしながらそれは、“小売業の核心的サービスを国際化するかどうか”を決定した要因といえる。

“購入の場を提供する業態”としての核心的小売業サービスの国際化段階にあたり、国境を越える知識的経営パッケージは、周辺のサービスが移転されていた国際化の初期段階とは異なり、プロダクト、プロセス、マネジメントの総合的テクノロジーが、かなりの程度、移転される必要性が生じる。したがって、核心的サービスの国際化にあたっては、そのサービス特性により、高関与型の参入モードが必然的に選択され、それを前提として、出自国、受入国それぞれの外部要因、内部要因が作用することによって、

資本投入量が左右されると考える。なお国際化の優位性については、小売業の産業特性によって特に特定されないため、これらの決定についても、企業内

外の要因に委ねられると考える。

小売業のサービス特性が、国際化の参入モードおよび優位性に与える影響を表したものが図4である。



出典：筆者作成

図4 小売業における参入モード／優位性決定の概念図

### ホテルチェーン産業

まずホテル産業は、小売業同様、クライアントとの高いコンタクトで特徴づけられるサービスであり、サービスは提供と同時に消費される（生産と消費の同時性が高い）。

サービスの提供にあたっては、以下のような知識（テクノロジー）が関わる。まず、プロダクトテクノロジーは、顧客が満足して滞在できる環境作りのために、ホテルの内装・デザイン、駐車場やフィットネスクラブなどのアメニティ、ルームサービスなどの派生的サービス、顧客対応、予約システムなどを規定するためのスキル・ノウハウなどである。次に、プロセステクノロジーは、上記プロダクトを成功裏に提供するためのシステムや運用体制、サービ

スの提供主体となる人材の教育、サービスを効果的に売り込んでいくためのマーケティングノウハウ、食材を調達する流通ネットワークなどが挙げられる。最後に、マネジメントテクノロジーは、ホテルビジネスをマネジメントするためのものであり、資金調達および収益予測、クオリティレベルに関わる戦略（ターゲットとするクオリティの設定、クオリティの維持など）、立地政策、拡大・多角化戦略などが挙げられる。

これらのテクノロジーが、国際展開にあたりどの程度移転されるかについては、ホテルチェーン産業の事業展開方法に応じて異なるといえる。例えば、同一の商標を利用し、立地の状況、文化やインフラストラクチャーによって左右されずに、顧客に対し

て同一・同レベルのサービスを提供することを保証するフランチャイズでは、移転されるサービスやオペレーションは、標準化・明文化（＝形式知化）されたものとなるため、移転に際してかかる労力やコストは最小限に抑えられる。このようなチェーンの国際化においては、高度に標準化されたプロダクトテクノロジーの移転のみが必要となり、その他のプロセステクノロジー、マネジメントテクノロジーの移転に比べて、知識的経営パッケージの移転度合いは低くなるといえる。逆に、新規設立を志向するホテルチェーンでは、個々のホテルは、さまざまなテクノロジーを臨機応変に適用していくことで、差別化されたサービスおよびオペレーションを要求されるかもしれない。しかしながら、サービスの根本的内容はどこでもすべて“同じ”であるホテルチェーン産業では、多くのリソース（システムなど）や活動を共有化できるため、マネジメントレベルのテクノロジーは中央に集約されると考えられる（知識的経営パッケージの移転度合いは中程度）。

したがって、ホテルチェーン産業は、生産と消費の同時性が高いと同時に、知識的経営パッケージが移転される度合いは、事業展開方法によって異なるようなサービスといえる。特にフランチャイズ式のホテルチェーンは、知識的経営パッケージの移転度合いが低くなる。

### ホテルチェーンの国際化

コントラクター＝クンドゥ（2000）の多国籍ホテルグループ 34 社に対するアンケート調査では、全体の 81.2%（資産ベース）がアライアンス（ジョイントベンチャー、フランチャイズ、マネジメント契約）の参入モードを採用しており、特に契約の割合が高かった。内訳は、完全所有が 19.8%、ジョイントベンチャー（部分所有）が 15.8%、マネジメント契約が 37.0%、フランチャイズ契約が 28.4%であった。

どの参入方式を選択するかは、次のような要因に

よって左右される。まず、外部要因である「一人当たりの GDP」（＝経済発展レベル）が高くなればなるほど、フランチャイズ方式を選択する傾向にある。「カントリーリスク」「文化的差異」「経済発展レベルと開放度合い」なども、フランチャイズの採用に影響を及ぼす。内部要因である「国際化経験」や「品質へのこだわり」については、それらの度合いが高ければ高いほど、フランチャイズを採用する傾向が弱まり、完全所有の傾向が強まるという。また、「グローバル展開の規模」「トレーニングへの投資」「グローバルブランドの採用」が高まるほど、フランチャイズを採用する傾向が強まる。その他、「知識移転に際する追加コスト」「フランチャイズによる収益の可能性」といった要因も、フランチャイズの決定に影響してくる。

以上のように、ホテルチェーンの国際化においては、輸出以外の参入モードが選択されており、その決定においては、市場規模や参入障壁に関わる外部要因、戦略や規模の経済性に関わる内部要因が作用している。ホテル産業というサービスの特性（生産と消費の同時性大）によって、輸出という参入モードは初めから選択外となる。

次に、国際化の優位性についてはどうだろうか。ダニング＝クンドゥ（1995）では、ホテル産業の OLI 変数を次のように整理している。所有優位は、①自国の顧客の嗜好や要求に対する知識、②親会社の商標やブランドイメージ、③教育への投資である。また、立地特殊的優位は、①受入国の規模や成長率、②観光の機会、③ホテル関連インフラストラクチャーの入手可能性と質、④政治・社会・経済的安定性である。最後に内部化優位は、①品質管理、②親会社の調整能力、③受入国の対内投資政策、④政治的・経済的安定性である<sup>(14)</sup>。

ホテル産業全体で見た場合、それぞれの優位性が作用する可能性があり、サービスの特性によって優位性が限定されることはない。ただし、フランチャイズ式のホテルチェーンに限定して見た場合、事情

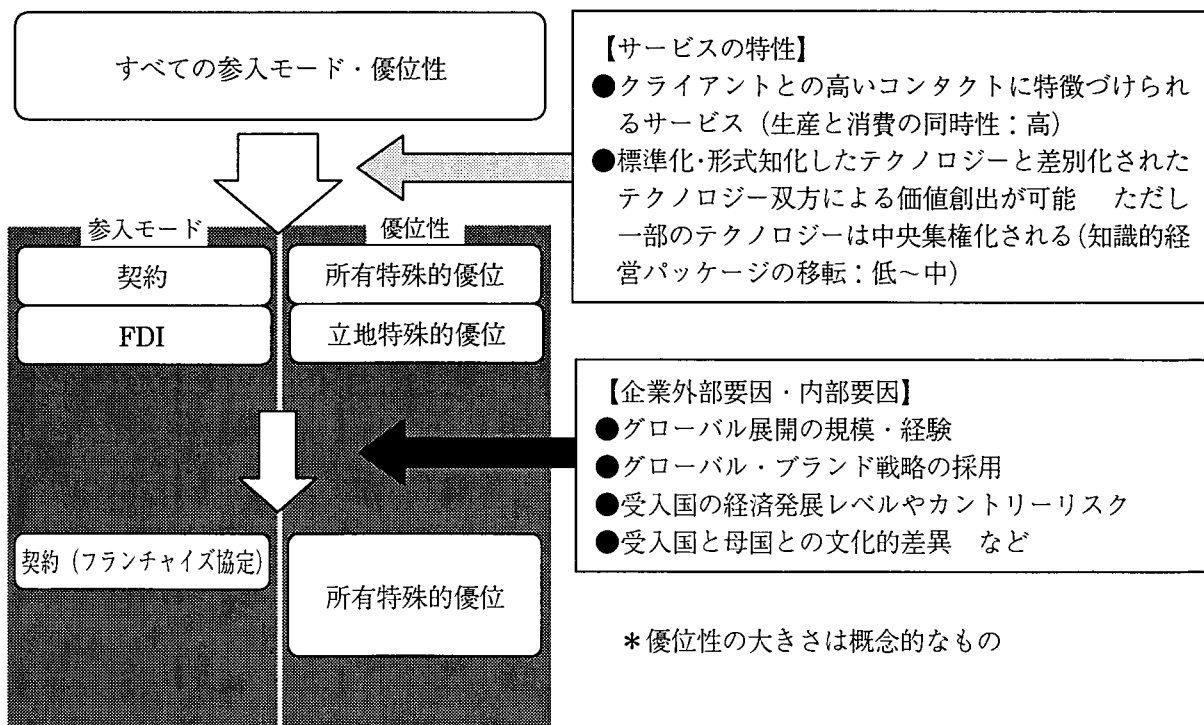


は異なる。当該産業は、契約による資源移転を志向する産業である。したがって、逆説的ではあるが、所有優位のみが有効となり、その他の優位性は薄れるかまたは生じない。事実、フランチャイズ式のホテルチェーンでは、グローバル・ネットワークから生じる所有優位（サービスの品質を保証するブランド名や国際的予約システムへの接近）、規模の経済性、知識移転に関わる追加コスト（取引コスト）の優位性が競争優位の源泉となっている。ハイアット・ホテルズやホリデイ・インなどのホテルチェーンが良い例であり、これらの企業は、そのような優位性を基に、支配的資本に基づいた所有戦略から、フランチャイズベースの戦略に移行しつつある<sup>(12)</sup>。

したがって、ホテルチェーンは、そのサービス特性により、輸出以外の参入モードにより国際化が行われる産業である。国際化の優位性については、サービスの特性により特に特定されない。それを前提とした上で、グローバル展開の規模やグローバル・ブランド戦略の採用といった企業内部要因、また経済

発展レベルなどの企業外部要因が働く場合、フランチャイズ式の事業展開が志向される場合が生じる。フランチャイズ式のホテルチェーンでは、サービス、システム、オペレーションが標準化・形式知化されることにより、経営パッケージの移転は容易になる。さらに高い標準化により、移転先に対して業績要件を明文化できる<sup>(13)</sup>ことにより、株式投資を必要とすることなく（＝フランチャイズ協定により）国際展開が可能であり、資本投資による場合よりもいっそう速く、規模の経済性という優位性を享受することができる（所有優位性の利用）。

以上を整理し、ホテルチェーンのサービス特性が、国際化の参入モードおよび優位性に与える影響を表したものが図5である。しかしながら、フランチャイズ式で事業展開を決定しているホテルチェーンでは、サービスの特性により、参入モードや優位性が今よりいっそう特定される。フランチャイズ契約により国際展開を行うホテルチェーンは、図1、2の中の左下に位置づけられるためである。



出典：筆者作成

図5 ホテルチェーンにおける参入モード／優位性決定の概念図

## 娯楽コンテンツビジネスとメディア産業

娯楽コンテンツとは、ストーリー、アイデア、キャラクターといったものであり、映画、ビデオ、テレビ、CD、書籍、テーマパークなどに姿を変えて提供される無形のものである<sup>(14)</sup>。これらを提供する娯楽コンテンツビジネスでは、近年、特に映画や音楽コンテンツにおいて、流通媒体を含めた“メディア産業”という“コンテンツ+流通”というベースで議論されることが多くなってきている。

まず、娯楽コンテンツビジネスは、生産と消費の同時性が低いサービスとして位置づけられる。コンテンツビジネスは、媒介ベース<sup>(15)</sup>のサービスであり、音楽、テレビ・映画などのコンテンツは、CATV、地上波、衛星放送などの流通メディア（媒体）、またソフトウェアやビデオなどのハードメディアを通じて提供される。そのため、サービスの生産と消費の分離が可能であり、また消費と同時に消滅することもない。

次に、サービスの提供にあたり、以下のような知識（テクノロジー）が必要とされる。まず、プロダクトテクノロジーは、コンテンツの構成要素であるストーリー、アイデア、キャラクターの企画・製作および提供媒体に関わる知識・ノウハウ、消費者行動・嗜好・トレンドに対する情報、特許や商標などといった、提供するコンテンツ内容を規定するためのテクノロジーである。次に、プロセステクノロジーは、コンテンツを生産し流通させるためのテクノロジーであり、生産のための技術やリソースおよび体制、コンテンツを流すためのメディア・ネットワーク、ハード媒体の流通ネットワーク、配給・マーケティングノウハウなどである。最後に、マネジメントテクノロジーは、娯楽コンテンツビジネス全体をマネジメントするためのものであり、資金調達および収益予測、コンテンツの品揃え政策、メディア・ミックス戦略などが挙げられる。

娯楽コンテンツの国際展開は、コンテンツの海外市場での提供を通じて行われる。コンテンツはメ

ディアを通じて提供されるので、有形・無形のメディアに体化されるかたちで国境を越えることができる。そのため、コンテンツビジネスの国際化は、コンテンツそのものやそれらが体化された商品の移動によって実現され、それを生み出すテクノロジーの移転はさほど必要ではないと考えられる。

しかしながら、特に米国のメディア産業に見られるように、コンテンツの制作のみならず、そこから流通までの全工程を確保するための垂直統合の動きも存在する。そのような場合、コンテンツを流通させるための“インフラ”の確保を目的として、提携、合弁、買収など、FDIに基づく国際化が行われる。一つの企業（コングロマリット）として、コンテンツと流通媒体双方の支配を強めるために、より多くのテクノロジーの移転が伴う。しかしながら、価値の多くの部分を創出するコンテンツ制作に関わるテクノロジーは中央に集権化できる（成果物のみを移転することが可能である）こと、また流通媒体というインフラの確保を目的とするためマネジメントレベルでのテクノロジーの移転は必要でないことなどから、移転の度合いは中程度と考えられる。

なお、コンテンツ（キャラクター、ストーリー、コンセプト）と連動したテーマパークやグッズ販売など一部のケースでは、コンテンツがテーマパークやグッズに体化され、それを提供するサービス産業として捉えられるため、コンテンツビジネスとは別の分類に位置づけられる。

そこで、娯楽コンテンツビジネスに限定して議論すれば、媒体に体化されたコンテンツが国境を越えることができるため、テクノロジーは中央に集約され、国際展開における知識的経営パッケージの移転は最小限にとどまる。したがって当該ビジネスは、生産と消費の同時性、知識的経営パッケージが移転される度合いがともに低いサービスとして分類される。立地特殊的優位は重要ではなくなり、輸出やライセンス契約による国際化が選択される。一方、メディア産業全体としてより大きな括りで捉えた場合、

垂直統合戦略に基づいた国際化が行われる中で、獲得したインフラのコントロールのために必要な経営パッケージの移転が進行する。そのため、生産と消費の同時性は低いが、知識的経営パッケージの移転度合いは中程度のサービスとして分類される。娯楽コンテンツビジネスに比べ、参入モードでは、FDIという選択肢が追加され、優位性要因では、立地特殊的優位の利用可能性が生じる。

### 米国メディアスタジオの国際化

娯楽コンテンツビジネスの国際化を検討するにあたり、米国メディアスタジオを例に取り、国際化要因、参入モードとその決定要因などについて整理する。

米国のコンテンツ（映画やテレビ番組など）に対する需要は世界中で高まる一方だが、特に欧州では、90年代に急拡大した。米国のメジャースタジオは、一斉に欧州のメディア企業と放映権供与などの契約を結び、欧州デジタル放送へのコンテンツ提供は瞬く間に活発化した。

このような変化が生じた理由は、米国側、欧州側それぞれに存在する。まず、欧州側では、90年代半ばにデジタル衛星放送のサービスが開始されたということが挙げられる。一挙に増えたチャンネルをローカルコンテンツだけで満たすことができず、その結果、欧州メディア企業は、魅力ある番組を大量に保有している米国に目を向けることになった。豊富なコンテンツをいかに確保し、他社との差別化を図るかが競争の主眼となった。一方米国では、輸出意欲の高さが影響した。映画（コンテンツ）の制作にあたっては、国内市場だけでは採算ラインに乗らないという現実があり、新作だけではなく、ライブラリー化したコンテンツを各国市場で多重活用して利益を上げていく必要があった。しかも、コンテンツの再利用にあたっては、ほとんど追加コストがかからないため、再利用市場が増えれば増えるほど、利益増につながる。以上の理由から、純粋なコンテンツ供与を目的としたライセンス契約（放送権供与）

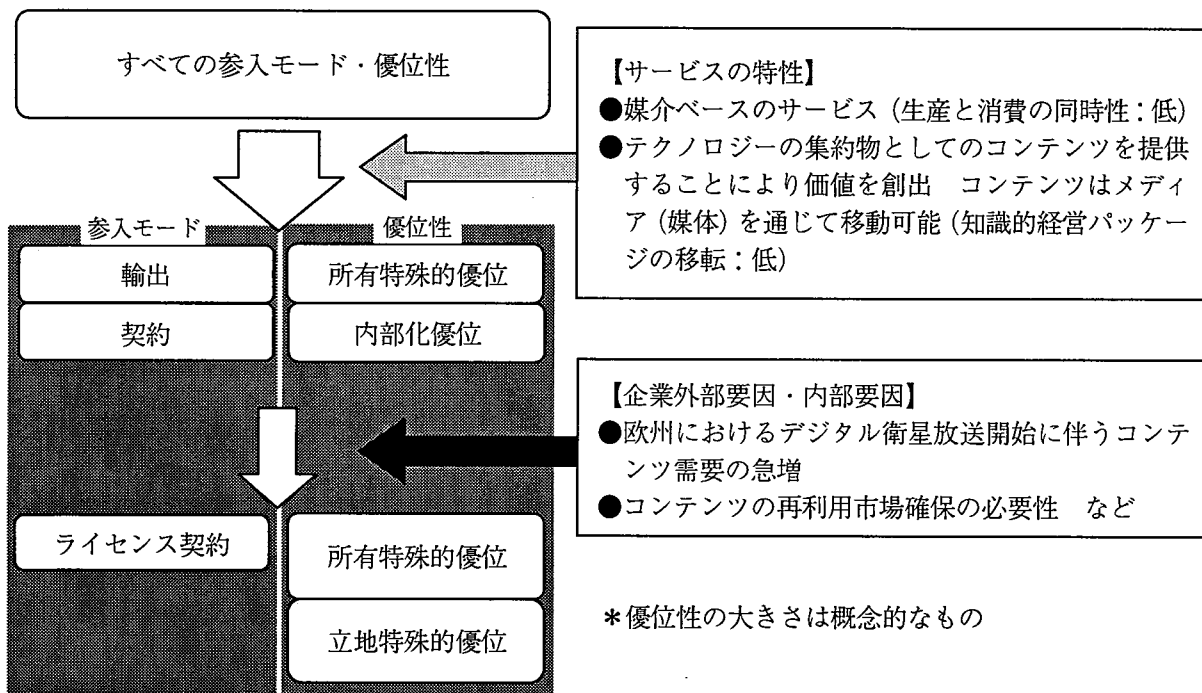
が急増した。

その一方で、同じく90年代には、米国内でメディア産業の再編が起こっており、経営資源の獲得および規模の拡大を目指すメジャースタジオが垂直統合を目的に、提携、合併（買収）を繰り返した。その動きは米国内にとどまらず、欧州、アジアとグローバル経済全体へと広がりを見せ、今に至る。海外市場でのメディアを確保し、流通力の強化を図ることが、当該産業での生き残りに不可欠であった。実際に米バイアコムでは、映画やテレビ番組などの娯楽コンテンツを生産し、それを系列の放送メディアで流すことでシナジー効果を追求する戦略を採用、「垂直統合型コングロマリット」として事業展開を進めている<sup>(10)</sup>。要約すれば、コンテンツの制作、劇場・地上波・衛星・CATVなどの流通媒体をあわせた「メディア産業」としてのメジャースタジオは、国際化にあたり、より高次統制型の参入モード（高い資本比率での提携および買収など）を採用している。それは、統制力の高い参入モードにより、コンテンツと流通メディア双方の支配という戦略を徹底することで、メディア産業における競争優位を構築するためである。

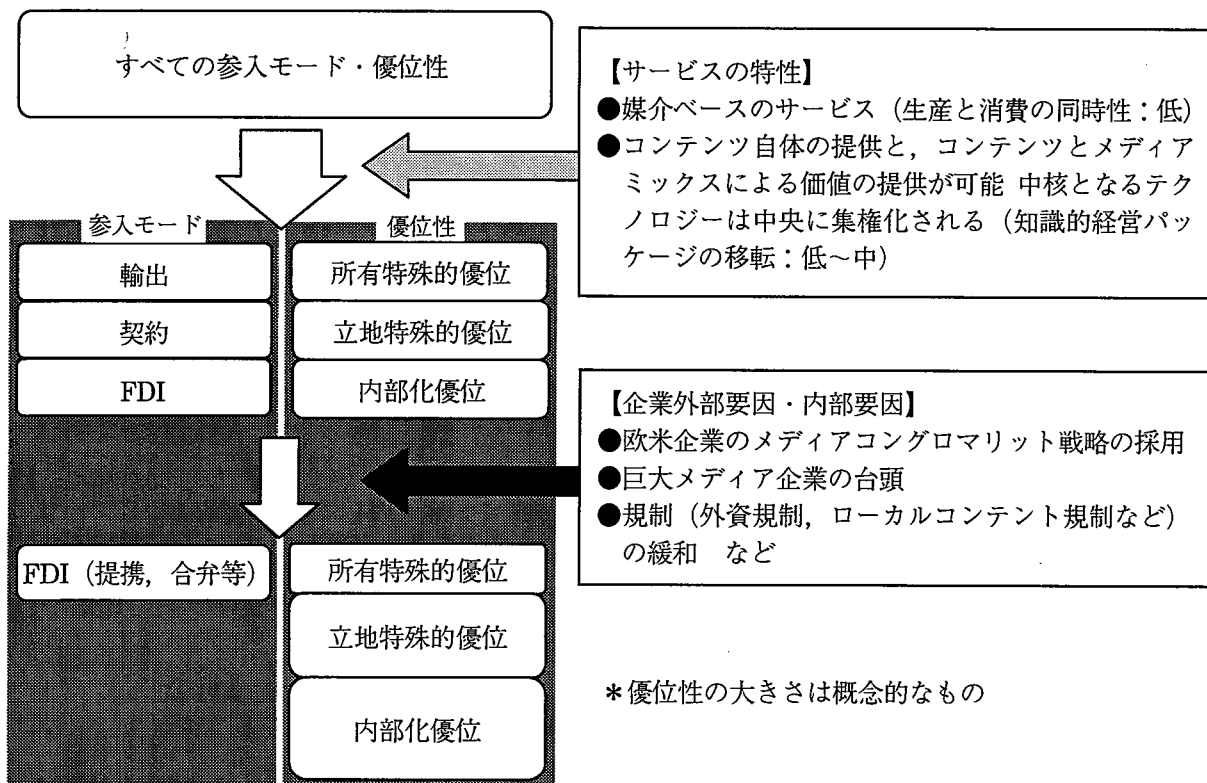
米国メジャースタジオでは、娯楽コンテンツビジネスの国際化が90年代半ばに進行し、特に需要の高かった欧州との間でライセンス契約（放送権供与）が行われた。同じく90年代に、垂直統合を目的として提携、合併が活発化した。それはコンテンツビジネスの枠を超えてメディア産業へと、競争の舞台や企業戦略が進行した結果といえる。

以上により、娯楽コンテンツビジネスおよびメディア産業のサービス特性が、国際化の参入モードおよび優位性に与える影響を表したものが、図6である。

娯楽コンテンツビジネス



メディア産業



出典：筆者作成

図6 娯楽コンテンツビジネスおよびメディア産業における参入モード／優位性決定の概念図

## 保険業

保険業は生産と消費の同時性の低いサービスであり、情報ベースのサービスとして位置づけられる。ここに区分されるサービスは、データを操作、解釈、転送することで価値を創造する。発達した電気通信技術とデータベースとの連携により、電子チャネルを通じて、一箇所からさまざまな場所へサービスを提供することができる。

利用される知識（テクノロジー）を見てみると、まず、プロダクトテクノロジーは、サービスの構成要素である「保険商品」を提供するために、保険商品の開発、アンダーライティング（保険設計）、ロス・コントロール（存在の発生・拡大防止のための改善提案）、リスクコンサルティングなどを実施するためのスキル・ノウハウ、リスクや業界に関する知識などである。次にプロセステクノロジーは、サービスを流通させるためのテクノロジーであり、保険の提案、営業網の整備、契約やクレーム、保険金支払いに関わる手続きと処理、オンラインシステムの構築・運営などを行っていくための体制、リソース、ノウハウが挙げられる。最後に、マネジメントテクノロジーは、保険サービス全体をマネジメントするためのものであり、ビジネスモデルの構築・運営による収益化、保険商品の品揃え政策、事業ポートフォリオ戦略、資本政策などが挙げられる。

保険業が国際展開するにあたって移転されるテクノロジーは、代理店機能に限定される場合、プロダクトテクノロジーの一部となるが、リスクに関わるトータルサポートとして保険サービスを提供する場合、商品設計、長期的安定的な保険引受、契約やクレーム、保険金支払といった一連のプロセスが必要とされる。進出先それぞれの顧客ニーズ、市場状況に合った専門的なサービス提供が要求されるためである。したがって、海外展開にあたり移転されるテクノロジーは、ボリューム・範囲ともに大きくなると考えられる。

以上から保険業は、生産と消費の同時性が低く、

知識的経営パッケージが移転される度合いが中程度～高度のサービスとして分類される。したがって、輸出、契約、FDIそれぞれの進出形態が採用される。

## 日本の損害保険業の国際化

日本の保険業の海外進出は、日本最初の保険会社である東京海上保険会社の設立（1879年）とほぼ同時期に開始された。同社は開業と同時に営業網の整備に努め、国内の代理店整備と同時に、上海・香港からヨーロッパなど海外にも代理店を設置していった。

高度成長期以降、日本企業は製造業を中心に海外へ積極的に展開、現地生産などの事業展開が活発になっていった。これに伴い、海外進出企業に対する、きめ細かく幅広い保険サービスのニーズが高まった。東京海上は、このようなニーズを受けて、世界の営業拠点を拡大・増強し、日系企業に対するサービス提供に努めた。同時に、現地の案件の引受けを積極的に行い、組織の現地法人化や国・エリアに溶け込んだ営業活動を実施した。

80年代には、貿易摩擦や円高を背景に、日系企業の海外進出が加速し、本格的なグローバル化の時代を迎えた。そのため80年代前半には、海外進出に占める金融・保険業のシェアの増加が顕著になった。これまでの海外進出日系企業に対するサービスの提供に加え、欧米の金融自由化の進展を受けて、日本の金融機関の海外事業活動が促進されたことも、その傾向の一因となった。80年代後半には、好調な国内経済を背景とした購買力の増加という要因が加わり、非製造業の海外事業展開において、金融・保険業のシェアが大きく拡大した（特に欧州）<sup>(18)</sup>。東京海上では、このようなグローバル化の進展に伴い、プロジェクトの初期の段階から参画したり、最適な保険を提案するだけでなく、リスクコンサルティングを含んだ総合的なサービスを提供したりするなど、営業力を強化した。現地化の進んだ日系企業に対応し、現地の保険会社に対し

て競争優位を保つための施策である。グローバリゼーションの進展により、保険商品の提供から、トータルリスクマネジメントサービスの提供へ、日系企業限定から現地案件への積極参加へと進化が見られる。しかしながら、保険業全体として見た場合、90年代になっても、日系企業の海外進出に伴う国際化という図式に大きな変化が見られなかった。

最近になり、ようやく状況は変化しつつある。損害保険会社の海外事業が活発化する兆しが見えている。例えば、ミレアグループ結成の目的の一つは海外での事業展開であり、東京海上の幹部が、「成長著しいアジア諸国への進出、成功が当面の課題であり、試金石と考えている」ように、同社では、タイ、インドネシア、シンガポールにて現地法人を設立し、本格的損保営業に乗り出している<sup>(19)</sup>。損保市場では、今後、現地市場を志向した国際展開が進行していく

ものと考えられる。

なお、進出形態については、現地保険会社などへの代理店委嘱、海外駐在員事務所の設置、現地支店・代理店の設置、現地法人設立などがある。97年～02年の日系損保企業の海外進出状況は、表2のとおりである。比較的現地法人を設立する企業が多く見られ、かつ増加傾向にある。日本企業の海外進出の拡大、海外市場の規制緩和などに伴って、海外拠点を拡大する動きが見られており、このことは①駐在員事務所および支店・代理店の減少、②支店・代理店から現地法人へのシフト、③現地法人の支店設置の拡大に現れている。さきほどの、東京海上のアジア進出のケースでも現地法人の設立が進められていたが、現地市場を視野に入れ、海外拠点を拡大しようとする場合、より高次の参入形態が採用されているといえる。

表2 日本の損害保険会社の海外営業拠点

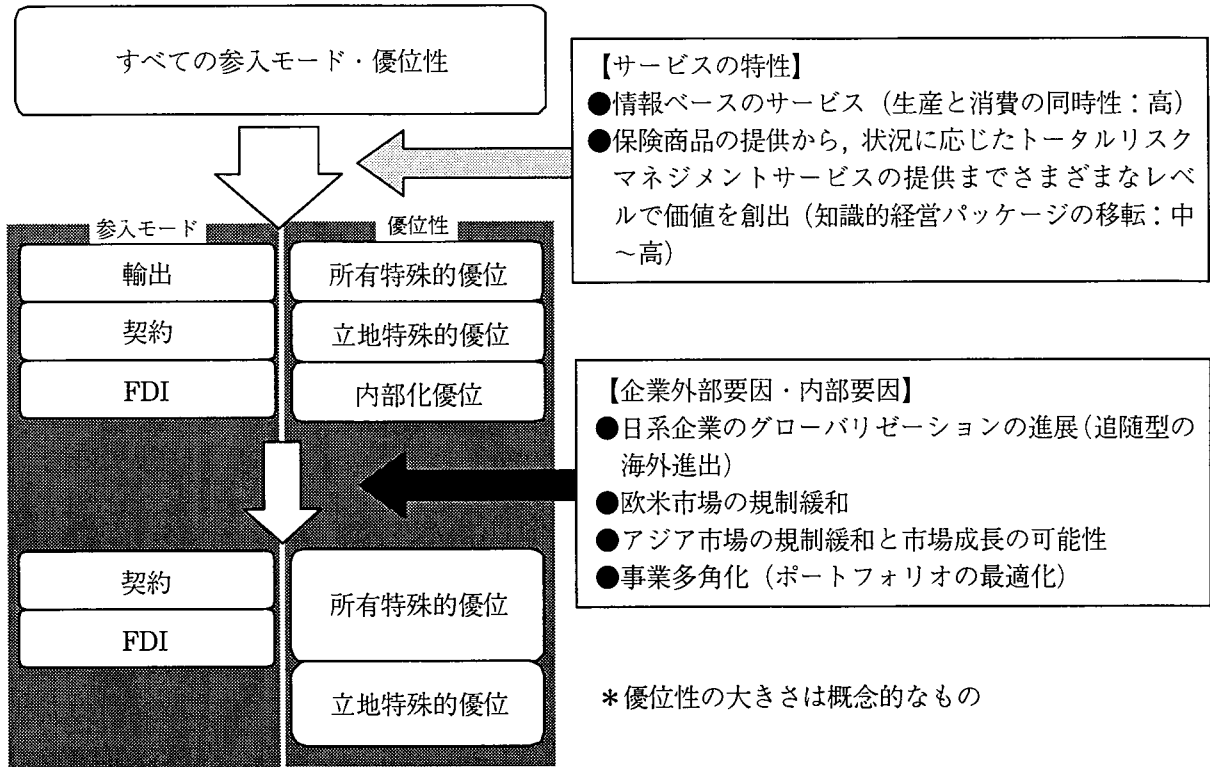
	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年
現地法人（出資比率50%以上）	52	52	54	60	60	62
現地法人（出資比率50%未満）	57	60	59	58	57	51
本社の支店	4	4	5	7	8	6
本社の代理店	69	68	66	63	62	53
現地法人の支店	17	19	24	24	24	65
現地法人の代理店	31	31	30	29	29	30
駐在員事務所	268	266	254	246	224	194

出典：日本の損害保険 - ファクトブック各年より作成

以上のように、損害保険業では、海外進出の要因として、日系企業のグローバリゼーション（追従型の海外進出）→欧米市場の規制緩和→アジア市場の規制緩和と市場成長の可能性、などの変遷が見られ、主として外部要因に推進された国際化が行われていた。今になりようやく、事業の多角化（ポートフォリオの最適化）のために、現地市場志向の海外進出が行われ始めている。また、進出モードとしては、輸出（ブローカーに対する取引契約）、契約（代理店契約やフロンティング方式）、FDI（支店の設置、現

地法人の設立）、それぞれの形態が採用されているが、海外拠点の拡大や現地志向の進行により、より高次の参入モードへと移行しつつある。

保険業のサービス特性が、国際化の参入モードおよび優位性に与える影響を表したものが、図7である。



出典：筆者作成

図7 保険業における参入モード／優位性決定の概念図

#### 4. 分析プロセスの概念化とまとめ

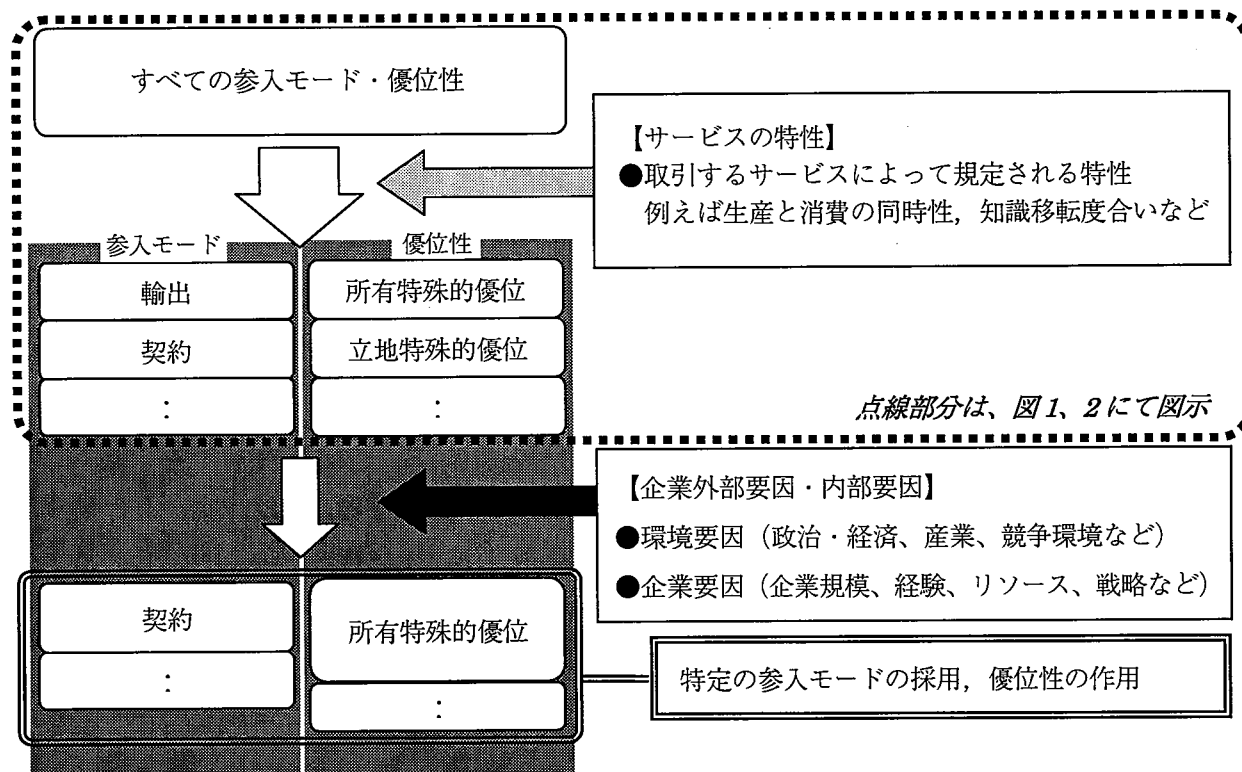
これら4つの産業の検討から、国際サービス分析について次のように整理できる。

すなわち、特定のサービス産業において、取引されるサービスの特性により、国際化の要因や参入モードが、ある一定の範囲に特定される。これを図示したものが前出の図2である。サービス特性は、生産と消費の同時性と知識的経営パッケージの移転という2指標を規定し、さらにその2指標は、国際化要因や参入モードを規定する。その範囲の中で、個々の企業の外部要因（政治・経済、産業、競争環境などに関わる要因）と内部要因（規模、経験、リソース、戦略などに関わる要因）の影響を受けて、国際化プロセスが進行する。これを図に表したものが、図8である。図2で規定された範囲の中で、個々の企業の外部要因・内部要因に応じて優位性が作用し、特定の参入モードが採用される、という概念を図示するものである。

次に、研究にあたっての問題点であった、「何をもってサービス特性とするのか」という点については、以下のように結論づける。取引されるサービスは、生産と消費の同時性と、知識的経営パッケージの移転という基準により、その特性が特定できる。しかしながら、それはある産業の特性を意味するのではなく、取引されるサービスの特性を意味するため、産業全体を捉える場合に注意が必要だといえる。すなわち、取引されるサービスの特性については、経時的にほとんど変化しない<sup>(20)</sup>が、特定の産業を見た場合、競争軸や競争環境が変化することにより、取引されるサービスの内容・範囲が変わるため、時間の経過とともに変化する可能性がある。例えば、娯楽コンテンツビジネスがメディア産業へと進化しつつある状況では、取引されるサービスの内容は、単なる個々のコンテンツから、メディア・ミックスと個々のメディアに付随するコンテンツラインナップへと変化している。したがって、サービス産業を

分類するにあたっては、その複合性に注意すべきである。すなわち、「サービスの下位分類」+「サービスの下位分類」+ . . . = 「特定のサービス産

業」という場合には、サービスの下位分類にまで分けて検討をする必要がある。



出典：筆者作成

図8 サービス産業の特性による参入モード／優位性決定の概念図

さらに、「国際サービスの研究において、サービスの分類はどの点に貢献するのか」については、国際化の決定と、参入モードの決定の双方に利用できると結論づける。ただし、国際化の決定については、立地特殊的優位が作用する場合、しない場合が区別されるだけで、例えば「どのような所有優位が作用するのか」については、明確にならない。その点で、限定された貢献にとどまる。

最後に、サービス特性がもたらす影響のメカニズム（度合いや方向性、プロセス）については、図8を参照されたい。サービス特性を数値化し、影響の

度合いを数値で測ることで、いっそうの精緻化が図れるが、それは今後の研究にて取り扱いたい。本稿の意義は、サービスの特性を明確にすることで、製造業ベースの既存理論を適用可能であるという点を指摘したことにあると考える。

**\*謝辞**

本稿は、平成13～15年度日本学術振興会科学研究費補助金（基盤研究（A）（1）, 研究者代表江夏健一, 課題番号13303010）の成果の一部である。



## 【注】

- (1) 知識ベースの“能力”とした場合、流通ネットワークや国際的な EDI システムといった“関係性”や“仕組み・システム”に体化された優位性が包括されないような印象を与える。そこで経営リソース全てを対象として含めるために、「知識的経営パッケージ」という言葉を使うものとする。
- (2) Grosse (1996)。
- (3) これについては、拙稿 (2002) にて扱っているため、ここでは簡単な説明にとどめる。
- (4) 例えば、銀行がオンライン・バンキングを開始した場合、後者は、情報サービスとしての性格を有することになり、既存の“銀行業”という区分を超えた機能を提供するといえる。
- (5) Carman=Langeard (1980)。核心的サービスは、「顧客が求めている無形のベネフィットを提供することを意図している組織に必要な生産活動」であり、周辺のサービスは、「核心的サービスを実行するために不可欠なものか、またはただ単にサービスの束の全体的な品質を改善するためだけに利用できるもの」である。
- (6) Clark=Rajaratnam=Smith (1996)。
- (7) ヨーロッパでは、都市計画・環境政策の観点から、90年代半ばに出店規制が強化された。例えばフランスでは、96年に大型店を規制するロワイエ法が規制強化された。またアメリカでは、ウォルマートの出店に対し、中小小売店から反対運動が起きるなど、出店に対する障壁が生じていた。
- (8) Hill et al. (1990) では、次のような仮説を提示している。すなわち、①「グローバリゼーション=高統制型参入モード」: 国際市場が同質的で規模の経済が発揮されるとき、また少数のプレーヤーによる寡占的競争状態にある場合、企業は現地業務を管理できる高い統制の参入モードを選択する」という説、②「経営革新性=高統制型参入モード」: 独自の経営ノウハウや商品(技術)を武器に国際市場での競争を有利に展開しようとする企業は、高い統制の参入モードを選択するという説である。
- (9) デービス (2001)。
- (10) Hill et al. (1990)。
- (11) また、Contractor=Kundu (2000) は、所有優位として、「企業規模」「国際化経験」を、Fladmoe-Lindquist (2000) は、「共有された価値観」「組織的学習体系」「グループ内カルチャー」を挙げている。さらに前者は、立地特殊の優位性として「地理的近似性」を、後者は、内部化優位として「パートナーの地位」を挙げている。
- (12) Contractor=Kundu (2000)。
- (13) Jones, G. (1995)。
- (14) 滝山 (2000)。
- (15) Clark=Rajaratnam=Smith (1996)。
- (16) 滝山 (2000)。
- (17) Lovelock=Yip (1996)。
- (18) 平成 10 年度通商白書。
- (19) 千葉 (2001)。
- (20) Lovelock=Yip (1996) の「情報を基盤とするサービス」については、情報通信技術の発達により、生産と消費の同時性が変化したものがあり、また今後もその可能性がある。

## 【参考文献】

Aharoni, Y. and Nachum, L. (ed.), *Globalization of Services : Some Implications for Theory and Practice*, 2000, Routledge.

Baron, S. and Harris, K., *Service Marketing*, 1995, Macmillan Press. (澤内隆志, 中丸眞治, 畑崎勝, 黄炳秀, 坪井明彦, 菊池一夫訳『サー

- ビス業のマーケティング—理論と事例』同友館，2002年）
- Carman, J.M. and Langeard, E., "Growth Strategies for Service Firms," *Strategic Management Journal*, 1980, Vol.1, pp.7-22.
- 千葉 明『よくわかる生保・損保業界』日本実業出版社，2001年。
- Clark, T., Rajaratnam, D. and Smith, T., "Toward a Theory of International Services : Marketing Intangibles in a World of Nations," *Journal of International Marketing*, 1996, Vol.4, No.2, pp.9-28.
- Contractor, F.J. and Kundu, S.R., "Globalization of Hotel Services : An Examination of Ownership and Alliance Patterns in a Maturing Service Sector," in Aharoni, Y and Nachum, L. (ed.), *Globalization of Services : Some Implications for Theory and Practice*, 2000, Routledge.
- Erramilli, M.K., "Entry Mode Choice in Service Industries," *International Marketing Review*, 1990, Vol.7, No.5, pp.50-62.
- Fladmoe-Lindquist, K., "International Franchising : A network Approach to FDI," in Aharoni, Y and Nachum, L. (ed.), *Globalization of Services : Some Implications for Theory and Practice*, 2000, Routledge.
- Go, F.M. and Pine, R., *Strategy in the Hotel Industry*, 1995, Routledge. (安室憲一監訳，有村貞則，吉沢昌之，西宮由紀子，徳永典子，西井進剛訳，『ホテル産業のグローバル戦略』白桃書房，2002年)
- Grosse, R., "International Technology Transfer in Services," *Journal of International Business Studies*, fourth quarter, 1996, pp.781-800.
- Hackett, D.W., "The International Expansion of U.S. Franchise System : Status and Strategies," *Journal of International Business Studies*, Vol.7, 1976, pp.65-76.
- Hill, C.W.L., Hwang, P. and Kim, W.C., "An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode," *Strategic Management Journal*, February, 1990, Vol.11, No.2, pp.117-128.
- 今井利絵「『国際サービス』研究の再検討—既存研究レビューに基づく分析プロセスの整理—」『世界経済評論』2002年，Vol.46, No.10, 40-54 ページ。
- 岩下 弘編著『流通国際化と海外の小売業』白桃書房，1997年。
- Jones, G., *The Evolution of International Business : An Introduction*, 1995, International Thomson Business Press. (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)
- 上山道生『損害保険産業の構造変化と将来』東洋経済新報社，1995年。
- 経済産業省『通商白書』大蔵省印刷局，各年。
- Lovelock, C.H. and Yip, G.S., "Developing Global Strategies for Service Businesses," *California Management Review*, Winter, 1996, Vol. 38, No. 2, pp.64-86.
- 根本重之，為広吉弘『グローバル・リテイラー』東洋経済新報社，2001年。
- 『日本の損害保険—ファクトブック』社団法人日本損害保険協会，各年。
- 音 好宏，進藤文夫「放送メディア再編の行方」『郵政研究月報』郵政総合研究所，1997年，Vol.105。
- Patterson, P.G. and Cicic, M., "A Typology of Service Firms in International Markets : An Empirical Investigation," *Journal of International Marketing*, 1995, Vol.3, No.4, pp.57-83.
- Reinlilde, V., "International Dynamics in the

Service Industries – the Example of the Belgian Insurance Market,” *Management International Review*, 1992, Vol.32, No.4, pp.363-380.

ロス・デービス, 矢作敏行編『アジア発 グローバル小売競争』日本経済新聞社, 2001 年。  
『週間粧業』2002 年 10 月 14 日。

滝山 晋『ハリウッド 巨大メディアの世界戦略』日本経済新聞社, 2000 年。

寺本義也, 原田保編著『サービス経営』同友館, 1999 年。

「保険の過去・現在・未来」東京海上ホームページ。  
吉原英樹編『国際経営論への招待』有斐閣, 2002 年。

[2003 年 8 月 4 日受理]



## 中国日系企業の物流システム構築に関する探索的研究

— 圧縮される形成プロセスに着目して —

李 瑞雪 (名古屋大学大学院)

## 要 旨

日本企業はその発展過程において、国内で段階的に企業の物流システムを構築し、発達させてきた。すなわち、企業を取り巻く環境的な変化に対応しつつ、①「物流システム不在」の段階（二分化されたモノ・情報の流れ）、②「物流システム草創」の段階（全社的物流体制作り）、③「物流システム完成」の段階（統合されるモノ・情報の循環）、及び④「物流システム拡大」の段階（SCM対応のモノ・情報の流れ）といった4段階モデルが、日本企業の物流システムの形成・発展過程において存在すると言われている。こうした中、日本企業が中国市場へ進出する際、いかなる物流戦略を展開し、そのシステム構築の過程においては、どのような段階性が存在しているのかについては未だ十分には検討されていない。本研究はこうした在中国日系企業の物流システム構築上の諸課題に対して、段階論という視点から探索的な考察を試みるものである。とりわけ、本研究では、消費財メーカーの事例を通じて、中国日系企業の物流システムの構築過程に存在すると想定される「段階性」を明らかにされるとともに、その段階的な物流システム構築に影響を与える諸要因について、企業内部及び外部の両側面から検討された。

本研究の実態調査から、中国日系企業の物流システムの構築過程は、上述したような四段階を辿っているのではなく、むしろ①「物流システムの形成段階—全社的物流体制作り」と②「物流システムの発展段階—SCM対応のモノ・情報の流れ」といった2段階モデルにより構成されていることが明らかとなった。さらに、本研究では、中国日系企業においてこの2段階モデルが受容される諸要因として、日本本社からの物流技術・物流意識の移転や日系企業のマーケティング戦略といった企業内部の諸要因に加え、中国の物流産業の成長と流通構造の変化といった企業外部の諸要因が存在していることが示唆された。

## 1 はじめに—問題提起と研究目的

ここ数年来、国際化を進める日本企業の多くにとって、中国への進出と事業の展開に関する諸課題が、国際経営上の中心課題として取り扱われてきている。日本企業の中国における事業展開は、従来の低賃金活用というコスト削減指向型から現地市場指向型へと転換する傾向が見られつつある。つまり、在中国現地法人は、単なる安い労働力を利用するだけの逆輸入拠点、あるいは第三国市場への輸出拠点としてのみならず、中国で製造し中国で販売するという一貫体制を備えもつ企業として位置づけられ得るべく、経営機能の強化に乗り出している。Douglas=Craigの説に従えば、日本企業の中国進出は現在、

「現地市場拡張」段階にあるということができよう。特に、進出当初から現地市場指向が強い消費財メーカーは、現在いっそう強力なマーケティングを展開している。その背景には、経済の高度成長に伴って中国消費市場が急速に拡大していることが挙げられる。

しかし、中国においては「生産より販売や物流のほうが百倍も困難」あるいは、「物流を制すればビジネスを制する」などと多くの実務家が認識<sup>①</sup>を示しているように、日本国内と比べて異質な流通システムや商慣習、さらには巨大な国土故の商圈の広域性といった諸問題に直面するため、日系企業にとって、「現地市場拡張」は「飛び地」的な生産移転よ

り遥かに困難である。さらに、中国国内の社会インフラの未整備や物流産業の未成熟に起因する物流面での様々な困難が克服される必要もあろう。

こうした背景に伴い、日本企業の中国現地法人は、現地での流通構造とその変化に適応させるような方法で、自社のマーケティング戦略に貢献しうる物流システムを構築する必要性が顕在化し、今日の中国日系企業にとって、物流機能の充実が急を要する経営課題となっている。にもかかわらず、これまでの研究では、物流専門企業の立場から、中国物流事情に関する幾つかの報告があるものの（邊：1994，河野：1995，大出：1996&1999，翁：1999，高木：2002），本源的物流をもつメーカーの現地経営という観点からの実態解明や指針提示といった作業は未だ十分には行われてはいない。

そこで、本稿では消費財メーカーの事例を通じて、中国日系企業の物流システム構築の実態を明らかにした上で、システム構築のプロセスに存在する段階性を分析し、さらにその段階性の特徴をもたらしした要因を、企業の内部及び外部の両側面から検討することを試みる。また本稿は、日本国内市場における日本企業の物流システム形成と発展に関する筆者のこれまでの研究知見を基にしている性格上、その中で用いられた理論と方法論を踏襲しつつ、中国の日系企業において新しい発見事実を見出すべく、分析が行われた。従って、次節ではまずその理論的枠組みについて説明しておきたい。

## 2 理論的枠組み

### 2.1 日本企業の国内における物流システムの段階的形成と発展—四段階モデル

企業にとって物流とは、生産・販売・R&D・財務・人事などと並んで極めて重要な経営機能の一つである。その機能を実現させるために、全社的物流組織の創設、近代的物流拠点ネットワークの整備、一貫した高度な物流情報システムの構築、システムを運営し合理的に物流現業を遂行する組織能力の育

成、といった諸要素を充実させ、それらの集合体としての企業物流システムが構築される必要があるとされている。

日本企業においても高度経済成長期から、こうした物流システムに関する段階的な形成や発展がなされてきたという事実がこれまでの調査研究において明らかになっている（李：2002）。即ち、その形成・発展プロセスは、(1)物流システム不在の段階、(2)物流システム草創の段階、(3)物流システム完成の段階、及び(4)物流システム拡大の段階の4つのプロセスに分けることができる<sup>⑩</sup>。具体的に言えば、次の通りである。

第1段階は、包装・輸送・保管・配送・情報などの物流活動は、生産や販売などの活動に含まれ、物流システムの諸構成要素は整備されない状態を指す。すなわち、この段階においては、商品を工場から消費市場にまで流通させる物流諸活動を統合的に管理・運営する体制は存在しない。卸売店（系列下の販売会社あるいは一般卸売店）を境に、モノと情報の流れは分断された状態にある。この第1段階においては、1 経営機能としての物流という概念はまだ企業内に存在していないと言える。

そして、徐々に物流の重要性が認識されるようになると、全社的物流管理組織が作られ、物流コスト管理などの様々な管理手法が企業内に取り入れられると同時に、情報システム、拠点ネットワーク、現業能力の充実が取り組まれ、物流一貫体制の構築が開始される。これは第2段階の「物流システムの草創—全社的物流システム作り」の段階に移行する。

しかしこの段階では、経営資源の制約もあり、企業は全ての要素整備を同時進行的に進めることができず、1つ1つについて重点的に要素整備が行われるため、未整備の要素がボトルネックとなり、物流機能の発揮を制限することになる。そこで、次のステップ（第3段階）では、そうしたボトルネックとなっている要素を完備することによって、流通チャネル（工場から小売まで）におけるモノの流れと情

報の流れが統合化され、首尾一貫したシステムとしての物流システムが完成されるに至るのである。この「物流システム完成」の段階まで進展すると、1 経営機能としての物流機能はようやく確立され、効率的かつ効果的な企業物流の実現が可能となる。

以上のようなシステムが完成した後、さらに市場の不確実性の増大に対応すべく、大型小売機構との間に、情報システムと物流フローとの両面でのリンクが強められながら、物流システムの更なる拡大が図られるようになる。すなわち、第4段階における「物流システム拡大」の段階へと進行していくのである。

こうした物流システム形成・発展に関する段階的モデルは、日本の国内企業を対象とした筆者の事例研究から導き出されたものである。しかしながら、拙論で確認された、このような段階的な物流構築のプロセスは、日本の国内企業に固有に見られる現象というより、むしろ企業の物流構築プロセスにおいて一般的に見出される普遍的な性格を有しているようにも見える。この意味で、この段階論は日本企業の海外市場における物流体制を考察する際、有力な視点と枠組みを提供している可能性が考えられる。そこで、このモデルを本研究で適用する前に、理論の背景にある因果関係、つまり、企業経営を取り巻く外部環境や企業自身のマーケティング戦略などが各段階の特徴を如何に規定しているのかについて整理する必要がある。

## 2.2 各段階の特徴と規定要因

先述した通り、段階的に形成・発展する物流システムは、日本の国内企業において特徴的に見られる性質のものではなく、むしろ企業の成長過程において必然的に発生するより普遍的なものであることは十分に考えられうる。企業が成長すると、企業の経営面での複雑性はより一層高まる。その結果、企業は経営機能を分業化することによって、その複雑化に対応しなければならなくなる。企業が小規模である段階においては、生産・販売に内包されていた物

流関連機能が、企業が成長するにつれ、物流業務がより複雑さを増し、専門的に物流機能を管理・運営する必要性が生じてくる。そこで、一定の成長を遂げた企業は、生産や販売のシステムから物流の諸活動を分化し、独立したシステムを形成していかなければならなくなるのである。このことは、サイモンの言う「組織の基本定理 (the fundamental theorem of organization)」<sup>④</sup>からも説明可能である。また、分業関係に基づく諸経営機能の確立とそのシステム化は、近代企業の特徴の1つとされる。しかしながら、同時に見過ごすことができない点として、段階ごとに重視されるべき物流システムの内容や能力（物流機能）が、その時々を経営環境や企業自身の経営戦略によって強く規定されているということである。

表1は日本企業の物流システムの各段階における特徴と規定要因を整理したものである。第1段階（「システム不在」）は、日本経済における、高度経済成長期にあたり「作れば売れる」という時代背景において特徴的に見られた物流システムのモデルである。企業は、大量生産・大量販売体制の構築に力を注ぎ、物流の諸活動はその中に組み込まれていた。物流の意識は相当に希薄であり、物流管理知識も不足していた。それゆえに、企業において物流機能は重視されず、保管・運送などの物流諸活動が点として存在し、全社的な物流管理体制は構築されていなかったと言える。一方、マーケティング戦略の柱として、数多くの企業は販売チャネルの要である卸売店をコントロールすべく、また台頭しつつあるスーパーに対抗するために、流通系列化を積極的に推進していった。その過程で、一次物流<sup>④</sup>は本社の営業部門の販売業務に内包され、二次物流は系列下の卸売店のセールス活動と一体化していた。そこで、一次物流と二次物流は（図1）で示しているようなモノ・情報が分化した循環となっていた。商物一致と分割管理がこの段階での大きな特徴である。

表1 日本企業の物流システムの形成と発展における段階性

段 階		特 徴	背 景 と 要 因
第一段階	物流システム不在の段階 — 二分化されたモノ・情報の循環	① 物流諸活動は他の経営機能に内包され、バラバラに存在 ② 二分化循環，分割管理，商物一致 ③ 運送や保管などの物流現業能力の確保と育成が課題	① 物流意識が希薄，知識が不足 ② スーパーなどの量販店台頭，流通系列化の推進 ③ 「作れば売れる」の時代，現業能力の供給不足
第二段階	物流システム草創の段階 — 全社的物流体制作り	① 物流管理組織創設，諸活動や物流費の一元的管理へ ② システム諸要素の整備，在庫の一元統制及び商物分離へ ③ 多品種小口多頻度の物流傾向に対応 ④ 先端物流機器の導入	① 物流意識と知識の浸透 ② 流通系列化の確立，スーパーの勢力拡大 ③ 多品種少量の生産・販売 ④ 人手不足，物流コストの高騰
第三段階	物流システム完成の段階 — 統合されるモノ・情報の循環	① ボトルネックの解消により，システム諸要素完備 ② チャンネルを貫通する統合的モノ・情報循環の形成 ③ 高いアベイラビリティ実現，戦略的物流機能を活用	① スーパーなど量販店が流通を主導 ② 高度な物流サービスへの要請の強まり ③ ボトルネックが物流機能実現への影響を認識
第四段階	物流システム拡大の段階 — SCM対応のモノ・情報の流れ	① モノ・情報の循環は小売店頭まで延伸 ② 高度な情報システムの導入と活用 ③ 情報共有に基づく共同予測，共同企画 ④ VMI，CRP，一括納品などの採用	① 市場不確実性の増大，競争の激化 ② SCM経営思想や経営手法の浸透，製販同盟の結成 ③ IT技術の飛躍的進歩 ④ 3PL型物流企業の出現

第1段階（「システム不在」）から第2段階（「システム草創」）への転換を示すターニング・ポイントは、物流管理組織<sup>④</sup>の創設である。その背景には、①物流意識と知識の浸透、②人手不足や多品種少量の傾向による物流コストの高騰、③流通系列化の確立とスーパーなどの量販店の勢力拡大等があり、これらの要因は全社的物流体制作りを促したと考えられる。つまり、「作れば売れる」という時代の終焉と多品種少量の生産・販売の時代の到来に加えて、深刻な人手不足は、物流費用の急速な増大を招来し、そのコストの削減は、経営上の急務な課題に上るようになった。一方、スーパーなどの量販店では、巨大な販売力を背景にした流通構造における優位性はますます顕著になってきた。これらの量販店は伝統的零細小売店とは異なる物流サービスを納入業者に求めてくる。例えば、即納率の改善と安定化、リードタイムの短縮、多品種少量多頻度のJIT配送などはそれである。こうしたコスト削減と配送サービス

向上というトレードオフ的な要請に対して、従来の点在的な物流活動では対応することは困難であり、物流業務のシステム化が必要となってきたのである。

そこで、企業は物流管理組織を設立して、その組織の下でチャンネル全体在庫の一元統制、物流機器の近代化、物流拠点ネットワークの編成などに取り組み、全社的物流体制の構築にのり出した。この段階において、メーカーによる流通系列化が確立され、ほとんどの卸売店を管理下に置くことが可能となった。こうしたことから、企業は一次物流と二次物流を統合的に管理運営し、一元的に在庫統制を図ることが可能となり、商物分離の方向へ進むこともできるようになった。

しかしながら、この段階では期待していた物流機能を十分に発揮させることができなかった。なぜなら、組織・拠点ネットワーク・情報システム・現業システムなどの物流システムの諸構成要素は、短期間で同時に整備し充実させることが困難であり、こ



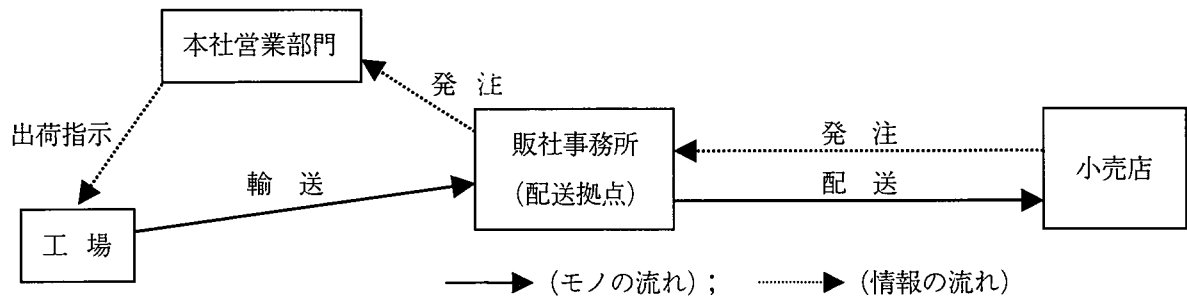


図1 二分化されるモノ・情報の循環

こうした要素のいずれかが不備のままになったことで、システム全体の機能実現が妨げられ、いわゆるシステムのボトルネックが顕在化したからである。このボトルネックの所在を認識し、その解消に取り組むことは、第3段階（「システム完成」）への転換を示すターニング・ポイントと言えよう<sup>⑥</sup>。

この際、企業物流システムの完備によって、顧客満足度の向上や市場動向の把握に貢献しうる物流機能を実現させるという意識が次第に強まっていった。「戦略的物流」という言葉が流行したのは、実はこ

うした意識を反映するものであった。その背景には、流通構造における主導権が量販店に移り、量販店のニーズに合わせるような物流サービスを提供することが極めて重要な課題となってきたことが挙げられる。当然のことながら、企業は上述したボトルネックの解消に力を注ぐとともに、他の要素についても引き続き高度化・精緻化を図る努力を行った。こうした取り組みの結果、工場から小売に至るまでの、モノ・情報の一元化循環が完成し、効率よく高度な物流サービスを提供することができたのである（図2）。

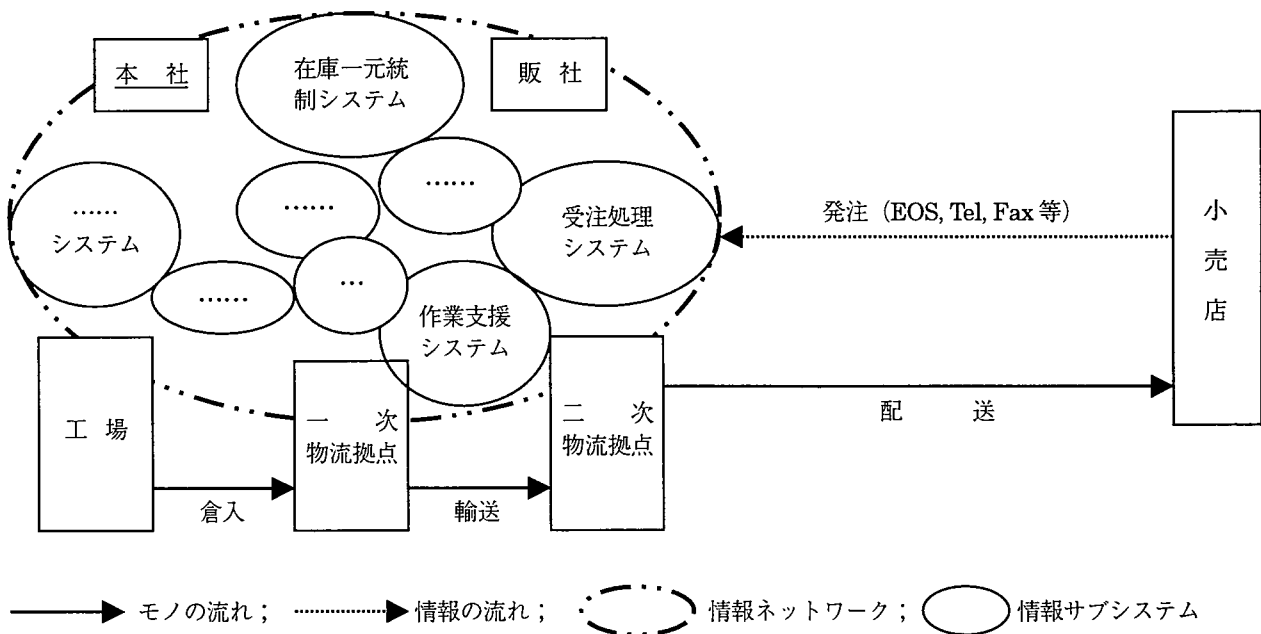


図2 統合されるモノ・情報の循環

大量生産・大量販売の時代が終焉し、多品種小ロットの生産販売のスタイルが定着するにつれ、日本企業の物流システムは新たな局面を迎えるに至った。つまり、製品のライフサイクルが短くなり、市場の不確実性が著しく増大していることに対応する手段として、日本企業の中で、SCM（サプライチェーン・マネジメント）という経営思想に注目が集まってきた。このSCM的経営の導入は、物流システムに大きな変化をもたらしつつある。小売からの注文情報を起点とする情報・モノの循環は、小売店頭の販売時点情報（POS, point of sale）を起点にするものになり、また小売への配送はVMI（Vendor Managed Inventory, 納入業者による在庫管理）やCRP（Continuous Replenishment Program, 連続自動補

充方式）、カテゴリ・マネジメントに基づく一括納品などの諸方式を導入することによって、メーカーの販売物流と小売の仕入れ物流は緊密に連結され、一体化の方向へと進んでいく。言い換えれば、メーカーの物流システムは、SCM的経営の下で拡大しつつあると言える（図3）。

この場合、市場変動にメーカーと大型小売が共同して対応するために、情報共有を中心とするパートナーシップを両者が結ぶことが基本となる。その他に、物流情報のデータベースの構築、小売との共同商品企画や共同需要予測といった取り組みも、物流の流れに影響を及ぼすのみならず、企業間のビジネス・プロセスの再編にもつながるものと言える。

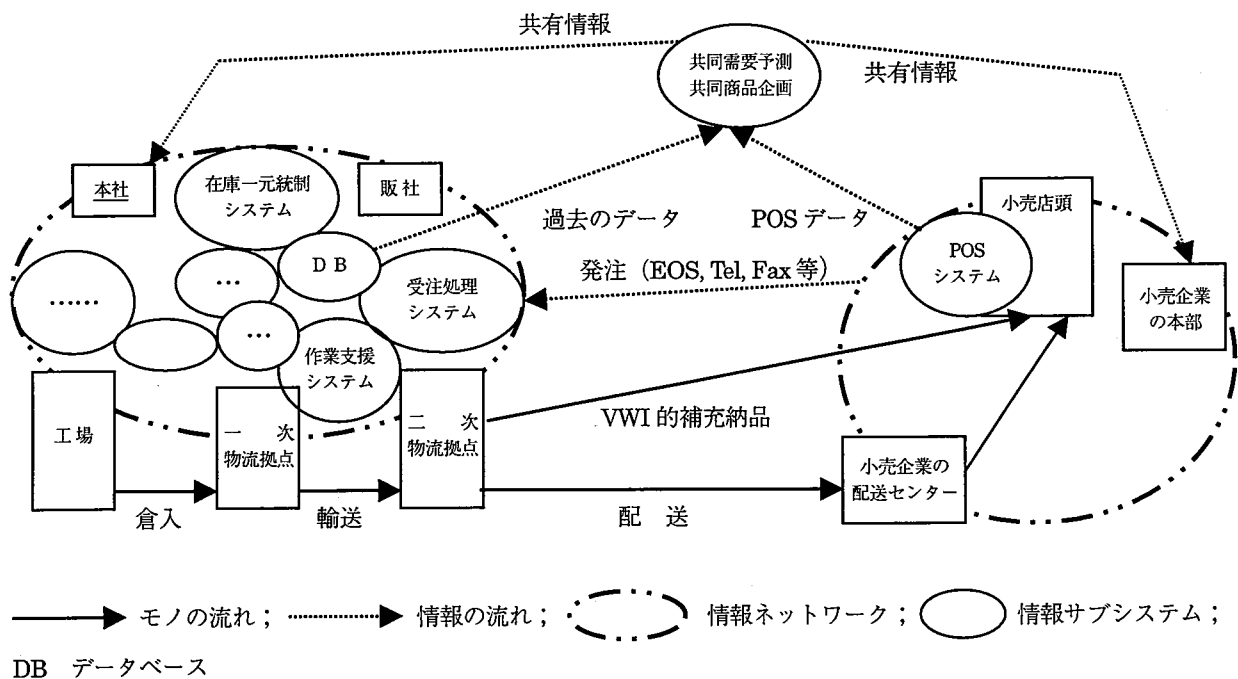


図3 拡大されるモノ・情報の流れ

### 3 調査方法と調査対象企業の概要

本研究の関心は、日本企業が中国市場に進出する場合、どのような物流システムを展開してきたか、あるいは現在展開しているのかという点にある。この問題に接近するための予備的作業として、日本企

業の国内における物流システム構築に関する調査研究を実施し、前節でレビューした段階論を提示した。こうした事前調査を踏まえ、本研究では中国日系企業を対象に、その物流システムの形成と発展について検討するための事例調査を実施した。

調査対象企業の選定にあたっては、日用雑貨（花王）、化粧品（資生堂）、家電（シャープ）の3分野から1社ずつ選び、中国現地で数回にわたるヒヤリング調査を実施した。これらの企業を選定した理由としては、①3社はそれぞれ最寄品メーカー、買回品メーカー、耐久専門品メーカーであるため、消費財メーカーとしての一般性を見出すことができること、②いずれも現地市場向けに生産・販売を中心とする複数の現地法人を設立し、50%以上の現地販売率に達していること、③同じ年代（1990年代）に中国に進出したため、類似した時代背景を持つこと、④日本国内における調査研究と同一企業（親会社と海外子会社）であること、などが挙げられる。具体的には、下記の5現地法人を調査対象とした。

- (1) 上海花王有限公司 1993年8月設立、翌年1月生産開始。花王株式会社（出資比率：87.5%、以下同様）と上海紫江集团公司（12.5%）との合弁企業である。資本金は7,800万米ドルで、従業員数は1,100人である。2002年3月現在、トイレタリー製品を中心に、合計200余のアイテムを製造し、平均月産20万ケースにのぼる。
- (2) 資生堂麗源化粧品有限公司 1991年北京で設立、1993年工場稼働開始。資生堂株式会社（65%）と北京麗源集团公司（35%）との合弁企業である。資本金は9,430万中国元である。中国専用ブランド「オプレ」のスキンケア・メーキャップ・香水など67品目203品種の高級化粧品を製造販売している。全国75都市の主要デパート270店で販売し、導入店の大半でインスタアシェア1位となっているという。
- (3) 上海卓多姿中信化粧品有限公司 1998年設立、1999年工場稼働開始。資生堂（88%）と中信上海有限公司（12%）との合弁企業である。資本金は3,120万米ドルである。現在、4つのブランドで約500アイテムの中価格帯の化粧品を製造販売している。
- (4) 上海夏普電器有限公司（SSEC） 1992年設

立。シャープ（40%）・三菱商事（20%）・上海広電集团公司（40%）の合弁企業である。資本金は6,325万米ドルで、従業員数は1,300人である。主にエアコン、冷蔵庫、洗濯機、電子ジャー炊飯器、電子レンジを製造販売している。

- (5) 南京夏普電子有限公司（NSEC） 1996年設立。シャープ（70%）と南京熊猫電子集团公司（30%）との合弁企業である。資本金は2,458万米ドルで、従業員数は約1,000人である。主にカラーテレビ、液晶プロジェクター、オーディオ商品、CDピックアップなどを製造販売している。

本研究は、主に上記の5社に対する聞き取り調査に基づくものである。この5社は以下、「上海花王」、「北京資生堂」、「上海資生堂」（資生堂2社）、「上海シャープ」、「南京シャープ」（シャープ2社）と略称する。なお、本稿では断りがない限り、「本社」と言った場合、日本の親会社ではなく、各現地法人の本社を指す。

#### 4 中国日系企業の物流システムの形成過程と現状

上述した段階的モデルによれば、中国日系企業の物流システムの構築については次のような仮説が立てられる。(1) システムの構築過程は段階的なものであろう。(2) しかしその段階性は日本国内のそれと異なるだろう。(3) なぜなら、両者の規定要因、例えば企業自身のマーケティング戦略や市場の流通構造等は異なるものだからである。以下、本調査結果を基に、これらの仮説を検証してみることにする。

なお、企業物流システムの実態を解明する上で、本研究では、2つの側面から接近した。1つは、システムの諸構成要素の「整備」度合いという側面であり、いま1つは、システムの「目的達成」度合い、即ちシステムの機能という側面である。この2つの側面をそれぞれ、システムのインプットとアウトプットと見ることもできる。従って、以下はこの2

つの側面からの考察を行う。

#### 4.1 物流システムの構成要素の整備

##### 4.1.1 物流組織

企業物流システムの構築は、一般に物流部署の創設から始まる。調査対象企業は、稼動当初から全社的物流業務を管理する部署を設けている点で共通している。その部署の名称や組織図における位置づけなどは、企業間で若干異なっているものの、ほとんどの場合、営業部門の強い影響下に置かれているのが現状である。これは、消費財メーカーでは、物流がマーケティングの要請に左右されやすいことを反映していると言えよう。シャープ2社の物流部は営業本部の傘下に設置されており、上海花王の物流部は独立しているものの、営業企画部の部長が物流部の長を兼任していたことからわかるように、物流部門が高い独立性を有しているとは言い難い。また、物流部署の業務内容についても、各社各様である。例えば、自社物流の比重が比較的高い上海花王と資生堂の2社では、本社倉庫の運営管理や本社所在地域での配送といった現業を自ら行っているのに対し、シャープ2社の物流業務はほとんどが外部委託されている。

しかし、こうした現業レベルでの違いより、むしろ本社スタッフ的な物流業務では程度の差はあるものの、内容的に類似しているという点は注目に値する。例えば、自社の営業拠点の在庫を含めて全社的な在庫統制、ひいては代理店や小売の在庫把握、委託先の選定と管理、支払物流費の一括管理、物流関連情報の収集と分析、物流情報の分析結果にもとづいたマーケティング部門へ助言、作業マニュアルの作成と改定、物流拠点設置の見直しや物流情報システムの導入についての検討、全社的物流業務に関する改善計画の作成、物流改善プロジェクトの企画と実施などがあげられる。

これらのスタッフ的物流業務の遂行は全社的物流システムの構築にとって極めて大きな意味をもつ。

なぜなら、この仕事は「わが社の物流の全体系を把握する」ということになり、さらに「わが社の物流体制はどうあるべきか」という課題につながっていくからである（中田：1991）。しかし、それを円滑に遂行するためには、理念の先行だけでは不十分で、物流業務に携わるスタッフの知識や能力の向上が必要不可欠である。そのために、日系企業は設立当初から、親会社の物流部門や物流子会社の支援を受けながら、物流業務に携わる現地スタッフの教育訓練に取り組んでいる。とりわけ、物流専門家を現地企業の物流部門責任者として常駐させたり、あるいは必要に応じて応援要員を短期派遣したりすることは、現地企業の物流管理能力の形成と向上に大きく寄与している。

常駐する親会社の物流専門家が日本から物流技術を持ち込み、現地スタッフと一緒に現状に合わせるように改善するという方法は、現地企業の物流管理能力の向上にとって効果的だと考えられる。しかし、常駐社員数の制約もあり、物流専門家の駐在は必ずしも一般的ではない。物流部門の責任者は、営業部門の担当者（南京シャープ、上海資生堂）、製造部門の担当者（北京資生堂）、経理部門の担当者（上海シャープ）によって兼任されることが多く、物流業務は物流以外の論理によって遂行されてしまうこともしばしばあるようである。

こうした駐在員の知識不足を補うべく、親会社からの応援要員が大きな役割を果たしている。また、物流技術のマニュアル化を図り、マニュアル化による物流技術の移転もまた、物流品質の向上などに効果をあげたという。この点に関して、後述の4.1.5においてさらに検討を加える。

##### 4.1.2 物流拠点ネットワーク

物流拠点ネットワークは物流システムのもう一つの重要な構成要素である。そのあり方は、マーケティング戦略、とりわけ流通チャネルのあり方によって強い影響を受けると同時に、運送・保管の効

率や物流サービスの質を規定する重要な要素の1つを構成する。

進出した当初の1990年代前半、日系企業は地理的に広大な中国市場での販売を展開する前提として、各中心都市で営業拠点<sup>⑧</sup>を確立する一方、既存の卸売企業を代理店に起用するといった戦略を採用していた。そして、個々の営業拠点に付随する形で「外地倉庫」（本社所在地以外の地域にある倉庫を指す。以下も同じ）を設け、本社倉庫と外地倉庫との2段階物流拠点網をもつことになった。しかし、この2段階物流拠点を単純に一次物流の拠点と二次物流の拠点と見なすことはできない。この当時の主流であったモノの流れは、本社倉庫→外地倉庫→代理店（問屋）倉庫→小売というものであり、代理店から先の物流業務は問屋によって実施されるものであり、メーカーが関与する余地は存在しなかったと言える。営業拠点に付随している外地倉庫は、大口少頻度に商品の仕入れを行う問屋を相手とした物流拠点であるという性格ゆえに、外地倉庫はあくまで本社倉庫から問屋までの一次物流の中継倉庫としての存在にすぎず、保管機能を中心とする「ストックポイント（Stock Point）」の役割を果たしてきたのである。

しかしながら、4.3.3で詳述するが、1990年代後半に入ってからは、中国の流通構造に大きな変化が起きている。この変化を受けて日系企業は大型小売企業との直販を増やし、「メーカー→小売」という太くて短い流通チャンネルを主流として位置づける傾向にある<sup>⑨</sup>。こうしたことから、メーカー（日系企業）は小売企業に対して配送機能を強化することが求められるようになり、外地倉庫は「ストックポイント」から、配送機能を中心的業務に据える「配送センター（Distribution Center）」へと転換していくことが必要とされたのである。この機能転換により、いわゆる外地倉庫は二次物流の拠点的性格を帯びようになり、一次物流と二次物流を統合して管理・運営する、一貫した物流フローと一元的在庫統制が実現可能となった。

ところが、こうした外地倉庫における機能転換により、日系企業はその後大きな問題に遭遇することになる。外地倉庫のほとんどは自社建設したのではなく、既存の営業倉庫を単に利用したものに過ぎなかった。これらの既存倉庫は保管目的で作られた施設であったため、配送センターという役割を付加するには、物理的に限界であるという問題が生じた。それに加えて、倉庫内の荷役用の機器はパレットとフォークリフトの組み合わせ程度しか存在せず、またラックを導入する倉庫も少ない上、ピッキング・仕分け・検品といった作業の大半は人手で行われており業務効率が低いといった問題にも直面する。また、小口多頻度の配送は構内作業の増加を招くため、委託先の協力が如何に引き出せるかといった課題もまた、日系企業の物流業務において深刻な問題となった。

このような問題は、自社の物流特性に合わせて独自に近代的物流センターを建設する、ないしは借り受けた倉庫を改造して効率的に運用するなどの企業努力によって解決可能なものと推察される。しかしながら、日系企業の多くは、近代的物流センターを傘下に有する物流専門企業に物流業務をアウトソーシング化し、とりわけ中国に進出を果たした他の日系物流企業の物流能力とアセットを活用することによって、日系のメーカーは配送センター網を確保する傾向が次第に強まっていることが見受けられる<sup>⑩</sup>。

#### 4.1.3 物流情報システム

企業物流システムのサブシステムとして、物流情報システムは益々重要視されている。今日多くの企業では、情報システムを軸に物流を運営・管理しているという現実があるが、それを可能にしているのがIT技術面での進歩と言えるだろう。物流情報システムは、コンピューターの導入、LANやWANの構築、データベース構築といったインフラの側面と、受注処理システム、在庫管理システム、自動補充システム、出荷予測システム、配車システム、費



上海花王と比べて、他の4社の情報システムはまだ発展途上にあると言える。資生堂2社と南京シャープでは、電話回線を利用して本社と営業拠点とを、オンラインで結び、受注処理と出荷指示などの機能が行われているが、外地倉庫まではこのオンラインではカバーされていない。また、自動補充体制が未整備状態であり、各営業拠点の要請と本部作成の販売計画との擦り合わせによって補充計画を作成するというのが現状であった。このため、在庫の偏在と欠品の多発が問題となり、自動補充体制の早期確立が急務とされていた。また、上海シャープでは、WANが完成しておらず、本社と営業拠点および外地倉庫との連絡は、電話かFAXによる通信手段に依存しているという。したがって、本社の物流部門は、営業拠点と外地倉庫からあがってきた受注・発注、入庫・出庫といった情報に基づいて、一元的に在庫の管理を行っている。

#### 4.1.4 物流現業

物流機能は、最終的に包装・保管・輸送・配送・荷役といった現業活動によって実現されるが、企業は大きく2つの方法によって、こうした現業能力を確保している。一つは自社内に倉庫やトラックなどの物流設備を抱え、現業部隊を作り、自ら物流業務を行うという方法であり、いわゆる「自社物流」という発想を起点にした方法である。いま1つは、現業部隊を有さず、すべての現業を外部の倉庫業者や運送業者に依頼する「委託物流」という考えに基づいた方法である。一般に企業物流の現業はこの2者の中間形態、つまり、一部の業務を自社物流でまかない、残りの部分を委託物流によって実施するという形を採っているが、どちらに比重が傾いているかは、その企業の物流現業に関する方針で決定づけられるようである。この方針に影響を与える要素は様々あり、例えば、自社の経営資源の状況、現地の物流産業の成熟度、現地の企業物流の慣行などが含まれる。

調査対象となった日系企業はいずれも規模の大小はあれ、現業部隊が存在し、一部の現業を受け持っていた。上海花王は工場近くにある物流センター<sup>(11)</sup>の運営管理、及び本社営業部担当地域での配送（上海市内を除く）などの業務は、自社の物流部員が行っていた。資生堂2社では、本社倉庫が製造ラインとつながっており、自社内で管理・運営されていた。また外地倉庫について、北京など売上が多い都市では営業倉庫に委託しているが、大半は営業拠点と一体化し、域内配送もかなりの部分がセールスマンの手によって遂行されていた。シャープ2社の自社物流の比重はもっとも低く、輸出製品倉庫の運営管理と工場所在地域の配送の一部を自社トラックで行う以外は、すべて外部委託していた。

つまり、日系企業は物流現業能力を自社物流と委託物流との両面で確保しているが、外部の専門企業に依存する傾向がますます強まっている傾向が見られる。また、以前自社物流で行っていた部分も徐々にアウトソーシング化させる考えも存在している。その理由として以下の2点が指摘できよう。1つは、日系企業は短期間で一から強力な物流現業部隊を育成することは困難であり、経営資源の効率性の観点からもアウトソーシングのほうが合理的であるという点である。いま1つは、近年、外資系物流専門会社をはじめ、数多くの物流会社が叢生しており、物流市場はやや過剰供給の様相を呈している。また、日本の物流企業も多く進出しており、近代的物流センターや高度な物流運営技術をもつところも増えている。このため、市場から有効な物流能力を吸い上げることが可能となった点が挙げられる（この点について4.3.3で後述する）。

しかし、優良な現業能力を外部から調達すれば直ちに問題が解決するというわけではない。それを如何に自社の物流体制に組み込み、システム全体として機能させるか、また如何に自社の物流個性に適應させつつ、高い物流品質を維持するかといった課題が依然残っているからである。日系企業はこうした

問題を解決すべく、委託先を特定の日系物流企業に絞り、自社の物流に相応しい現業能力を提供してもらうという方策、あるいは市場から現業能力を調達する際に、特定の日系物流会社を介して行うといった方策を採っている。

つまり、特定の日系物流企業とパートナーシップを結ぶことによって、自社の物流個性に外部の現業能力が適応できないという問題を解決しようとしているのである。例えば、上海花王と山九物流、資生堂2社と外紅物流（丸紅と遠州トラックが合弁で設立した現地法人）、南京シャープと近鉄物流は、各々そのような関係にある。さらに、自社の物流部門で厳格な作業マニュアルや物流品質基準を作成し、その徹底を委託先に要求するという方法を採用し、物流品質の確保を図っている。これにより、委託先の現業能力が自社に向かないという問題と、物流品質の問題を大幅に緩和することが期待されている。

#### 4.1.5 親会社からの技術支援

日本国内の親会社による物流知識や物流技術の移転は、現地日系企業の物流システムの形成にとって大きな意味をもつと思われる。前述したように、上海花王が「オンライン・サプライ・システム」を導入するに際し、花王株式会社のロジスティクス部門が全面的な指導の下で行われた。他の調査対象企業の情報システム構築においても、同じように親会社の技術支援が重要な役割を果たしていた。

上海花王と上海資生堂の創業当初は、親会社の物流部門あるいは物流子会社から物流スペシャリストを呼びよせ、現地法人の物流部署の組織形態、作業マニュアルや品質基準の作成、現地スタッフの教育訓練について指導してもらったという経緯がある。上海資生堂の工場倉庫内の仕組み、例えばダブル・トランザクション・システム、ロケーション倉庫管理システム、ラックやオリコン（「折りたたみ式コンテナ」の略、一種の通い函）の採用、及びピッキングや仕分けの方法などは、全て資生堂物流サービ

ス株式会社（資生堂の物流子会社）の応援要員の指導下で技術導入された。

こうした既存の技術や知識の移転のみならず、親会社の物流部門は現地法人に対し、情報の収集・実態の調査分析・提案など、側面から支援したという事例もある。一例を挙げると、2002年3月にシャープの物流推進センターは、中国における物流拠点（外地倉庫）や輸送ルートの調査・分析を行った。そして、各現地法人の物流拠点の重複による無駄を指摘し、拠点の大幅な統廃合と域内配送の集約を提案した。また、中国沿海部における国内貨物の海上輸送航路が急速に整備されていることに着目し、遠距離輸送にトラックから内航船へのモーダルシフトを提案した。これによって、従来の陸運と比べて輸送所要日数は確かに1~3日位伸びたものの、スケジュールの信頼性とコストダウンの点で大きなメリットを得ることができたのである。

このように、親会社からの技術移転は、現地企業の物流技術の早期確立に大きく寄与した。しかし、親会社からの技術移転において、問題がないわけではない。とりわけ、ほとんどの日本企業の海外進出は各事業部が先導するため、物流技術の移転への理解が十分得られず、物流部門出身者の駐在派遣に対しても積極的な姿勢が見られない。親会社の物流部門は、現地法人の要請があればアドホック的に支援を行うが、体系的な技術指導には至っていない。また、そもそも製造技術と比べて物流技術は体系化することが難しく、社会環境にも大きく影響を受けるため、そのまま移植することはほぼ不可能と思われる。加えて、物流業務のアウトソーシングが増大する中国では、親会社から移転された物流技術が現地法人の外部へと流出してしまうおそれがある。これも積極的な物流技術の移転を躊躇する原因の1つであると指摘できよう。

## 4.2 物流サービス

企業物流システムの目的とは、一言で言えば物流



機能の実現である。物流機能は物流サービス<sup>(12)</sup>という形で具現化され、物流サービスの水準は一般に、アベイラビリティ<sup>(13)</sup>・納品リードタイム・配送の信頼性・受注ロットの制限・受注時刻の制限・柔軟性・物流品質<sup>(14)</sup>といった諸項目によって測定される。また、物流サービスの水準と物流コストのバランス、つまり、如何に低コストで高い物流サービスを提供するかが、物流システム構築上の極めて重要な課題である。換言すれば、物流システムの効率性と効果性<sup>(15)</sup>が同時に追求されなければならないのである。

具体的には、まず第1に、最小限の在庫で最大の注文充足率（最小の欠品率）を如何に達成するかといった点が考えなければならない。販売動向についての情報収集が不十分で、需要予測の精度が低く、補充に時間を要する場合には、欠品を防ぐ唯一の手段は在庫を増やすことであると、一般には考えられている。シャープ2社と資生堂2社は工場倉庫に平均して約1.5ヶ月、外地倉庫に約2ヶ月の在庫を抱え、上海花王もオンライン・サプライ・システムを導入する前は同様の在庫水準であった。

こうした高い在庫率は欠品を防止するためのものだが、実際には調査対象企業の担当者も認めたように、高在庫率がコスト増につながっただけではなく、「在庫の偏在性」（地理的偏在と品種的偏在）という問題が解決できず、欠品発生を阻止することが極めて難しいという状況があった。こうした状況を打開すべく、各社は最近になって、様々な取り組みを開始したという。前文で触れた上海花王のオンライン・サプライ・システムの導入は、在庫を半減して欠品率を1/10に減らしたことで大きな成果をあげた。また、資生堂は小売の店頭情報をより一層迅速に収集・分析する試みを実施し、予測精度の向上に努めていた。シャープは大型量販店との共同予測・共同企画、そしてそれに基づく工場直送という方法を採用・拡大して、在庫と欠品の同時削減に役立てようと模索していた。

納品リードタイムは基本的に翌日か翌々日納品を

実現しているという。そして配送の信頼性を高めるため、上海・北京・南京などの大都市では、各社ともルート配送を実施しており、今後販売量の多い地域から順次拡大させていく考えである。中国では1度で可能な限り大量に仕入れるという商慣習がかつて存在していたため、最小受注ロットの設定は必要なく、むしろ信用管理や鮮度管理という観点から、1回あたりの注分量を減らしてもらうというケースさえしばしばあったという。しかし、最近のスーパーやコンビニエンスストア等の新形態小売店舗からは少量多頻度の物流が要求され、それに応えるために配送機能の強化が図られている。

物流品質の維持・向上は日系企業にとってもう1つの主要な関心事である。荒っぽい荷役やトラック運転手の職業倫理の欠如などによる品質問題発生の可能性が高いと言われているからである。これに対して、日系企業が採った対策は前文でも触れたように、日本国内よりも厳格な作業マニュアルと厳しい品質基準を作成して、自社の現業部隊および委託先に配布し、その遵守を強く求めることであった。その結果、物流品質は総じて満足できる状態になってきたという。

#### 4.3 段階的考察

##### 4.3.1 圧縮された段階性

以上、中国日系企業の物流システムの実態を要素別に観察してきた。要約すれば、①物流管理組織の創設により全社一元的物流管理が行われ、②2段階物流拠点網が工場から小売までの一貫した物流チャネルとして機能し始め、商物分離の方向へと進んでおり、③物流情報システムが様々な程度で導入されつつ、④日系物流企業を中心にアウトソーシング化を進めるという形で現業能力を確保する、といった特徴的な事象が挙げられる。即ち、企業物流システムの諸要素が初歩的ながらも形作られつつあると言える。

そして、理論的枠組みで提示した段階的モデルに

照らし合わせてみれば、特に全社的物流組織の創設は第1段階から第2段階への進化を示すターニング・ポイントであるという点から考えると、中国日系企業の物流システムは、第2段階の〈物流システム草創—全社的物流—貫体制作りの段階〉にあると認識できよう。

しかし、中国日系企業の物流システムの形成過程を注意深く眺めてみると、この「第2段階にある」という認識には疑問が残る。日系企業は創業当初から既に物流組織を設立し全社的に物流業務の運営・管理を行い、またその他の構成要素の整備にも着手していたのである。それゆえ、この段階は中国日系企業の物流システム形成の最初の段階であり、必ずしも第2段階として認識すべきではないと考えられる。

すなわち日系企業は、日本の国内において確認された〈物流システム不在の段階〉を経験することなく、〈物流システム草創の段階〉へと跳躍して、物流システムを形成し始めたのである。それが可能となった理由としては、日系企業の物流に対する意識と日本国内ですでに物流経験を有していた点が挙げられよう。日本企業は本国における物流システムの形成過程で、物流機能の重要性を認識しており、豊富な知識と経験を蓄積していたため、それらの企業が海外進出を果たす場合、そうした日本国内での物流面での認識と経験を基に、海外での事業展開を行っていると考えられる。それ故、こうした日本国内で既に物流に対する高い知識や豊かな経験を有する企業では、海外現地法人を創業させた当初から、物流機能を専門に扱う組織を創設し、様々な物流知識と経験の移転を図り、物流機能の充実化を進めることができたと言えるだろう。このことは、多国籍企業のオーナーシップ優位性という理論とも符合する。またこの他に、例えば中国流通市場の急速な構造変化によってもたらされた日系企業の商流・物流チャネルの短縮化や、中国物流産業の成長などといった諸要因も、日系企業における物流システムの

跳躍的形成（国内における第1段階を経過しない物流システム形成）に影響を与えていると考えられる。

ところが、日本国内での〈物流システム草創—全社的物流体制作りの段階〉（表1）と比較してみると、必ずしも全ての特徴が一致するわけではないことが分かる。たとえば中国日系企業においては物流機器の近代化は十分には進んでいない。4.1.2で触れたように、日系企業のほとんどの物流拠点ではフォークリフトとパレットの組合せ程度にとどまり、基本的に手作業に依存しているのが現状である。日本国内の同段階での大規模な先端物流機器の開発や導入と比べて、相当の遅れがあることは否めない。

しかしながら、日中両者のそれぞれの時代背景を考慮すると、こうした物流技術面での違いが存在することは十分に理解可能である。すなわち、物流システム草創当時の日本においては、深刻な人手不足や人件費高騰といった諸要因が、多様な先端物流機器の開発と導入を促した。これに対して、現在草創期を迎えている中国では、豊富な労働力の供給と低水準で推移している人件費といった諸条件が背景として存在し、手作業依存による物流システム構築という選択がなされていると言える。事実、中国市場は日本国内市場と比べ、地理的に遥かに広範であるにも関わらず、各社が支払物流費は平均して日本の水準の半分程度にとどまっている。もっとも、今後中国の人件費の変化により、物流機器を導入する機運が高まってくることも予想される。

これらの日系メーカーの物流システム形成は、〈物流システム草創の段階—全社的物流体制作り〉にあるとするならば、システムの完成に向かって、徐々にシステムの諸構成要素を整備・充実しているものと考えられよう。つまり、〈物流システム完成の段階—統合されるモノ・情報の循環〉に移行している過程にあるということであろう。

しかし、日本での〈物流システム草創の段階—全社的物流体制作り〉と比べ、中国の日系企業の物流システム面で、相当に進んでいる現象もまた見受け

られる。例えば、上海花王では「オンライン・サプライ・システム」という情報システムを導入し CRP (Continuous Replenishment Program, 連続自動補充方式) が実現できたとともに予測精度を格段に高めた。シャープ 2 社では有力な量販店と提携関係を結び店頭情報の共有化をもとにした共同予測や共同企画を試みており、またそれに基づいて工場から店頭への直送といった物流チャネルの短縮化に取り組みは始めている。さらに現業アウトソーシングの進展につれ物流専門企業の主導による共同配送や一括納品の導入も検討されつつある。これらの現象は、日本国内では第 4 段階〈物流システム拡大-SCM 対応の段階〉になってはじめて観察されたものであるが、現在、物流システム草創期として位置づけられる中国日系企業においても、既にこうした高度な物流システム導入の萌芽が見られる。

このように、中国日系企業の物流システム構築における段階性と、日本国内のそれとでは、一定の差異が存在することが見てとれる。即ち、日本国内で 4 つの段階を経て形成されていた物流システムの形成・発展プロセスは、中国日系企業では、少なくとも前半の 2 段階が 1 つの段階に圧縮され、形成されていたのである。さらに上述したように、日本国内では第 4 段階に属するはずの幾つかの諸特徴は、中国日系企業においても既に萌芽していたという事実もまた観察された。すなわち、本稿で言うところの 4 段階モデルの後半 2 段階もまた、中国日系企業の物流システムの形成・発展過程においては、1 つの段階に圧縮されている可能性が示唆されるのである。

その背景として、中国市場が現在熾烈な競争と高い不確実性の時代に突入し、物流面での企業の対応が迫られている点が考えられる。すなわち、日系のメーカーが、激しい市場競争に勝ちぬくために、既に中国で流通の主導権を掌握し始めている一部の大型小売企業と提携し、いわゆる SCM 的経営思想と経営手法を導入することで、増大する市場の不確実性に対応していかなければならなくなっている。

また、上記に示した日系企業における物流システムの高度化という事象に特徴づけられるように、日系企業の SCM 的経営に適應する形で、情報・物流のフローに変化が生じ、日本国内では第 4 段階に属する物流システム面での特徴のいくつかが中国において既に形成されつつある。したがって、中国日系企業の企業物流システムの構築は、日本国内のそれとは異なる様相を呈しており、4 段階ではなくむしろ 2 段階といった圧縮された形成プロセスとなっていることが考えられよう。

このように、中国日系企業の物流システム構築過程は、段階的ではあるものの、4 段階ではなく、表 2 で示されているように、〈全社的物流体制づくりの段階〉と〈SCM 対応の段階〉の 2 段階のプロセスとなり、日本国内の経験と比べて圧縮されるプロセスとなっている点が考えられるのである。

以上は主として、中国の日系企業に見られた物流面での現象に対する考察から、帰納的に「2 段階プロセス」の形成可能性という結論が導かれたものである。当然のことながら、日本の親会社と比べて後発の中国日系企業は、親会社の既存の知識や経験を有効に活用できるため、より早い期間と短い過程で物流を含む諸々の経営システムを確立しうる可能性を有している。したがって、後発者優位性という考え方からも、この圧縮プロセスの現象を説明できるものと考えられる。しかしながら、物流システムはその他の経営システムと比べ、企業内部の販売戦略、企業外部の社会流通構造や物流産業の特徴といった諸要因が絡み合い、大きく影響を受けている。それ故、親企業の知識や経験の活用という 1 つの要因だけでは、その形成プロセスを説明できないのもまた事実であろう。したがって、中国日系企業におけるこの 2 段階プロセス生起の必然性を説明するために、この背後に存在する諸要因について掘り下げて見ていく必要がある。以下、この 2 段階プロセスをもたらしした諸要因を企業内と企業外との両面から簡単に探ることとする。

表2 中国日系企業の物流システムの形成と発展における段階性—圧縮されるプロセス

段 階		特 徴	背 景 と 要 因
第一段階	物流システムの形成段階 —全社的物流体制作り	① 物流管理組織創設，全社的物流管理を最初から実施 ② 情報システムや物流拠点の整備により，一元的在庫管理に取り組み ③ 多頻度小口の小売配送機能を強化 ④ 現業能力を主に物流市場からの調達により確保	内因① 物流意識と知識の内部保有，親会社からの技術支援 内因② 小売直販拡大とのマーケティング方針
			外因① 卸売業の弱体化とスーパー等の新業態小売企業の急成長 外因② 物流専門企業の群生，物流市場における供給過剰
第二段階	物流システムの発展段階 —SCM 対応のモノ・情報の流れ	① 高度な情報システムの導入と活用 ② 小売企業との情報共有，共同予測，共同企画への動き ③ 工場直送の拡大 ④ 物流専門企業による共同納品，一括納品との動き	内因① IT 技術の利用可能，親会社からの技術支援 内因② メーカーと大型小売企業との提携関係結成への模索
			外因① 市場不確実性の増大，過当競争 外因② 3PL 型物流企業の出現

#### 4.3.2 内部要因—オーナーシップ優位性とマーケティング戦略

企業内部の要因として、まずは日本国内で蓄積された物流システムに関する知識や経験、それにそれらの知識や経験から生じた強い物流意識の存在が挙げられる。すなわち、物流機能の重要性と、その物流機能を保つために何が必要かについての企業の認識度が高いからこそ、在中国日系企業は操業当初から物流組織を設け、全社的物流体制づくりに取り組むことができたのである。同じことが SCM 対応の段階への転換についても言える。親会社内部に形成されている SCM 的経営方式に対する意識とノウハウが、日系企業の高度な情報システムの導入や物流フローの再編を促したに違いない。また、4.1.5 で既に見たように、親会社から受けた物流に関する様々な技術的支援は、日系企業の物流人材の育成・物流情報システムの構築・物流運営管理知識の吸収などに寄与していた。

日系企業の物流システムに対する貢献度を定量的に測定することは難しいが、こうした進んだ意識と技術の移転は、企業の物流体制の早期確立と物流機能の早期実現、圧縮された物流システムの構築プロセスの形成を促す重要な要因であることは十分に考えられる。言うまでもなく、技術の保有と移転に

よって海外子会社の経営システムの形成が促進されることは、物流システムに限らず、ほぼすべての経営システムにも当てはまる。そしてこのことは、多国籍企業の優位性の一つとされる技術の内部所有と移転、つまりオーナーシップの優位性に関する理論からも説明できよう。

もう 1 つの内部要因として、日系企業のマーケティング戦略の存在が挙げられる。物流システムのあり方はマーケティングの要請に影響される傾向が強い。在中国日系企業は、製品技術の優位性を有するため、中価格帯以上の市場セグメントを狙い、社会の中間所得層以上の人々をターゲットに定めているのが一般的である。日用雑貨類（トイレタリー）を主力製品にしている上海花王でも、1 人当たり GDP が 1000 米ドル以下の地域では同社の製品があまり売れないという認識をもっている。従って、日系企業は中国全土を商圏にしているものの、実質的な商圏は沿海部地域、および内陸部に点在する大都市に限定されることになる。

中国では、こうした中価格帯以上の商品の販売は、一般に群小零細の小売店ではなく、百貨店、スーパーマーケット、GMS（総合スーパー）、ハイパーマーケット、専門量販店などに代表される近代的大型小売企業に集中するという傾向が顕著に見られる。

それ故、日系企業は販売地域を限定して、そうした地域における大型小売企業とのパイプを築き、それらに対する直販を進めるという販売チャネル方針を決めたのである。そしてこの方針に対応して、4.1.2で記述したように外地倉庫の機能を転換させたとともに、流通過程における在庫一元的統制を実現したのである。もちろん、その背景にある中国の流通構造の変化は、このような日系企業のチャネル戦略を規定し、日系企業の物流システムの形成にとって見過ごすことができない重要な要因となっている。

#### 4.3.3 外部要因

##### 外部要因1：中国における流通構造の変容

改革開放へ政策を転換し、市場経済への移行が進むにつれ、中国の流通構造は大きく変貌しつつある。特に注目に値する事実として、①従来の卸売体制が崩壊し、卸売業界の全体が弱体化しているという点、及び②大規模なチェーンストア小売組織が急速に台頭し、流通の主導権を掌握しつつあるという点の2点が挙げられる。こうした変化は、重要な環境要因の1つとして、日系企業のマーケティング戦略と物流システムに多大な影響を及ぼしているものと思われる。

つまり、計画経済の時代に生産品の配分機構として作り上げられ、「3固定」という卸政策（固定した担当地域、固定した取引先、固定した価格割引率）によって独占的な地位を与えられていた3段階国有卸売体制は、市場経済に要求される卸売業としての諸機能が十分に果たすことができず、急速に衰弱していった。利用可能な統計が存在しないため断言はできないが、卸売総額に占める国有卸売企業のシェアは、計画経済体制が維持されていた1980年代前半にはほぼ100%であった。しかしながら、1992年になるとその割合はすでに2割を下回ったと推測される（胡：1994）。そして、1992年から1994年まで国有卸売企業はさらに縮小し、企業数が25.7万社から12.7万社に激減するとともに、生き残った

企業の4割近くも赤字経営に喘いでいたという状況である（万：1999）。こうしたことから考えると、1990年代中頃には、国有卸売企業が卸売市場に占めるシェアは1割以下に落ち込んでおり、もはや国有卸売企業が卸売の主役としての役割を果たすことはできなくなっていると言える。

こうした国営企業の衰退とは対照的に、卸売の新たな担い手として、民間の卸売業者、卸売兼業を始めた大型百貨店や卸売市場が数多く登場してきた。しかしながら、これら新規参入企業にあっても、その前近代的経営活動や信用力・情報力・物流能力・ネットワーク性などの不足により、崩壊した旧国有卸売体制に取って代わるような新しい健全な卸流通システムの確立には至っていない（胡 1996：pp.211-212）。こうした諸事情が相まって、卸売業への外資進出を厳しく規制していた政府の政策も卸売産業の近代化を遅らせた原因の1つであると思われる<sup>(16)</sup>。こうした卸売業の弱体化と混迷した状況を受けて、メーカーは小売直販の拡大に乗り出し、小売も直接仕入れに力を入れるようになったのである（謝 2000：pp.113-115）<sup>(17)</sup>。

卸売業の弱体化やその経営の前近代性とは対照的に、小売業は近代化への目覚ましい進歩を見せている。1992年から、中国政府は海外から先進的な流通業経営ノウハウを吸収するため、段階的に小売業開放政策を採用し、その結果、2002年末までに360社以上の外資系小売企業は設立され、世界小売企業上位50社のうち40社がすでに中国進出を果たしている状態である<sup>(18)</sup>。

外資系参入に刺激され、現地の国有および民間の商業資本は、外資系の経営形態や経営手法を模倣しながら、百貨店の近代化のための増床改装や、スーパーマーケット、コンビニエンスストア、GMS、ハイパーマーケット、会員制ディスカウントストア、家電量販チェーンストア等の新業態開発に取り組み、流通構造の近代化が急速に進んでいる。これらの新業態は、1992年以降年平均70%の伸び率で発展し、

2000年の売上総額が全国消費財小売総額の6.5%を占めるに至り<sup>(19)</sup>、2005年に同比率は13%に達すると推測される<sup>(20)</sup>。上海や北京などの沿海部大都市では、現在その比率は既に20%を超え、今後もしばらく高い増加率で推移していくものと思われる。

さらに注目すべき点は、これらの新業態小売は、都市部の中間所得層を中心に強い支持を集めていることである。中国連鎖経営協会（中国チェーンストア経営協会）の北京や上海等8都市で行ったアンケート調査結果によると、最も選好する買物先について、6割の人はスーパーを選んだという<sup>(21)</sup>。1999年度から百貨店の「上海第一百貨公司」は、長年にわたり独占し続けていた中国小売企業1位の座をスーパー・チェーンの「上海聯華超市公司」に明け渡した。また2001年度中国小売企業売上ランキング上位10社の内、百貨店は1社のみで、残りはすべてスーパーなどの新業態企業によって占められている<sup>(22)</sup>。こうした事実が象徴されるように、スーパー等の新業態は百貨店に取って代わって中国小売の主役に躍り出る傾向が鮮明となっていると言えよう。そして、こうした新業態小売企業の拡張に伴い、特に都市部では小売業の集約度が次第に高まり、大型小売企業の影響力がますます強まっている傾向にある。

では、卸売業の弱体化と小売業の近代化・大型化を特徴とする中国流通構造の変化は、日系メーカーのマーケティング戦略や物流システムに如何なる影響を与えているだろうか。花王やシャープの事例から分かるように、日系企業の多くは当初に迅速に市場を開拓するため、積極的に既存の卸売企業を起用するという方針を採用した。しかし、「流通革命」とも言える流通構造の変化と自社製品のセグメンテーション化によって、日系企業はいち早く小売直販拡大へと方向転換するようになった。商流の短縮化によって、メーカーは小売までの流過程におけるモノ・情報の流れの二分化を解消し、一元的な情報収集と在庫統制が実現可能となった。同時に、新

業態の小売企業は高度な物流サービスをメーカーに要求し、メーカーはそのニーズに対して自らの責任で対応することが必要となった。さらにこのことが、配送機能の強化やその他の物流現業能力の更なる充実の促進につながっているのである。

さらに、小売企業は経営近代化の進展につれ、市場の不確実性に対応し、また良質な品揃えを確保するために、メーカーとの提携関係を模索し始めている。例えば、POS情報の提供や、メーカーとの共同需要予測、共同商品企画への試み、さらに発注システムとメーカーの受注処理システムとをEDI（Electronic Data Interchange、電子データ交換）でつなげた上で、VMI（Vendor Managed Inventory、納入業者による在庫管理）とCRPといった仕組みの導入を図る。先述した日系企業の物流システムにおいて諸々のSCM対応型の事象が現れつつあることは、こうしたSCMの制度的・技術的要素にも起因すると考えられる。

#### 外部要因2：物流産業の成長

中国日系企業の物流システムのあり方を規定するもう1つ重要な要因として、物流産業の発展が挙げられる。長年の間、主にインフラの未整備を原因とした物流能力不足が中国経済にとって大きな制約条件だと認識されていた（邊：1994、河野：1995、大出：1996、他）。こうした状況は20世紀末の20年間にわたる集中投資によって大きく緩和されるようになった。1986年まで存在しなかった高速道路は、2002年末現在で総延長2.51万kmにまで整備されている。鉄道の総延長も1988年の5.61万kmから2001年の7.01万kmまで拡張された。80年代後半に深刻な不足状態にあった保管施設もまた、量的に見てすでに供給が需要を上回っており、旧国有・準国有の商業部門、物資部門、食糧部門、対外貿易部門、鉄道部門だけで、3億<sup>2</sup>m<sup>2</sup>余りの倉庫面積を有している<sup>(23)</sup>。また、全国の営業倉庫の総面積も5億<sup>3</sup>m<sup>3</sup>に達している<sup>(24)</sup>。こうして物流産業の物理的基礎条件は整ってきたと言えよう。

1990年代末頃からは、従来のインフラ整備を中心とする物流能力拡大から近代的物流企業の育成をテーマとする物流効率改善へとシフトし始めた。中国政府の制定した「第十次 5ヶ年計画」<sup>(25)</sup>では、物流産業が重点サービス業に掲げられ、また全国 30 余の都市は、物流産業を当該地域の基幹産業の 1 つに位置づけると発表している。その背景には、マクロの面において、物流面での非効率性が問題視されていること<sup>(26)</sup>、またミクロの面において、外資系をはじめとする企業からの高度な物流サービスに対する需要が次第に高まっていること<sup>(27)</sup>、及び大衆消費時代の到来が膨大な消費財物流をもたらしてくると見込まれていること等が存在していると言えよう。そして物流効率を高め、かつ高度な物流サービスを実現できるような担い手として、3PL (The 3rd Party Logistics) 型物流企業に期待が寄せられている<sup>(28)</sup>。

現在物流企業は雨後の筍のように叢生し、また各地における大規模な物流団地の建設も熱を帯びるようになってきている。まさに「物流ブーム」が起きていると言える。効率を向上させながら高度な物流サービスを提供することによって、巨大な利益を得ることを目的として、内外から物流産業への参入は相次いでいる。民間研究機構の統計によれば、2001 年末時点で既に 1 万社以上の物流会社が営業しており、400 を超える大型物流団地は計画中もしくは建設中にあるという<sup>(29)</sup>。こうした物流企業の中には、数多くの外資系物流会社も含まれている。その結果、物流市場において次第に供給過剰という様相を呈するようになってきた<sup>(30)</sup>。

しかしながら、実際のところ物流市場の供給過剰というより、むしろ物流市場における需要不足と言う方がより実態を反映しているものと思われる。というのも、中国の現地系企業の間では、自社内に大量の物流アセットを抱え、物流業務を自ら遂行するという慣行が根強く存在しているため、外部の物流企業に物流業務をアウトソーシングする部分が自ず

と限られてしまうからである。中国物流与採購聯合会（中国物流と購入連合会）の調査によれば、全国民間トラックの 7 割が自社用であり<sup>(31)</sup>、自社物流の割合の大きさが伺える。2000 年に中国倉儲協会が 450 社の大型・中型製造業企業に対して、自社物流と委託物流の割合について調査を行った。これによると、すべて自社物流で賄う企業は 26%の企業にのぼり、6 割以上の物流業務を自社で遂行する企業を含めると、48%にも達する。これに対し、すべて委託物流に依存する企業は僅か 5.2%に過ぎない。

このように物流関連のインフラが整備され、物流ブーム下で大量の物流企業が生まれることで、過剰なほど物流能力が生み出された。このことは、日系企業の物流システム形成にとっては好条件であると言える。つまり、自社内に短期間で作り上げることが困難な現業能力を物流市場から調達することが可能となり、多くの経営資源を投入することなく物流システム構築において重要となる 1 構成要素を取り入れることができるからである。また、「過剰」なほど豊富な社会的物流資源の存在を背景に、中国の日系企業においては、日本で経験されたような物流能力確保の努力に注意を払う必要がなく、早い時期から物流効率の向上に傾注することができるようになった。このこともまた、中国での物流システム形成プロセスの圧縮化に寄与しているものと思われる。

## 5 終わりに—今後の課題

本稿では、消費財メーカーの事例を通じて、中国日系企業の物流システム形成過程は日本で経験した段階的プロセスと比べて大幅に圧縮されるという実態を明らかにし、こうした圧縮化をもたらした諸要因について、企業の内部と外部の両面から考察を行った。その結果、日本企業は、多国籍企業ならではの優位性（知識の内部所有など）を生かしつつ、進出先の市場の流通システムや産業構造に提供される有利な条件を最大限に活用することによって、短期間で高度な物流機能を遂行できる企業物流システ

ムを完備することが可能となったということが示唆された。

しかし、中国日系企業を取り巻く環境は、物流システムの構築にとって決してプラスなものばかりではない。直面する課題は実に山積している。これに関する詳細な分析は別の機会に譲るとして、ここでは幾つかの問題を提起することにする<sup>(32)</sup>。

まずは、「流通革命」が起こって間もない中国の流通市場はまだカオス期にあり、様々なリスクが存在している。急成長を遂げている新形態小売企業の中でも、後進的な経営がゆえに倒産する企業も相次ぎ、取引先に大きな損失を与えるといった事件がしばしば報道されている。また、倒産までには至っていないものの、日常的に商品代金支払を怠っている小売企業も多い<sup>(33)</sup>。小売企業と太く短いパイプを築き、パートナーシップを結ぶことを目指している日系企業にとっては、いかに優良な小売企業を選別し、かつ信用管理を行っていくかが、極めて重要な課題となっている。

次に、物流産業の発展もまた混沌の状態にあると思われる。短期間に3PL型をはじめ、数多くの物流企業が物流市場に出現している一方<sup>(34)</sup>、他方ではこれら企業に提供される物流能力の質の低さも指摘されている。程らの研究グループによる調査（程、他：2002）によると、現在中国の物流専門企業の物流品質は、自社物流の場合に比べ相対的に低い水準にあるという。また、3PLと名乗る企業のうち、物流業務を一括で引き受ける能力をもつ企業が5%以下に留まっているのが現状である。日系（荷主）企業は、満足できる物流能力を確保するために、日系物流企業を介して物流能力の選別と管理を行うことでこの問題の解決を図ろうとしている。しかしながら、日

系物流企業は高コスト、ネットワーク不足、ないしは現地経験欠如といった弱点を抱えているのも事実であり、必ずしも満足のいくサービスを提供できるとは限らない。従って、日系メーカーは将来的に、現地の優良な物流企業と提携関係を結んだ上で自社の物流個性に適応できるような取引特殊的な投資を促しながら、長期関係を確立することが必要となってくると考えられる。

三つ目に、中国では物流専門人材の不足が深刻化し、約40万人の人材不足といった試算が公表されている<sup>(35)</sup>。市場から物流人材を吸収することは極めて困難な状態である。一方、先述したように、日系企業内部で物流スタッフに対する教育訓練は体系化されておらず、人材の確保と育成は大きな課題として取り上げられなければならないであろう。

#### \*謝辞

本研究は、指導教官である名古屋大学大学院国際開発研究科の曹斗燮教授および曹ゼミ院生各位から度重なる修正のご意見を頂戴した。本稿の一部は、2002年11月に開催された国際ビジネス研究学会第9回全国大会（於：神戸商科大学）で報告されたが、その際に福田順子教授（城西国際大学）から貴重なコメントを頂戴した。発表終了後にも、福田順子先生より身に余る暖かい激励のお言葉をかけて頂いた。また、JAIBS編集委員会の査読者の先生方からも修正・加筆に関するアドバイスを頂戴した。ここに記して、心からの感謝の意を表したい。なお、実態調査にあたり、調査対象となった各社の関係者の方々には、丁寧なご指導とご協力を賜った。厚くお礼を申し上げたい。

#### 【注】

<sup>(1)</sup> 日系企業関係者に対する筆者の聞き取り調査の中で、頻繁にこういった話を伺った。また『週刊エコノミスト』の2002年7月29日臨時増刊

では、中国ビジネス「世界の工場」から「巨大市場」へというテーマで中国特集が生まれ、その中で中国における流通と物流の難しさと重



- 要さを訴える現場の声が数多く載せられている。
- (2) 内容面での議論については、筆者の次の論文を参照されたい。「日本企業の物流システムの形成と発展—事例研究に基づく段階論的考察」、『国際開発研究フォーラム』22号、2002、名古屋大学国際開発研究科。
- (3) Simon, H.A. [1983], *Reason in Human Affairs*, Stanford University Press. サイモンはこの著書の中で、環境が準分割可能であり、それぞれ専門集団（組織）をつくり分割されたセクター（sector）に対応することができる旨指摘している。この定理をもって機能別企業組織の合理性は説明がつく。
- (4) 通常、工場から卸売までの物流を一次物流と言い、卸売から小売までの物流を二次物流と言う。
- (5) 物流管理組織は設立当初、販売部門もしくは経理部門の傘下に置かれるのが一般的であった。その後徐々に管轄範囲を広げ、権限を増やしていき、独立した職能部門になった。
- (6) 企業によってボトルネックとなる要素が異なる。筆者の調査では、三つの調査対象企業（花王、資生堂、シャープ）は当時、それぞれ、「物流拠点の分散狭隘化」、「情報システム不在と拠点ネットワーク不備」、「現業システムの欠陥」という問題を抱えていた。それらを解決するために、三社はそれぞれ「拠点のリストラクチャリング」、「物流体制整備計画」、「流通センター革新」といった計画を実行し、ボトルネックの解消に取り組んだ。（李、2002、前掲論文参照）
- (7) 本稿の事例研究に関する記述のほとんどは、筆者の関係者に対する聞き取り調査の内容を整理したものである。その主な調査先は次の通りである（肩書きはすべて当時）。なお、一部の内容については、花王、資生堂、シャープ以外の企業からも伺った。
- \* 2001年2月15日、横浜にて、斎藤智久氏・上海花王元社長
  - \* 2001年2月20日、上海花王にて、竹花晃氏・同社営業企画部部长兼物流部长、岩崎文昭氏・同社情報システム部部长、田誠侃氏・同社物流部スタッフ
  - \* 2002年4月2日、上海花王にて、竹花晃氏・同社商品供給部部长
  - \* 2002年4月3日、上海資生堂にて、田宮英明氏・同社副社長
  - \* 2002年4月8日、北京資生堂にて、藤崎昇一氏・同社経営管理部部长、平岡治氏・同社工場長
  - \* 2001年10月25日、南京シャープにて、竹中正氏・同社社長、村上和之・同社営業部副統轄
  - \* 2002年4月1日、南京シャープにて、竹中正氏・同社社長、村上和之・同社営業部副統轄
  - \* 2002年4月3日、上海シャープにて、石橋章弘氏・同社財務総部統轄
  - \* 2001年2月19日、上海アサヒビールにて、藤原慎二氏・同社物流部长
  - \* 2001年2月22日、南京山九長発物流有限公司にて、鈴木博文氏・同社社長
  - \* 2002年4月2日、上海TDKにて、渡辺庄司氏・同社社長
  - \* 2002年4月8日、北京宝酒造醸造にて、霜鳥健三氏・同社副社長
- (8) ここで言う営業拠点の大半は、支店や販社ではなく連絡事務所という形を取っている。中国の法律で、製造業の外資系企業は卸売を営むことが禁止されているため、これらの事務所は実質的に営業活動を行っているが、契約などの書類や帳簿などはすべて本社名義である。
- (9) 高級品路線を貫いてきた北京資生堂は、当初から卸売を経由せず一流デパートのみと直接取引するという方針を決めた。

- (10) 調査企業の中で、資生堂 2 社の物流拠点に若干の特殊性が見られる。つまり、配送拠点と営業拠点と一体化しているということである。営業事務所に倉庫が附設され、営業マンは小売や代理店の要請に応え、臨機応変に自ら届けたり、市内配達業者を頼んだりして商品を配送する。これは、多品種軽量小体積という化粧品物流の特性によるところもあった。しかし、販売規模の拡大につれ、配送センターを営業事務所から分離して専門物流企業に一括委託するか、もしくは自社の現業部隊でルート配送するかとの方向へ進むと、既に検討に入っているという。実際、北京や上海では既に実行に移っており、他の調査対象企業の状況に類似する。
- (11) 同社の物流センターは、建物自体が賃貸したものである。面積は約 1 万㎡で、三つのエリアに分けられる。つまり本社倉庫にあたる積送倉庫（外地倉庫への補充用）、上海地域の配送を担当する上海配送倉庫、そして輸出製品倉庫の三つである。
- (12) 物流サービスの概念については、阿保栄司（1990）『物流サービスの戦略的展開』白桃書房：77-81 ページを参照されたい。
- (13) アベイラビリティは、物流サービスの根幹とされ、「在庫サービス率（注文充足率）」×「配送サービス率」で示される。メーカーにとっては、流通業者（小売店）で商品を販売可能な状態にすることを保証する確率である。日本でしばしば即納率と訳される。（阿保、前掲）
- (14) 物流品質の問題とは、主にピッキングや仕分けのミスによる誤配、保管中の変質や変形、荷役や輸送途中における破損や紛失といったことを言う。
- (15) 物流システムの効率性と効果性という概念については、中田信哉の次の著書を参照されたい。中田信哉・長峰太郎（1991）『物流戦略の実際〈新版〉』日本経済新聞社および中田信哉（1998）『物流政策と物流拠点』白桃書房。
- (16) WTO 加盟に合わせて、中国政府は条件付の卸売業への外資進出を認める政策を打ち出した。そして 2002 年に外資系卸売企業第一号として、2001 年に日本の丸紅と上海第一百貨との合弁で設立された「上海百紅商業貿易有限公司」が発足し、内外から注目を集めた。
- (17) 本来、ここでこの 20 数年間の中国流通市場における W/R 比率の推移を示すデータに対する検討が必要と思われる。しかし残念ながら、全国の卸売総額（輸出を除く）を示す確たる統計資料が存在していない。参考として、一定規模以上（売上高 200 万元以上）の流通業企業の売上高総額に占める卸売総額（輸出を含む）の比率が、1995 年の 71.1%から 2001 年の 63.6%へと低下してきたことから、卸売業の弱体ぶりの一端が伺えよう。（データ出所：『中国物流年鑑 2002 年版』，中国物資出版社）
- (18) データ出所：『中国国内貿易年鑑 2003 年版』，中国統計出版社
- (19) データ出所：『中国連鎖経営年鑑 1990-2000』，中国商業出版社。
- (20) 『全国連鎖経営“十五”発展計画』（中国国家経済貿易委員会，2002 年 10 月）による。
- (21) 『中国連鎖経営年鑑 2001 版』，中国商業出版社
- (22) 前掲『中国連鎖経営年鑑 2001 版』
- (23) データ出所：『中国交通年鑑 2001 年版』中国交通出版社
- (24) データ出所：『中国物流年鑑 2002 年版』中国物資出版社
- (25) 「第十次 5 ヶ年」とは、2001 年から 2005 年までの期間をいう。
- (26) Morgan Stanley 社は 1999 年に発表した『中国物流報告』の中に、中国の物流コストは GDP の約 20%を占め、米国や日本など先進国のそれが 10%前後の水準を上回ると試算し、中国の物

流効率の改善余地が大きいことを示唆した。この試算は、中国で広く支持され、物流効率を向上させる必要性を訴えるための根拠にもなっている。また、中国は物流の非効率による損失は年間 2,700 億米ドルにもものぼるといった試算もある（張士詮（2002）「中国物流の現状と課題」，“探討中国物流機能高度化方針策略”シンポジウム，中国国務院研究センターと日本能率協会総合研究所共同主催）。

- (27) 1994 年に（社）日本インターナショナルフレイトフォワードーズ協会（JIFFA）の実施した中国日系企業の物流に関する調査結果から、日系企業は委託している物流業務の非効率と低品質に強い不満をもつということが分かる。また、『国際商報』の主催した“2002 年中国專業物流發展論壇”で発表されている「中国に進出している多国籍企業の物流サービスに対するニーズに関する調査報告」においては、外資系企業に高度な物流サービスに関する多大なニーズがあることが詳細に記述されている。
- (28) ある程度まとまった形で物流業務を引き受けるという 3PL 型物流企業概念に照らし合わせてみれば、中国に現在そのような物流企業はまだ極めて少ないといわざるを得ない。3PL という理念は既に導入されつつあるものの、実際 3PL と言われる企業の大半が、運送・保管・配送など単機能の物流業務を引き受ける「Contract Logistics」レベルに留まっているのが実態である。
- (29) 中国物流与採購連合会と Mercer 社の共同調査によると、中国の物流専門企業数は約 1,006

万社に達した（『2002 年中国 3PL 物流市場調査的主要発見』）。一方、Morgan Stanley 社の『中国物流報告 2002 年版』によると、中国の物流企業は 1.6 社だという。

- (30) 2002 年に入ってから、中国の物流業界で物流市場の供給が過剰であるとの認識がかなり一般的となっている。筆者の現地調査の際にも、メーカーおよび物流専門会社から同様な認識を伺った。しかし、それを裏付けるデータを把握することは困難である。
- (31) 『中国物流年鑑 2002 年版』238 ページ。
- (32) 言うまでもなく、流通構造や社会の物流システムは国によって固有の特徴を有する。中国で展開している日系企業の物流システムを検討するにあたり、企業の物流システムの形成に対する影響という視点から、中国固有の流通構造ならびに物流産業を概観する必要があると考える。これに関して筆者は別稿を用意して詳細に検討する予定である。
- (33) 日本貿易振興会（ジェトロ）の実施した上海地域の日系企業に対する調査によると、調査対象企業のうち 75%は「売掛金回収難」を販売上の最大な問題点と挙げたという。（読売オンライン <http://www.yomiuri.co.jp/>, 2002 年 8 月 23 日）
- (34) 中国物流与採購連合会の統計によれば、2001 年末の時点で全国に 1,000 余社の 3PL 型物流企業があるという。前掲『中国物流年鑑 2002 年版』
- (35) データ出所：『中国経営報』2002 年 3 月 21 日。

## 【参考文献】

- 阿保栄司（1990）『物流サービスの戦略的展開』白桃書房。
- 邊 威 Bian Wei（1994）「中国の国内貨物輸送の動向と課題」『流通経済大学大学院論集』2

- 号。
- 程 秀生・李 維安・戚 安邦・王 曉明 Cheng Xiusheng / Li Wei'an / Qie Anbang / Wang Xiaoming（2002）「中国物流服務社会化健

- 康発展の対策』『国研網 <http://www.drcnet.com.cn/>』2002年5月3日。
- 中国連鎖経営協会 China Chainstore & Franchise Association (2001)『中国連鎖経営年鑑 1990～2000』, 中国商業出版社。
- 中国連鎖経営協会 China Chainstore & Franchise Association (2002)『中国連鎖経営年鑑 2001』, 中国商業出版社。
- 中国交通運輸協会 China Traffic & Transport Association (2001)『中国交通年鑑』2001年版, 中国交通出版社。
- 中国物流与採購聯合会 China Federation of Logistics & Purchasing (2002)『中国物流年鑑』2002年版, 中国物資出版社。
- 中国國務院發展研究中心 Development Research Center of the State Council of P.R.China・日本能率協会総合研究所編(2001)『探討中国物流機能高度化方針策略論文集』。
- Douglas, S.P. & C.S. Craig (1995) *Global Marketing Strategy*, Mc Graw-Hill.
- 胡 欣欣 Hu Xinxin (1994 編)『中日流通業比較研究』中国輕工業出版社。
- 胡 欣欣 (1996)「第六節 中国批發商業的狀況与課題」『中日流通業比較』馮昭奎・小山周三編, 中国社会科学出版社。
- 河野 力 (1995)「中国の投資環境と物流の諸課題」『LOGISTICS SYSTEMS』Vol.4, No.3。
- 李 瑞雪 (2002)「日本企業の物流システムの形成と発展—事例研究に基づく段階論的考察—」『国際開発研究フォーラム』第22号, 名古屋大学国際開発研究科。
- 松江 宏, 他 (1999)『現代中国の消費と流通』愛知大学経営総合科学研究所。
- 中田信哉 (1991)「物流管理組織の変遷とその方向」『化学経済』1991年11月号。
- 中田信哉 (1998)『物流政策と物流拠点』白桃書房。
- 中田信哉・長峰太郎 (1991)『物流戦略の実際〈新版〉』日本経済新聞社。
- 中国国家統計局 National Bureau of Statistics of China (2002)『中国統計年鑑』2002年版, 中国統計出版社。
- 大出一晴 (1996)「中国の物流事情と日系進出企業の物流課題」『輸送展望』1996年夏号。
- 大出一晴 (1999)「中国における物流変化」『流通問題研究』NO.33 流通経済大学流通科学研究所。
- 中国国家經濟貿易委員会 State Economic & Trade Commission of P.R.China (2001)『中国国内貿易年鑑』2001年版, 中国統計出版社。
- 謝 憲文 Xie Xianwen (2002)『流通構造と流通政策』同文館。
- Simon, H.A (1983) *Reason in Human Affairs*, Stanford University Press.
- 高木清晴 (2002)「中国鉄道の現況と今後の整備」『運輸と経済』第62巻, 第7号。
- 万 典武 Wan Dianwu (1999)「新中国商業五十年 (1949-1999)」『中国国内貿易年鑑』1999年版, 中国統計出版社。
- 翁 心剛 Weng Xingang (1999)「中国経済における道路貨物輸送事業の展開と課題」『流通経済大学大学院経済学研究科論集』第7号。

[2003年8月7日受理]

## 中国進出日系製造業の環境マネジメント

薄上 二郎（東京都立短期大学）

## 要 旨

本研究は、中国進出日系製造業の環境マネジメントについて、アンケート調査・インタビュー調査を実施し、その結果を分析するとともに、取引コスト理論を応用して現状と問題点を考察した。

まず、2002年9月に実施したアンケート調査の結果（回答数98社）から次の点が明らかになった。経営課題として環境問題は非常に重要であるとする回答は約3割で、この割合はEUやタイ進出日系製造業と比較すると低い。今後の重点的取り組み課題としては、従業員に対する環境意識改革・環境教育、省エネ・省資源の推進、廃棄物削減とゼロ・エミッションの推進などがあげられた。競合他社と比べ積極的に環境マネジメントを行っている中国進出日系製造業では、環境にやさしい製品開発にも重点をおいている。一方、競合他社と比べ同程度・消極的と認識している中国進出日系製造業では、ISO14001の取得に重点をおいている。

さらに、取引コスト理論の視点から海外進出日系製造業における環境マネジメントの概念モデルを構築し、それをういて中国進出日系製造業の環境マネジメントの現状と問題点を考察した。取引コスト理論の視点から見ると、環境マネジメント活動は「組織か市場か」のいずれか選択的に行われる。この選択について、アンケート調査・インタビュー調査から、環境マネジメント活動の場として、現地組織、現地市場、日本本社、日本市場という4つの選択肢が存在することがわかった。また、環境マネジメントの場合、「組織か市場か」の選択が不可能な活動が存在する。アンケート調査・インタビュー調査から、企業グループ・商工会議所などを通して、現地政府へ環境規制に対する要望・提言活動も行われていることが明らかになった。

## I はじめに

今日、日本企業による中国への直接投資が増え、現地での生産活動の拡大・強化が続いている。このことは、原材料や部品調達、製品設計から製造、廃棄物処理、現地政府や地域社会への対応など、さまざまな側面で環境問題とのかかわりを深めることになる。環境にかかわるトラブルが発生すれば、企業は社会的責任を問われ、企業イメージを悪化させる。場合によっては、国際間のトラブルに発展するリスクも負う。逆に、環境問題への積極的な取り組みは企業イメージを高め、競争力の強化にもつながっていくと考える。今後、中国進出日系製造業は、環境的側面に十分に配慮しながら経営活動を行うことがますます要求されるであろう。

本稿の研究目的は大きく分けると2つある。

第1には、中国進出日系製造業が直面する環境問

題についてその実態を明らかにすることである。具体的には、経営課題としての環境問題の重要性とその理由、環境分野における今後の課題、環境マネジメントにおける現地と日本本社の取り組みの違い、廃棄物処理問題の重要性とその理由、経営活動の上で直面した環境面のトラブルの有無などを明らかにする。さらに、EU進出日系製造業で行なっている現地での政府機関への働きかけ（ロビー活動等）が中国進出日系製造業においても行われているか否かを明らかにする。

第2の目的は、海外進出日系製造業の視点から環境マネジメントの理論的概念モデルを構築し、それに基づいて、中国進出日系製造業における環境マネジメントの現状や問題点を考察することである。

本研究の分析方法としては、中国進出日系製造業に対してアンケート調査を実施した。さらに、中国

に生産拠点をもち、積極的に環境問題に取り組んでいる企業の日本本社で環境部門の担当責任者・管理者にインタビュー調査を実施した。

本稿の特徴は、中国進出日系製造業における環境マネジメントの現状や問題点の考察に当たって取引コスト理論を応用している点である。

取引コスト理論は、人間行動の前提条件を規定した上で、取引コストという判断基準から、活動の場として組織か市場かの選択を説明する理論である。

まず、この理論を応用することにより、今日の主要な環境マネジメントの方法である ISO14001 を補完して、海外進出日系製造業の環境マネジメントの実態を解明できると考える。すなわち、ISO14001 では、環境マネジメントの基準を個々の組織、個々の事業所・工場単位とする（点としての見方）。これに対し、取引コスト理論を応用した場合、組織と市場の関係における環境マネジメントの全体像を把握することができる（面としての見方）。

次に、取引コスト理論を応用することにより、取引コストの増減の方向性から、経営課題としての環境マネジメントの問題点を明らかにすることができる。取引コストの増加要因や取引コストのマネジメントが困難な活動を特定することにより、環境マネジメントにおけるリスク要因や問題解決の方向性を示すことが可能になる。

本稿の構成は、次章Ⅱで経営活動における環境問題の現状とその位置づけを示す。次にⅢでアンケート調査の概要、Ⅳで調査結果を分析する。さらにⅤで海外進出日系製造業における環境マネジメントの分類と概念モデルを提示し、Ⅵでは、それを用いて、中国進出日系製造業における環境マネジメントの現状と問題点を考察する。最後にⅦで結論と今後の課題を述べる。

## Ⅱ 中国進出日系製造業の経営課題としての環境問題

### 1. これまでの主な先行調査

中国進出日系製造業において、経営課題としての

環境問題の現状はどうなっているか、またどの程度重要か<sup>①</sup>。これまでに中国を含む海外進出日系製造業の環境問題にかかわるアンケート調査・インタビュー調査はいくつか実施されている。本研究に関連する調査を4つ紹介し、それぞれの特徴について触れておこう。

第1に、日本機械輸出組合実施の調査（1999）「日系企業のアジア投資先における環境配慮」では、中国を始めとして、タイ、マレーシア、インドネシア他に対し環境問題（工場廃棄物、ISO14001、環境対応製品関連、リサイクル問題、環境負荷物質対応問題、使用済み製品開発、法規制に関する情報源等）に関し、実態調査を行っている。この調査の「工場廃棄物」の項目をみると、中国進出日系企業の廃棄物の保管スペースは、他の地域に比べて増加していると回答する割合が高い。この調査は、廃棄物の保管スペースの増加の有無やその理由など詳細に実態調査を行っている。しかし、廃棄物の保管スペースの増減が経営課題としてどれほど重要になっているかについては触れられていない。

次に、貿易・投資円滑化ビジネス協議会（民間業界団体の協議機関で約150団体参加）は、「各国・地域の貿易・投資上の問題点と要望」（2002）で、海外進出日系企業が直面する問題を報告書として項目別にまとめている。中国の「環境問題・廃棄物処理問題」の項目をみると、3つの問題点が指摘されている。第1の問題点は、環境税制に関わるもので、「溶剤、不良品などスクラップ処分時に当局の許可と税金が要求される」という指摘である。第2の問題点は、大気汚染に関するもので、「深セン地区、東莞地区とも環境に関する関心が薄く、特に環境汚染がひどくなっている」との指摘である。第3は、廃棄物規制に関する問題点であり、「廃棄物規制のため、BOD（生物化学的酸素要求量）・COD（化学的酸素要求量）対策の浄化槽の設置要求が近年予想される」という指摘である。この調査報告には、経営全般に関する問題点が詳細に記されているが、環境

問題の経営全体における位置づけは示されていない。

もうひとつ、中国ではまだ実施されていないが、地球環境・人間フォーラムでは 1996 年から「日系企業の海外活動にかかわる環境配慮動向調査」を行っている。4 カ国（インドネシア、フィリピン、タイ、マレーシア）に実施したアンケート調査（1998）では、過去・現在の問題や課題として「水質汚濁物質の排出関連問題」、将来の問題や課題として「廃棄物の処理・処分問題」をそれぞれ約半数の企業が指摘している。

最後に、日本貿易振興会（ジェトロ）実施の「進出企業実態調査：アジア編～日系製造業の活動状況～2002年版」を詳しくみて見よう。この調査からは、中国進出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知ることができる。

このアンケート調査は、海外進出日系製造業（日本による直接・間接投資比率が 10%を超える企業）を対象に毎年実施される。最近のものは 2001 年 11 月～12 月に行われた。中国対象の調査としては北京、上海、大連、華南（委託加工を含む）の日系製造業を対象に実施された。

質問項目の中に、「貴社（現地法人）が現在抱える経営上の問題点をお選び下さい」というものがあり、23 項目の中から最大 5 つまで選択する形式をとっている。614 社中、回答割合の高い順に「日本の景気の悪化」52.8%、「他社との競合」47.1%、「現地での部品・原材料調達の難しさ」35.8%、「円の為替レートの変動」33.7%、「税務当局に対する手続きの複雑性」28.7%となっている。一方、23 項目中、「環境規制」を選択した中国進出日系製造業は全体の 4.2%（26 社）に過ぎない。ただし、これを業種別にみると、「自動車・二輪車」42.9%（7 社中 3 社）、「窯業・土石」18.8%（16 社中 3 社）、「食品・農水産加工」17.1%（35 社中 6 社）となっており、これらの業種にとっては「環境規制」は中位の経営課題と言える。

## 2. 中国進出日系製造業の環境問題の今後のゆくえ

上記の日本貿易振興会の調査は、経営課題としての環境問題の位置づけを明らかにしている。この結果から評価すれば、現在、中国進出日系製造業の経営課題としての環境問題は、全体としては下位、業種によっては中位と位置づけられよう。

しかし、今後はこの位置づけも次の 2 つの理由から高くなると考える。

第 1 の理由は、生産活動の拡大・強化である。同ジェトロ調査は、今後 1～2 年の事業展開の方向性を質問している。「規模拡大」「現状維持」「規模縮小」「撤退」の 4 つの選択肢の中で、最も回答割合の高い項目は「規模拡大」69.9%（612 社中 428 社）である。また、この項目を選択した企業に具体的な内容の記入を求めている。427 社中最も回答割合（複数回答）の高い項目は、「既存工場の拡張・増設による生産能力の拡大」51.3%、続いて「生産品目の多角化」47.8%である。この結果から、中国における生産活動はますます拡大・強化し、部品・原材料の調達や廃棄物の増大を生み出すことは明らかであり、経営課題としての環境問題の位置づけが高くなると考えられる。

第 2 の理由としては、中国や EU、日本など製品の販売先となる地域の環境規制の整備・強化、環境 NGO 活動の活発化があげられる。中国の環境規制は、国、省、郡、市、街のレベルで重点課題が異なっており、一元的に把握することは難しいが、おおよそ土壌・大気・水質汚染、安全管理に対する規制から、リサイクルや化学物質管理の規制へと重点が移行しつつある<sup>2)</sup>。具体的には、2003 年 1 月に「清潔生産法」が制定され、同年より「電子ゴミ・リサイクル法案」や「エネルギー効率ラベル管理暫行弁法」の制定準備が進められている。また、国レベルで、汚染企業名簿の公表、重点水域における大気・水質状況の公表等が進められているという<sup>3)</sup>。

これに加えて、製品の輸出先となる EU や日本においても製品リサイクルに関する規制の強化が進め

られている。こうした輸出先での環境規制の強化や環境 NGO 活動の活発化によっても、経営課題としての環境問題の位置づけは高くなると予想される。

以上みたように、生産拡大・強化という内部要因と、中国国内外での環境規制の強化・環境 NGO 活動の活発化という外部要因の両方が、今後、中国進出日系製造業における経営課題としての環境問題の重要性を増大させると考える。

### Ⅲ アンケート調査の概要

#### 1. 分析の対象と領域

アンケート調査の実施に当たり、調査項目は以下のように設定した。

(1)経営課題としての環境問題の重要性及びその理由（該当企業のみ）、(2)競合他社との比較における環境マネジメントの取り組み、(3)環境マネジメントにおける重点的取り組み課題、(4)取引企業との関係における環境マネジメント、(5)現地と日本本社での環境マネジメントの違い、(6)廃棄物処理問題の重要性及びその理由（該当企業のみ）、(7)過去3年間の廃棄物の発生量・処理コストの推移、(8)過去に直面した環境面での問題点・トラブルと今後予想される環境面での問題点・トラブル、(9)現地政府への働きかけ、(10)ISO14001(国際環境規格)の取得状況。

#### 2. 調査対象

アンケート調査の対象は中国進出日系製造業 608 社である。東洋経済新報社の「海外進出企業総覧 2002」の企業リストから進出数の多い5地域（北京、天津、上海、江蘇省、広東省）の日系製造業とした。

調査表は日本語と英語を併記し、2002年9月上旬に現地の日系製造業（日本人の最高責任者）宛に東京都内から郵送した。

#### 3. アンケート調査の仮説

アンケート調査の実施に際し、次の5つの仮説を設定した。

仮説 1：中国進出日系製造業における経営課題としての環境問題は、EU 地域（英国、フランス、ドイツ）やタイ進出日系製造業と同様に重要性が高い。

仮説 2：将来の重点的取り組み課題は、従業員の環境意識改革・環境教育、省エネ・省資源の推進、廃棄物削減・ゼロ・エミッションの推進である。

仮説 3：廃棄物処理問題の重要性は廃棄物の発生量やコストの増加という要因との関係が強い。

仮説 4：中国進出日系製造業は、取引企業との関係において機会主義的行動のマネジメントを重視した取り組みを行っている。

仮説 5：中国進出日系製造業は、現地政府に対し環境面での働きかけを行っている。

#### 4. 有効回答数と有効回答割合

回答数は合計で 98 社（有効回答率 16.1%）であった。地域別回答数は、北京 7 社、天津 8 社、上海 27 社、江蘇省 27 社、広東省 29 社であった。

### Ⅳ アンケート調査結果の分析

#### 1. 経営課題としての環境問題の重要性とその理由

中国進出日系製造業の経営課題として、環境問題の重要性について質問した（表 1-1）。

表 1-1 経営課題としての環境問題の重要性  
(%, カッコ内社数)

項目	中国 2002年9月 調査	タイ 2001年7月 調査(注)	EU3カ国 2001年3月 調査
非常に重要性高い	31.6	52.3	54.1
どちらかと言えば高い	51.0	39.5	39.4
どちらかと言えば低い	11.2	7.5	5.6
重要性低い	6.2	0.7	0.9
合計	100%(98)	100%(147)	100%(109)

(注)タイ調査の実施主体はバンコク日本人商工会議所による。



98 社中、「どちらかと言えば重要性の高い経営課題である」が 51.0% (50 社)、続いて「非常に重要性の高い経営課題である」が 31.6% (31 社)であった。これに対し、「どちらかと言えば重要性の低い経営課題である」は 11.2% (11 社)、「重要性の低い経営課題である」は 6.2% (6 社)となっている。EU やタイ進出日系製造業の回答結果では、「非常に重要性の高い経営課題である」が 5 割を超えているのに対し、中国進出日系製造業の同回答割合は 3 割程度にとどまっている。このことから、EU やタイ進出日系製造業に比べ、中国進出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は低いといえる。

続いて、「非常に重要性の高い経営課題である」及び「どちらかと言えば重要性の高い経営課題である」を選択した企業 80 社にその理由を 3 つ選択してもらった (表 1-2)。

表 1-2 経営課題として環境問題を重要と位置づける理由

(%:複数回答)

項目	%	件数
社会的責任として	78.8	63
経営戦略や経営方針として	50.0	40
環境規制に対応するため	52.5	42
競争力強化のため	33.8	27
リスク軽減・リスクマネジメント	18.8	15
コスト削減のため	8.8	7
企業イメージの向上のため	21.3	17
NPO や地域住民への対応のため	5.0	4
親会社・関連会社の要求のため	21.3	17
回答企業数 (注)		80 社

(注) 該当企業は、表 1-1 の環境問題の重要性に関し、「非常に重要性高い」と「どちらかと言えば高い」と回答した企業のみ。

回答割合の高い順から「社会的責任」78.8% (63 社)、「中国内外の環境規制に対応するため」52.5% (42 社)、「経営戦略や経営方針」50.0% (40 社)である。一方、回答割合の低かった項目は「コスト削減」8.8% (7 社)、「NPO や地域住民への対

応」5.0% (4 社)であった。

## 2. 競合他社との比較における取り組み

中国進出日系製造業における環境マネジメントについて、主だった競合他社(中国系企業、日系企業、欧米系企業等)と比較したときの自己評価を質問した (表 2)。

表 2 競合他社との比較における取り組み

(%, 社)

	%	社数
競合他社以上に積極的	43.1	41
競合他社と同程度	50.5	48
競合他社より消極的	3.2	3
その他	3.2	3
合計	100%	95 社

その結果は、95 社中「競合他社と同程度である」50.5% (48 社)、「競合他社より積極的である」43.1% (41 社)、「競合他社より消極的である」3.2% (3 社)、「その他」3.2% (3 社)であった。

この回答結果から、競合他社に比べ環境マネジメントに積極的な企業 (以下、積極グループ 41 社) と、競合他社に比べ同程度・消極的な企業及びその他の企業 (以下、非積極グループ 54 社) の 2 グループに分類し、両者の環境マネジメントの取り組みの差を探ってみよう。

## 3. 環境マネジメントにおける重点的取り組み課題

将来 (今後 3 年) において最も重視する環境分野の取り組み課題を 3 つ選択してもらった (表 3)。回答割合の多い順に、「従業員の環境意識改革・環境教育」67.4% (64 社)、「省エネ・省資源の推進」56.8% (54 社)、「廃棄物削減とゼロ・エミッションの推進」45.3% (43 社)、「ISO14001 の取得」30.5% (29 社)と続く。

この結果を前述の 2 つのグループ(積極グループ、

非積極グループ）で比較すると、次のような共通点と相違点が明らかになった。

表3 将来の重点的取り組み課題

(%：複数回答)

項目	合計	積極グループ	非積極グループ
廃棄物削減とゼロ・エミッション	45.3	53.7	38.9
従業員の環境意識改革・環境教育	67.4	65.9	68.5
有害化学物質の使用／排出削減	30.5	31.7	29.6
省エネ・省資源の推進	56.8	53.7	59.3
環境にやさしい製品開発	20.0	31.7	11.1*
ISO14001の取得	30.5	22.0	37.0
グループ企業・ローカル企業との情報交換・協同の取り組み	13.7	12.2	14.4
リサイクル・システムの整備	13.7	12.2	16.6
グリーン調達の推進	8.4	9.8	7.4
回答企業数	95社	41社	54社

\* P<0.05 (5%水準で統計的有意)

まず、共通点は「従業員の環境意識改革・環境教育」、「省エネ・省資源の推進」、「廃棄物削減とゼロ・エミッションの推進」の3つが両グループに共通して重要な取り組み課題ということである。

他方、相違点は次の2つである。ひとつは、積極グループの「環境にやさしい製品開発」に取り組む割合が非積極グループに比べ高いことである。統計的にも両者の間に有意差が見られた。もうひとつの相違点は、積極グループより非積極グループの方が「ISO14001の取得」を重要な取り組み課題としていることである。すなわち、積極グループのほとんどは、ISO14001を取得済み・取得申請中であり、次の段階の環境マネジメントである「環境にやさしい製品開発」に取り組んでいるものと推測される。

#### 4. 取引企業との関係における環境マネジメント

取引企業との関係において、中国進出日系製造業は、選抜、インセンティブ、社会化、モニタリング

をどの程度行っているか質問した（表4）。これは、取引コスト理論のいう市場取引における機会主義的行動をマネジメントする手段がどの程度実行されているかを探るための質問である。調査表では、選抜、インセンティブ、社会化、モニタリングに該当する項目を文章化し、実施の有無を二者択一する方式をとった。91社中、回答割合の多い順に「選抜」31.9%（29社）、「社会化」27.5%（25社）、「モニタリング」17.6%（16社）、「インセンティブ」3.3%（3社）であった。この結果から、中国進出日系製造業では機会主義的行動のマネジメントとして、選抜と社会化の手段が比較的多くとられており、インセンティブの手段はほとんどとられていないことがわかる。

表4 取引企業との関係にみる環境マネジメント

アンケートの質問項目	合計	積極グループ	非積極グループ
原材料や部品を調達する際に環境負荷を考慮した取引を行っているか（選抜）	31.9% 29社	39.0% 16社	26.0% 13社
環境負荷の低減が進むようにインセンティブを与える仕組みやプログラムを実施しているか（インセンティブ）	3.3% 3社	4.9% 2社	2.0% 1社
環境負荷を低減するような指導や情報提供を行っているか（社会化）	27.5% 25社	36.6% 15社	20.0% 10社
環境要求事項が要求通りに行われているかチェックしているか（モニタリング）	17.6% 16社	29.3% 12社	8.0%* 4社
回答企業数	91社	41社	50社

\* P<0.05 (5%水準で統計的有意)

また、2つのグループ（積極グループと非積極グループ）を比較すると、機会主義的行動のマネジメントの実施率は、4つ全部の手段について積極グループの方が高い。中でも、モニタリングの実施率の差が大きい。積極グループでは、29.3%（41社中12社）がモニタリングを実施しているのに対し、非積極グループの実施率は8.0%（50社中4社）で、統計的にも有意差が確認された。

5. 現地と日本本社での環境マネジメントの違い

中国進出日系製造業と日本本社における環境マネジメントの重点的取り組み課題の同異を質問した(表5)。91社中、「重点課題は同じである」が83.5%(76社)、「重点課題は異なる」が16.5%(15社)であった。「重点課題は異なる」と回答した企業に、その具体的内容を求めた。その回答結果は以下の5つに分類できる。

第1は、従業員の環境意識改革・環境教育に関するものである。中国では環境意識が低いとの指摘が5件あった。第2は、ISO14001の取得に関するものである。日本でISO14001を取得した後、中国での取得に移るといった時間的なズレを指摘する意見が3件あった。第3は、環境にやさしい製品開発に関するものである。この取り組みは、現在、日本を中心に行われているという意見が2件あった。第4は、省エネに関するものである。中国ではエネルギー効率が悪く、省エネの取り組みに重点を置いているという意見が2件あった。そして、第5は、有害化学物質対策に関するものである。EU向け製品を中国で製造しているため、中国の方が有害化学物質対策に重点を置いているという意見と、逆に、日本の方が有害化学物質対策に重点を置いているという意見がそれぞれ1件ずつ見られた。

表5 現地と日本本社での取り組みの違い

(%, 社)

項目	%	社数
取り組みは同じ	83.5	76
取り組みは相違	16.5	15
合計	100%	91社

6. 廃棄物処理問題の重要性とその理由

環境問題のうち廃棄物処理問題の重要性について質問した(表6-1)。廃棄物処理問題の重要性は、EUや東南アジア進出日系製造業が共通して強く認識していることであり、中国進出日系製造業においても

複数の項目にわたって質問した。94社中、最も回答割合の多かったのは、「現在及び将来において重要である」の52.1%(49社)で、続いて「現在は重要性が低い、将来の重要性は高い」38.3%(36社)、「現在は重要性が高いが、将来の重要性は低い」1.1%(1社)であった。これらを合計すると9割以上となる。

表6-1 廃棄物処理問題の重要性

(%, 社)

項目	%	社数
現在および将来とも重要性高い	52.1	49
現在は重要性高い、将来は重要性低下	1.1	1
現在は重要性低い、将来は重要性増加	38.3	36
現在および将来とも重要性低い	8.5	8
合計	100%	94社

次に、廃棄物処理問題の重要性の理由を質問した(表6-2)。その結果は、回答割合(複数回答)の高い順に「廃棄物の発生量・処理コストの増加」59.3%(51社)、「廃棄物が依頼通りに処理されているか不安」37.2%(32社)、「廃棄物処理施設がない/不足」30.2%(26社)、「廃棄物処理業者がない/不足」17.4%(15社)となっている。「その他」については、社会的責任として重視しているという回答がほとんどであった。

表6-2 廃棄物処理問題を重要とする理由

(%:複数回答)

項目	%	件数
近くに廃棄物処理施設がない/不足	30.2	26
廃棄物発生量/処理コストの増加	59.3	51
廃棄物の収集日時が不確定	4.7	4
依頼通りに処理されているか不安	37.2	32
廃棄物処理業者がない/不足	17.4	15
その他	14.0	12
回答企業数(注)		86社

(注) 回答企業数は、表6-1の「現在および将来において重要性低い」と回答した企業を除く。

### 7. 廃棄物の発生量と処理コストの推移

過去3年間における廃棄物発生量と処理コストの推移について質問した（表7）。83社中、最も多いパターンは、廃棄物の発生量・処理コストともに増加42.2%（35社）であった。次に、廃棄物の発生量・処理コストともに横ばい22.9%（19社）、廃棄物の発生量横ばい・処理コスト増加10.8%（9社）と続く。この結果から、廃棄物発生量の増加以上に処理コストが増加している傾向がみとれる。

表7 過去3年間の廃棄物の発生量と処理コスト

(%, 社)

コスト増加	6.0% (5社)	10.8% (9社)	42.2% (35社)
コスト横ばい	1.2% (1社)	22.9% (19社)	8.4% (7社)
コスト減少	4.8% (4社)	2.4% (2社)	1.2% (1社)
	発生量減少	発生量横ばい	発生量増加

(注) %は有効回答83社に占める割合。

### 8. 環境面での問題点・トラブル

まず、中国進出から現在に至るまで、環境面での問題点・トラブルに直面したことがあるか質問した（表8-1）。その結果は、95社中、「いいえ」81.1%（77社）、「はい」18.9%（18社）であった。「はい」と答えた企業に、具体的内容の記述を求めたところ、次のような回答が得られた。トラブルの事例としては、多い順に「排出基準の未達成」5件、「排気・排煙関係」3件、「有害物質の使用に関する疑いや調査」2件、「廃棄物により通行人に怪我をさせた」1件である。被害の事例としては、「隣接工場の煙害にあつて従業員が健康上の被害を受けた」1件、「廃棄物処理が依頼通りに行われなかった」1件であった。

表8-1 過去の環境面で問題点・トラブル

(%, 社)

項目	%	社数
いいえ	81.1	77
はい	18.9	18
合計	100%	95社

次に、将来予想される環境面での問題点・トラブルがあるか質問した（表8-2）。その結果は、94社中、「いいえ」76.6%（72社）、「はい」23.4%（22社）であった。「はい」の回答企業に、その具体的内容の記述を求めた。それによると、「排水・廃液問題」4件、「廃棄物処理問題」4件、「臭気問題」3件、「有害廃棄物処理問題」3件、「エンドユーザーのリサイクル処理」1件、「従業員の健康問題」1件、「工場周辺の農民対策」1件、「中国の環境関連規制の不透明性」1件であった。

表8-2 今後予想される問題点・トラブル

(%, 社)

項目	%	社数
いいえ	76.6	72
はい	23.4	22
合計	100%	94社

### 9. 現地政府への働きかけ

現地政府に対し、環境問題に関する要望・提言等の活動の有無を質問した（表9）。回答項目として、「なし」「ある。個別企業／グループ企業として」「ある。業界団体／日本商工会議所として」の3つを用意した。このうち最も回答割合の高かったのは、「なし」の75.3%（70社）で、「ある。個別企業／グループ企業として」12.9%（12社）、「ある。業界団体／日本商工会議所として」11.8%（11社）と続く。「ある」と回答した両者の企業に具体的内容の記述を求めた。これによると、「廃棄物処理施設や廃棄物処理業者に関する要望」6件、「環境規制の整備や基準の明確化・開示の要請」3件、「行政指導の公平性（中国国営企業と外国企業間）」2件、「地域の美化・緑化運動」2件、「国際標準化の受け入れ要請」1件、「地下水の利用制限にともなう代替水の確保に関する要請」1件であった。

表 9 現地政府への要望・提言の有無

(% , 社)

項目	%	社数
な い	75.3	70
ある (個別企業/グループ企業として)	12.9	12
ある (業界団体/商工会議所として)	11.8	11
合 計	100%	93 社

## 10. ISO14001 の取得状況

ISO14001 の取得状況について質問した (表 10)。その結果は、95 社中「取得済み」37.9% (36 社)、「申請中・申請予定」33.7% (32 社)、「未取得」28.4% (27 社)であった。「取得済み」と「申請中・申請予定」の合計は 7 割を超える。中国進出日系製造業の ISO14001 取得への関心が非常に高いことが伺える。過去 (2001 年) 実施の EU (英国, フランス, ドイツ) 進出日系製造業に対する調査では、ISO14001 の平均取得率は約 6 割であった。この結果と比較しても調査時期の差はあるものの、中国進出日系製造業の ISO14001 取得率はかなり高いと言える。

表 10 ISO14001 の取得状況

(% , 社)

項目	%	社数
取 得 済 み	37.9	36
申 請 中 ・ 申 請 予 定	33.7	32
未 取 得	28.4	27
合 計	100%	95 社

## V 海外進出日系製造業の環境マネジメントの概念モデル

これまで見てきたように、中国進出日系製造業における環境マネジメントの取り組みは、多岐・多様にわたる。そのため、現状分析だけではこれを体系的に説明し、環境マネジメントにおける経営意思決定基準を明確にすることは困難である。

そこで、海外進出日系製造業の視点から、取引コスト理論を応用して環境マネジメントを体系化・理論化し、その上で中国進出日系製造業における環境マネジメントの体系的分析及び経営意思決定基準の明確化を検討してみたい。

### 1. 取引コスト理論の前提条件

まず、取引コスト理論の概要を説明する前に、取引コスト理論の前提条件について述べておく。

取引コスト理論は、1937 年、ロナルド・コース (邦訳: 1992) の発表した「The Nature of the Firms」に遡り、オリバー・ウィリアムソン (1975, 1985, 1996, 2002) によって体系化・精緻化された。ウィリアムソンは、取引コスト理論において人間行動の前提条件を 2 つあげる。

ひとつは、H.A.サイモン (邦訳 1970, 1989) によって理論化された限定された合理性 (bounded rationality) である。これは、人間の意思決定は合理的であろうとするが、情報処理能力や計算能力は限定されるため、限定された選択肢の中での満足度を意思決定基準とするという概念である。ここで留意することは、近代経済学で経済人モデルを想定するように、すべて可能な代替案がわかっている、その代替案を合理的に比較し意思決定していく人間行動の概念とは異なるということである。

もうひとつの前提条件は、市場取引における機会主義的行動 (opportunistic behavior) である。機会主義的行動とは、人間が自己の利益追求のためにとる戦略的行動をいう。現実には、人がみな機会主義的行動をとるわけではないが、取引前の段階で機会主義的行動をとる人を特定することは困難なため、理論上すべての人が機会主義的行動をとることを前提とする。

### 2. 取引コスト理論の概要

取引コスト理論は、「組織か市場か」の選択の理論である。すなわち、取引コストを含めたトータルコ

ストの大小により、組織内部で財やサービスを生産するか、または市場メカニズムを利用してそれらを調達するかを判断するための考え方である。

取引コストとは、金銭的に把握できるものだけでなく、労力や時間的な価値を含めた情報探索コスト、交渉コスト、モニタリングコストをいう。これらのコストは、取引する財やサービスの特殊性や市場環境の不確実性・複雑性、取引の少数性、取引頻度、組織内部の不確実性・複雑性など、複数の要因に左右される。

例えば、財やサービスが特殊であればあるほど、その取引コストは組織内部・市場の両方において上昇する。財やサービスの特殊性として、ウィリアムソン（1996）は、立地特殊性（site specificity）、物的資産の特殊性（physical asset specificity）、人的資産の特殊性（human asset specificity）、特定顧客用の専門資産の特殊性（dedicated specificity）、ブランド資本（brand name capital）、時間限定的な特殊性（temporal specificity）の6つをあげる。こうした財やサービスの特殊性が一定以上に高くなると、市場調達による取引コストは組織内部の生産による取引コストを上回る（図1）。

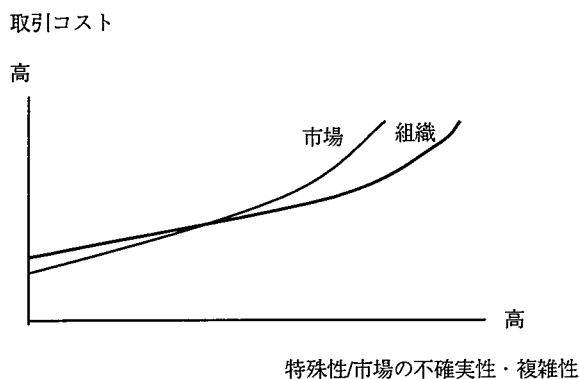


図1 取引コストと財・サービスの特殊性／市場の不確実性・複雑性

一方、市場環境の不確実性・複雑性とは、取引の価格、品質、納期、サービスなどに関する予測できない環境の変化、及びそれに対応する経営意思決定

の複雑さを意味する。市場環境の不確実性・複雑性が高くなればなるほど、取引コストは組織内部・市場の両方において上昇する。そして、これらが一定以上に高くなると、やはり市場調達による取引コストが組織内部の生産による取引コストを上回る。

従って、財やサービスの特殊性や市場環境の不確実性・複雑性が一定程度に至るまでは、市場調達が相対的に有利であるが、一定程度以上になると、組織内部での生産が相対的に有利といえる。

この判断基準は企業における環境マネジメントにもあてはまる。取引コストを含め、組織内部における環境マネジメントのトータルコストが、市場メカニズムの利用によるトータルコストより低ければ（組織<市場）、組織内部の環境マネジメントを選択する。逆に、組織内部における環境マネジメントのトータルコストが、市場メカニズムの利用によるトータルコストより高ければ（組織>市場）、市場メカニズムを利用した環境マネジメントを選択することになる。

ただし、環境マネジメントの場合、「組織か市場か」の選択が可能な活動と不可能な活動が存在する。後者については、政府との間の関係管理や政府への働きかけという活動が考えられる。

### 3. 環境マネジメントの分類と概念モデル

次に、海外進出日系製造業における環境マネジメント活動の場を組織内部、市場取引、現地政府との関係の3つに分類し、取引コスト理論の視点から環境マネジメントの概念モデルを構築してみよう。

図2は、環境負荷や環境リスクの低減、問題解決等を推進するための活動は、現地組織、現地市場、現地政府との関係という3つの場において行われることを示している。そして、表11はこれら3つの場における具体的な環境マネジメント活動を分類したものである。ここで注意すべき点は、表中の組織内部か市場取引かの分類は、固定的ではないことである。つまり、表中の矢印は、環境マネジメント活

動を取引コスト理論の視点からみると、個々の活動が組織内部・市場取引において選択的に行われることを示している。以下に、個々の活動の概要を見てみよう。

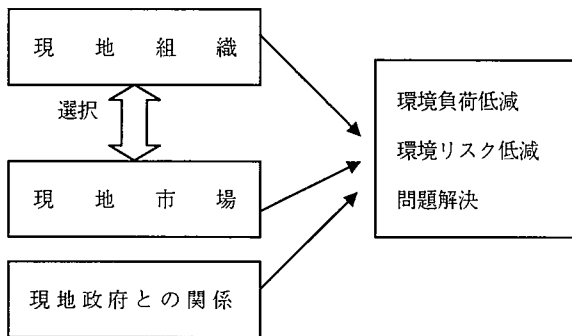


図2 海外進出日系製造業の環境マネジメント (概念モデル)

表11 海外進出日系製造業の環境マネジメント

分類	具体的活動
組織内部の環境 マネジメント	省エネ・省資源 環境教育 廃棄物削減 ISO14001の取得 製品開発など
市場取引におけ る環境マネジメ ント	インプット管理：グリーン調達 アウトプット管理：廃棄物処理 廃棄物処理業者との関係管理など
現地政府との関 係における活動	企業間での問題点の共有化・情報交流 文書や直接的接触による政府への要望

(1) 組織内部の環境マネジメント

企業は取引コストも含めて、環境マネジメントを市場メカニズムに求めるより組織内部で実施する方が、より効率的に環境負荷を低減できると判断すれば組織内部における環境マネジメントを選択する。

具体的には、省エネ・省資源（設備の改良・改善、運転管理の改善）、従業員の環境意識改革・環境教育、

廃棄物削減・ゼロ・エミッションの推進、ISO14001の取得などがあげられる。こうした環境マネジメントは、組織内部で行うことが通常であり、かつ直接的・効率的に環境負荷の低減という効果につながる。

(2) 市場取引における環境マネジメント

市場取引における環境マネジメントとしては、グリーン調達や廃棄物処理等があげられる。

これらは生産活動に伴って必ず生じる市場取引であり、トータルコストの大小により内部化・外部化の差はあるものの、企業にとって市場取引における環境マネジメントが不可避となる活動である。ここで注意すべきことは、市場取引では機会主義的行動が働くということである。これをマネジメントしなければ取引コストが上昇し、環境リスクを高めることになる。

そこで、この機会主義的行動のマネジメントを、市場取引のインプット活動（原材料や部品の調達）・アウトプット活動（廃棄物の運搬から最終的な処理）において、いかに機能させるかが市場取引における環境マネジメントの大きな課題となる。

機会主義的行動のマネジメントに関しては、Wathene and Heide（2000）が次の4つの手段（選抜、インセンティブ、社会化、モニタリング）を提唱している。これらの手段は環境問題を意識して提唱されたものではないが、環境マネジメントに当てはめると、次のように解釈できよう。

・機会主義的行動のマネジメント

**選抜：**選抜（selection）とは、取引前の段階で、問題を起こすことのない相手を選び出すことである。

企業は、原材料の調達、部品の購入から製品の輸送、廃棄物の運搬からその処理に至るまで、様々な市場取引において環境問題にかかわっている。そのため、取引相手が環境面で問題を起こせば、企業もトラブルに巻き込まれる。従って、取引前の段階で、環境問題に積極的に取り組んでいる相手を選抜し、取り組んでいない相手とは取引をしないことが環境

負荷・環境リスクの低減につながる。ただし、選抜に当たっては、次の2つの課題が生じる。

ひとつは、限定された合理性の前提条件のもとで、環境問題に積極的に取り組んでいる相手をいかに識別するかである。市場取引においては、相手が環境問題に積極的に取り組んでいないにもかかわらず、積極的に取り組んでいると答えるなど、機会主義的行動をとる可能性がある。そこで、選抜基準として環境ラベルやISO14001取得の有無などのシグナル情報が必要となる。

もうひとつの課題は、特殊な財やサービスの取引において、いかに取引相手を選び出すかである。すでに述べたように、財やサービスが特殊であればあるほど、海外進出日系製造業は現地市場で取引相手を探すことが難しくなる。その典型例は、海外進出日系製造業にとって廃棄物処理業者や有害廃棄物処理設備を、現地で見つけることが困難だということである。

インセンティブ:インセンティブ(incentives)は、動機づけや誘因と同じ意味である。

市場取引では、取引相手に何らかの報償や罰則を与えることで、ある特定の行動を引き出す活動と言う。すなわち、環境問題に積極的に取り組んでいる取引相手にはプラスのインセンティブを、環境問題の取り組みに消極的な取引相手にはマイナスのインセンティブを与える等の方法をとることになる。

プラスのインセンティブは、一例として、環境問題の取り組みに関する評価基準を作って情報を開示し、評価の高い取引相手やモデルとなる取引相手に対して、有利な取引条件を設定したり、賞を与える方法があげられる。一方、マイナスのインセンティブの代表例は、環境問題への取り組み要請に答えない取引相手に対する取引中止の警告などである。

社会化:社会化(socialization)とは、人間が社会とのかかわりを通して価値観や知識・技能を学習するプロセスである。

市場取引における社会化とは、取引相手を対象と

した環境教育・啓蒙活動と言えよう。海外進出日系製造業にとっての社会化は、取引相手などのステークホルダーに対して環境問題への取り組みの重要性について啓蒙活動を実施したり、取引相手と連携して環境問題に関する勉強会・研究会・講習会を実施することを指す。その方法としては、直接的な対話に限らず、情報通信・メディアを使った知識の向上や改善活動も含まれる。また、環境問題に積極的に取り組んでいる工場（モデル工場）を取引相手に見学してもらい、環境意識を高めていくことも社会化に該当すると思われる。

このような社会化を通して取引相手の環境意識や知識を高めることによって、取引相手の機会主義的行動をマネジメントし、環境負荷・環境リスクの低減を図ることが可能となる。

モニタリング:モニタリング(monitring)とは、対象とする事象を一定の基準に基づいて監視することを意味する。例えば、環境への影響を測定・評価するために、大気、水質、土壌、野生動植物、建築物、人間や企業活動などを観察・分析する活動である。

市場取引におけるモニタリングとしては、インプット活動においてサプライヤーがこちらの意図した通りに環境配慮活動を実施しているかどうかを監視したり、アウトプット活動において廃棄物がこちらの意図した通りかつ合法的に運搬され、処理・処分されているかを監視することを意味する。

例えば、インプット活動における有害化学物質管理があげられる。これは、調達部品に法律で禁止された有害化学物質（重金属、ハロゲン系有機化合物等）が使用されていないかチェックするシステムである。また、アウトプット活動におけるマニフェスト制度（ゴミを排出する側が運搬・処分業者のゴミ処理のプロセスをチェックできるようにする管理伝票制度）もある。こうしたモニタリング活動は取引相手の機会主義的行動をマネジメントし、環境負荷・環境リスクの低減につながる。



(3) 現地政府との関係における活動

組織内部、あるいは市場取引における環境マネジメントのいずれにも該当しない領域の取り組みとして、現地政府との関係管理や現地政府への働きかけという活動が考えられる。

具体的には、現地政府との間で環境問題や環境政策の情報を授受したり、現地政府に対し環境問題について提言・要請をする活動をいう。この活動は、各海外進出日系製造業が単独で行うというより、中間団体（現地日本商工会議所や業界団体等）を介して行われる（図 3）。その理由は次のようなものによる。

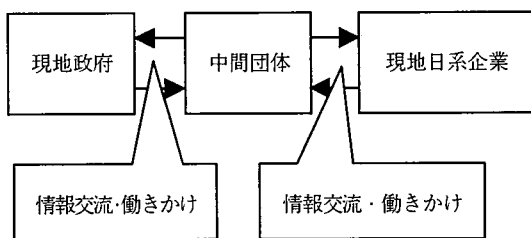


図 3 現地政府と現地日系企業の関係

第 1 に、情報探索コスト、モニタリングコストの軽減を図ることができるからである。諸外国の環境規制の整備・変更は急速に進んでいる上、言葉や文化、商慣習が異なるため、情報探索、モニタリングがより困難となり、コスト負担が増加する。そこで、情報探索コスト、モニタリングコストを軽減する手段として、中間団体を介した情報の共有・収集が有効となる。

第 2 には、交渉コストの効率化を図ることができるからである。例えば、廃棄物処理業者・廃棄物処理施設の不在・不足等現地政府による問題解決が必要な場合に、政策決定に関して利害の一致する企業が集団で働きかける方が、より効率的に成果を期待できる。

実際に、EU 地域においては、在欧日系ビジネス協議会（JBCE：Japan Business Council in Europe）が中心となって欧州理事会に対し積極的にロビー活

動を展開している。

VI 中国進出日系製造業の環境マネジメント

1. 環境マネジメントの現状と問題点

中国進出日系製造業の環境マネジメントは、先の V で述べた海外進出日系製造業の概念モデル通りに行われているだろうか。アンケート調査とインタビュー調査に基づいて考察してみよう。インタビュー調査は、2002 年 8 月から 2003 年 3 月の間に、先進的な環境マネジメントを実践している中国進出日系製造業の日本本社（4 社）環境部門の担当責任者・管理者に対し実施した<sup>(4)</sup>。

これらの調査結果によると、中国進出日系製造業は、概念モデルに示した 3 つの活動に限らず、日本本社、日本市場、日本の利益団体を通じた活動も含めて環境マネジメントを実施している（表 12）。以下に、いくつか具体例を紹介する。

表 12 中国進出日系製造業の環境マネジメント

分類	中国側	日本側
組織内部の環境マネジメント	省エネ・省資源 廃棄物削減 環境教育 ISO14001 の取得	環境にやさしい製品開発
市場取引における環境マネジメント	グリーン調達 廃棄物処理	グリーン調達 環境保全技術
現地政府との関係における活動	現地の中間団体による働きかけ	日本の業界団体による働きかけ

(1) 日本本社も含めた組織内部の環境マネジメント  
アンケート調査に見られるように、一部の中国進出日系製造業では、現地組織内部の環境マネジメントの他に、日本本社の環境マネジメントを通して環境負荷の低減を図る方法がとられている（IV の 5 参照）。その代表例としては、日本本社主導による環境にやさしい製品開発があげられる。すなわち、中国進出日系製造業は、組織内部の環境マネジメントを現地と日本本社の 2 つの選択肢の中で進めている。

(2) 中国・日本市場における環境マネジメント

まず、インプット活動について、先進的な環境マネジメントを推進している電機メーカーA社にインタビュー調査を行った。A社では、中国拠点だけでなく、日本本社も含めた海外事業の全拠点に共通のグリーン調達を行っている。具体的には、グリーン調達マニュアルやガイドラインの整備、調達責任者への教育訓練、取引基準の統一化である。こうして独自のシグナル情報を構築しているのである。このシグナル情報を利用して、現地市場環境の不確実性・複雑性による各拠点の取引コスト負担の軽減を図っていると考える。

また、精密機器メーカーB社は、環境保全設備の設置にあたり、現地での調達は困難と判断し、その設置を日本のメーカーに依頼した。すなわち、市場取引における環境マネジメントとして現地市場でなく、日本市場を通じた活動を行ったことになる。このような選択は、環境保全設備の設置という取引コスト理論における財やサービスの特殊性に起因すると考えられる。

次に、アウトプット活動について見てみよう。アンケート調査の結果では、廃棄物処理問題を「現在及び将来において重要な経営課題」とする中国進出日系製造業は全体の過半数を超えた。さらに、将来予想される環境面での問題点・トラブルの具体例としても「廃棄物・有害廃棄物処理問題」があげられている。

インタビューした輸送用機器メーカーC社も将来の課題として有害廃棄物の処理問題を指摘した。すなわち、中国進出日系製造業にとって、アウトプット活動（廃棄物処理）は、環境マネジメントの上で大きな問題であると言える。これは、中国でのアウトプット活動において機会主義的行動のマネジメントが困難であることに起因すると考える。インプット活動においては、中国進出日系製造業は、中国市場と日本市場の2つの選択肢を有するのに対し、アウトプット活動における選択肢は中国市場に限定さ

れる。そのため、選抜という機会主義的行動のマネジメントが制約される。さらに廃棄物処理問題については、現地政府による解決に依存する部分が多く、インセンティブ、社会化、モニタリングという機会主義的行動のマネジメントが機能しにくい。

(3) 現地政府との関係における活動

現地政府との関係における活動については、アンケート調査の結果、2割強の中国進出日系製造業が、中国政府に対し、単独あるいは団体で、廃棄物処理施設の建設・整備、廃棄物処理業者の拡充、排出基準の明確化等の要請を行っていることが明らかになった。

また、香港日本人商工会議所に問い合わせたところ、他の商工会議所と共に International Business Committee (IBC) という組織を形成し、香港 SAR 政府 (Hong Kong Special Administrative Region) との間で、環境問題を含むさまざまな情報の授受を行っているということである。例えば、香港 SAR 政府は、新しい施策を実施する前には、必ず IBC に説明・打診している。また、IBC からも環境問題（特に大気汚染問題）に関し、香港 SAR 政府に対し改善を要請しているという<sup>6)</sup>。

このように、中国においても、現地政府との関係における活動として、現地政府の政策に関する情報探索活動が中間団体によって行われている。さらに、その活動は、日本企業の団体に限定されず、諸外国の商工会議所を含む広い連携の下で実施されていることが明らかになった。

また、インタビュー調査から、日本の業界団体を通して、中国政府・中国業界団体に対し、米国・日本のメーカーが加盟する国際エネルギースタープログラムの導入に向けて働きかけ（サポート）を行っていることが明らかになった。

2. 取引コスト理論の応用の利点と検討課題

次に、環境マネジメントに取引コスト理論を応用する利点と検討課題について整理してみたい。

第1の利点は、海外進出日系製造業における環境マネジメントの全体像を説明できることである。ISO14001による環境マネジメントは、個々の組織、個々の事業所・工場単位に限定されるため、市場取引における環境マネジメントや、現地政府との関係における活動については把握しにくい、取引コスト理論を応用することにより、これらについても説明可能となる。

第2の利点は、環境マネジメントにおけるリスク要因の明確化と問題解決の方向性を示すことが可能になることである。具体的に次のような対策を示すことができる。

- ① 組織内部と市場取引という選択肢の中で、環境マネジメントのトータルコスト（生産、流通、取引コスト）が有利な方法を選択・組み合わせること。
- ② 取引コストは取引する財やサービスの特殊性、市場の不確実性・複雑性に左右される。取引コストの軽減には、取引する財やサービスの特殊性（特殊な処理、特殊加工・技術）の低減や、市場の不確実性・複雑性の低減（企業間の情報交換、基準の統一化・標準化）を図ること。
- ③ 市場取引における取引相手の機会主義的行動をマネジメントすること。具体的には選抜、インセンティブ、社会化、モニタリングを検討・実施すること。
- ④ 機会主義的行動をマネジメントできない市場取引（選抜の不可など）の場合、問題が深刻化する前に、他の環境マネジメントを検討すること。
- ⑤ 現地政府への働きかけは、企業間の利害が一致する場合は、中間団体等を介して行う方がより効率的であり、影響力が強くなる。

他方、取引コスト理論を応用するに当たっては、次のような検討課題が残る。

第1には、いかに取引コストを計測するかである。例えば、機会主義的行動のマネジメントは連続的活動であるため、活動の成果を把握しにくい。この点、ISO14001では、取得・未取得という分類により、

環境マネジメントの成果を検証しやすい。

第2には、現地政府との関係における活動とその成果をいかに把握するかである。廃棄物処理施設の整備や環境規制に関する働きかけは、中・長期的な活動で、しかもその影響力を計測することは難しい。

## VII 結論と今後の課題

本研究は、中国進出日系製造業（製造拠点所在地：北京、天津、上海、江蘇省、広東省）の環境マネジメントについて、アンケート調査・インタビュー調査を実施し、その結果を分析するとともに、取引コスト理論を応用して、現状と問題点を考察した。

アンケート調査からは、次の点が明らかになった。結論としては、仮説2, 3, 5は支持されたが、仮説1と4は必ずしも支持されなかった。以下、仮説順にまとめる。

- (1) 中国進出日系製造業の中で、環境問題は非常に重要な経営課題であるとする割合は3割程度にとどまっている。EU やタイ進出日系製造業に比べると、その割合は相対的に低い。
- (2) 今後3年の環境問題における中国進出日系製造業の重点的取り組み課題は、「従業員の環境意識改革・環境教育」、「省エネ・省資源の推進」、「廃棄物削減とゼロ・エミッションの推進」の3つである。競合他社より積極的に環境マネジメントに取り組んでいる中国進出日系製造業は「環境にやさしい製品開発」も重要な取り組み課題としている。
- (3) 廃棄物処理問題の重要性は、現在及び将来において高い。その理由は、廃棄物の発生量・処理コストの増加だけでなく、廃棄物が意図した通りに処理されているかどうか分からないという不安による。
- (4) 市場取引における機会主義的行動のマネジメントの実施率は相対的に低い。ただし、中国進出日系製造業を環境問題の取り組みに積極的なグループとそれ以外のグループに分けた場合、モニタリングの実施率に両者の有意差が見られた。

(5) 中国において、グループ企業・日本人商工会議所、業界団体を介した現地政府への働きかけは実際に行われていることが確認された。具体的内容は、廃棄物処理施設や廃棄物処理業者に関する要望、環境規制の整備や基準の明確化・開示の要請等である。

次に、取引コスト理論の視点から海外進出日系製造業の環境マネジメントの概念モデルを構築し、それをを用いて中国進出日系製造業の環境マネジメントの現状と問題点を考察した。

現状に関し、アンケート調査・インタビュー調査から、中国進出日系製造業の環境マネジメント活動は、取引コスト理論における「組織か市場か」の選択が現地組織・市場に加えて、日本本社・市場という4つの場の中で行われていることがわかった。例えば、環境にやさしい製品開発や環境保全設備の導入は、日本の本社・市場という選択肢を含めて実施されている。

一方、問題点として、市場取引における環境マネジメントのうち、アウトプット活動（廃棄物処理）

は、活動の場が中国市場に限定されるため、機会主義的行動のマネジメントが難しいことを指摘した。

最後に今後の検討課題を記しておく。ひとつは、環境マネジメント活動と成果の関係を明確化することである。特に、市場取引における機会主義的行動のマネジメントと成果の因果関係を明らかにする必要がある。

もうひとつは、取引コスト理論による環境マネジメントの概念モデルをさらに体系化・精緻化し、実践的なものに発展させることであり、これが最終的な目標である。

#### \*謝辞

明治大学の石芳裕先生（第9回全国大会コメンテーター）と、2人の匿名レフリーの先生方から有益なコメントをいただきました。また、中国進出日系製造業の方々、日本本社の環境部門担当責任者の方々からは、さまざまな最新情報をいただきました。この場をかりて厚く御礼申し上げます。

#### 【注】

- (1) 中国企業の管理職に対する最近のアンケート調査としては、Fryxell, G.E. and Lo, Carlos W.H. (2002) がある。この調査では、中国企業の管理職は、さまざまな環境政策の手段がある中で、環境規制の重要性を高く認識しているという結果を報告している。
- (2) 蛇拔信雄「海外環境関連法規制の遵法について～中国ほか欧米の動向を中心に～」『Environment Update』, 第4巻6号, 28-37ページ参照。

- (3) 大塚健司「中国／持続可能な環境保全メカニズムを求めて」『アジア研ワールド・トレンド』第88号, 2003年1月号, 22-25ページ参照。
- (4) アンケート調査・インタビュー調査において、本稿で取り上げた問題の他には、「水不足問題」が指摘された。
- (5) 現地政府との関係における活動は環境問題のみを扱っているわけではない。環境問題に関する提言・要望等は、議論の中のひとつである。

#### 【参考文献】

貿易・投資円滑化ビジネス協議会編『各国・地域の貿易・投資上の問題点と要望』貿易・投資円滑化ビジネス協議会, 2002年10月。  
Fryxell, G.E. and Lo, Carlos W.H., "Preferences for

dealig with environmental problems : an empirical study of managers in three mainland Chinese cities," *Journal of Environmental Management*, 64, 2002,

- pp.35-47.
- Global Environmental Forum (地球環境・人間フォーラム), Overseas Environmental Measures of Japanese Companies (Thiland), March, 1999.
- H.A.サイモン／宮沢光一監訳『人間行動のモデル』同文館, 1970年。
- H.A.サイモン／松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動(新版)』ダイヤモンド社, 1989年。
- 五十嵐恒夫「業界団体の機能と課題」『グローバル時代の企業と社会(齋藤毅憲／石井貴太郎編)』ミネルヴァ書房, 2002年。
- 蛇抜信雄「海外環境関連法規制の遵法について～中国ほか欧米の動向を中心に～」『Environment Update』第4巻6号, 2003年3月, 28-37ページ。
- 日本貿易振興会編『進出企業実態調査:アジア編～日系製造業の活動状況～2002年度版』日本貿易振興会, 2002年。
- 日本機械輸出組合・貿易関連環境問題対策委員会／海外生産活動と環境問題専門委員会編『日系企業のアジア投資先における環境配慮』日本機械輸出組合, 1999年。
- 日本機械輸出組合・海外生産活動と環境問題専門委員会編『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。
- 大塚健司「中国／持続可能な環境保全メカニズムを求めて」『アジア研ワールド・トレンド』第88号, 2003年1月号, 22-25ページ。
- Ridfleisch, Aric and Heide, J.B. “Transaction Cost Analysis : Past, Present, and Future Applications,” *Journal of Marketing*, 61 (October) 1997, pp.30-54.
- ロナルド・H・コース著, 宮沢健一／後藤晃／藤垣芳文訳『企業・市場・法』東洋経済新報社, 1992年。
- 薄上二郎「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」『国際ビジネス研究学会年報』第8号, 2002年, 123-138ページ。
- Wathene, K.H and Heide, J.B. “Opportunisms in Interfirm Relationships : Forms, Outcomes, and Solutions,” *Journal of Marketing*, 64 (October) 2000, pp.36-51.
- Williamson, O.E., *The Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, New York : Free Press, 1975. (浅沼萬里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980年)
- Williamson, O.E., *The Economic Institutions of Capitalism*, New York : Free Press, 1985.
- Williamson, O.E., and Sidney G. Winter, ed., *The Nature of the Firm*, New York : Oxford University Press, 1991.
- Williamson, O.E., *The Mechanisms of Governance*, New York : Oxford University Press, 1996.
- Williamson, O.E., “The Theory of the Firm as Governance Structure : From Choice to Contract,” *Journal of Economic Perspectives*, Vol.16, No3, Summer, 2002, pp.171-195.

[2003年8月4日受理]



## 台湾半導体産業における垂直非統合の形成と発展

王 淑珍 (東京大学大学院)

## 要 旨

本稿の目的は、台湾半導体産業における「垂直非統合」型生産方式の歴史的成立過程についての考察を通して、垂直非統合の形成、発展についての理解を得ることにある。特に、なぜ垂直非統合が形成されてきたのか、なぜ垂直非統合が定着したのか、なぜ垂直非統合が拡大しているのか、という3つの論点について言及する。

考察の結果、垂直非統合の形成は、①外的要因としての技術進化と市場規模の拡大、②内的要因としての経営資源の制約という2つの要因によって捉えることができた。

垂直非統合の定着は、半導体製造プロセスの5段階の主たる担い手が完全に民間企業へと移行することで達成され、象徴的には専門ファウンドリー企業の成立・発展として捉えられた。

そして、垂直非統合の拡大は、次のような2つの経路から捉えることができた。第1に、DRAM技術の開発に成功を契機とする経路であり、「パソコン産業の発達→DRAM需要の拡大→DRAM輸入の拡大→DRAM技術を獲得する圧力が増強する→DRAM技術開発に成功→DRAM企業の設立活発→設計と製造段階規模の拡大→フォトマスク・パッケージ・テストへの発注増加の波及効果→垂直非統合の拡大」と進行したのである。第2に、ファウンドリーにおける機能の拡張によって発展してきた経路であり、「世界的な技術進化によって工場建設費用の膨大化→垂直統合企業が工場建設に慎重となる→ファウンドリーへの発注増加→製造段階規模の拡大→フォトマスク・パッケージ・テストへの発注増加の波及効果→垂直非統合の拡大」と進行したのである。上記の経路から、この垂直非統合の拡大は、DRAM産業の発達による垂直統合という生産方式が登場してもなお、発展を続けていることがわかった。

## はじめに

半導体のような小規模デバイスの製造が、単独の企業ではなく多くの企業の連携によって遂行され完成される生産方式は、台湾における半導体製造の特徴となっている。このような企業間の分業による生産方式は、「垂直非統合<sup>①</sup>」と呼ばれ、多くの注目を集めている。

台湾における半導体産業の勃興は、1970年代半ばにまで遡ることができる。当時、既に半導体産業が発展を遂げていたアメリカ、日本においては、いわゆる「垂直統合」の生産方式が採用されていた。すなわち、半導体製造に携わる大規模企業1社単位で半導体が内製される生産方式が支配的であった。

しかし、台湾においては、同様の「垂直統合」型の生産方式を採用することは非常に困難であった。

その理由として幾つかの要因を指摘できよう。まず、産業発展の初期条件の違いがあった。日本やアメリカなどの半導体製造における先進国に比べると、技術基盤が極めて脆弱であった。通常、半導体製造は、前工程である設計、製造技術に関する段階と後工程であるパッケージを中心とする段階とに大別できる。この内、台湾においては後工程の段階を担当するだけの技術基盤しか有していなかった。

次に、企業規模が相対的に小規模であったことがあげられよう。1974年当時、一工場あたりの就業者数平均はわずか26人を数えるほどであった。このような要因を鑑みると、台湾において「垂直統合」型の産業として、半導体産業が発展する蓋然性は極めて低い、あるいはなかったといっても過言ではなからう。ところが、20年余り経った1994年には、

台湾の半導体産業はヨーロッパ諸国を追い越し、生産額ベースでは世界第4位となるまでに発展を遂げることとなった。

このような台湾における半導体産業の発展、成功の要因として、垂直非統合という生産方式が指摘されるようになり、多くの研究が蓄積されてきた。しかし、既存研究においては、この垂直非統合について十分な考察がなされているとはいえないだろう。例えば、青山は、産業セクター形成の観点から、台湾半導体産業における分業ネットワークの重要性について注目した。また、半導体製造に関わる分業に参加する企業数と分業の状況の整理を通して、垂直非統合の形成要因として政府の政策の影響について指摘している（青山 1999）。

しかし、実際には、垂直非統合の形成プロセスにおいて、台湾政府が直接関与したのは4社にすぎず、それ以外の関連企業は280社にもものぼる。青山の研究では、なぜこれら大多数の企業が、政府の政策とは関係なく分業に参加しているのかについての考察には至っていない。

あるいは、垂直非統合が上述のような産業発展の初期条件の制約により採用されたものであるとしても、なぜ現在において、企業規模が十分に拡大した後においても、垂直非統合が維持されているのであろうか。実際に、台湾においては、産業の発展につれ、垂直非統合が拡大しているという現象を見出すことができる。

その他多くの既存研究においても、垂直非統合の形成メカニズム、発展メカニズムにまで言及している研究はほとんどみられないのが現状である。

本稿の目的は、この台湾半導体産業における「垂直非統合」型生産方式の歴史的成立過程についての考察を通して、垂直非統合の形成、発展についての理解を得ることにある。考察においては、なぜ垂直非統合が形成されてきたのか、なぜ垂直非統合が定着したのか、なぜ垂直非統合が拡大しているのか、という3つの論点について言及する。また、これら

論点についての考察から得られた結果を踏まえて、特に後発国における産業発展に関するインプリケーションの導出を試みるものである。

第1節においては、どのような歴史的経緯の下で、台湾において垂直非統合が形成されてきたのかについて概観したい。特に①外的要因：技術進化と市場規模の拡大、②内的要因：経営資源の制約、という2つの要因に注目する。第2節では、垂直非統合の定着について、垂直非統合型生産方式を代表する専業ファウンドリーの成立過程を通じて、考察を試みる。第3節では、垂直非統合の拡大という現象について考察する。とりわけ、台湾においては「新しい」生産方式として登場してきた垂直統合型の生産方式について注目し、垂直統合、垂直非統合という両生産方式間の関係について考察する。最後に、本稿における議論を要約し、産業発展に関するインプリケーションの導出を試みる。

## 1. 垂直非統合の形成

半導体の製造プロセスは、設計、フォトマスク、ウェハー製造、パッケージ、テストという大きく5つの段階に分けられる。台湾政府管下の研究機構である工業技術研究院（Industry Technology Research Institute；以下ITRIと略記する）の統計（2001年度）によると、台湾における半導体企業総数は280社、そのほとんどが専業企業で占められている。その内訳は、設計業者が180社<sup>②</sup>、フォトマスクが4社、専業ファウンドリー企業が5社、パッケージ企業が45社、テスト企業が36社となっている。これに対して、設計と製造が統合されている垂直統合型企業は10社である。

一方、半導体大国であるアメリカ、日本においては10社、韓国においては3社の大手の垂直統合型企業によって半導体製造が担われている。

このように、台湾半導体産業は、他の半導体大国における産業構造と比べると、非常に分業化が進んだ構造となっている。台湾における半導体産業は、



まさに「垂直非統合」という概念にふさわしい、企業間の分業による生産方式によって産業構造が特徴付けられると言えよう。

以下、どのような歴史的経緯の下で、台湾において垂直非統合が形成されてきたのかについて概観したい。その際に重要と考えられるのが、①外的要因：技術進化と市場規模の拡大、②内的要因：経営資源の制約という2つの要因である。

### ① 外的要因：技術進化と市場規模の拡大

半導体産業の発展は、技術進化によってもたらされた構造的な変化によって、1970年代から現在に至るまで、大きく3つの時期に分けることができる(図1参照)。各時期における変化において、半導体産業におけるビジネス形態も共に変化してきた。

1970年代においては、IBM、モトローラなどに代表される電子デバイスの製造を総合的に行っていたシステム企業とインテル、フェアチャイルドに代表される半導体製造専門企業が半導体産業を担っていた。半導体製造の目的として、社内への供給(IBM)、外販(モトローラ、インテル等)というようにビジネスの方向性は異なっていたが、いずれも設計と製造が1社内で行われる垂直統合的生産方式が採られていた。

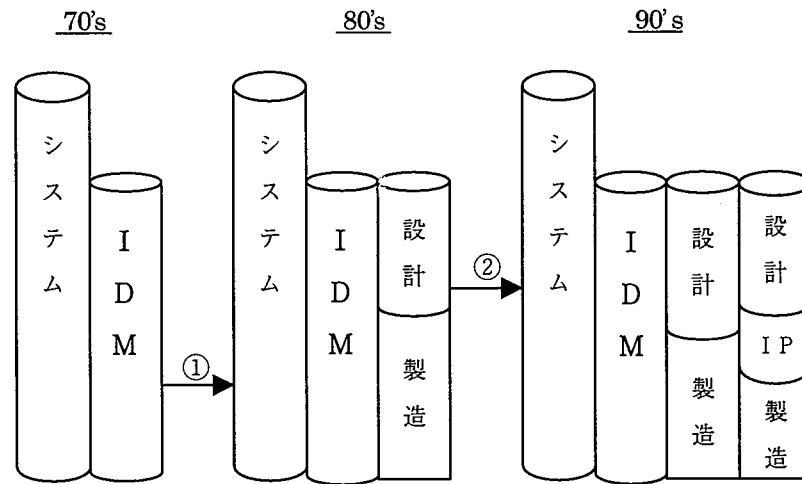
1980年代に入ると、ミード(Mead)とコンウェイ(Conway)による比例的な設計ルールの発明によって、長さ、距離、幅、重複程度が含まれる設計ルールがモジュール化された(Mead & Conway 1980)。それによって、設計と製造技術を別々に追求することが可能となった。すなわち、設計と製造が社内でも統合された後、半導体の製造が遂行されなければならないという必要性がなくなった。その結果、フォトマスクとウェハー製造などの専門企業が相次いで誕生した。1970年代後半から1980年代初頭にかけて、アメリカにおいて専門設計業者が台頭し、その後、台湾、韓国、シンガポールでファウンドリーが設立された(Baldwin & Clark 2000)。設

計と製造部門が半導体製造企業から独立して専門設計業者と専門ファウンドリーになった。いずれも新しい業種として登場してきた。

1990年代以降、2度目の転機を迎える。それは、トランジスタの進化によるものであった。トランジスタの線幅を微細化すればするほど、チップの性能は向上する。その線幅は1970年代の $7\mu\text{m}$ から2000年の $0.13\mu\text{m}$ へと進化してきた。その結果、一つのウェハーに載せることができるトランジスタ数は数千万個になった。そこで、設計スピードの向上のために、1社で全ての設計を行うよりも、幾つかのブロックに分けられてブロック単位で設計を行うようになった。また、市場に参入するタイミングを把握するために、これまでに使用した回路設計 IP (Intellectual Properties) の再利用が進められ<sup>9)</sup>、更なる設計スピードの向上化が図られた。このとき生まれたのが、IPプロバイダーである。

このように、技術進化によってもたらされた構造的な変化が、結果的に半導体製造における分業化へと拍車をかけた。

一方、市場規模もまた分業を押し進める大きな要因である<sup>10)</sup>。半導体産業における市場規模の拡大は、1959年にICが発明されたことが大きい。1982年、半導体の市場は98億ドルに達したが、そのうちICは58億ドルを占めている。年率25%から30%という高成長率を遂げてきた。ICの集積度が高まれば高まるほど、市場が拡大していくという現象がみられるようになった。1981年、台湾で初の半導体設計企業が、その設計技術を電話IC、音声ICなどに応用して市場を開拓した。一般に、産業の成長期には、分業の規模が拡大する傾向にあるため(Stigler 1951)、産業規模の拡大につれて、分業がますます発展していくという現象が見られる。台湾においては、1987年までに30社の専門設計業者が設立され、同時に世界初の専門ファウンドリーである台湾積体電路(Taiwan Semiconductor Manufacturing Corp.; 以下TSMCと略記する)が設立された。



出所：筆者

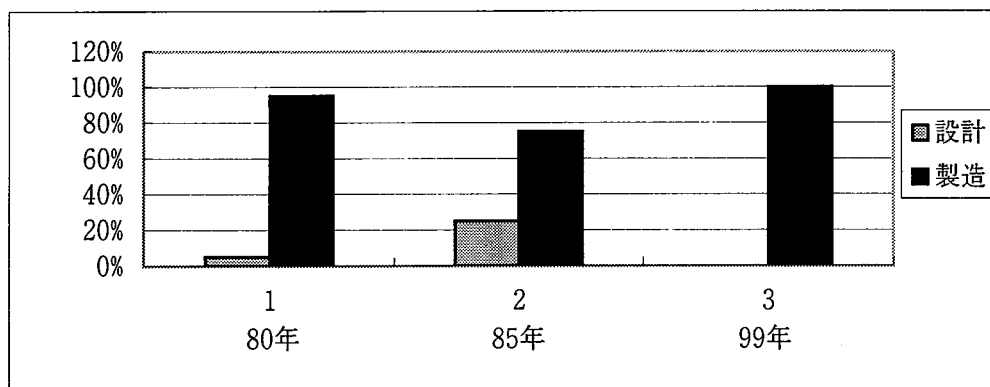
図1 半導体前工程製造における統合度合いの変化

② 内的要因：経営資源の制約

技術進化、並びに市場規模の拡大という外的要因が、半導体製造を分業の方向へと推し進める働きをすることはわかった。しかし、これら外的要因による影響は、台湾はもちろんのこと、他の国々における半導体製造産業も等しく影響を受けたと考えられる。その中で、なぜ、台湾では、垂直非統合という生産方式へと進化し、発展を遂げたのかを明らかにする必要がある。

そこで重要となるのが、内的要因についての考察である。1980年、台湾政府は半導体産業の発展を目

指して、台湾初の民間半導体企業である聯華電子（United Manufacturing Corp.；以下 UMC と略記する）を設立した。UMC は設計、製造、テストを行う企業として位置付けられていたが、企業規模は非常に小さく<sup>6)</sup>、また設計能力も備えていなかった。その問題を解決するために、ITRI は自ら設計した IC を UMC にライセンスしたほか<sup>6)</sup>、フォトマスクの製造受託も行った<sup>7)</sup>。UMC は、これらの支援を受けたうえで、まずは製造に専念するようになった。80年代初期においては、UMC の設計比率は僅か 5% しかなかった<sup>6)</sup>（図 2 参照）。



出所：筆者

注：1981年、1985年の数字は『電子工業第2期計画執行終了報告』p.69より。  
1999年の数字は当社が事業転換して、専業ファウンドリーになった。

図2 UMCにおける設計と製造比率の変化

従って、UMC は設計、フォトマスクに止まらず、パッケージの外注も行った。但し、パッケージにおける外注は設計、フォトマスクのように政府の経営資源の活用を目的としたものではなかった。台湾におけるパッケージ製造は、既に 1960 年代から米国などの外資によって着手されていた (Hong 1994)。1980 年代になると、それら企業における技術蓄積のおかげで、UMC の外注が可能となったのである。このような分業の現象は台湾国内に限らず、北米までに拡大していた。1984 年、UMC は米国のシリコンバレーにおける設計業者である 亜瑞科技 (Unicorn Microelectronic Corp.) に投資し、コンピュータ周辺機器の半導体設計の委託を行っている<sup>9)</sup>。その一方で、アメリカにおける国防、通信、医療分野の設計業者からの製造受託も行った。

UMC はこのような外部資源の利用によって、機械設備の投資を削減でき、経営資源の不足というボトルネックを解消することができた。更に、製造受

託を通じて工場の稼働率を高めたため、経営をいち早く軌道に乗せることに成功し、創業後わずか半年で損益分岐点に到達した。このような短期間での成長軌道の確立は、世界でも前例がないと見られている。

以上をまとめると次のような流れとなる (図 3 参照)。当初、政府が企図した方式は生産方式②、UMC が設計したものを UMC 社内において製造する生産方式であった。だが、UMC の設計能力が不足していたため、設計を外注するようになった。同期間に、社内の機械設備の稼働率を高めるため、製造受託も受けて、生産方式①となった。1987 年に設立された TSMC が設計を行わないので、生産方式③が採用される。生産方式①から、より一歩分業に進行したのである。TSMC が生産方式③を採用した詳細な背景については次の節で分析するが、UMC が TSMC の生産方式を追従し、1999 年にも生産方式③へ転換した。

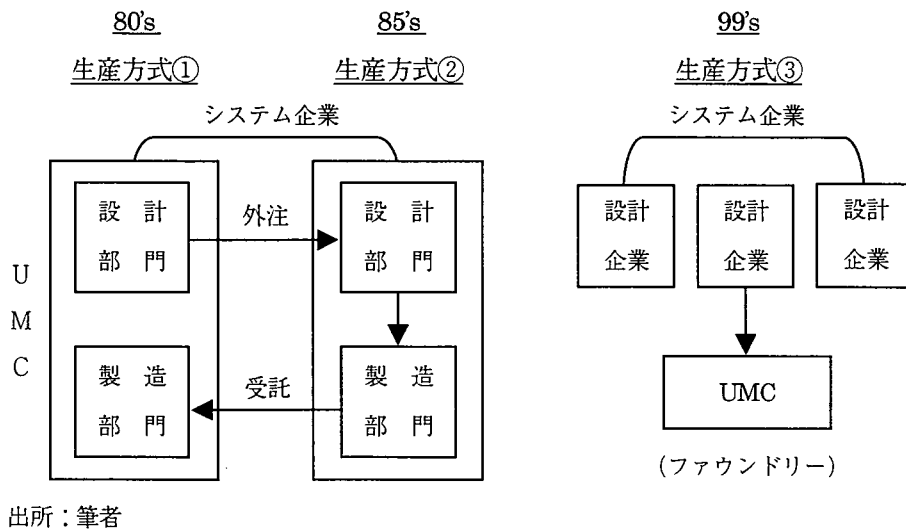


図 3 初の半導体企業 UMC における生産方式の変化

この UMC の事例は、経営資源の制約という内的要因によって分業が促進されたことを例証している。すなわち、台湾政府の政策による積極的な働きかけによって UMC と他企業との分業が促進されたというよりも、UMC の経営資源の不足が UMC を分業

へと向かわせた主たる要因なのである。青山 (1999) が指摘したように、台湾政府の政策が直接的に分業を形成させたというよりも、政府による支援策の結果、あくまでも波及効果として分業が促進されたものと考えることができよう。

## 2. 垂直非統合の定着

このように、垂直非統合の形成には、①外的要因と②内的要因という2つの要因が大きな影響を与えていることがわかった。しかし、注意しなければならないのは、垂直非統合の形成と垂直非統合の定着とは別の問題であるということである。

そこで、われわれは、垂直非統合型生産方式の中でも重要な意味を持つ専門ファウンドリーの成立過程に注目したい。

上述したように、半導体の製造プロセスは5つの段階に大別できる。その中で、最も上位に位置するのが、設計プロセスである。それより下位のプロセスは、モジュール化等により一部は非同期的に進行可能とはいえ、最上位の設計プロセスの遂行後、具体的には設計業者からの委託後に初めて進行するプロセスである。従って、設計（プロセス）は半導体製造における要諦、ひいては半導体産業の発展を左右する重要な役割を担っている。

UMCの事例においても、企業規模もさることながら、一番の経営資源の制約となっていたのは設計能力の不足という問題であった。これは、詰る所、人材不足の問題に還元できる。この人材不足の問題に対処するために、ITRIは1983年から大学に対して「共同設計中心計画」(Multi Project Chip; MPC)を実施した。この計画は、毎年200名ぐらいのCADを扱えるスキルを有する設計技術者の育成を目指したものであった<sup>(10)</sup>。更に、民間企業の設計能力を強化するため、「共同設計中心」が制定された。当「中心」を通じて、ITRIは、民間企業に設計技術を供与するとともにICの製造受託も行った<sup>(11)</sup>。こうした取組みの結果、設計業に参入する民間企業が大幅に増加し、1987年までに30社を数えるほどになった。

並行して、設計業への専門化に基づく設計業への参入障壁の低下も、設計業者の増加を招いた。台湾における最初の専門設計業者である太欣の資本金は600万円であったが、これはUMCの資本金の約60分の1程度であった。これは基本的には資本集約的

な産業構造を持つ半導体産業において、中小企業が活躍できる機会を獲得できたことを意味する(Meaney 1994)。

更に、台湾政府が積極的に半導体産業の川下産業である情報通信機器産業の育成を目指したことも、設計業者の増加の一因となっている。

1978年、ITRIがRCAから半導体技術を導入した際、ITRIの米国における技術諮問顧問(Technical Advisory Committee; TAC)の提案を受けて、翌年の1979年から1995年にかけて、『電腦工業第1期発展計画』、『電腦工業第2期発展計画』、『電腦與通信技術発展計画』、『電腦製品構築技術計画』という一連の計画を実施した。この一連の計画の中で、コンピュータ技術開発と半導体技術開発とが並行して進められることとなった。

とりわけ注目すべきは『電腦工業第2期発展計画』である。同計画において、半導体の『超大型積体電路(VLSI)技術発展計画』が同時に実施された結果<sup>(12)</sup>、VLSI(1.2 $\mu$ m)の技術を必要とする情報通信機器ICの開発が可能になった。最も重要な成果は、16ビット・マイクロコンピュータの技術開発であった。この技術の育成、開発に成功したことによって、その後のIBM互換機パソコンの速やかな開発へとつながり、パソコンの世界生産基地としての地歩を固める契機となった。

1980年代に入ると、これら一連の政策の成果として、台湾における電子産業の構造転換が着実な進展を見せ始めた。1986年には、情報通信機器産業が家庭用電子産業を抜いて最大の輸出産業になるまでに成長を遂げた。この急速な成長によって、半導体に対する需要のみならず、同時に設計業者設立も加速化されたのである。

しかし、設計業者の急速な成長は新たな問題を生み出すことになった。それは、台湾国内における設計能力と製造能力との不均衡である。国内での設計人材が養成されつつあったこともあり、多くの設計者はアメリカから最先端の設計技術を台湾に持ち

帰って專業設計企業を設立した。

だが、政府、民間ともに、それら設計技術に見合った製造技術を備えていなかった。国内での製造能力が專業設計業者の需要に応じられなかったのである。UMC が受託製造を行っていたが、その目的は工場の稼働率を高めるということにあった。そのため、生産能力の余剰が生じる場合に限って、外注を請け負った。このような状況下においては、專業設計業者にとって、UMC との相互補完関係の構築は、期待薄であったといえよう。この製造能力確保のための不確実性が、大きな経営リスクとなり、発展の制約となっていたのである。

そのため、これら專業設計業者は、海外へのライセンスという手段に打って出た。1986 年 ITRI と共同で  $1.5\mu\text{m}$ 、256K CMOS DRAM を開発した華智は、1M DRAM 設計技術を韓国の現代電子にライセンスを行った (Meaney 1994)。また、Mosell は 16K CMOS SRAM 設計技術を日本の富士電機に、64k SRAM を韓国の現代に、256k SRAM を日本のシャープにライセンスを行った (Hong 1994)。

これと同時に、これら設計業者は、台湾政府に「中央キッチン」機能<sup>(13)</sup>、すなわち、多くの設計業者に製造支援を行える製造工場の建設を要請した。政府は、この要請に応じて、1987 年に「超大型積体回路 (VLSI) 計画」により開発された  $1.2\mu\text{m}$  CMOS 技術、及びその製造工場を新設の企業に移転する際に、この新設企業である TSMC をファウンドリーの形で設立した。これが、世界初の專業ファウンドリーの誕生となった。TSMC と UMC との決定的な差異は、自己ブランドの製品を持たず、專業設計業者の製造受託のみ行うということにある。このため、TSMC は專業設計業者の規模拡大につれ、生産能力を拡大し、各專業設計業者の所有工場のような役割を果たすようになった。專業設計企業全体が製造委託先を確保できるようになったのである。

專業設計業者は、保有する資本という点では、他の段階を担う企業と比べて最も脆弱な経営基盤に

立っていると言える<sup>(14)</sup>。しかしながら、專業設計業者が積極的に製造委託を利用する目的は資源制約によるボトルネックを解消するためのみならず、競争力を獲得するためでもある。ここでの競争力とは、2つの論点から検討できる。

まず、技術力における競争力である。TSMC は政府の機関からスピノフした企業であるため、設計業者が内製するよりも、遥かに優れた製造技術を持っていた<sup>(15)</sup>。従って、設計業者にとって、製造委託とは、自ら脆弱な経営基盤を補うだけでなく、直接的に設計業者の競争力とつながることとなる。專業設計業者は製造能力が皆無であった状況の下で、TSMC の利用を通じて、市場に参入した直後から、競争力を持つことができるため、積極的に製造委託を行うようになった。

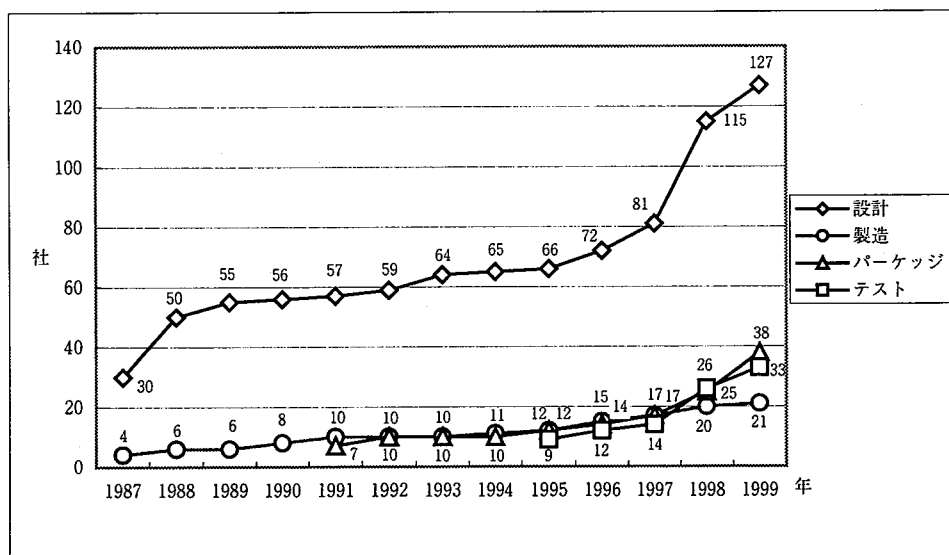
そして、次に、コスト競争力である。これらの專業設計業者が主に顧客受託標準 IC (Application Standard Integrated Circuit; ASSP) あるいは顧客受託特定 IC (Application Specification Integrated Circuit; ASIC) のような多様少量の IC 設計を行っていた。專業設計業者がこれらの少量製品のため、自ら工場を持って製造を行うのは効率が極めて悪い。TSMC が多様な製造工程を開発したうえで、製造受託を行うため、專業設計業者は低コストで市場に参入することができるようになった。以上の要因で、TSMC の設立以降、專業設計業者はファウンドリーへの製造委託を積極的に行うようになった。これに伴って專業設計業者の設立も加速された。1988 年単年度において、40 社の新規設立がみられた。

また、並行して国内での製造委託を確保できるため、海外から国内への製造委託のシフトが進んだ。その比率は、1990 年の 33% から 1994 年の 96.9% へと急増した。企業数と売上高をみると、設計業者数の増加はファウンドリーの売上高の増加と比例的な関係で上昇していることがわかる (図 4, 図 5 参照)。これは、設計業者の増加は、ファウンドリーの売上高に貢献していることを意味する。更に、こ

の時期から、TSMCの売上高において国外の設計業者の占める割合が高い割合で定着してきた。1990年以降は、北米における設計業者の比率が50%を占めるようになった。この事実は、ファウンドリーにおける国際分業体制の確立として捉えることができよう。

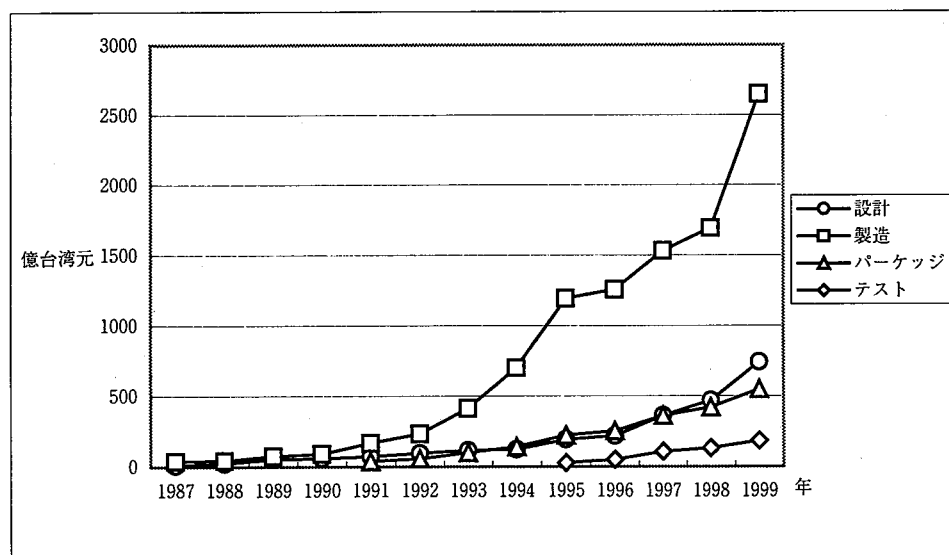
以上のように、設計業者の成長、それに応ずる形でのファウンドリーの誕生、成長という構図を描く

ことができる一方で、ファウンドリーの成長は、フォトマスクの誕生、成長とも連動していた。フォトマスクはウェハー製造過程において不可欠の原材料である。ITRIは、1988年にフォトマスク部門を民間企業である台湾光罩（Taiwan Mask Cop.；以下TMCと略記する）として分社化した。そして、この時期を境に、垂直非統合における5段階の主たる担い手が完全に民間企業へと移行することとなった。



(出所) [工業技術研究院 1992:99, 1992:102, 1994:3-4, 1994:3-7, 1996:5-6, 1996:5-10, 1996:5-15, 1998:8-5, 1998:8-15, 1998:8-28, 1998:8-39, 2000:8-5, 2000:8-14, 2000:8-26, 2000:8-38] 『半導体工業年鑑』より作成

図4 各段階における企業数の推移



(出所) [工業技術研究院 1992:99, 1992:102, 1994:3-4, 1994:3-7, 1996:5-6, 1996:5-10, 1996:5-15, 1998:8-5, 1998:8-15, 1998:8-28, 1998:8-39, 2000:8-5, 2000:8-14, 2000:8-26, 2000:8-38] 『半導体工業年鑑』より作成

図5 各段階における売上高の推移

既述のように、UMC は経営資源の制約によって、生産方式①を採用した。この時期になると、経営資源の制約の緩和によって設計部門が拡大し、設計とウェハー製造が統合される生産方式②に転換した。これによって、これまで UMC を中心とする分業体制が TSMC と TMC を中心とする分業体制にシフトした。このように、TSMC 及び TMC の設立における政府の意図は、そもそも垂直非統合の形成を促進するためではなかったが、結果として企業間で上手く能力が分散されるようになり、専業化へと導かれたと考えることができる。ひとまず、この時点において、垂直非統合が定着するようになったと考えることができよう。

このように、台湾が DRAM のような量産規模を追求する製品を製造する能力を持っていなかったものの、こうしたファウンドリーと専業設計業者と連結する生産方式で、1994 年に、本格に DRAM に参入する前に、世界第 4 位の半導体生産国になるまでに発展を遂げることが可能になった。

### 3. 垂直非統合の拡大

続いて、垂直非統合の拡大という現象について見てみたい。台湾においては、企業規模が十分に拡大した後においても、垂直非統合が維持されているだけでなく、産業の発展につれ、垂直非統合が拡大しているという現象までも見出すことができるのである。この現象には、DRAM を代表とするメモリ製造への着手、及びファウンドリーが専業設計企業との補完関係のみならず垂直統合企業との補完関係までも構築してきたことが大きな要因となっている。

1990 年代においても、台湾の情報通信機器産業はより一層の発展を見せた。1994 年には、生産額ベースで世界第 3 位となった。ノートパソコンの製造に関しては 28% のシェアを占め、世界第 1 位となった。これらいわゆるパソコン産業が発展すればするほど、DRAM に対する需要が高まるにも関わらずほぼ全量輸入に依存していた。1994 年までには、毎年の輸

入額は 10 億ドルを超えていた<sup>(16)</sup>。

これは、台湾における半導体産業の勃興期であった 1980 年代初頭の決定による。当時、台湾政府は、DRAM 製造にはハイテク技術、及び継続的な研究開発が要求されるとし、中小企業を中心とする台湾の産業構造には適していないと考えたのである<sup>(17)</sup>。その結果、台湾は、ASIC、ASSP 製品の生産を選択したのである。しかも DRAM 開発、製造に関しては日本と韓国が圧倒的な地位を占めており、台湾がそういった地位に追いつくことは不可能であると判断されたのである (Hong 1994)。

しかし、1987 年から 1988 年にかけて発生した世界的な DRAM の供給不足、それによって台湾のパソコン企業が深刻な打撃を受けたことによって、認識は一変する。

ITRI は DRAM 技術を確立するため、1990 年に「次微米製程技術発展 5 年計画」(以下サブミリ計画と略記する) を発表した。5 年間で台湾史上最大規模の 700 億元を投入し、16Mb DRAM と 4Mb SRAM の設計、ウェハー製造やテスト技術開発が行われた。1994 年に、これらの技術開発に成功したことを受けて、TSMC など 13 社による世界先進積体電路 (Vanguard International Semiconductor Corporation ; 以下 VISC と略記する) が設立された。それは台湾での初の民族系の DRAM 専門企業である。その結果、国内から DRAM 技術を獲得でき、加えて巨大な情報通信機器市場が自国内に存在しているため、民間による DRAM 産業への投資が一躍ブームとなった。

しかし、この DRAM 産業の拡大の中で、生産方式に変化の兆しが現れた。新設 DRAM 企業は、韓国の三星、日本の 5 大半導体企業が採用している設計とウェハー製造が統合される生産方式②を採用したのである。これはいわゆる半導体関連産業において特徴的な垂直統合型の生産方式であり、いままで分析してきた設計とウェハー製造が分離される垂直非統合型の生産方式③と異なっている<sup>(18)</sup>。しかし、垂直非統合の既存生産方式の影響を受けて、新しい

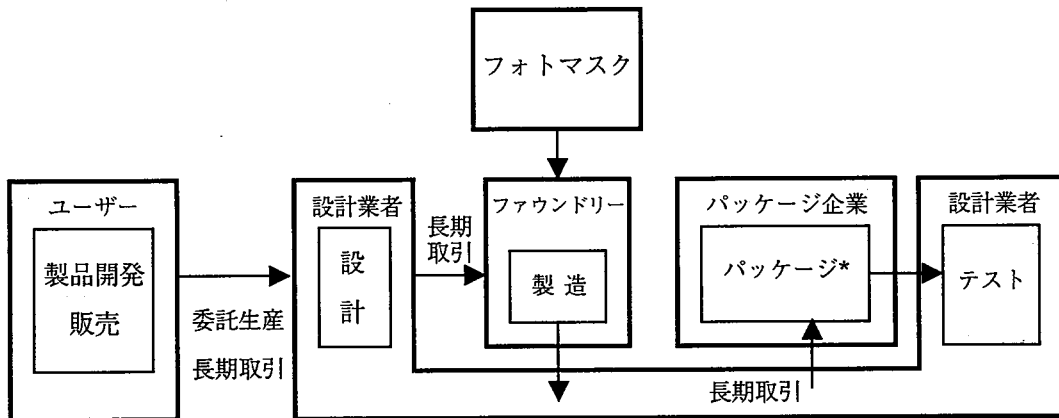
生産方式としての垂直統合型の生産方式②においてもフォトマスク、パッケージ、テストの外注を維持しつつある。

DRAM 企業が設計を内製化し、パッケージを外注する理由は、まず DRAM が汎用品であり、顧客ごとにカスタマイズした設計を行う必要性がないことが指摘できる。そして、製品の寿命が長いこと、製造における歩留まりが製品の中核競争力になること、あげられよう<sup>(19)</sup>。一方、パッケージは、製造に次いで技術集約と資本集約が高い段階である。従って、台湾における企業規模が日本、韓国に比較して圧倒

的に小規模であることを考えれば、経営資源を節約するという観点からは外注が合理的な選択肢となる。更に言えば、フォトマスク、パッケージ、テストとも外注化されている。実際に、1995 年以降、DRAM 企業の設立増加と連動してパッケージ、テスト企業の設立が目立つようになった。

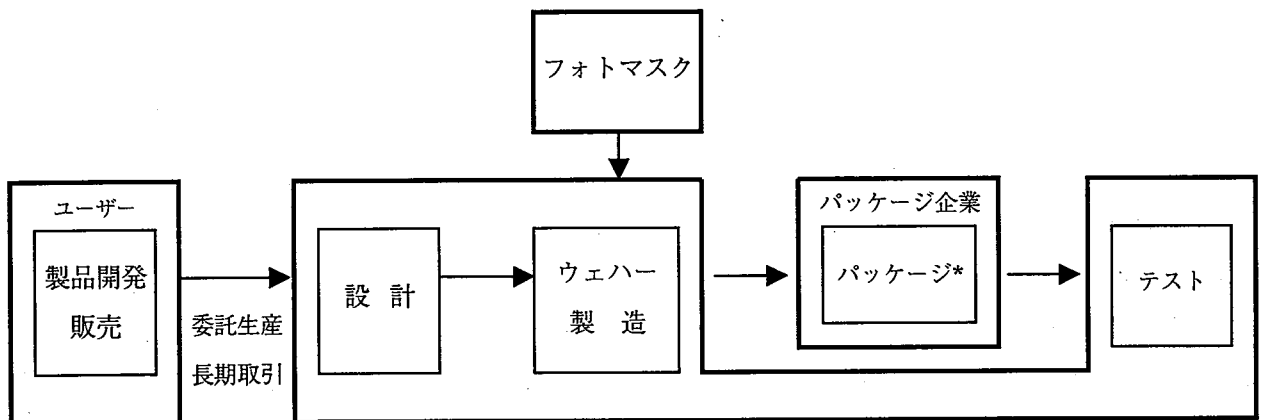
要約すれば、ASIC, ASSP などのロジック製品に関して言えば、設計とウェハー製造が分離される垂直非統合という台湾独自の生産方式が採用される(図 6 参照)。だが、DRAM に関して言えば、日本や韓国と同様に設計とウェハー製造が統合される垂

第 1 垂直非統合：設計とウェハー製造が分離される生産方式



注：設計業者における販売は自社ブランドの製品である。  
ファウンドリー企業である TSMC はフォトマスクの製造加工を行うる場合もある。

第 2 垂直統合：設計とウェハー製造が統合される生産方式



(注)：\*パッケージとテストが含まれる場合もある  
出所：筆者

図 6 台湾における半導体の生産方式



直統合の生産方式が採用される。すなわち、台湾においては、製品によって選択される生産方式が異なっており、しかも両者が並存しているのである<sup>(20)</sup>。

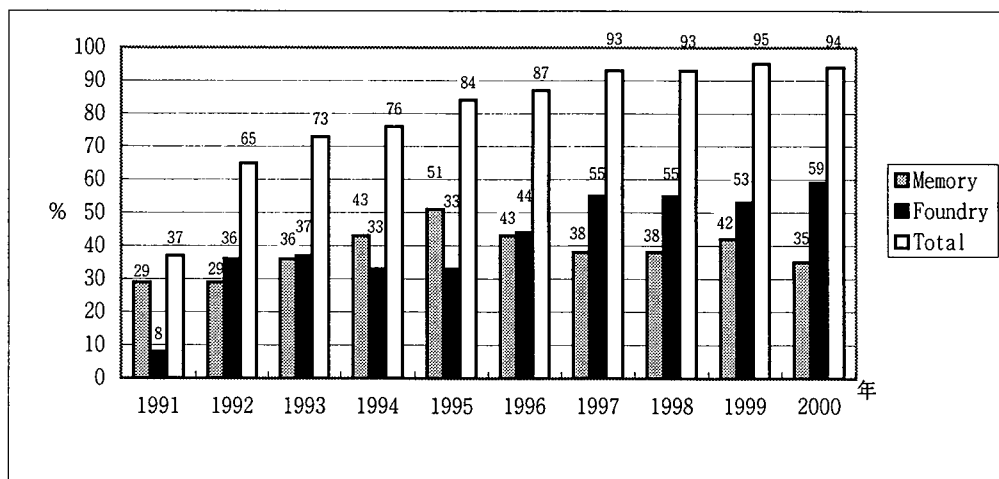
しかし、新しい生産方式として登場した垂直統合は、通常想定される垂直統合の概念とは異なっている。すなわち、垂直非統合の生産方式との一部折衷の方式をとり、フォトマスク、パッケージとテストともに分業化されている。従って、垂直統合が発展しても、垂直非統合に属するフォトマスク、パッケージ、テストの各段階は拡大しつつあるのである。

この時期になると、世界的な技術がすでに 8 インチウェハー、製造工程微細化技術では 0.35 $\mu\text{m}$  へと進化した。半導体技術は進化するにつれ工場建設に伴う費用が莫大なものとなる。1 つの工場の建設費用だけでも少なくとも 200 億円を要する。

従来、垂直統合の企業は、需要が増えれば、自ら新工場を建設して生産能力を拡張するという自前主義ともいえる行動を採ってきた。しかし、この莫大な工場建設費用のために、設計業者のみならず、豊富な経営資源を持つ垂直統合企業においても、新工場の建設には慎重な態度をみせた。一方で、ファウンドリーにおける技術が飛躍的に進歩を遂げていた。そこで、垂直統合企業は、自前主義的な方策を外部の製造能力を利用する方策へと、すなわちファウン

ドリーへの製造委託を行うという方策へと次第に転換を模索するようになった<sup>(21)</sup>。実際、垂直統合企業によるファウンドリーへの発注は着実に伸びていった。1998 年では、ファウンドリーにおける垂直統合企業からの受託は全体の 24%であったが、2001 年には 32%までに増加した。ファウンドリーにおける機能は専業設計業者との補完関係から垂直統合企業との補完関係構築までへと拡張したのである。

更に、垂直統合企業は、その委託範囲を広げていった。ファウンドリーにおける川上と川下段階、すなわちフォトマスク、パッケージ、テストへの製造委託をも同時に行うようになった。結果、ファウンドリーと DRAM が発展すればするほど、垂直非統合に所属する各階段がさらに発展していくこととなった。UMC はこれら一連の世界的な技術変化の潮流において、ファウンドリー事業はますます成長していくという公算に基づいて、1999 年に、設計と製造が統合される生産方式<sup>(2)</sup>から一気に設計と製造が完全に分離される生産方式<sup>(3)</sup>へと事業を転換した。その結果、UMC は TSMC に次いで世界第 2 位のファウンドリー企業となり、ビジネスモデルとしても世界的に注目を集めるようになった。現在、ファウンドリーとメモリは、台湾半導体産業の発展を支える二大柱となっている (図 7 参照)。



出所：[工業技術研究院 2000：8-14] [2000 半導体工業年鑑] 図 8-4 「我国 IC 製造業両大支柱」より。

図 7 台湾 IC 製品の 2 大柱—メモリとファウンドリー—

このように、垂直統合の発展は、垂直非統合の発展を阻害するものではなく、むしろその発展を促進するように働いたのである。従って、半導体産業の発展につれ、垂直非統合はますます拡大しつつあることが認められる。

#### おわりに

以上の考察の結果から、台湾半導体産業における、垂直非統合の形成、定着、拡大は次のようにまとめることができる。

垂直非統合の形成は、①外的要因としての技術進歩と市場規模の拡大、②内的要因としての経営資源の制約という2つの要因によって捉えることができた。既存研究においては、主として台湾政府の政策と分業化との関係について注目されていた。だが実際は①外的要因と②内的要因という両要因によって分業が促進されたこと、特に②内的要因である経営資源の制約が分業化へと導く企業行動に大きな影響を与えていたことがわかった。UMC がその好例であった。

垂直非統合の定着は、半導体製造プロセスの5段階の主たる担い手が完全に民間企業へと移行することで達成され、象徴的には専業ファウンドリー企業の成立・発展として捉えられた。この移行は、設計能力不足への対応から始まった。台湾政府の積極的な政策支援によってこの問題は解消されたが、結果として連鎖的な効果をもたらした。すなわち、「設計能力の不足→設計能力の要請（設計能力の過剰化）→製造能力との不均衡→製造能力の要請→専業ファウンドリー企業の誕生→ファウンドリーを中心とする国内、国際分業体制の確立→フォトマスク需要の拡大→専業フォトマスク企業の誕生→民間企業が5つの段階の担い手になる」という一連の流れを招いたのである。

このような移行の中で、垂直非統合の定着は、次のような2つの経路から捉えることができた。第1に、川下産業である情報通信機器産業の発展を契機

とする経路であり、「川下産業の発達→半導体需要の拡大→設計段階規模の拡大→製造段階規模の拡大→設計段階規模の拡大の連鎖効果→製造段階規模の拡大の連鎖効果→フォトマスク・パッケージ・テスト段階規模拡大の波及効果→垂直非統合の拡大」と進行したのである。そして、第2に、ファウンドリーと海外設計業者との国際分業を契機とする経路であり、「海外設計業者とファウンドリーにおける国際分業の拡大→製造段階規模の拡大→フォトマスク・パッケージ・テスト段階規模拡大の波及効果→垂直非統合の拡大」と進化したのである。このような川下産業の発達につれ、国内外における設計業者がファウンドリーとの相互需要がますます強くなる。垂直非統合の生産方式はファウンドリーのビジネス形態の確立によって定着するようになった。

そして、垂直非統合の拡大は、次のような2つの経路から捉えることができた。第1に、DRAM技術の開発に成功を契機とする経路であり、「パソコン産業の発達→DRAM需要の拡大→DRAM輸入の拡大→DRAM技術を獲得する圧力が増強する→DRAM技術開発に成功→DRAM企業の設立活発→設計と製造段階規模の拡大→フォトマスク・パッケージ・テストへの発注増加の波及効果→垂直非統合の拡大」と進行したのである。第2に、ファウンドリーにおける機能の拡張によって発展してきた経路であり、「世界的な技術進化による工場建設費用の膨大化→垂直統合企業が工場建設に慎重→ファウンドリーへの発注増加→製造段階規模の拡大→フォトマスク・パッケージ・テストへの発注増加の波及効果→垂直非統合の拡大」と進行したのである。上記の経路から、この垂直非統合の拡大は、DRAM産業の発達による垂直統合という生産方式が登場してもなお、発展を続けていることがわかった。

こうしてみると、垂直非統合という生産方式は、決して台湾だけでしか誕生し得なかった特殊な現象であるというよりも、むしろ後発国における産業発展において適用度が高い現象として還元できよう。

すなわち、インプリケーションとして、次のような点を指摘することができる。

第1に、民間企業の経営資源による制約の解消という点である。台湾の場合と同様に、後発国における産業発展において、第1にボトルネックとなるのが、民間企業の経営資源による制約であろう。この制約に対して、資源の節約という措置を取らなくても<sup>(2)</sup>、政府が積極的に経営資源を供給することによって十分に解消が可能であり、産業発展へと導くことが可能であると言えよう。

第2に、資本集約的とされる産業発展への挑戦という点である。一般的に、資本集約的な産業は、大企業によって担われ、寡占状態へと移行すると考えられる。中小企業が主たる担い手となって、このような産業を進展させようと挑戦する際には、政府による企業間における分業を通じて、能力を分散させるという環境作りが重要である。そうして、中小企業が外部の分業環境を活用し、お互いの持つ資源を上手く結合させることができれば、資本による制約から脱することが可能となり、中小企業による資本集約産業の発展を実現できるようになるだろう。当然、分業に適した産業を選択することも重要である。

第3に、前方関連と後方関連との結合が産業規模の拡大をもたらすという点である。川上産業の発展は川下産業の成長に規定されるため、川下産業と川

上産業を同時に育成することが重要となる。需要の存在は前方関連効果の発生する前提条件である。また、前方関連効果は後方関連に対する重要かつ強力な補強要因として作用する（ハーシュマン 1965）。台湾政府は、情報通信機器産業と半導体産業を同時に育成したことによって、情報通信機器産業の発展が半導体の需要を牽引した。更に、半導体産業の発達は、情報通信機器産業を構造転換させるというメカニズムが働いている。それによって、1994年に台湾の半導体産業と情報通信機器産業の生産高は、それぞれ、世界4位と3位の規模へと到達することができたのである。

#### \*謝 辞

本稿は、2002年度、国際ビジネス研究学会全国大会にて報告した内容に、加筆修正を加えたものであります。当学会報告に際し、藤本隆宏先生（東京大学）、天野倫文先生（東洋大学）をはじめとする多くの先生方から有益なコメントを賜りました。記して感謝致します。特に、本稿の作成の過程におきまして、新宅純二郎先生（東京大学）、天野倫文先生（東洋大学）、工藤章先生（東京大学）、橋川武郎（東京大学）、田島俊雄先生（東京大学）からご助言を頂きました。本論文のレフェリーの先生方と併せて、ご厚情とご指導に厚く御礼を申し上げます。

#### 【注】

<sup>(1)</sup> E.A.G.Robinson “The Structure of Compleitive Industry” 69 Chicago : University of Chicago press 1998 によれば「同じ生産過程の別の段階にある別企業の所有と経営を自発的に投げ出す現象を分類するために、『垂直非統合』という用語を作り出した。」「垂直非統合」の言葉に対して、「垂直分業」を用いるものもいるが、国際貿易における「垂直分業」と区別する。また、台湾における半導体製造では1社が複数の段階の製造を行うのは普遍である。言い換えれば、

垂直統合と比較して統合の度合いが低いという生産方式の状態にあるが、全部の企業が1つの段階のみを製造するという完全な分業状態になっていない。そのため、本稿では「垂直非統合」という言葉を用いる。これに対して、半導体製造の5段階が1社で統合される生産方式に「垂直統合」という言葉を用いる。但し、日本では、フォトマスクが含まれていない場合は多い。

<sup>(2)</sup> このように専業設計企業の割合が飛び抜けて

- 多いのだが、世界規模で見れば、アメリカにおける専業設計企業数が、全世界の7割の割合を占めている。但し、本文における既述のように、支配的な産業構造という点においては、日本、韓国も含めて、アメリカでは、垂直統合型生産方式による寡占的な構造によって特徴付けられる。
- (3) 三輪晴治「半導体産業におけるアーキテクチャの革新」『ビジネス・アーキテクチャ』藤本隆宏・武石彰・青島矢一編，有斐閣，2001年，93-96ページ。
- (4) アダム・スミス，大内兵衛・松川七郎訳『諸国民の富』岩波文庫第1分冊，1959年，第3章「分業は市場のひろさによって制限されるということ」。
- (5) 1990に限定してみると，UMCの総資産は3億ドル，韓国の三星は42億ドル，日本のNECは230億ドル，アメリカのインテルは53億ドルである。蕭 峯雄『邁向二一世紀我国産業発展策略』1995年，29ページ。
- (6) 工業技術研究院『電子工業研究発展第2期計画』1982年，65-85ページ。
- (7) 工業技術研究院『電子工業第2期計画執行終了報告』1983年，81ページ。
- (8) 工業技術研究院『電子工業第2期計画執行終了報告』1983年，69ページ。
- (9) 經濟部工業局『中華民國73年工業發展年報』1984年，166ページ。
- (10) Pao-long Chang, Chintay Shin & Ching-wen Hsu “Taiwan’s approach to Technological Changes : The Case of Integrated Circuit Design” Technology Analysis Strategic Management, Vol.5, No.2, 1993, p.176.
- (11) 『超大型積体電路技術發展計画』1983年，65-68ページ。
- (12) 『超大型積体電路技術發展計画』は1983年から1988年をかけて実施された。総額24.5億元で「超大型積体電路 (VLSI) 工場」を建設し，6インチウェハー，1.2 $\mu$ mの16kb SRAM，256kb DRAMが開発された。拙稿2001年，113-118ページを参照。
- (13) 「中央キッチン」の機能とは，特定のレストランに所属せず，多くの料理屋へ料理作りのサービスを提供することにある。料理屋はチッキンへの投資および管理をしなくても，中央チッキンを利用できる。料理屋はメニューの設定と味の開発に集中する。
- (14) 1999年に，各段階の最高資本は，設計26.9億元，ファウンドリーは900億元，パッケージは198億元，テストは54億元であった。
- (15) TSMCとTMCともITRIから先端技術を移転したとともにITRIのエンジニアを転職させたため，民間企業より技術の優位性を持っている。
- (16) 工業技術研究院『1995年半導体工業年鑑』1995年，参-16-17ページ。
- (17) 「中華民國電子工業部門發展計画（1980-1989）」第4章，第3節，一. (一) .4によれば「わが国が汎用品への發展が不適合であり，ニッチ，低付加価値あるいは国内の電子産業を支援する目的の半導体市場を開拓する」。
- (18) メモリ企業は主に設計と製造が統合される生産方式を選択したのは，なぜかという問題について，「半導体産業における生産方式の選択を与える要因」という論文を作成中である。
- (19) 2002年12月27日世界先進積体電路株式会社 (VISC) 工場長浮同宏へのインタビュー。
- (20) VISCが設立される以前，旺宏，華邦，非DRAMのメモリ企業およびUMC，合泰の非メモリ企業が設計とウェハー製造が統合される生産方式を採用した。1999年にはUMCと合泰とも専業ファウンドリーに事業轉換したため，設計と製造が統合される生産方式はメモリ企業しか残していない。
- (21) 1999年に，TSMCは世界での垂直統合型の

手企業と同時に 0.18 $\mu$ m 製造工程技術を開発したのを発表したのはその例である。

(22) 当期の資本節約は次期の所要資本額を節約す

るが、次期の資本供給をも抑制するとなる。詳しくはハーシュマン 1965 年, 79-87 ページを参照されたし。

### 【参考文献】

アルバート O. ハーシュマン著, 小島清監修, 麻田 四郎訳, 巖松堂出版社, 1965 年。

青山修二『ハイテク・ネットワーク分業』白桃書房, 1999 年。

朝元照雄「台湾のコンピュータ・半導体産業の技術 累積と技術発展」『アジアの技術発展と技術 移転』文真堂, 1995 年, 145-171 ページ。

Carliss, Y. Baldwin and Kim, B. Clark, “Design Rules” The MIT Press Cambridge, Massachusetts London, England, 2000.

陳 東升「積体電路産業組織網路的形成及其形成的 制度基礎」張 維安編『台湾の企業組織結構 與競争力』聯経出版社, 2001 年, 1-56 ページ。

Constance Squires Meaney, “State Policy and the Development of Taiwan’s Semiconductor Industry” edited by Joeld. Aberbach, Davidollar, and Kenneth. Sokoloff. *The role of the state in Taiwan’s development* 1994, M.E. Sharpe, Inc.

George J. Stigler “The Division of Labor is Limited By The Extent of The Market” *The Journal of Political Economy* 1951, Vol. LIX, No.3, pp.185-193.

何 錦堂「台湾 IC 産業発展之研究」国立台湾大学 商学部博士論文, 1998 年。

Hong, Sung Gul “The political Economy of Industrial Policy in East Asia” Edward Elgar Publishing Inc., 1997.

工業技術研究院『超大型積体電路技術発展計画』 1983 年。

工業技術研究院『電子工業研究発展第 2 期計画』1982

年。

工業技術研究院『電子工業研究発展第 2 期計画実行 終了報告』1983 年。

工業技術研究院『半導体工業年鑑』1992 年版-2000 年版。

伊丹敬之「見える手による競争：部品供給体制の効 率性」『競争と革新－自動車産業の企業成 長』東洋経済新報社, 1988 年, 144-172 ページ。

ジェームズ・V・コッチ著, 里見常吉・青木孝子・ 飯村卓也・河野善文訳「統合, 多角化ならび に合併の統計的考察」『産業組織の経済学』 中央経済社, 1996 年, 203-206 ページ。

John A. Mathews “High-Technology Industrialization in East Asia : The Case of the Semiconductor Industry in Taiwan and Korea” Chung-Hua Institution for Economic Research 1995.

梶原弘和「台湾の電機電子産業－産業組織変化と輸 出拡大」谷浦妙子編『産業発展と産業組織の 変化』アジア経済出版会, 1994 年, 243-259 ページ。

梶原弘和「台湾－電子産業の輸入代替・輸出指向か ら高度化へ」, 井上隆一郎, 浦田秀次郎, 小 浜裕久編著『東アジアの産業政策』日本貿易 振興会, 1990 年, 158-179 ページ。

李 享五「企業間システムの選択に与える製品特性 と組織能力の影響－日本の化学繊維産業の 分析を中心に－」東京大学経済学研究科博士 課程学位論文, 1999 年。

Mead, C., and L. Conway “Introduction to VLSI Systems” Reading, Mass. : Addison-Wesley, 1980. 邦訳『超 LSI システム入門』培風館,

- 1981年。
- 三輪晴治「半導体産業におけるアーキテクチャの革新」『ビジネス・アーキテクチャ』藤本隆宏・武石 彰・青島矢一編, 有斐閣, 2001年, 73-100 ページ。
- 水橋佑介『電子立国台湾』星雲社, 1999年。
- 長岡眞男・平尾有紀子「垂直統合と垂直的制限」『産業組織の経済学』1998年, 69-78 ページ。
- 王 淑珍「台湾における半導体産業の形成と工業技術研究院の歴史の役割—小国開放型のハイテク産業育成の実証—」『ケーススタディ・アジアの産業と企業』東京大学社会科学研究所調査報告 第29集 2001年, 101-130 ページ。
- 王 淑珍「台湾における半導体産業の垂直分業」『アジアと経営—市場・技術・組織 (下巻)』東京大学社会科学研究所, 2002年, 31-41 ページ。
- Pao-cong Chang, Chintay shin & Chiung-Wen Hsu  
“The formation process of Taiwan’s IC industry-method of technology transfer”  
*Technovation*, 1994, 14(3), pp.161-171.
- Pao-cong Chang, Chintay, shin & chiung-wen Hsu  
“Taiwan’s approach to technological change : The case of integrated circuit design”  
*Technology Analysis Strategic Management*, 1993, Vol.5, No.2, pp.173-177.
- 佐久間昭光「先端技術産業の技術革新と産業組織」『イノベーションと市場構造』有斐閣, 1998年, 241-249 ページ。
- 佐久間昭光・米山茂美「イノベーションと産業進化—日本の半導体製造装置産業の形成と発展」『ビジネス レビュー』第39巻第1号, 1991年, 1-32 ページ。
- 佐藤幸人「技術発展と技術政策」, 施昭雄・朝元照雄編『台湾経済論』勁草書房, 1998年。
- 佐藤幸人「台湾の経済発展における政府と民間企業—産業の選択と成果」, 「産業の比較分析: 電子産業—韓国総合電子メーカーと台湾のベンチャービジネス」服部民夫・佐藤幸人編『韓国・台湾の発展メカニズム』アジア経済研究所, 1996年, 87-114, 197-211 ページ。
- 佐藤幸人「台湾—新段階に入った技術発展」, 谷浦孝雄編『アジアの工業化と技術移転』アジア経済研究所, 1990年, 127-159 ページ。
- 蘇 立瑩『也有風雨也有晴—電子所 20 年軌跡』工業技術研究院電子工業研究所, 1994年。
- 鈴木八十二『はじめての超 LSI』工業調査会, 2000年。
- 武村昌介「産業組織の基盤と産業構造」, 「事例研究—半導体産業」『産業競争と経済分析』御茶の水書房, 1999年, 199-229 ページ。
- 谷光太郎『半導体産業の軌跡』日刊工業新聞社, 1994年。
- 楊 丁元・陳 慧玲『業競天択—高科技産業生態』工商日報出版社, 1997年。
- 楊 艾俐『IC 教父張忠謀の策略伝奇』天下雜誌, 1998年。

[2003年8月4日受理]

## 知識移転と海外工場の進化

山口 隆英 (福島大学)

## 要 旨

多国籍企業内部における知識フローは、本国の「マザー工場」から「海外工場」へという方向がこれまでの研究において主流であった。これに対して、Bartlett and Ghoshal (1989) の研究に代表されるように、多国籍企業内部の知識フローが、海外工場から発生することが指摘され始めた。海外工場から生じる知識フローは、海外工場の進化を示す重要な指標である。本稿では、このような海外工場から発生する知識フローを指標として、海外工場が新しい役割を担う工場に進化するプロセスを分析する。マザー工場からどのような種類の知識が移転されることによって、海外工場が多国籍企業内で新しい役割を果たせるようになるのかをケース・スタディを通じて検証する。

第一に、マザー工場と海外工場の間にある知識移転の関係を、マザー工場と海外工場との間のルーチンの移転という視点から整理した。Nelson and Winter (1982) の研究に従って、組織ルーチンを定義した。まず、マザー工場から海外工場へのルーチンの移転を、移転されるルーチンの量の変化という観点から考察する。しかし、多国籍企業内部での意思決定を考えると、新しい知識フローの発生は、単に海外工場が持つルーチンの量だけでなく、そのルーチンの性質が問題になる。第二に、ルーチンの性質について検討する。Nelson and Winter は、ルーチンの性質について、低位 (Low-order) のルーチンと高位 (Higher-order) のルーチンとの分類が可能であることを示している。低位のルーチンは、生産に関する How に関する知識であり、高位のルーチンは Why に関する知識である。この高位のルーチンの移転の有無が、海外工場からの知識移転を可能にする要素であると仮定した。第三に、ソニー・ディスプレイ・デバイス・シンガポールのケースを取り上げた。シンガポール工場は、ソニー稲沢からの知識移転を受けて成長した。シンガポール工場は、技術部門を持ち、中国工場に対して知識移転を実施するまでに成長している。そして、第四に、この工場の成長過程で行われた知識の移転を高位のルーチンの移転という視点で見直した。この分析から、稲沢工場での研修で生じた Why に関する知識の獲得を、シンガポール工場が継続していることが明らかになった。この高位のルーチンの移転を可能にした組織能力が、シンガポール工場の進化を導くキーファクターといえる。

## 1. はじめに

海外子会社の設立は、本国にある親会社から、その海外子会社へ、知識が国際的に移転される重要な機会である。海外に設立された子会社は、本国にある親会社から知識を受け取ることで事業活動が可能になる (Hymer, 1976)。このような多国籍企業内部での知識フロー (knowledge flow) は、「親会社から海外子会社へ」という方向が一般的とされてきた (Hymer, 1976; Buckley and Casson, 1976; Teece, 1983; Dunning, 1988)。しかし、近年の多国籍企

業の理論研究は、「本国にある親会社から海外子会社」という知識フローだけでなく、「海外子会社から親会社」、および、「海外子会社からほかの海外子会社」へという知識フローが発生することを指摘している (Hedlund, 1986; Ghoshal and Bartlett 1988, Bartlett and Ghoshal, 1989)。このような新しい知識フローの発生は、多国籍企業内において海外子会社が果たす役割が進化していることを示す指標である。

最近の国際経営分野の研究において、「多国籍企

業内部における知識フロー」を分析する研究は、大きく二つに分けることができる<sup>①</sup>。ひとつは、多国籍企業が行う知識創造活動のプロセスにかかわる研究である (Subramaniam and Venkatraman, 2001; 梶山, 2001A, 2001B; Schulz, 2001; 浅川, 2002; Spencer, 2000, 2003; Belderbos, 2003)。これらの研究は、海外市場や海外の研究開発拠点で発生する知識がどのように多国籍企業全体で共有され、新しいイノベーションとなるのかということが議論される。知識の共有の段階において、多国籍企業内の知識フローが重要になる。もうひとつの研究としては、多国籍企業内で生じた優位性の重複利用にかかわるものである。ある拠点で発生した知識を、別の拠点で利用可能にすることを論じた研究 (Kostova, 1998; Szulanski, 1996) で、日本的経営の国際移転として論じられた研究 (宍戸ほか, 1980; 市村ほか, 1980; 石田, 1985; 安保ほか, 1991) は知識フローの文脈ではここに分類される。ある拠点で発生した知識を別の拠点に移転し利用するという分析の視点は、知識フローのプロセスを主体的に管理する多国籍企業の移転能力、逆に言うと、知識を受け取る海外子会社が知識を吸収する吸収能力についての研究 (Kogut and Zander, 1992, 1993 Gupta and Govindarajan, 1991, 1993, 1994, 2000; Lord and Ranft, 2000; Mcgaughey, 2002) を導く。これらの研究は、多国籍企業内の知識フローの研究を多国籍企業の組織能力の研究として捕らえなおすことを可能にした。組織能力として知識フローを見る場合、知識を移転する側の移転能力と移転される側の吸収能力が問題になる。吸収能力についての議論は Cohen and Levinthal (1990) の研究に代表されるようにその理論化が進んでいるが、移転能力については十分な理論化の努力がされているとはいえない<sup>②</sup>。移転能力の視点から、多国籍企業内での知識フローを分析する研究は、既存研究の不足を補うために必要な研究であるといえる。

多国籍企業の移転能力を考える場合、Kogut and

Zander (1992, 1993) が指摘するように移転される知識の性質が大きな問題となる。特に、移転することが困難な暗黙知の移転をどう実現させるのかが重要な問題である。日本企業の経営において、暗黙知が多く活用されており (野中, 1990; Nonaka and Takeuchi, 1995), その暗黙知が優位性を形成しているために、その国際移転をどのような形で実現するかが、日本企業の国際化の大きな問題であった (安室, 1986, 1992; 吉原ほか, 1988)。日本企業についての研究が進むにつれて、日本企業の優位性が、トヨタ自動車によって最初に実現された生産システムに代表される日本的生産システムにあることが多くの研究によって指摘されている (Monden, 1994; Womack, Jones and Roos, 1990; Kenney and Florida, 1988, 1993; Florida and Kenney, 1991)。日本企業の生産活動にかかわる様々な暗黙知を海外の生産拠点、つまり、海外工場に移転する移転能力が、日本企業 (日本に本社を置く多国籍企業) にとって重要な組織能力になると考えることができる。

暗黙知を海外工場に移転させる日本企業の組織能力として、日本企業に見られるマザー工場システムをあげることができる (山口, 1996; 中山, 1997)。マザー工場システムは、暗黙知の移転に際して、暗黙知を形式知に転換する機能を果たすだけでなく、暗黙知を暗黙知のまま海外工場に移転する機能を果たす。マザー工場システムは、マザー工場から海外工場への知識フローを支える組織能力であるという一応の見方はできる。しかし、マザー工場システムが、暗黙知をどの程度移転し、そのシステムの運用によって、海外工場がどの程度マザー工場がもつ暗黙知を獲得できるのかという点については明らかにされていない。

そこで、本稿では、上述のように既存研究であまり取り上げられてこなかったマザー工場システムという移転能力を議論する。その能力が、どのようなタイプの知識フローを可能にし、海外工場の知識獲得にどの程度の有効性を持つのかという点が基本的



な問題意識である。本稿では、特に、本国のマザー工場から海外工場に移転される知識の性質に焦点をしばって議論を進める。つまり、本稿の目的は、マザー工場から海外工場に移転される、ある性質を持つ知識が、海外工場が多国籍企業内で果たす役割を進化させるということを検証する点にある。新しい知識フローの発生は、海外工場の進化を判断する指標として考える。マザー工場システムによって移転される知識の性質を議論するのは、移転される知識量 (Yamaguchi, 2003) についての研究だけでは、海外工場の多国籍企業内における役割の進化を十分に議論できないからである。

本稿では、工場間で移転される暗黙知を Nelson=Winter(1982)の考え方に沿ってルーチン(routine)としてとらえる<sup>③</sup>。Nelson=Winter は、ルーチンを様々な形式で用いているが、ここでは、実際の生産活動にかかわるルーチン (Low-order routines) よりも、なぜそのような技術が選択されたのかという問題にかかわるルーチン (higher-order routines) が議論の中心になる。それは、高位のルーチンの移転が、海外工場が自らの学習を通じて、新しい知識を作り出すために欠かせない知識であり、海外工場の役割進化とかかわってくると考えられるためである<sup>④</sup>。ルーチンの視点から本稿の課題を改めて示すと、「高位のルーチンの海外工場への移転が、海外工場が果たす役割を進化させる。」ということの解明である。この点についての議論を次の順序で行う。第一に、ルーチンの移転という観点から、マザー工場と海外工場の間にある知識 (ルーチン) の量的関係を整理し、知識の性質についての議論が必要なことを示す。第二に、組織ルーチンについて説明を行い、高位のルーチンの移転が、多国籍企業内の知識フローに新しい流れを追加する基盤となることを説明する。第三には、ソニーのシンガポール工場に関するケース・スタディを行う。このケース・スタディは、公表されたデータ、インタビュー調査等によって得られたデータから構成されたものである。第四

に、上述のケース・スタディから、高位のルーチンの移転が、海外工場が果たす役割を進化させることを示す。そして、最後に結論として、マザー工場システムによる高位のルーチンの移転があたえる影響、問題点、そして、今後の研究課題を示し結びとする。

## 2. 知識量から見たマザー工場と海外工場の関係

ここでは、なぜ、海外工場に移転される知識の性質を議論する必要があるのかを説明する。そのために、まず、マザー工場と海外工場の関係を双方の知識 (ルーチン) 量の変化という視点を言及する。多国籍企業内の知識量という視点では、海外工場が果たす役割の進化と、それに伴う新しい知識フローの発生を十分に説明できない部分があることを明らかにする。これらのことから、知識量にかかわって、知識の性質についての議論が必要となることを示す。

マザー工場と海外工場の知識量の関係を、Nelson=Winter に従って、組織ルーチンの受け渡しという視点で見ると次のようになる。組織ルーチンは、組織の有効な活動をスムーズに引き出す繰り返しのパターンと定義される (Nelson=Winter, 1982, pp.97)。組織ルーチンは、組織の活動を通じた学習の結果なので、長い間、操業している本国のマザー工場にたくさんの組織ルーチンが存在している。マザー工場の組織ルーチンは、海外工場の立ち上げに伴う技術移転のプロセスで、海外工場の組織ルーチンとして複製されることになる。海外工場の組織ルーチンは、工場の立ち上げ当初から、海外工場の活動が高度化・複雑化するのにあわせて、マザー工場から海外工場へ移転される。製品のモデルチェンジは、新しいルーチンが導入される契機であり、すでにあるルーチンが潜在的なルーチンとして組織内に蓄積される。また、海外工場の活動を通じて、海外工場が操業する環境に適合したルーチンが作り出されるので、海外工場の活動はマザー工場にないルーチンを生み出す可能性がある。海外工場の組織ルーチンは、マザー工場からの移転と内部での活動

を通じて、増大していく<sup>6)</sup>。

マザー工場と海外工場の関係を整理すると、マザー工場は、組織ルーチンを作り出す役割を担い、海外工場はそれを複製する立場にある。そのために、マザー工場の学習は、新しい問題解決であるために時間がかかり、海外工場の学習は、マザー工場のルーチンを複製する活動が中心で、マザー工場の学習と比較して、急速に海外工場の運営に必要なルーチンの量を増やすことができる。しかし、マザー工場には、現在の生産活動には使われていないが、過去の活動の成果として蓄積された潜在的なルーチンがあるので、マザー工場と海外工場の組織ルーチンの量は、海外工場による急速な複製によってもすぐに同じになるわけではない。もちろん、マザー工場に蓄積されたルーチンは、人材の流失や退職によって徐々に失われる。このようなことから、マザー工場と海外工場の知識量は、同等というレベルにはなかなか達しないが、徐々に近づいていく。

知識フローの方向という点から見ると、マザー工場と海外工場の知識量が近づくプロセスでは、組織ルーチンはマザー工場から海外工場へ移動する。単純に考えると、両工場の知識量がほぼ等しくなった時点、もしくは、知識量が逆転した時点で、マザー工場を起点とした知識フローに、海外工場を起点とした知識フローが加わっていくことが予想される。しかし、実際に、2つの工場間における知識量の逆転を仮定することは現実的でない。むしろ、マザー工場は、海外工場以上の知識量を所有しつづけるのが一般的である。それにもかかわらず、海外工場を起点とする知識フローが発生する。つまり、新しい知識フローの発生を、蓄積された知識の量的な変化のみによって説明できない。新しい知識フローの発生は、海外工場がどのような能力を有するようになったかということに対する経営者の認識が影響している。経営者の認識は、海外工場に与えるミッションに影響を及ぼすし、新しい知識フローを発生させる。海外工場がどのような能力を有するのかという

判断は、どのような活動ができるようになったか、言い換えると、どのような性質の知識を海外工場が持つようになったかという現実的な次元で行われる。したがって、どのような性質の知識が、マザー工場から移転されたかということ进行分析の必要がでてくる。

### 3. 知識フローに変化を生む組織ルーチン

ここでは、海外工場からの知識フローの発生という結果を導く組織ルーチンの性質について議論する。我々の主張は、マザー工場は、どうやって生産するのかという How にかかわるルーチンだけでなく、なぜ、そのような技術が使われるようになったのかという Why にかかわるルーチンを伝える能力を持っているというものである。そして、Why にかかわる知識の移転が、海外工場からの知識フローの発生という結果に大きな影響を及ぼすといえる。

どのような組織ルーチンが、海外工場からの知識フローを可能にするのであろうか。Nelson and Winter (1982) は、実際の経営活動の中で様々なルーチンが存在することを示している。Nelson and Winter があげるルーチンとしては、製品を生産するために必要な特定の技術的ルーチン、雇用や解雇に関わる手続きとしてのルーチン、在庫を管理するルーチン、需要の大きい製品を随時生産するためのルーチンから、投資・研究開発・広告についての戦略策定に関わるルーチン、および、製品の多角化や海外投資という事業戦略に関わるルーチンといった幅広い範囲である。これらのルーチンについて、顕著な差異ではないとしながらも、相対的に低位 (Low-order) の手続きや意思決定ルールと、高位 (Higher-order) の意思決定ルールや政策に関わるルーチンに分けられることを指摘している。低位のルーチンは、実際のビジネス活動を支えるルーチンであり、生産のための技術的ルーチンが代表的なものである。また、高位のルーチンは、組織の慣習や考え方に関わる部分であり、低位のルーチンの変更

や改善を可能とする部分である。

なぜ、海外工場への高位のルーチンの移転が知識フローに影響を及ぼすのか。海外子会社から知識の移転の開始は、多国籍企業の本社が行う戦略的意思決定と関わっている。本社の戦略的意思決定の根拠は、海外子会社に移転された知識の水準である。高位のルーチンは、単に、生産活動を行う低位のルーチンと違って、生産活動に関わる新しいルーチンを生み出すルーチンである。高位のルーチンが移転されることで、海外工場は、その企業らしいやり方で新しいルーチンを作り出すことが可能となる。海外工場に高位のルーチンが移転されたという本社の認識が、海外工場からの新しい知識フローを生み出す。

高位のルーチンの移転は、どのような知識の移転としてとらえればよいのであろうか。つまり、高位のルーチンを具体的にどのような知識の移転としてとらえるかという問題である。ここでは、高位のルーチンを、なぜ、そのような生産方法が使われるようになったのかという Why に関わる知識の移転としてとらえる。一方、低位のルーチンは、どうやって生産するのかという How に関わる知識ととらえる。Why に関わる知識を高位のルーチンとしてとらえるのは、次のような理由のためである<sup>⑧</sup>。海外工場の学習プロセスにおいて、マザー工場の活動をお手本として学ぶことによって、海外工場は生産が可能となる。どのように生産するのかという How に関する知識を学ぶことになる。How に関する知識を学ぶプロセスで、海外工場は知識を貯えていく。知識を貯えることは、海外工場が独自の問題解決能力を高めることを意味する。このプロセスでは、マザー工場から海外工場へ知識が移転されるにつれて、移転される知識の性質が問題解決のために必要な知識となる。それは、どのようにすれば生産できるかという How に関わる知識から、なぜそのような方法が使われるようになったのかという Why に関わる知識への変化である。Why に関する知識を知ること、その問題の原因に立ち返り、問題解決が可能に

なるからである。Why に関する知識の移転が、その意味において、新しいルーチンを作り出す高位のルーチンが移転される第一歩であるといえる。

このような考えから、Why に関する知識の移転が、海外工場の役割を進化させ、多国籍企業内の知識フローに、海外子会社からの新しい方向性を追加する原点であるといえる。次の節では、Why に関する知識を高位のルーチンととらえ、Why に関する知識の移転が、マザー工場からどのような形で行われているかを、ケース・スタディを通じてみていく。

#### 4. ケース・スタディ<sup>(7)</sup>

我々は、Why に関する知識の移転について、ケース・スタディを行う。取り上げられるケースは、ソニー・ディスプレイ・デバイス・シンガポールである。このシンガポール工場は、1990年に設立された。ブラウン管を一貫生産する工場である。愛知県のソニー稲沢(株)がマザー工場となって、シンガポール工場は立ち上げられた。1990年に総勢80名の技術者、スーパーバイザー、テクニシャンが稲沢工場で研修を受けた。これらのメンバーが中心になって、シンガポール工場が立ち上げられた。継続的な知識移転の結果、シンガポール工場は、生産部門だけでなく、技術部門を併せ持つレベルに達している。そして、中国上海のブラウン管工場の立ち上げにおいて、シンガポール工場はマザー工場としての役割の一部をはたした。例えば、シンガポール工場から、中国語ができるスタッフが選抜され、上海工場の立ち上げ支援のために、彼らが派遣された。また、上海工場のスタッフは、立ち上げ時に、半年から1年シンガポール工場での研修を受けた。シンガポール工場は、日本の瑞浪工場や稲沢工場が上海工場の立ち上げに協力したとはいえ、上海工場の主たるマザー工場となることで、シンガポール工場から発生する知識フローが実現している<sup>⑨</sup>。このようにシンガポール工場が成長し、新しい役割を担うようになる経緯が以下のケースで示される。

(1) シンガポール工場の立ち上げのためのマザー工場研修

1990年に、工場の立ち上げのために、総勢80名の技術者、スーパーバイザー、テクニシャンが、シンガポールから稲沢に派遣された。技術者は、12ヶ月、そして、スーパーバイザーとテクニシャンは、職種によって半年から1年、稲沢工場の近辺に滞在し、研修を受けた。技術者は、最初は製造部門の中に入って、ラインの実習を行った。後半は、技術部門に移り、各自が担当する製造プロセスを勉強するという形をとった。スーパーバイザーやテクニシャンは、製造部門で、研修期間を過ごした。操業開始の1年前、「80名ものシンガポール人を日本に呼んで教育して大丈夫か」という話がソニー内部で議論された。日本で研修した従業員に対して、契約で1年か、2年は拘束できるかもしれない。しかし、「3年先どうなるのか?」、「半分はやめるのではないか?」という不安があった。このような心配はあったもの、シンガポール工場を開設するための研修は、スタートした。また、シンガポールの人材を受け入れるにあたって、通訳に対する研修も行われた。製造部門の日本人は英語を話せない。6名ほどの英語の通訳を雇ったが、ブラウン管及びその製造に関する専門用語が多いために、まず通訳に専門用語の英語をレクチャーした。このような努力の結果として、このときの研修に参加したメンバーは、長期間、シンガポール工場に残り、中核人材として、シンガポール工場を支えることとなった。

シンガポールのメンバーは1990年6月に来日した。そして、1990年8月には、実習中のシンガポール工場の技術者から、クレームが出てきた。技術者は、シンガポールから派遣されている従業員80名中、30名前後だった。彼らのクレームは、「何も教えてくれない」というものだった。製造の実習では、製造部門の人がついて、「やって見せてくれて、やってはみるんだが、教えてくれない」とシンガポールの技術者は苦情を訴えた。それは、「これはなぜやる

のか?」という疑問に答えてくれないということであった。これは、1990年に採用したシンガポールの技術者が、4年制の大学を卒業していることとの関連も考えられる。このことに対応するために、シンガポール工場の立ち上げ担当部長は、稲沢工場において技術部門の責任者の一人であった中野氏に対応をゆだねた。中野氏は、製造実習中にシンガポール技術者がその時点で抱いていた「なぜそうなっているのか」という疑問に答えた。中野氏は、自分ではわからない1つの質問を除いて、3時間から4時間かけて回答した。中野氏が対応できない部分については同じ部門の別の責任者が対応した。その質問は、すべて「なぜ生産ライン、製品、部品がそうなっているのか」というWhyに関するものであった。これによって、シンガポールの技術者が研修開始から感じていたフラストレーションが解消され、その後、彼らはしばらく製造部門で実習を続けた後、技術部門での研修へと移行した。

この立ち上げ前の稲沢工場での研修は、迅速な知識移転の実現という形で成果があらわれた。シンガポールに彼らが帰り、工場のオペレーションがスタートした。ソニーでは、海外工場の研修や立ち上げ支援を行う部門として、マニファクチャリング・ビジネス・スクール(MBS)の運営を行っている。MBSは、主として東南アジアの工場マネジメントと技術のローカライズのために活動している。講師は8名である。カテゴリーとしては、生産技術マネジメント、共通技術、管理技術、技術標準などの分野である。MBSは東南アジアだけでなく、国内、東ヨーロッパ、メキシコ、アメリカなどでも研修を行っている。1997年度は2100名が受講し、そのうち、1100から1200名が東南アジア出身である。シンガポールにおいても、最初のうち、MBSのメンバーが工場のオペレーションの仕方から始まって様々なことを指導した。しかし、シンガポールにおいては、インドネシアやマレーシアよりも早く約2年で、MBSの役割は終了した。MBSが提供する知

識は、全世界のソニーの工場が一般に必要なとする基礎的な知識である。そのために、全世界のソニーの工場で活用できる知識である反面、専門性には乏しい知識でもあり、工場の操業開始後の年数が増え、求められる知識がより専門的になると、MBSの必要性は減少する（シンガポール工場の場合、その必要性の判断はシンガポール工場によってなされている）。シンガポール工場では、この立ち上げ段階の知識移転を速い速度で終了し、より専門性の高い知識を求めて、ソニーの稲沢工場やその他の部門との関係を構築することが必要となった。

## (2) その後のシンガポール工場での研修

MBSによる研修の必要性がなくなった後、シンガポール工場では、次のような形で研修が行われた。製造部門と技術部門では若干異なっている。研修はそれぞれの部門のマネージャーから、オペレーターまで、それぞれのレベルで研修が行われる。両部門の共通テーマとしては、セイフティー（安全）やATS（Analytical Trouble Shooting）がある。製造部門では、個別のプロセスの研修のほかに、QC（品質管理）、SPC（統計的プロセス管理）、IM（Interactive Management）などが行われている。一方、技術部門に対するプログラムとしては、要素技術のほかに、アシスタントエンジニア以上で、SPC、FMEA（故障モード搭載）、VA（価値分析）、実験計画法、それから、プロセステクノロジーなどのテーマがある。このような研修の講師は、多くが工場内部の講師である。このほかにシステムエンジニアに対しては、このシステムエンジニアが、例えば、オラクル社のデータベースを勉強したいという場合には、シンガポール市内にあるオラクル社に派遣し、オラクル社内勉強ができるようにしている。上記の内、実験計画法については外部講師であり、プロセステクノロジーは、前にも登場した中野氏が担当している。シンガポール工場からみると、これら2つの研修は外部委託になる。そのほかにも、大学（例えば、シ

ンガポール国立大学、ナンヤン工科大学）や外部の機関（アジアパシフィックリサーチセンター、TQMコンサルタント）を使って研修を行っている。1998年時点では、シンガポール工場は、工場あたりの研修量としては、日本の工場よりも多くの研修が実施されていた。

これらの研修の多くは、シンガポール工場が設立された当時外部講師だったものだが、内部講師に置き換えられ、外部講師は一部になった。外部講師が担当する部分は、さらに、外部に専門的職種が確立している外部講師と、日本のソニーから派遣されるものに分けられる。この日本のソニーが提供している研修が、ソニーからの知識移転の部分である。中野氏が担当するプロセステクノロジーに関する研修は次のようなものである。具体的な中身は、技術研修と技術者マインドの研修からなっている。技術に関しては、設計スペックが決まってきた由来を教授される。初歩的な部分としては、部品等の寸法の由来があげられる。また、寸法でない部分、つまり、素材選定、プロセスの温度選定、プロセス時間の選定など条件設定の理由、そして、どういう方法を使わないといけないのかというノウハウでもより高度な部分になる。中野氏によると、「由来がわかり、ノウハウがわかると、日本人のサポートはいらなくなる。これは、技術者として自立できるために必要なものであり、そのほかの知識は本を読めば吸収できる。」研修では、いわゆる知識の部分は、本や資料を指定するだけである。むしろ、本にある知識以外の部分を伝えることが重要になる。中野氏は、日本から赴任している技術者が知っていることよりも古い、20から30年にさかのぼってスペックの由来を教えている。その結果、日本から赴任している若い技術者が持つ以上の知識を提供することになり、その技術者にとっては仕事がやりづらい側面があるようである。しかし、現地の経営幹部からは、技術の現地化という面で歓迎されている。

なぜ、中野氏がブラウン管工場において、このよ

うな技術研修を提供できるかという点、ブラウン管技術が成熟した技術であることと合わせて、ソニーのブラウン管の開発から製造にわたって数世代の製品を経験した中野氏のキャリアにある。中野氏は1970年にソニーに入社した。1973年から約10年、第一開発部でブラウン管関係の開発をしていた。80年からはウォッチマンというテレビの開発に関わり、そのときに、扁平型のブラウン管を開発した。その後継モデルは、今もセキュリティ用のモニターとして使用されている。1982年に、中野氏はサンディエゴ工場に赴任することとなった。サンディエゴ工場では、エンジニアリンググループに所属し、ここでは、製造ラインの後半部分のプロセスについてのサポートを担当した。サンディエゴ工場では、日本の情報をアメリカの従業員に教育する役割も課されていた。1986年に、愛知県の稲沢に行き、ソニー稲沢では最初の4年間、製造部門を担当し、1990年から4年間は技術部門を担当した。ソニー稲沢は、製品がコンピュータ用ディスプレイということもあり、製品の精度が高い。そのために、製品の欠陥率が高く、その改善が重要な業務であった。この問題を解決するために部品工場、外注先の組立工場、さらには素材メーカーの工場に出向き問題解決にあたった。また、この間に、海外生産に関する業務監査の部門も担当した。そして、技術者としては、最後に、ブラウン管のガラス表面そのものを無反射でかつ電磁波がでてこないように、ダイレクトスパッタリング(direct sputtering)という方法で導電性の透明な膜をつくる技術をアメリカ企業から技術導入するプロジェクトにおいて、ソニー側のプログラム・マネージャーとして働いた。この後に、技術者教育を担当するために、ソニーグループの研修を担当する部門であるキャリア・デベロップメント・インターナショナル(CDI, 現ソニー・ヒューマンキャピタル)に移り、技術者への研修活動を行っている。

シンガポール工場で中野氏が関わるもう一つの研修は、技術者のマインド研修である。ここではソニー

のエンジニアとして要求されるものは何なのかということが教えられている。シンガポールは、日本より階層的な社会になっており、エンジニアは工場現場に行きたがらない傾向がある。エンジニアは、テクニシャンが集めてきた情報をオフィスにいて端末をみながら判断している。その結果、どんな判断ミスが生じるかを教え、徹底してそのような慣習をなくすことが行われている。中野氏自身が一人の技術者として、技術者はどのように行動して問題を解決するのか、現場に行き、そのとき現場で発生している未解決の問題に対して、その場で解決の方向を示すなどして、一流のエンジニアとは何なのかということを示す活動が行われている。中野氏によると、指導したシンガポールのエンジニアには、日本から時々電話し、現場に行くことを何度もチェックしているそうである。

中野氏が行っている実際の研修を追ってみよう。この研修は、入社後、2年から3年の技術者を対象としている。通常研修は4日間である。講義そのものは、4日間で20時間強である。第一日目には、よい技術者とは何なのかというテーマでレクチャーが提供される。「技術者の役割は何だ」「それをどう果たしていくのか」ということを細かく徹底してインタラクティブに講義される。「どういう思考プロセスをとらないといけないのか」、それから結論として「ノウハウというのがいかに重要か、そのノウハウをどうやって身につけたらいいのか」が示される。そして、二日目以降に向けて、受講者の技術レベルを知るために、時間をかけてレベルチェックが行われる。二日目以降は、技術的なノウハウの説明が行われ、ケース・スタディが実施される。ケース・スタディでは、こういう問題が起こったら、こういうふうな視点を広げていかなければならないという視点の広さの必要性が説明される。中野氏によると、ここでは、「いかに、受講者の視点が狭いか」ということを気づかせることが重要で、気づきを得ることができるようなケース・スタディを行っているそう

である。最終日には、もう一度、受講者が考える一流のエンジニアとは何なのかということが問われる。最初の日に受講者が考えていた一流のエンジニアと、最終日のそれでは違ってくる。加えて、最終日には、視点を広げる意味で、近くにある部品工場の見学を行う。

## 6. 分析

ここでは、前の節で説明したシンガポール工場のケースを分析する。シンガポール工場は、現状では、単なる生産機能を担当する工場から、技術部門を有する工場へと進化し、あわせて、中国工場の立ち上げに際して、中国人従業員の研修を担当する工場へと成長している。この成長のプロセスに関わる知識移転を、シンガポール工場の立ち上げ前の稲沢工場での活動、立ち上げ後のソニーの技術研修および技術者マインド研修の実施という形で示した。これらの活動をルーチンという視点で見ると、次のようなことがいえる。

シンガポール工場が、稲沢工場における操業前の研修を通じて、稲沢工場では、シンガポール工場での生産を開始するために必要な知識が提供される予定であった。これは、ソニーの工場が日常的に行う生産管理、実際の生産活動に必要な技術、そして、工場の運営に関する知識の提供が主要な目的であった。どのように生産活動を行い、どのように工場を運営するのかという How に関する知識、つまり、低位のルーチンの移転を主眼においた活動である。しかし、この稲沢工場での研修において、例えば、「なぜ、そのような設計を行い、そのような生産方法を選択されているのか」といった疑問が、派遣されているシンガポール技術者からだされた。それに対して、中野氏を中心に日本側の技術者がその疑問に答えるという活動を行った。現在使用されている技術がなぜ使用されているのかという問に答える作業は、How に関する部分ではなく、Why に関する知識の移転であるといえる。Why に関する知識は、将来的

に技術者がシンガポール工場で起こった問題を解決する時に必要になる知識であり、高位のルーチンの移転であるといえる。この時点で、高位のルーチンの移転がどのような効果を持ったかは明言できない。しかし、シンガポール工場が、日本のソニー内部で予想していたよりも、速いペースで工場の立ち上げを進め、MBS によるソニーに共通な部分の生産管理・工場運営のルーチンの移転を終了している。この点は、稲沢工場での研修において、生産活動の How に関する知識（低位のルーチン）の移転だけでなく、Why に関する知識（高位のルーチン）の移転が行われたことが、操業時点でのシンガポール工場のルーチンの性質に影響を与えたためだといえる。つまり、シンガポール工場には、操業開始の時点で、他の工場の場合よりも高位のルーチンが備わっていたと考えられる。

この稲沢工場での操業前研修において、考慮しておかなければならない点は、マザー工場の移転能力と海外工場の吸収能力の対応関係である。高位のルーチンが移転されるきっかけは、シンガポール側のスタッフの苦情であった。シンガポール側のスタッフは、そのほとんどが工学系の大学卒業者で、学問的知識を有していた。つまり、操業当初から、シンガポール工場の知識の吸収能力は高いものがあつた。その高い吸収能力に対応する形で、その場の問題を解決するための場当たりの対応として、マザー工場側が移転能力を高め、想定していたよりも高次のルーチンがシンガポール工場へ移転された。

操業開始後、シンガポール工場は、従業員の研修活動に力を入れている。シンガポール工場内において、講師を内製化するなど、シンガポール工場内のルーチンの蓄積を窺うことができる。シンガポール工場のケースでは、このような現在行われている生産活動に関わるルーチンを積極的に貯えるだけでなく、ソニーが過去から蓄積するルーチンについても積極的に蓄積している点は注目すべき点である。

中野氏は、1970年にソニーに入社して以来、ソニーのブラウン管やモニターの開発・製造に携わってきた技術者である。Nelson and Winterによると、組織のルーチンは、個々の従業員の記憶として、組織内に貯えられる。新しい海外工場が、その会社が所有する蓄積されたルーチンを学ぶためには、古いルーチンを所有する技術者と関係を保つ必要がある。シンガポール工場は、中野氏による技術研修を継続することで、中野氏という個人に蓄積されたソニーのルーチンを吸収している。ルーチンは、組織内で発生した問題を解決した過去の知識蓄積である。蓄積されたルーチンは、なぜ、現在の生産方法は使用され、また製品や部品の寸法は決ってきたのかというような部分への解答であり、継続して過去に蓄積されてきたルーチンを学ぶことは、高位のルーチンを獲得することになる。あわせて、中野氏の技術者のマインド研修では、ソニーの技術者がどのような形で、その高位のルーチンを用いて、新たらしいルーチンを作り出すかということに及ぶ。シンガポール工場は、このような技術者が持つ高位のルーチンを取り込む仕組みを持つことによって、その進化を速めているといえる。

シンガポール工場のルーチンの獲得に対する強いモチベーションが、継続的なルーチンの獲得を可能にしている。このプロセスで、中野氏のマザー工場から研修部門への配置転換という問題はあるが、マザー工場での在籍時の活動の延長として中野氏によるシンガポール工場での研修を捉えると、マザー工場が持つ移転能力は、過去の蓄積されたルーチン、および、その過去の古いルーチンを用いて現在の新しいルーチンを作り出す高位のルーチンを移転可能であるといえる。シンガポール工場が、知識フローを発生させた背景には、このような継続した知識獲得がある。

しかし、別の見方をすると、中野氏がマザー工場であった稲沢工場から離れたことによって、シンガポール工場がソニー内に蓄積された方法を獲得する

経路が変化することを意味する。つまり、このケースでは、マザー工場と海外工場の関係による獲得から、海外工場と組織内の個人の関係による獲得へと移行し、マザー工場と海外工場の関係が希薄化している。加えて、シンガポール工場は、稲沢工場よりもむしろ、ソニーの開発設計部門への人材派遣を行い、開発設計部門からの知識獲得を増大させている。これは、海外工場の進化に伴って、多国籍企業内の知識フローを支える能力が、マザー工場の移転能力から、海外工場の吸収能力に移行することを意味している。

## 7. むすび

本稿の課題は、マザー工場システムがどのような知識を移転することができる移転能力なのかという点であった。マザー工場を通じて高位のルーチンが移転されることによって、海外工場の役割が進化し、海外工場からの知識フローが発生する。このような考えに基づき、海外工場からの知識フローの発生を指標として、マザー工場と海外工場との間のルーチンの移転という点について考察してきた。高位のルーチンの移転を、その海外工場から、本国のマザー工場やほかの海外工場への知識フローを発生させる原因と考えた。高位のルーチンは、Whyに関する知識と考えられた。ソニーのシンガポール工場は、ソニー稲沢における設立前研修の時期に、技術者が抱くWhyに答えるメカニズムを持つことで、ソニーの高位のルーチンを貯えられるようになった。シンガポール工場は、結果として、ソニー内部におけるモニターの製造拠点の一つとなり、また、日本側と協力して、中国工場の立ち上げを支援するマザー工場の役割を果たせた。このケースから、マザー工場システムは、高位のルーチン、言い換えると、Whyに関する知識の移転を可能にし、海外工場の知識獲得をたすけることによって、海外工場の進化を進めていることがわかった。その一方で、海外工場によるルーチンの獲得が進むと、マザー工場システムと



いう知識移転能力よりも、海外工場の知識吸収能力が重要性を増してくることが示された。

本稿では、マザー工場システムという移転能力によって、高位のルーチンが移転され、子会社の役割が進化し、新しい知識フローが生じることが、これらの因果関係のより詳細な分析を必要とするが、一定程度示された。その一方で、知識の移転と海外工場の進化という視点では、海外工場の進化に伴う移転能力と吸収能力の関係、具体的には、移転能力がどの時期に活用されるのか、知識ベースとしての個人と吸収能力の関係など多くの研究課題が残されていることが明らかになった。これらの点は今後の研究課題として取り組んでいきたい。

#### \*謝 辞

本稿は、関西生産性本部が主催する海外経営戦略

#### 【注】

- ① 多国籍企業内部における知識フローの研究の分類については、たとえば、Shulz (2001) ように学習理論、知識ベース視角、多国籍企業内ネットワークといった形で詳細な分類が可能と考えている。しかし、本稿の分析では「本国のマザー工場と海外工場」の関係に集中するので、その点に注目する理由を示すことが必要である。そのために、既存研究の分類については、研究上の重複や分類が難しい点を承知した上で、「知識創造のプロセスとしての知識フロー」と「競争優位の重複利用」という分類を行った。
- ② 移転能力 (Transformative Capacity) として、Garud and Kumaraswamy (1995) の研究があるが、この研究は、過去のプロジェクトから現在のプロジェクトに知識移転することに主眼を置いたものであり、ある組織単位で発生した知識を別の組織単位に移転するという視点からの研究ではない。
- ③ 暗黙知の移転という点を中心的に議論するために、暗黙知と組織ルーチンを同義のように扱っている。もちろん、組織ルーチンの一部が、マニュアルなどの形で形式知化されていることは理解している。
- ④ 工場の学習活動が、重要な競争優位を生み出すことを、藤本 (1997) や Schroeder, Bates and Junttila (2002) の研究は示している。
- ⑤ 海外工場のルーチンの獲得プロセスにおいては、ルーチンの移転が自動的に起こるのではなく、マザー工場と海外工場のそれぞれの視点から、様々な問題を解決するために、マザー工場と海外工場の双方またはどちらか一方に派遣されているスタッフ、あるいは、派遣された経験のあるスタッフなどの様々な情報チャネルがあり、様々な情報交換の中でルーチンのやり取りが発生すると考えられる。Yamaguchi (2002) の NMUK のケースは、このことを示している。

研究会 (現、グローバル経営研究会) での 1998 年の例会での中野氏の報告がきっかけとなった。その後、中野氏には論文の作成段階でもご指導を頂いた。また、この研究会を当時運営していた、古沢昌之氏 (現大阪商科大学) には研究に対して多くの支援をいただいた。上述の 2 名の方に加えて、当該研究会でいろいろな示唆をいただいた安室憲一教授 (神戸商科大学)、梅野巨利教授 (神戸商科大学) および、田端昌平教授 (近畿大学) には、記して心からお礼申し上げたい。さらに、匿名の 2 名のレフリーから頂いた建設的なコメントに感謝申し上げたい。

なお、この研究は、平成 11 年度科学研究費補助金奨励研究 (A) 「日本企業の知識移転能力としてのマザー工場システムの進化プロセスの比較研究」における成果の一部である。

- ⑥ ここでの海外工場の学習については、海外工場はそもそも有能な学習手であるという学習観の立場に立って議論を進めている。言い換えると、自ら学ぶ存在として海外工場を捕らえている。このような学習観に、さまざまな文献を挙げる事が可能であるが、本稿では稲垣・波多野(1989)を参考にしてている。
- ⑦ このケースについては、1998年10月に関西生産性本部の海外経営戦略研究会で行われた中野隆生氏(当時CDI)の講演資料および講演録、講演後のインタビュー、2000年8月の金子武夫(当時ソニー株式会社)へのインタビュー、および、ソニー広報部からの提供をうけた研修に関する資料に基づいている。
- ⑧ シンガポール工場は、自動化設備で生産ライン

#### 【参考文献】

- 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の生産システム』東洋経済新報社。
- 浅川和宏 (2002) 「グローバル R&D 戦略とナレッジ・マネジメント」『組織科学』, Vol.36, No.1, 51-67 ページ。
- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press. (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略: 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)
- Belderbos, R. (2003) "Entry mode, Organizational learning, and R&D in foreign affiliates: evidence from Japanese firms", *Strategic Management Journal*, Vol.24, pp.235-259.
- Buckley, P. J. and M. Casson (1976) *The Future of the Multinational Enterprise*, Macmillan.
- Cohen, W. M. and D. A. Levinthal (1990) "Absorptive capacity: a new perspective on learning and

が構築されたが、上海工場は運搬工程を人の力で行う設備が採用された。そのために、シンガポール工場にない知識が、上海工場の立ち上げ時に必要とされたと考えられる。その部分を補う意味もあり、日本側の工場が協力した。また、本稿のレフリーより、シンガポール工場から中国工場への知識移転プロセスについての詳細なケースの必要性が指摘された。その重要性は著者も理解している。今回のケースでは、シンガポール工場から上海工場への知識移転が生じたという結果についてのみが記述されているが、いわゆる海外工場のマザー工場化の問題は、重要な研究課題であり、今後の研究において詳細なケース研究を行う予定である。

innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, pp.128-152.

Dunning, J. H. (1988) *Explaining International Production*, Unwin Hyman.

Florida, R. and M. Kenney (1991) "Transplanted organizations: the transfer of Japanese industrial organization to The U.S.", *American Sociological Review*, Vol.56.

藤本隆宏 (1997) 『生産システムの進化論』有斐閣。

Ghoshal, S. and C. A. Bartlett (1988) "Creation, adoption, and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporations by subsidiaries of multinational corporations", *Journal of International Business Studies*, Vol.19, No.3, pp.365-388.

Gupta, A. K. and V. Govindarajan (1991) "Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations", *Academy of Management Review*, Vol.16, pp.768-792.

- Gupta, A. K. and V. Govindarajan (1993) "Coalignment between knowledge flow patterns and strategic systems and processes within MNCs". In P. Lorange, J.R.Chakravarthy, and A. Van De Ven (eds.), *Implementing Strategic Processes : change, learning and cooperation*, Blackwell, pp.329-336.
- Gupta, A. K. and V. Govindarajan (1994) "Organizing for knowledge flows within MNCs", *International Business Review*, Vol.3, pp.443-457.
- Gupta, A. K. and V. Govindarajan (2000) "Knowledge flows within multinational corporations", *Strategic Management Journal*, Vol.21, pp.473-496.
- Garud, R. and P. R. Nayyar (1994) "Transformative capacity : continual structuring by intertemporal technology transfer", *Strategic Management Journal*, Vol.15, pp.365-385.
- Hedlund, G. (1986) "The hypermodern MNC - a heterarchy?", *Human Resource Management*, Vol.25, No.1, pp.9-35.
- Hymer, S. (1960) *The International Operation of National Firms : A Study of Direct Foreign Investment*, Doctoral Dissertation, MIT Press (pub. In 1976) (宮崎義一編訳『多国籍企業』岩波書店, 1978年)
- 市村慎一編著 (1980)『日本企業インアジア』東洋経済新報社。
- 稲垣佳世子, 波多野誼余夫 (1989)『人はいかに学ぶか : 日常認知の世界』中公新書。
- 石田英夫 (1985)『日本企業の国際人事管理』日本労働協会。
- Kenney, M. and R. Florida (1988) "Beyond Mass Production : production and the labor process in Japan", *Politics & Society*, Vol.16, No.1.
- Kenney, M. and R. Florida (1993) *Beyond Mass Production*, Oxford University Press.
- Kostova, T. (1998) "Success of the transnational transfer of organizational practices within multinational companies", *Working paper* 98-4, Carnegie Bosch Institute.
- Kogut, B. and U. Zander (1992) "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology", *Organization Science*, Vol.3, pp.383-397.
- Kogut, B. and U. Zander (1993) "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation", *Journal of International Business Studies*, Vol.24, No.4, pp.625-640.
- Lord, M. D. and A. L. Ranft (2000) "Organizational learning about new international markets: exploring the internal transfer of local market knowledge", *Journal of International Business Studies*, Vol.31, No.4, pp.573-589.
- McGaughey, S. L. (2002) "Strategic interventions in intellectual asset flows", *Academy of Management Review*, Vol.27, No.2, pp.248-274.
- Monden, Y. (1994) *Toyota Production System: an integrated approach to just in time*, Chapman & Hall.
- 中山健一郎 (1997) 「ホンダの東アジア圏生産ネットワーク--企業グループのタイ・中国市場への戦略対応」『経済と経営』Vol.28, No.2, 1-36 ページ。
- Nelson, R. R. and S. G. Winter (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press.
- 野中郁次郎 (1990)『知識創造の経営』日本経済新聞社。

- Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995) *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press.  
(梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996年)
- Schroeder, R. G., K. A. Bates, and M. A. Junttila (2002) "A resource-based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance", *Strategic Management Journal*, Vol.23, pp.105-117.
- Schulz, M. (2001) "The uncertain relevance of newness : organizational learning and knowledge flows", *Academy of Management Journal*, Vol.44, No.4, pp.661-681.
- 宍戸寿雄, 日興リサーチセンター編 (1980) 『日本企業イン USA』 東洋経済新報社。
- Spencer, J.W. (2000) "Knowledge flows in the global innovation system : Do US firms share more scientific knowledge than their Japanese rivals?", *Journal of International Business Studies*, Vol.31, No.3, pp.521-532.
- Spencer, J. W. (2003) "Firms' knowledge-sharing strategies in the global innovation system: empirical evidence from the flat panel display industry", *Strategic Management Journal*, Vol.24, pp.217-233.
- Subramaniam, M. and N. Venkatraman (2001) "Determinants of transnational new product Development capability : Testing the influence of transferring and deploying tacit overseas knowledge", *Strategic Management Journal*, Vol.22, pp.359-378.
- 梶山泰生 (2001A) 「製品アーキテクチャと国政経営戦略—カー・オーディオ事業のケース—」  
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, 246-260 ページ。
- 梶山泰生 (2001B) 「グローバル化する製品開発の分析視角」『組織科学』Vol.35, No.2, 81-94 ページ。
- Szulanski, G. (1996) "Exploring internal stickiness : impediments to the transfer of best practices within the firm", *Strategic Management Journal*, 17 (winter special issue) , pp.27-43.
- Teece, D. J. (1983) "Technological and organizational factors in the theory of multinational Enterprise", In M. Casson (ed.) *The Growth of International Business*, George Allen & Unwin.
- Womack, J., D. Roos and D. Jones (1990) *The Machine that Changed the Worlds*. (沢田博訳『リーン生産方式が世界の自動車産業をこう変える』経済界, 1990)
- 山口隆英 (1996) 「国際技術移転システムとしてのマザー工場制」『国際ビジネス研究学会年報』No.2, 113-128 ページ。
- Yamaguchi, T. (2002) "The learning capability of foreign factories : a case of Nissan Motor Manufacturing (UK) Ltd", Paper presented at EGOS, 18th Colloquium.
- 安室憲一 (1986) 『国際経営行動論 (改訂増補版)』森山書店。
- 安室憲一 (1992) 『グローバル経営論』千倉書房。
- 吉原英樹, 林 吉郎, 安室憲一 (1988) 『日本企業のグローバル経営』東洋経済新報社。

[2003年8月4日受理]

## 部品取引関係における企業のコストダウンとスピードアップ戦略

—台湾マザーボードの大手企業の事例から—

楊 英賢（台湾・環球技術学院）

### 要 旨

1980年代初期から発展し、世界の注目を集めているパソコン産業は、急成長を遂げてきており、現在ではもう一つの台湾の「経済的奇跡」を創造している。

しかし、いままで台湾パソコン産業の発展や企業成長を促進する要因に関する既存文献には、主に政府の役割、帰国した技術者の活用、OEM生産による技術移転、敏速な追随者（Fast Follower）戦略の選択、企業間分業からの要因を中心に論じたものが多い。それに対して、パソコン企業の部品取引関係における競争力を左右するカギである、コストダウンやスピードアップ行動や戦略の具体的な事例に基づいて議論したものはそれほど多くない。

本稿はマザーボードの台湾第2位企業、技嘉科技（Giga-byte）の事例を考察し、その部品取引関係に焦点をあてて、いかにしてスピードアップやコスト削減を達成してきたのかについて、明らかにする。

結論としては、部品取引関係における台湾マザーボードの大手企業の事例から、サプライヤーの集積優位性、キーベンダーとの長期的な取引関係による早期の情報取得や価格交渉の優遇、オープンな取引関係による競争メカニズムの導入などの優位をもたらしているということがわかった。

そして、価格競争の激化によって、アウトソーシングを積極的に行うブランドメーカーからの OEM/ODM オーダーが増えている。したがって、技嘉科技のケースから、台湾のマザーボード企業は、従来の価格の受容者（Price Taker）から、量産化や調達スケールの拡大によるバーゲンニングパワーを持っている価格の交渉者（Price Negotiator）に変わることができることがわかる。

さらに、ライフサイクルの短縮化によって、低コスト優位のみならず、スピード優位が一層重要だと考えられる。技嘉科技の事例より、台湾のメーカーは、従来の敏速な追随者から、率先して絶えず新機種の開発をリードする敏速なデザイナー（Fast Designer）に転換できることがわかる。

### I. はじめに

近年、台湾の輸出製品は、世界市場で大きなシェアを占めた初期の衣料、靴、プラスチック製品、スポーツ製品、自転車などいわゆる労働集約型の製品から、パソコン製品や周辺機器、マザーボードなどいわゆる資本や技術集約型の製品へと転換している。そのうち、台湾のマザーボード出荷量がすでに10年連続（2000年に約82%）、ノートパソコンが2年連続（2001年に約55%）で、世界ナンバーワンとなっている。1980年代初期から発展し、世界の注目を集めている台湾のパソコン産業は、急成長を遂げ

てきており、現在ではもう一つの台湾の「経済的奇跡」を創造している。

しかし、いままで台湾パソコン産業の発展や企業成長を促進する要因に関する先行研究には、主に政府の役割（呉他、1998）、アメリカから帰国した技術者の活用（水橋、1999）、OEM生産によるブランドメーカーの技術移転と海外市場へのリンケージ（高岡、1997）、自社ブランド製品を持たず生産に専念する「敏速な追随者」戦略の選択（呉他、1998）、企業間分業（川上、1998）、弾力で迅速な量産能力（黄、2002）からの要因を中心に論じたものが多い。

それに対して、パソコン企業の部品取引関係における競争優位を獲得することができるコストダウンやスピードアップ行動や戦略の具体的な事例に基づいて、議論したものはそれほど多くない。

すなわち、台湾のパソコン企業の成長を促進する要因を明らかにするために、企業内部の行動や戦略から議論する余地がある。特に価格競争の激化やライフサイクルの短縮化といった戦略的課題へ対応するため、敏速な部品調達、コストの削減、「Time To Market」をいかにして実現するのかが、パソコン企業にとって、競争力を左右するカギだと考えられる。

本稿の狙いは台湾におけるマザーボードの第2位企業技嘉科技（Giga-byte）の事例を考察し、その部品取引関係に焦点をあてて、いかにしてスピードアップやコストダウンを達成してきたのかを明らかにすることにある<sup>①</sup>。

## II. マザーボード業界の概況

### 1. マザーボードメーカーの出現と1990年前の分類

1981年IBM/PCのオープン・アーキテクチャ戦略によって、翌年、コンパックがIBM/PCの互換機（クローン機ともいう）を開発し、パソコン時代の幕をあけた。1983年に、宏碁電腦（Acer）は、工業技術研究院から技術供与され、台湾初のIBM/PCの互換機を開発し、翌年、台湾の多くの新規企業が互換機分野に相次いで進出した。世界各地で互換機メーカーもどんどん増えており、彼らは、マザーボードやさまざまな部品を輸入し、当地で組立し、当地で販売した。これらを背景として、1986年以降、台湾でマザーボードを生産する専門メーカーが出現した<sup>②</sup>。

1990年以前、世界においてマザーボードを生産するメーカーは、主に三つのタイプがあった<sup>③</sup>。第1のタイプは、例えばIBM、コンパック、宏碁電腦などの大手パソコンメーカーであり、彼らはマザーボードを自ら生産して、自社のデスクトップパソコンを組み立てるメーカーである。次のタイプは、高

品質・高価格を堅持する専門メーカーであり、例えばアメリカのMicronics（1998年に合併された）は、OEMの委託生産オーダーを受けたメーカーである。第3のタイプは、台湾のマザーボードメーカーであり、彼らは、パソコンの互換機市場の急成長とともに、技術や開発をあまり重視せず、国際ブランドメーカーの規格にフォローしながら、単に組立や加工に特化したメーカーである。

### 2. 世界のマザーボード市場

近年、世界のマザーボード市場は主に2つに分けられる。1つは、Top10のブランドメーカーの市場である。もう1つは、Non-Top10であり、すなわち各地域の互換機やクローン市場やDIY（Do It Yourself）の組立市場である<sup>④</sup>。

台湾マザーボードメーカーの出荷量の6割が後者（Non-Top10）に集中し、1999年すでに同市場の96.7%を占めている。一方、Top10のブランドメーカーの市場に関しては全需要のうちの約6割を供給している<sup>⑤</sup>。

ところが、ブランドメーカーの製品価格が次第に下落したため、クローン市場におけるNon-Top10企業の低価格優位性がなくなった。したがって、台湾のマザーボードメーカーは、将来ブランドメーカーからのOEM/ODM（Original Design Manufacturing）<sup>⑥</sup>オーダーを積極的に争わなければならない。今後、国内のライバルを除いて、Top10のブランドメーカーの市場における台湾の最大競争相手は、EMS（Electronics Manufacturing Service）のほかはないと考えられる<sup>⑦</sup>。

### 3. 台湾マザーボードの上位3社の実力

1980年代の中期から、パソコン市場の高成長とともに、台湾において、マザーボードの組立事業に参入する新興企業が相次いで設立された<sup>⑧</sup>。最大時で約数百社あり、1999年まで、台湾でマザーボードを生産しているメーカー数は約146社（株式上場企業

の 11 社を含む) である<sup>(10)</sup>。マザーボードの上位 10 社は、60%を超える市場占有率を持っている<sup>(11)</sup>。これは大量購買や生産による規模の経済性を得られるため、大きな企業がさらに大きくなり、小さな企業の生存領域が圧縮される、または淘汰されることを示唆しているのである。

表 1 は台湾のマザーボードメーカー上位 3 社の実力を示すものである。この表より、3 社はいずれも約 10-15 年ほど前、エンジニアが小規模な会社を設

立したことがわかる。十年を経て、国内外の大手パソコンメーカーのマザーボード部門を追い越した<sup>(12)</sup>。また、3 社は年出荷量がいずれも 1,000 万枚前後に達して、圧倒的なマーケット・シェアを持っている。売上高の半分以上を自社ブランドで発売しているが、各社の OEM/ODM の割合は次第に増えている。

2000 年の時点で、台湾のマザーボードの出荷量(約 8,437 万枚) が世界市場占有率の 82%を占め、すでに 10 年連続で世界ナンバーワンとなっている<sup>(13)</sup>。

表 1 マザーボードの専門メーカー上位 3 社の実力分析 (1 元=約 3.5 円)

項目/メーカー	華碩電腦 (Asustek)	技嘉科技 (Giga-Byte)	微星科技 (Micro-Star)
設立年度	1989 年	1986 年	1986 年
設立当初の資本規模 (合資)	1,000 万元 (4 人の合資)	70 万元 (5 人の合資)	500 万元 (5 人の合資)
創業者の出身背景	宏碁電腦 (Acer) のエンジニア (同僚関係)	工業技術研究院, 宏碁電腦, 明碁電腦などのエンジニア (同窓関係)	新力企業のエンジニア (同僚関係)
設立当初の業務	マザーボードの研究開発, 製造, 販売	マザーボードの製造, 販売	マザーボードの製造, 販売
2000 年の出荷量	1,253 万台	896 万台	908 万台
2000 年の世界市場の占有率	12.0%	8.9%	9.1%
自社ブランドと OEM/ODM との割合	7 割と 3 割	6.5 割と 3.5 割	6 割と 4 割
OEM/ODM の発注先	HP, Dell, Sony, 大同	富士通, Compaq, IBM, 東芝, 联想	富士通, Compaq, NEC, Dell, IBM
2000 年売上高と台湾製造業のランキング	707 億元 14 位	255 億元 43 位	240 億元 47 位
2000 年従業員数	4,927 人	2,460 人	2,425 人

出所：各企業の 2000 年報, 『天下雑誌 1000 大特刊 (2001 年版)』, 周 (1999), インタビュー調査より, 本研究のための整理<sup>(8)</sup>

### Ⅲ. マザーボードの製品特性による戦略的課題の提示

以下はマザーボードの製品特性から、二つの戦略的課題を提示する。これらは、マザーボード企業の行動や戦略に大きな影響を与えていると考えられる。

#### 1. 敏速な部品調達の要請

マザーボード (1 枚のマザーボードの上に、約 800 点のパーツがある) をアSEMBリーするのに必要な

部品は、少数の特注品、例えば、プリント基板、特定用途向け半導体 (Application Specific Integrated Circuit, ASIC と略称) などを除いて、ほとんど標準品に属する。また、マザーボードの標準化・自動化の生産作業があるため、大量生産が可能であり、各社の生産効率に大差がないと考えられる。したがって、製品の多様化に対応できる膨大で、敏速な部品調達の重要性は一層高まっている。

例えば、2000 年に、技嘉科技は、表面装着技術機

器（Surface Mounting Technology, 以下 SMT と略称）の生産ライン数が 20 本ある。1 つの SMT 生産ラインは、月の平均生産量が約 4 万枚である。同社の 1 ヶ月の平均出荷量がすでに 80-100 万枚に達しているため、そのための膨大な部品を、迅速で安く、高品質、短納期で調達するという目標を達成する購買部門の役割や使命は大きいと考えられる。そこで、マザーボード企業にとって、生産作業より、むしろ生産する前に、いかにして安く、部品調達を敏速に行うのかが、戦略的に重要な課題の一つだと考えられる。

## 2. ライフサイクルの短縮化

マザーボードは、主に CPU を搭載できるモジュール製品である<sup>(14)</sup>。そこで、最高速度 CPU が開発されると、マザーボード企業は、その CPU を搭載できるマザーボードを迅速に開発しなければならない<sup>(15)</sup>。マザーボード企業にとっては、CPU 速度の更新にあわせてマザーボードを市場に供給することが重要である。すなわち、平均 3-6 ヶ月のライフサイクルのもとに、マザーボードメーカーが、CPU やチップセットのサプライヤー（主にインテル）とどのような取引関係を維持するのか、いかにして開発リードタイムを短縮するのが、大きな戦略的課題の一つである。

特に 1993 年から、インテルは Pentium シリーズの CPU の速度や機能を頻繁に更新したため、もともと約 1-2 年であったライフサイクルは、次第に約 6-12 ヶ月へ、さらに 3-6 ヶ月に短縮化してきた。このライフサイクルの短縮化によって、マザーボードメーカーにとっては、低コスト優位のみでは持続的な競争優位を維持しにくくなっている。

インテルの台湾子会社の総経理（社長に相当する）は、「…製品の Time To Market イコール Time To Money で、Time To Market ができれば、さらに Repeat Order を獲得することができる」と強調している<sup>(16)</sup>。

そこで、台湾パソコン企業の競争優位の源泉は、

従来の低コスト優位から次第に新機種を絶えず速く設計開発できるスピード優位に変わってきている。これは、新機種の製品は、価格競争を避けられるだけではなく、値下げ前の高利潤を得られるからである。

## IV. 部品取引関係における技嘉科技のケースとその優位

以下では、マザーボード企業の第 2 位である技嘉科技の事例を考察する。特に、その企業間取引関係に焦点をあてて、次の節でいかにしてコスト削減やスピードアップを達成してきたのかについて、明らかにする。

### 1. 技嘉科技の発展概要

1986 年、専門学校の同窓であり、かつ宏碁電腦や明基電腦や工業技術研究院などに勤めた経験を持っていた 5 人のエンジニアが、70 万元（1 元＝約 3.5 円）の合資で、IBM/PC 互換機の 286 マザーボードを設計開発する技嘉科技を設立した<sup>(17)</sup>。翌年の 8 月、自社の研究開発能力を向上させるため、付加価値の高い製品をターゲットにした設計・開発部門を設立し、11 月に 2MB EMS カード<sup>(18)</sup>を設計・開発した。そして 1989 年、8MB EMS カードを開発し、それにより同社は市場の高い評価を獲得した。

1992 年、販売の急増に対して、台北県新店工場の規模を拡大した。93 年 1 月に、マザーボードの月単位の出荷量は 6 万枚に達し、台湾マザーボード業界の Top15 に入った。同年 7 月に、インテルと提携して、Pentium を搭載できるマザーボードを共同開発し、同社の研究開発能力が業界で認められた。1994 年、同社の Pentium マザーボードは、アメリカ PC Magazine の Editor Choice 賞を獲得した。95 年 10 月、月商が 3 億元に達した。

96 年 3 月、ISO9002 の認証を獲得し、10 月の月商は 6 億元に急成長し、12 月に工場や生産規模の拡大のため、新店工場を桃園県平鎮市に移転させ、最新の自動化生産設備を導入した。1998 年 9 月、株式



上場企業となった。1999 年 1 月、開発した Dual BIOS の技術を発表した<sup>(19)</sup>。同年 4 月、中国大陸の東莞市で約 17 百万ドルを投資し、工場を設立した。6 月に、米 Business Week 誌の IT 業界 Top100 の第 44 位となった。2000 年、台湾製造業の年商ランキングの 43 位（前年の 54 位）となった。2001 年 1 月、4 年連続で、台湾經濟部（通産省に相当する）主催の「Taiwan Symbol of Excellence」を獲得した<sup>(20)</sup>。2001 年 7 月の時点で、同社は、少なくとも 27 機種

のマザーボードを発売している。

表 2 は最近 6 年間の技嘉科技の成長概況を示すものである。この表から、1995 年と 2000 年の出荷量と売上高を比較すると、この 6 年間で約 10 倍の規模に急成長していることがわかる。これは、近年、デスクトップパソコンのブランドメーカーが、価格競争のため、自社のマザーボードを内製化せず、コスト優位を持っている台湾のマザーボードメーカーに OEM/ODM の大量発注したにかかわっている。

表 2 技嘉科技の成長概況

項目／年	1995	1996	1997	1998	1999	2000
マザーボードの出荷量（万枚）	81.9	180.6	265.8	398.2	658.0	896.0
売上高（億元）	29.1	50.5	67.6	112.1	161.6	255.8
従業員数（人）	188	374	602	900	1,300	2,460
税引後の売上高利益率	4.8%	6.1%	10.9%	11.7%	10.3%	10.6%

出所：「技嘉科技の公開説明書（1998）」、18-19、32 ページ、「技嘉科技の年報（2000）」、9、30 ページ、「天下雑誌 1000 大特刊（2001 年版）」、119 ページより、本研究のための整理

## 2. 技嘉科技の組織構造

### (1) R&D 部門の役割

技嘉科技は、同業の最大手華碩電腦とともに、設計・開発能力を重視している。この数年間において、技嘉科技は、国内外の多くの褒賞をもらって、市場の高い評価を獲得している。例えば、2000 年に、AMD K7 シリーズ CPU（Pentium III の互換 CPU）をサポートする AMD761 チップセットを採用し、DDR（Double Data Rate）SDRAM<sup>(21)</sup>の機能を完全に発揮できる世界初の DDR をサポートするマザーボードを設計・開発した<sup>(22)</sup>。

これは、同社の研究開発部門が、286、386CPU を搭載できるマザーボードの開発から、次第に経験や技術を蓄積してきたことによって、今日、優れた設計・開発能力を持っていることを示している。2001 年時点の研究開発部門は約 200 人あまり、全社員の約 10 分の 1 を占めている。2000 年に、同社の研究開発部門は、約 100 種類のマザーボードを開発した。

### (2) 品質センターの役割

技嘉科技は、製品の品質が顧客の信頼感や自社ブランドの発展の根本的な要素であることを深く認識している。同社は、製品不良率 0.3%以下を目標としている。そして同社は部材の調達から、製造・組立を経て、最後の包装に至るすべてのプロセスにおいて、品質コントロールを行っている。同社の品質保証プロセスは 4 つの段階に分けられる。すなわち、デザイン・開発段階の品質コントロール、納入段階の品質チェック、製造中の品質コントロール、出荷段階の品質コントロールの 4 段階である。

例えば、納入の品質チェックでは、サプライヤーから調達した部材に不良品があるかどうかを確認する。同社は、アメリカの「Military Standard 105E」基準で部材を検査する。不良品があれば、部品サプライヤーと協働して、問題を解決し、部材の品質を改善している。そして製造中の品質コントロールは、主に振動テスト、回路テスト、製品全体の目検、機

能テストがあり、これらをパスしなければ完成品とはならないのである。

(3) 資材処（部品調達部門に相当する）の役割

技嘉科技の資材処は部品調達や購買活動を担当している部門である。2001年に、同社はすでに20本のSMT生産ラインを持っており、1ヶ月の平均出荷数量は約80万枚である。また、機種が多いため、部品調達の複雑性が高くなっている。同時に、部材費用の製造原価に占める割合が高いマザーボード企業にとって、例えば、技嘉科技における1997、98年の割合の平均は約89%で<sup>(23)</sup>、部品の調達コストの抑制が重要な課題となっている。そこで、市場の変動とともに、機動的で、フレキシビリティがあり、迅速に反応できるような部品調達に取り組んでいる。

同社の資材処の幹部によると、その調達戦略は「不買多、不買少、不買貴（部品の買いすぎのことをせず、部品の買い不足をせず、部品を高く買うことをせず）」である<sup>(24)</sup>。

(4) トップ集団による意思決定

古今東西を問わず、多くの企業の成功を語る上で、カリスマ的リーダーの役割は無視できない。そのようなリーダーは、超人的な資質、大衆を心服させる能力、ビジョンの創造、集団の学習を促進させる仕組みや文化を機能させるなどの特徴を持っている<sup>(25)</sup>。例えば、本田技研の本田宗一郎、松下電器の松下幸之助、宏碁電腦の施振榮、海爾集団の張瑞敏など、彼らは、同企業の成功や変革をもたらすカリスマ的リーダーであるといえよう。

しかし、技嘉科技では、今でも、このようなリーダーは見当たらず、むしろ創業当初の5人がコア・メンバーとなっている。そのうち、4人はそれぞれR&D・行政管理・製造・マーケティングなどの活動を担当し、残りの1人が同社の社長となっている。

創業以来、この5人のコア・メンバーが、同社の重要な意思決定を協調して行ってきた。このように、相互の意見や考えを慎重にチェックしてから行う集団的な意思決定は、スピードという点ではやや遅い

かもしれないが、大きな誤りを起こすことはなかった。このトップ集団の意思決定は、個人主義を強調せず、「三人寄れば文殊の知恵」という諺を実現しているのである。

3. 自社ブランドからOEM/ODMへの参入

(1) クローン市場の存在

技嘉科技のスポークスマンは、「IBMのオープン・アーキテクチャ戦略によりデスクトップパソコンは、周辺機器でも、標準品や標準規格の部品が多い。したがって、クローン市場やDIY市場が存在できるという特徴がある」と指摘している。すなわち、パソコンの卸売業者だけではなく、パソコンのハードに関する知識を少し持っている個人消費者であれば、自分でマザーボードやその他の周辺機器を購入して、デスクトップパソコンを組み立てることができる。

(2) 自社ブランドでスタートした技嘉科技

海外においてパソコンを組み立てる業者が多いため、マザーボードメーカーは、単にマザーボードでも個別の半製品として、自社ブランドで発売することができる。これは、台湾マザーボードメーカーのOEM/ODM割合が低く（例えば、1998年の約3割）、自社ブランド割合が高いことの最大の要因であろう。

クローン市場におけるパソコンの卸売業者や組立業者は、地域で知名度の高い業者もあり、例えばイギリスのTime Computers、ドイツのMaxdata、韓国のLucky Goldstarなどが有名である。彼らは、デスクトップパソコンの組立作業を容易にするため、モジュール部品を購入する必要がある。そのうち、最も重要な部品の1つは、マザーボードである。

技嘉科技は創業から、クローンやDIY市場をターゲットとして、マザーボードという半製品を切り口に、自社ブランドでパソコン市場（特に欧州市場を中心）に進出した。同社は、欧州市場への輸出割合（1995年から99年までの平均）が43.8%で、北米の13.3%を大幅に越えている<sup>(26)</sup>。つまり、欧州地域において、同社は自社ブランドでクローン市場の卸売

業者や組立業者に製品を販売し、成長の基盤を作ることができたのである。

### (3) 近年、積極的に OEM/ODM 市場に進出

近年、Top10 ブランドメーカーは、廉価パソコンの流行や低価格競争に対抗できるように、マザーボードを内製化せず、アウトソーシングを進めている。そのため、1998 年から、技嘉科技は ODM 部門を設立し、積極的に OEM/ODM の顧客を開発している。1999 年前後、相次いでコンパック、富士通などから OEM/ODM オーダーを受けており、出荷量は前年（98 年）より、5 割以上増加した<sup>(27)</sup>。

2000 年の OEM/ODM 顧客は、例えば、富士通、IBM、コンパック、東芝などがあり、年商の 3 割前後を占めている。このうち、純粋な OEM 顧客は、わずか 1 割以下しかない。実は、ブランドメーカーの顧客は、マザーボードの設計開発を行わず、ほぼすべて台湾メーカーに委託している<sup>(28)</sup>。

例えば、技嘉科技の OEM/ODM の顧客は、技嘉科技が開発してきた十機種以上のマザーボードの中から選択し、自ら CPU やメモリやビデオカードなどを挿入してテストする。問題がなければ、顧客は選んだ機種を技嘉科技に発注する。今後、同社は Top10 のブランドメーカーからの ODM オーダーを目指している。

技嘉科技のスポークスマンは、「最初は海外のクローン市場や DIY 市場において自社ブランドを発売し、次第に OEM/ODM 市場への進出という発展戦略は、世界マザーボード業界の発展動向と一致している」と強調している<sup>(29)</sup>。

2001 年、技嘉科技の顧客は、三つのタイプがあり、52ヶ国 424 社を対象にしている。三つのタイプとは、すなわちクローン市場の卸売業者（PC Component Distributors）、システム・パソコンを組み立てる業者（System Integrators Customer）、及び OEM/ODM 顧客である<sup>(30)</sup>。

### (4) 国際ブランドメーカーに依存する傾向が高くなっている技嘉科技

技嘉科技にとって、過去の最大顧客は主にクローン市場の卸売業者であり、この顧客は季節による需要の変動が大きいいため、特に、年末前に一部のオーダーをアウトソーシングして調整する必要があった。近年、同社は世界各地の OEM/ODM 顧客のブランドメーカーからのオーダーを増やすことによって、季節による需要量の変動をカバーでき、大量購買・大量生産の規模の経済性のメリットを享受することができる。

今後、同社は OEM/ODM 市場において、継続的に生産規模を拡大し、コストダウンを行い、ブランドメーカーからのオーダーを積極的に争う。

国際ブランドメーカーから OEM/ODM の発注を受けることによって、台湾マザーボードメーカーは急成長した。そこで、ブランドメーカーの高い知名度を活用して、台湾の製品を国際市場にどんどん持ちこんでいっている。しかし、これによって、台湾マザーボードメーカーは、ブランドメーカーに一層依存する傾向が高くなっていると考えられる。

## 4. 垂直分業により外部調達できる技嘉科技とその優位性

技嘉科技は、従来の垂直統合の自給自足方式を採らず、組立に必要な部品をすべて社外からの調達に依存している、いわゆる外部調達戦略を採っている。その外部調達戦略が行えるのは、マザーボードの垂直分業の体制があるからである。

この垂直分業は、主に川上部門における部品メーカー（半導体、プリント基板、コネクタ、ソケット、電池、受動部品など）、及びマザーボードの組立メーカーから構成されている。彼らは、自らの得意な分野だけに集中特化し、専門化利益や熟練した技術能力を持っている。さらに、各社は膨大な投資負担を軽減することができる。したがって、小さなベンチャー企業でも、ニッチ市場や得意な技術があれ

ば、成功する可能性が高くなる。

## 5. 技嘉科技の部品サプライヤーの集積とその優位

### (1) 技嘉科技の部品サプライヤーの集積

技嘉科技の多くの部品は国内サプライヤーから調達することができる。表3はマザーボードの主要な部材とサプライヤーを示すものである。この表から、技嘉科技は一部のチップセット・半導体・高い精密度や容量の受動部品・電池などを海外から調達する必要があるが、多数の部品を国内のサプライヤーから調達していることがわかる。

国内の半導体サプライヤーはほとんど「新竹科学

工業園区」に立地し、ほかの部品サプライヤーはほぼ台北、桃園に集積している。技嘉科技の工場は桃園県平鎮市にあり、ちょうど台北から新竹まで（約70キロ）の真中の位置である。ほとんどの国内のサプライヤーは、工場まで車で約1時間以内に到着できる場所にある。また、部品（例えば、使用量が多い受動部品、汎用部品、コネクタなど）サプライヤーは、技嘉科技の工場に部品を在庫として預けている。しかし、技嘉科技は、部品を使用してから代金を払う。これによって、同社の在庫負担を軽減しているのである。

表3 技嘉科技の主要な部材とサプライヤー

部品タイプ/項目	代表的な部品	国内サプライヤー	海外サプライヤー	仕入れ総額の割合
グローバルな標準部品でサプライヤーが少数のもの	チップセット	威盛電子 (VIA), シ統科技 (SIS), 揚智科技 (ALI)	インテル, AMD	約 30% (規格によって, 約 15-40 ドル)
グローバルな標準部品でサプライヤーが多数のもの	ロジック IC, リニア IC, I/O - Flash などの半導体	聯華電子, 華邦電子, 豊芸ディーラー		約 15%
	受動部品 (Capacitor, フィルター, 抵抗器など), 電池	国巨, 大毅, 旺詮, 華新, 飛元, 世シ	大洋誘電, 村田, 三洋, Rubicon, NEC	約 15%
国内のサプライヤーから調達される標準部品	コネクタ, ソケット, スロット	鴻海, 文暉ディーラー		約 15%
国内のサプライヤーから調達される特注品	プリント基板	育富, 統盟, 智恩		約 15%
	ASIC	華邦電子		

出所：「技嘉科技の年報（2000）」、11 ページ、2001 年 7 月 25 日に、10 月 5 日のインタビュー調査に基づいて、本研究のための整理

海外のサプライヤーでも、台湾北部でハブ (Hub) のような出荷センターを設立しているメーカーもあるし、またはディーラー（一部の台湾サプライヤーもディーラーを通して販売する）に委託して製品を代理販売しているメーカーもある<sup>(30)</sup>。そこで、国内のディーラーを通して、迅速に部品を入手することができる。これらのディーラーは早期の単純な貿易業者から、現在では、販売だけではなく、在庫、輸

送、サービス、さらに製品の技術支援を提供するという役割も演じている<sup>(32)</sup>。

### (2) 部品サプライヤーの産業集積による優位

このように、技嘉科技の約 100 社の国内サプライヤーは北部に集積している。さらに、同社はこれらの部品サプライヤーの集積による取引コストの削減、輸送コストの節約、部材の確保の利便さ、市場や技術に関する情報や人材の交流と共有、速い納品速度

などのメリットを享受することができる。

同社のスポークスマンは「パソコン製品に関するほとんどの部材を迅速に、かつ柔軟的に調達できるサプライ・チェーンは、同社の成長に大きな役割を果たしている」と述べている<sup>(33)</sup>。

また、部品サプライヤーの集積によって、技嘉科技は、部品サプライヤーとの間に、製品のデモンストレーション、設計図の交付、サンプルの確認、試作、新機能の開発、製品の欠陥、生産現場の改善、技術の支援・指導などに至るまで絶えず face-to-face のコミュニケーションをとることができる。インターネット時代においても、人間と人間の対面で解決しなければならない問題はまだまだたくさん残っている。産業集積によって、頻繁に face-to-face の協調の「場」を設けることは、重要だと考えられる。

## 6. 技嘉科技と部品サプライヤーとの取引関係

### (1) 部品サプライヤーの選択条件

技嘉科技の部品サプライヤーになれる条件は、まず、研究開発部門において、部品の品質や性能をテストし、同社の要求水準を満たさなければならない。次に、購買部門が、少量のトライ・オーダー (Try Order) を発注し、部品を試用する。そして、部品サプライヤーの製品品質、値段、納期、量産能力などが、同社の要求水準に達するかどうかをチェックする。またシーズンごとに、チェックした成績をランキングして、次回発注する際に、上位のサプライヤーに対する発注量を多くする。さらに、上位の部品サプライヤーのパフォーマンスが持続すれば、半年でもメインソースになれる可能性が高い。

### (2) 部品サプライヤーとの長期的な取引や提携関係

技嘉科技は、上述のメインソースのサプライヤーと長期的な取引関係を維持している。同社の 1995 年から 97 年までの Top10 のサプライヤー (ディーラーを含む) を見ると、その内、3 年間連続 Top10 のサプライヤー (その平均の仕入れ総額が全体の約

6 割を占めている) は 5 社ある。例えばインテルの製品を代理する聯強ディーラー、聯華電子の半導体製品を代理する豊芸ディーラー、智恩 (プリント基板メーカー)、Philips や華邦電子の半導体製品を代理する品佳ディーラー、鴻海 (コネクタのメーカー) などが挙げられる。

そして 96 年と 97 年連続で Top10 入りしたサプライヤーは 8 社ある<sup>(34)</sup>。さらに、同社の 2000 年の主要なサプライヤーを見ると、インテル、豊芸ディーラー、品佳ディーラー、統盟 (プリント基板メーカー)、鴻海などとの取引が続いている。彼らは、少なくとも 5、6 年以上にわたって取引サプライヤーとなっている。技嘉科技は、特に半導体に関する分野において、ディーラーを通じた取引をしていることが多かった。

### (3) 部品サプライヤーとのオープンな関係

一方、技嘉科技は、子会社や系列的なクローズドな関係に依存せず、アメリカの短期的な取引のような公開入札も行わなかった。

同社は部品サプライヤーと長期的な関係を採用しているが、お互いにオープンな取引関係も維持しているのである。これは、同社が潜在的な競争相手の導入 (例えば、チップセットはインテルのほかに、AMD や威盛電子や揚智科技などと取引している)、また部品サプライヤーの品質面・納期・価格などをチェックする体制、複数社への発注などを同時に行っているからである。そこで、同社は部品サプライヤーとの長期的な取引関係を維持しているが、常にオープンな市場からの調達と同じように、競争力ある価格・品質・短納期で部品を購入することができる。

### (4) 複数社への発注体制

同社は臨時注文や品質のトラブルや欠品などに対応するため、各部品を単一供給源 (Single Source) から調達するだけでなく、同時に少なくとも 2、3 社以上のサプライヤーへの発注を維持している。例えば、同社は、智恩、統盟、育富などにプリント基板を発注し、インテル、威盛電子、AMD などにチッ

プセットを発注している。また、各サプライヤーはいうまでもなく、技嘉科技のみならず、他の組立メーカーや海外市場のベンダーへも自由に部品を供給している。

すなわち、技嘉科技は一つの部品を複数のサプライヤーに発注できるし、サプライヤーも複数の組立メーカーの受注を受けられる。そこで、お互いに専属や従属の依存関係、または閉鎖的な「1対1」のような系列や下請関係が見えず、むしろオープンな「複数社対複数社」の取引関係が存在している。

(5) 市場需給の変動に対する調整メカニズム

一方、大手部品サプライヤーは、長期的な取引顧客からの受注量の大きさによって、すべての顧客に対するランク（ファースト・バイヤー、セカンド・バイヤー）をつけている。もし品不足の部品があれば、上位のバイヤーに優先的に供給する。逆に、部品の過剰供給があれば、これらの上位のバイヤー、例えば、技嘉科技は、サプライヤー側で余っている部品を購入する。このように、大手組立メーカーと部品サプライヤーとは、市場需給の変動に応じて、お互いに部品の需給を調整する仕組みを構築している。

(6) 調達部品の価格の交渉

部品を購入する場合、その価格はどのように決定されるのか。技嘉科技のスポークスマンによれば、技嘉科技の部品調達量が大きいため、同社は、部品サプライヤーの直接顧客と認められている。さらに、

技嘉科技は多くの半導体製品をディーラーに発注しても、その部品価格を同社とオリジナル・サプライヤーとの間で交渉して決めているのである。同社のバーゲニングパワー（Bargaining Power）が大きければ大きいほど、オリジナル・サプライヤーの部品価格の値下げが大きくなる。マザーボードの最大手華碩電腦と同様に、技嘉科技は、この部品の大量購買によるバーゲニングパワーを持っている。

なお、品不足の部品は、値上げの可能性が高い。例えば、2000年初期に、一時的にFlash Memory, PCB, MLCCの値上げがあった<sup>(35)</sup>。

V. 技嘉科技のコストダウン戦略や行動

大手マザーボードメーカーの技嘉科技は、低価格競争に対応するため、自社の製品コストを削減しなければならない。表4は技嘉科技のマザーボードの出荷平均単価の推移を示すものである。この表から、同社の製品価格は最近6年間（1998年と2000年を除く）で、一貫して低下していることがわかる。

いうまでもなく、この製品単価の低下は、企業の多くの内外要因にかかわっている。ここでは、主に企業間取引関係から、技嘉科技がいかにしてコストを削減しているのかについて、明らかにする。特に注目するのは、マザーボードのコストの約3割（15・40ドル）を占めるチップセットである<sup>(36)</sup>。

表4 技嘉科技のマザーボード製品の出荷平均単価の推移

項目／年	1995	1996	1997	1998	1999	2000
出荷量(万台)	81.9	180.6	265.8	398.2	658.0	896.0
売上高(万元)	277,200	499,500	672,400	1,090,600	1,509,500	2,090,600
平均単価(元)	3,384	2,765	2,529	2,738	2,294	2,333

出所：『技嘉科技の公開説明書（1998）』、18ページ、『技嘉科技の年報（2000）』、10ページより、本研究のための整理

### 1. 部品サプライヤーの集積による取引コスト・輸送コスト・時間の節約

技嘉科技の約百社以上の国内サプライヤーはほとんど北部に集積している。これらのサプライヤーは、高速道路の沿線に従って、台北から桃園を経て、「新竹科学工業園区」まで約 70 キロの狭長地域に集積している。技嘉科技の桃園県平鎮工場はちょうどその真中の位置にある。同社はこの部品サプライヤーの集積という状況によって、情報収集や取引相手との交渉などの取引コストを削減できるだけでなく、輸送コストや時間の節約、速い納品速度などのメリットを享受することができる。

### 2. 長期的な取引関係からオリジナル・サプライヤーとの価格交渉

技嘉科技は、部品サプライヤーと長期的な取引関係を維持しており、一部の半導体の発注・納入はディーラーを介しているが、価格決定そのものは、直接オリジナル・サプライヤーと交渉している。他の中小メーカーや短期的な顧客は、発注量が多くなく、お互いの関係も緊密ではなく、すべてディーラーに委託し、オリジナル・サプライヤーとの交渉権を持っていない。技嘉科技はディーラーの仲介費用を節約することができる。さらに、長期的な取引関係による価格面での優遇を享受することができる。

### 3. 大量購買によるバーゲンニングパワー

技嘉科技は、近年高成長のため、2000年の月産能力では、最高が約 100 万台、最低が約 60 万台に達し、オリジナル・サプライヤーと直接の価格の交渉権を持つだけでなく、その大量購買によるバーゲンニングパワーが強くなっている。そのバーゲンニングパワーが大きければ大きいほど、値下げが大きくなる。

### 4. インテルの Direct Account の顧客<sup>37)</sup>

技嘉科技は高い設計開発能力と大量購買によって、

約 1996 年からインテルの Direct Account の顧客となっている。それにより、ほかの普通の顧客と比べると、技術支援や情報入手が速いのみならず、配給量も優先されており、低価格（例えば、約数%の割引）で製品を購入することができる。そして、インテル自社も、生産コストを減らすために、台湾積体電路（Taiwan Semi-conductor Mfg. Co., TSMC と略称）にチップセットの OEM 委託生産で発注している。

### 5. ブランドメーカーの値下げの要求

ブランドメーカーは、発注する OEM/ODM オーダーが大きくなると、技嘉科技に値下げを要求する。例えば、1999年に、コンパックは OEM/ODM のオーダー（約 90 万枚のマザーボード）を技嘉科技に発注した。技嘉科技は、より安い価格で提供しなければならなかった。同様に、同社は、部品サプライヤーに対して、値下げを要請している。

### 6. 在庫管理

同社は、毎週、会議を開き、在庫、需要量、BTO (Build-to-order) 生産や見込み生産、部品の購買リードタイムなどを検討して、部材の需要や在庫量を調整している。

また、部品サプライヤーに需要の Forecast (3ヶ月先や1ヶ月先など) を与えている。特に、長い購買リードタイム（約3-4週間）、高い単価（約3割）の部品、例えばチップセットの調達や在庫管理に注意しなければならない。同社は、1年先、及び3ヶ月先の予測需要をインテルに知らせて、この部分の予測需要を1ヶ月前まで変更することができる。次に、毎月、1ヶ月先の確定需要量（例えば、1万個、Intel845の規格チップセットを発注したら、変更できない）を発注し、インテルは週単位での需要量（例えば2,500点）を、世平ディーラーのハブセンターを通じて、毎週同社に納品する。

一方、ディーラーが多少在庫を用意しているため、

技嘉科技は臨時注文があった時、部品を急に今日発注しても、明日入庫してもらうことができる。このように、同社は、常に需要変化に応じて在庫量を調整しながら、欠品リスクや在庫コストを抑えることができる<sup>(38)</sup>。

その他の部品（例えば、使用量が多い受動部品や汎用部品、コネクタなど）サプライヤーは、技嘉科技の工場倉庫に部品を預けることができる。しかし、技嘉科技は、部品を使用してから、代金を支払う。同社の在庫負担を軽減させることができるのである。

#### 7. 多くの標準部品による量産規模の達成

前述のように、マザーボードの部品分類については、プリント基板やASICなどの特注品以外は、ほとんど世界共通の標準部品であり、その部品として、例えば、チップセット、ロジックIC、受動部品、コネクタ、ソケット、スロット、電池などが挙げられる。したがって、標準部品サプライヤーは生産規模を拡大することで、コストダウンを実現できる。一方、標準化された部品が多いため、技嘉科技は部品を調達したり、それらを組み立てたりすることが容易になり、大規模な量産体制を構築することができる<sup>(39)</sup>。

#### 8. 中国大陸への投資や海外工場の設立

中国の豊富で安い生産資源を活用するため、1998年11月、技嘉科技は、約5.62億元（2000年まで）を投資し、広州の東莞市にマザーボードの生産工場を設立した<sup>(40)</sup>。2001年時点、この工場は同社全体の生産能力の約20%を占めている。生産初期は、部材を台湾から輸送していたが、現在、一部の部材（コネクタやソケットなど）を近隣の「台商」（すなわち、台湾から中国大陸に投資や生産したメーカー）から調達している。同社は、部品サプライヤーの中国への投資や生産を呼びかけている<sup>(41)</sup>。

#### 9. オープンな取引関係による競争メカニズムの導入

技嘉科技は部品サプライヤーと長期的で、オープンな取引関係を維持している。これは、同社が潜在的な競争相手の導入（例えば、チップセットのインテルのほかに、AMDや威盛電子や揚智科技などと取引する準備がある）、部品サプライヤーを上手に競争させる仕組み、また部品サプライヤーの品質面・納期・価格などをチェックする体制、そして複数社への発注などを同時に行っているからである。それにより、同社は部品サプライヤーとの長期的な取引関係を維持しているが、常にオープンな市場からの調達と同じように、競争力のある価格・品質・短納期で部品を購入することができる。

#### 10. 標準版の規格をフォローせず、部品点数の削減や安価な部品の使用

技嘉科技は、インテルと長期的な取引関係を維持しているが、必ずしもインテルが提供した標準版の規格をフォローしていない。一般的には、設計開発能力がない中小マザーボード業者は、その標準版の規格をフォローしている。同社は設計開発力が高いため、自社のシンプルなレイアウトや部品点数の削減や安い部品を使用しても、標準版と同様の機能が働いている。

#### VI. 技嘉科技のスピードアップ戦略や行動

マザーボードの短いライフサイクルの特性から、いかにして開発スピードを上げていくかは、重要な戦略的課題の一つである。ここでは、技嘉科技が、どのように設計・開発のリードタイムを短縮しているのかについて、明らかにする。

ここで注意しなければならないのは、マザーボードの設計開発が、CPUとチップセットの規格をフォローしなければならないということである。つまり、マザーボード企業は、CPUやチップセットの最新情報や規格を速く入手することができれば、製品を速



く設計開発することができる。

換言すれば、そのスピードアップという戦略的な課題を達成するためには、同社は CPU やチップセットのキーベンダーと、短期的な取引関係を行うよりも、むしろ長期的な提携や共同開発の関係を結ぶことが極めて重要だと考えられる。

### 1. 研究開発を重視する創業者

技嘉科技の創業者らは、すべて理科系出身で、宏碁電脳や明基電脳や工業技術研究院などに勤めた経験を持ったエンジニアである。彼らは、創業の翌年（1987 年）に、自社の研究開発を把握するため、設計の R&D 部門を初期の段階から設立し、同社の発展基盤を作ってきた。

### 2. CPU やチップセットの最大手インテルとの提携関係

CPU やチップセットの最大手であるインテルは、マザーボードの主要なスペックや規格の決定を主導している<sup>(42)</sup>。

技嘉科技は、最先端の CPU・チップセットを搭載できるようなマザーボードを速く開発するために、まずインテルと長期的な取引関係をもつだけでなく、緊密な技術交流や提携関係を保つことも重要である。同社は継続的にインテルと緊密な提携関係を維持しており、最新製品のテスト・パートナーとなっている<sup>(43)</sup>。約 1996 年前後から、インテルは技嘉科技の大量生産能力や高度な設計開発能力を認めて、Direct Account の資格を与えて、いくつかの特別な優遇措置を与えている。

例えば、技嘉科技はインテルから、約 4-6 ヶ月前に、最新の CPU やチップセットに関連する技術情報を入手し、それらに基づいてマザーボードのレイアウトを設計開発することができる。そして、約 2 ヶ月前に、インテルから CPU やチップセットの原型を手に入れて、設計したマザーボードをテストする。また、インテルから FA (Field Appliance) のエンジ

ニアの支援を受け、共同で CPU やチップセットをデバッグ (Debug) する<sup>(44)</sup>。

これらによって、同社はマザーボードのリードタイムを短縮することができ、一般の中小メーカーより、約 1-2 ヶ月速く、新機種を発売することができる。例えば、同社は、同業他社をリードし、超高速バス (Bus) <sup>(45)</sup>を利用する Direct RDRAM に対応する Intel850 チップセットを搭載できるマザーボードを開発して量産できるメーカーとなっている<sup>(46)</sup>。

### 3. チップセットの大手メーカー AMD、威盛電子 (VIA) との長期的な取引・提携関係

チップセットの最大手インテル以外に、最近インテルとの互換製品を積極的に作っているアメリカの AMD や台湾の威盛電子<sup>(47)</sup>といったキーベンダーがある。

インテルは、高い設計開発能力を持ち、大量購入できる顧客に対して、Direct Account の特別な優遇を与えている。AMD でも、同様に Direct Account という制度がある。技嘉科技は、AMD の Direct Account の顧客と同時に AMD の最新製品のテスト・パートナーとなっている。

また、技嘉科技は、台湾国内の威盛電子と長期的な技術提携関係を維持し、高性能の製品を共同開発している。例えば、2000 年に、同業他社をリードして、4 本スロットの DDR メモリをサポートできる VIA PRO266 チップセット (インテルの Pentium III や Celeron に対応するもの) のマザーボードを開発した。

つまり、技嘉科技は、キーベンダーから最新の CPU やチップセットに関連する情報・規格を獲得することができる。一方、キーベンダーが最先端の CPU やチップセットやグラフィックス・カードなどを発売するのとほぼ同時に、これらの最新製品を搭載できるマザーボードを開発して量産できる能力は、技嘉科技の優位となっている。

#### 4. サードパーティーのシ統科技（SIS）と揚智科技（ALI）との提携関係

チップセットの大手インテルや威盛電子のほかに、技嘉科技は他のチップセットを生産するメーカー、例えば、シ統科技や揚智科技などとテスト・パートナーという提携関係を維持している<sup>(48)</sup>。すなわち、同社は、主にインテルや威盛電子のチップセットを搭載できる製品を開発しているが、サードパーティーのチップセットをサポートするマザーボードも開発している。なぜなら、多品種のマザーボードを開発することによって、顧客や消費者のニーズを満たすことができるのみならず、チップセットのサプライヤーを上手に競争させる仕組みを構築することができるためである。

さらに、同社はグラフィックス・カードの最大手 NVIDIA のテスト・パートナーにもなっている。これは、同社のサブ製品であるグラフィックス・カードの開発リードタイムを短縮するのに役立っている。

#### 5. 部品サプライヤーからの早期情報の取得

他の部品サプライヤーは、新製品を開発する際、その販売対象や市場を掌握するために、製品に関する技術情報（例えば、IC やメモリのピン数など）を早期に技嘉科技に伝える。このように、部品サプライヤーからの早期の技術情報の入手によって、マザーボードの開発スピードを上げることができる<sup>(49)</sup>。

### VII. おわりに

#### 1. 結論

以上台湾におけるマザーボード市場の第2位企業である技嘉科技の事例を考察した。本稿の結果で、明らかになった点をまとめると以下ようになる。

第1に、技嘉科技は多くのサプライヤーと、長期的な取引や提携関係を結んでいる。キーベンダーからの価格優遇、部品サプライヤーの集積による取引コスト・調整コスト・輸送コストや時間の節約、垂直分業による外部調達や集中特化の優位性、ブラン

ドメーカーからの値下げの要求、多くの標準部品による量産化の実現、オープンな取引関係による競争メカニズムの導入などによって、技嘉科技はコスト削減効果を得ているのである。

第2に、価格競争の激化によって、アウトソーシングを積極的に行うブランドメーカーからの OEM/ODM オーダーが増えている。技嘉科技のケースが示しているように、台湾のマザーボード企業は、従来の価格の受容者から、量産化や調達スケールの拡大によるバーゲンニングパワーを持っている価格の交渉者に変身できることがわかる。

第3に、研究開発のスピードアップについては、マザーボードの規格は CPU やチップセットの規格をフォローしなければならないため、早期に CPU やチップセットを入手することができれば、開発のリードタイムを短縮化することができる。同社は、CPU の大手インテル、AMD、チップセットの大手インテル、威盛電子、AMD などと、単なる市場取引のみの関係から、一歩進んで、お互いに緊密な技術情報を交流したり、提携関係を結んでいる。それにより、同業他社をリードして、常に最新機種のマザーボードを速く開発することができる。

最後には、ライフサイクルの短縮化とともに、低コスト優位だけでは持続的な競争優位を満たすことができず、スピード優位や「Time To Market」がますます重要だと考えられる<sup>(50)</sup>。技嘉科技の事例より、国際ブランドメーカー製品の模倣や真似からスタートした台湾のメーカーは、従来の敏速な追随者から、率先して絶えず新機種の開発をリードする敏速なデザイナーに転換できることがわかる。

#### 2. 今後の課題

コスト優位やスピード優位を獲得することについて、単にマザーボードの1社のケースだけではなく、川上部門のキーベンダーや川下部門のブランドメーカーの事例研究も必要である。さらに、定量的な実証分析すること（例えば、具体的な機種の生産量や

部品の取引コストや各種技術情報の取得時間などの明確なデータの計量分析)が不可欠であろう。これらは、今後の研究課題である。

### \*謝 辞

本研究の作成にあたっては、加護野忠男教授(神戸大学)、吉原英樹教授(神戸大学)、堀正幸先生(近

畿大学)から数多くの有益なコメントをいただきました。そしてインタビュー調査にご協力下さった皆様から貴重な助言と協力をいただきました。ここに記して感謝の意を申し上げます。また、本誌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、内容についての責任はすべて筆者にあります。

### 【注】

- ① マザーボードの首位企業華碩電腦の成長戦略を見ると、1997年からノートパソコンやCD-ROMなどの新製品に参入し、積極的に多角化行動を行っている。それに対して、2位の技嘉科技では、終始一貫してマザーボード分野の製販を中心としている。したがって、技嘉科技の分析により、大手企業のマザーボード専門の実態を反映することができる。
- ② 施(1996)、248-249ページ。
- ③ 周(1999)、26-29ページ。
- ④ 例えば、華碩電腦は、各地域のローカルのパソコンメーカーを対象に、製品を販売した。また、彼らがマザーボードとほかの周辺機器を組立て、パソコンの上に自社のマークを付けて販売した。
- ⑤ 『友通の公開説明書(2000)』、169ページ。
- ⑥ OEMとODMを区別するポイントは、製品の設計開発を加えるかどうかである。ブランドメーカーからのオーダーに対して、もし台湾メーカーが少しでも、製品のデザインや設計開発(例えば、ノートパソコンケース用の新たなMg素材の使用・滑らかな造形やデザインの導入・レイアウトの改良・サイズや色の変更・新機能の追加といった一部の設計開発、または完全に設計することを含む)に関われば、ODM生産と呼ばれている。それに対して、もし台湾メーカーが、単にブランドメーカーからの設計図の通りに生産すれば、それはOEM生産と呼ばれる。一般に、ブランドメーカーは、ある機種がベス

- トセラーになれば、海外のメーカーに発注しても、その機種のOEM発注が高くなる。また、独創性の高いブランドメーカー、例えばアップルは、海外メーカーに発注する際、主にOEMオーダーが中心である。(2001年11月16日に、広達電腦の幹部との電話で聞き取り調査から)。
- ⑦ EMSは、パソコンや携帯電話のようなプリント基板を使用する部品や製品の受託事業である。自社ブランドを持たずに、顧客の仕様で電子部品を組み付けた基板や製品を組立て納品する(小川、2000、83ページ)。「ネット武装で複数企業から大量受注し、劇的にコストを削減する」(米ソレクトロンの会長)のが特色である。IBM、ノキア、NECなどが次々とEMSと提携、世界のEMS生産額は1,000億ドルを突破した(日本経済新聞、2001年4月15日)。一方、EMSの短所は設計能力の欠如である。台湾のOEM/ODMメーカーはEMSの標準化生産による巨大な産出額はないが、ベストの設計開発チームを持って、製品の設計のみならず、問題を解決し、EMSより市場の需要に速く対応することができる(『数位時代特刊』、2001年7月、234-238ページを参照)。
- ⑧ なお、3社の売上内訳の比率を見ると、技嘉科技と微星科技とともに、その約85%以上がマザーボード製品である。一方、首位の華碩電腦は、マザーボードの約半分(51.7%)、ノートパソコンの20.5%、インターフェース・カードの

- 12.4%、及びその他の15.4%が挙げられる。
- (9) 黄（1995），11 ページ。
- (10) 『浩シンの公開説明書（2000）』，189 ページ。
- (11) 『博達の公開説明書（2001）』，16 ページ。
- (12) 例えば，1989 年に，設立当初の華碩電腦は，自らの設計・開発技術の経験（開発チームが元宏碁電腦のエンジニアで）を応用し，IBM とほぼ同時に，インテルの 486CPU を搭載できるマザーボードを設計開発してきた。そして，その価格が約 1,500 ドルで，アメリカの Micronics の 2,500 ドル定価より，4 割安くで，コスト優位を獲得することができた（周，22-29 ページ）。
- (13) 『技嘉科技の年報（2000）』，13 ページ。
- (14) 普通，マザーボードを出荷するとき，CPU の価格が変動しやすいため，CPU 実体を付けていなく，CPU をはめ込むソケットだけを付けている。
- (15) 例えば，インテルの第 7 世代 CPU である Pentium4 の特徴は，高クロック動作を狙った設計にある。2001 年時点は，1.3-1.8GHz まで，0.1GHz 刻みで製品がラインナップされている。ほかの CPU より 1 レベル高い動作周波数（クロック）を誇るわけである（『DOS/V magazine』No.189，2001 年 9 月，83 ページ）。そしてインテルの Pentium III（フロントサイドバスのクロックが 133MHz に専用する）でも，動作周波数の速度によって，少なくとも 600MHz，733MHz，800MHz，866MHz，933MHz，1000MHz などの違うタイプがある（『PC Shopper』NO.25，456 ページ，No.33，385 ページ）。
- (16) また，インテルの台湾子会社は早期の年商が約 3 千万ドルで，2000 年に約 24 億ドル（アメリカに次ぎ）に成長し，その内，CPU が約 25%，チップセットが約 50%，Flash や SDRAM メモリなどが約 25% である（2001 年 12 月 14 日のインタビュー調査から）。
- (17) 創業者の 5 人は，その内の 4 人が明新工業専門学校の電子科の出身で，もう 1 人が台北工業専門学校出身で，軍隊から退役後，スタートしたばかりの台湾パソコン業界に積極的に参入した。数年後，創業の夢を実現するために，5 人が集まって，マザーボードを組立する技嘉科技を設立した（『技嘉科技の公開説明書（1998）』1-2 ページ，電子工業週刊編著『科技領袖』1999 年，72-77 ページを参照）。
- (18) EMS（Expanded Memory Specification）とは，MS-DOS で利用できるメモリ拡張方式の 1 つである。CPU や OS によって受けるメインメモリのサイズ制限を超えて，マイクロプロセッサが直接やり取りできるように，メインメモリの大きさを拡張する方法である（赤堀，1999 年，597 ページ）。
- (19) Dual BIOS（Basic Input - Output System）のマザーボードは，ウイルス感染を排除する装置が付いている。すなわち，ファースト BIOS のチップセットがウイルスに感染された時，セカンド BIOS のチップセットが自動的にオープンとなり，ファースト BIOS のチップセットを修復できる。
- (20) また，同社は，1999 年，2000 年にインテルから「As Intel Best Customer」，「For The Exceptional Success In Business Partnership」などの賞を贈られた。
- (21) 現在，一般的なデスクトップパソコン用に，主に 3 種類のメモリが利用されている。一つは最もポピュラーで，最も安価（2001 年 7 月の時点で，256MB が約 3,000 円台）な SDR SDRAM である。もう一つは，AMD や威盛電子などが推進しており，従来の SDR SDRAM をダブルデータレート（DDR）化したいわゆる DDR SDRAM メモリである。三つ目は，超高速バスを利用する特徴をもつ Direct RDARM（別名 Rambus メモリ）であり，インテルが正式採用したことから，次世代メモリとして注目を集めたが，SDR

SDRAM や DDR SDRAM に比べ高価のため、普及が遅れてしまった(『DOS/V magazine』No.189, 2001年9月, 89ページ)。

- (22) 『技嘉科技の年報(2000)』, 1ページ。
- (23) 『技嘉科技の公開説明書(1998)』, 111, 116ページ。
- (24) 2001年7月25日のインタビュー調査から。
- (25) 加護野他(1989), 391-395ページ。
- (26) 『技嘉科技の公開説明書(1998)』, 12ページ, 『技嘉科技の年報(2000)』, 12ページより整理。北米地域は, アメリカの専業マザーボードメーカーMicronicsがある。
- (27) 陳(1999), 77ページ。
- (28) 2001年7月25日のインタビュー調査から。
- (29) 2001年7月25日のインタビュー調査から。
- (30) この点については, 主に『Giga-Byte Technology Co., Ltd.(Offering Circular)』(21 March, 2001), p47を参照。
- (31) 国内の電子情報に関する卸売業者やディーラーは, 代理販売する製品によって, 情報製品(パソコン, 周辺機器など), 通信製品(携帯電話など), 電子部材(日米欧の半導体・受動部品・主動部品など)の三つのタイプに分けられる。ここで, 注目するのは, 電子部材のディーラーである。例えば, 世平(1981年設立)は現在台湾の最大手の半導体ディーラーであり, インテル, Texas Instrument, Philips, ATMELなど知名度高いブランドメーカーの製品(CPU, チップセット, メモリ, ロジックIC, ライナーICなど)を代理販売している。最近, 台湾パソコン製品に関するメーカーの中国大陸への生産移転とともに, 世平は中国に販売拠点を積極的に設立している(電子工業週刊編著『科技領袖』, 1999年, 30-39ページ)。
- (32) 『数位時代特刊』(2001年8月), 106-108ページ。
- (33) 2001年7月25日のインタビュー調査から。
- (34) 『技嘉科技の公開説明書(1998)』, 16-17ページ。
- (35) 『電子股投資総覧(No3)』, 2000年, 86ページ。
- (36) 特に, 近年, Top10のサプライヤーのうち, 仕入れ総額の内約2-3割前後を占めている首位のインテル(例えば, 96年の26%, 97年の31%)との関係が一層重要となっている。
- (37) インテルのDirect Accountという顧客VC(Validation Customer),  $\beta$ -Site, Leader Accountという三つのレベルがある。例えば, VCに属するのは, IBM, デル, コンパック, 及び台湾の広達電腦・宏碁電腦などの大手システムメーカーである。 $\beta$ -Siteは, 華碩電腦・技嘉科技・微星電腦などの大手マザーボードなどが挙げられる。インテルのDirect Accountの顧客になれば, 特別な優遇を享受することができる。しかし, インテルのDirect Accountになるためには, 次のような条件が必要である。(1) 高いイノベーション・設計開発能力をもつこと, (2) 大量購買できること, (3) 安定的な品質の製品を提供できること, (4) 資金・財務面で問題のない顧客, (5) 長期的な提携関係を構築する意欲があるメーカーである。特に, インテルは速い設計開発能力を重視している(2001年12月14日に, インテルの台湾子会社の総経理とのインタビュー調査から)。
- (38) 2001年10月5日のインタビュー調査から。
- (39) 2001年10月5日のインタビュー調査から。
- (40) 『技嘉科技の年報(2000)』, 70ページ。
- (41) 2001年7月25日のインタビュー調査から。
- (42) インテルはパソコンやマザーボードの規格決定を主導しており, その規格がインテルの利益の源泉の一つになっている。
- (43) 主要なCPUやチップセットメーカーは, 一般的に最新製品のテストパートナーを数社持っている(『Giga-Byte Technology Co., Ltd.(Offering Circular)』(21 March, 2001), p48-49)。
- (44) 2001年10月5日のインタビュー調査から。

- (45) バスとは、CPUとメモリやディスク装置やディスプレイなどをつなぐ結線。バスに使用される結線の量（バス幅ともいう）が多いほど、バスの伝達できる情報量が多いことになる（赤堀，1999年，366-367ページ）。
- (46) 『Giga-Byte Technology Co., Ltd. (Offering Circular)』(21 March, 2001), p49.
- (47) 1992年設立された威盛電子は，99年にCPUとチップセットの伝送速度が100MHzのチップセットから133MHzのチップセットを開発し，チップセットの分野でインテルに次ぎ，2位の市場占有率を持っているIC設計メーカーである。99年，CPUの3位，4位メーカーCyrrix, IDTを買収し，その技術を活用して，Via CyrixⅢというCPUを開発した（『数位時代特刊第2号』，2000年8月，60-64ページを参照）。近年，「アジアのインテル」を目指す威盛電子は，中国市場に積極的に進出している（『光華』第26巻第9号，2001年9月，32ページ）。
- (48) 威盛電子のほかに，シ統科技，揚智科技の3社は，いずれもチップセットを開発する台湾の半導体メーカーである。技嘉科技の2000年

「Motherboard Net Sales by Reference to Chipsets」によると，その順位は，インテル（39.1%），威盛電子（30.1%），AMD K7（6.5%），揚智科技（4.7%），シ統科技（1.3%）となった（『Giga-Byte Technology Co., Ltd. (Offering Circular)』(21 March, 2001), p42）。最近の2年間，威盛電子はチップセットの約3割の市場占有率を持っている。一方，インテルは，約5-6割のマーケットシェアを持っている。シ統科技は，インテルのライセンスを獲得するため，Pentium4に対応できるチップセットを開発している（2001年10月5日のインタビュー調査から）。

- (49) 2001年7月25日のインタビュー調査から。
- (50) 日本企業は，なぜ，ライフサイクルの短いマザーボードの生産が得意でないのか。それは，「日本の企業は長い時間をかけ，高品質を追求する精神を持っているからである。しかし，その製品を発売する頃には，すでにアウトデート（Outdate）となっている」と技嘉科技のスポークスマンは指摘している。

#### 【参考文献】

『DOS/V magazine』No.189, 2001年9月。

藤本隆宏『生産システムの進化論』有斐閣, 1997年。

George Stalk Jr. & Thomas M. Hout, *Competing Against Time*, New York, 1990. (中辻万治他訳, 『タイムベース競争戦略』ダイヤモンド社, 1993年)

『技嘉科技の公開説明書（または年報）』。

呉 榮義・曾 銘深「台湾における情報産業の発展モデル」『IDRI オケージョナルペーパー』No.7, 1998年, 1-26ページ。

原田 勉『競争逆転の経営戦略』東洋経済, 2000年。

伊藤元重「企業間関係と継続取引」今井賢一・小宮隆太郎編『日本の企業』東京大学出版会,

109-130ページ, 1989年。

黄 欽勇『電腦王国 R.O.C.-Republic of Computers 的伝奇』天下雜誌, 1995年。

黄 仁宏「筆記型電腦業的伝奇」, 張俊彦他『活力—台湾如何創造半導體與個人電腦產業奇蹟』時報出版, 2002年, 212-237ページ。

加護野忠男『競争優位のシステム』PHP研究所, 1999年。

加護野忠男・伊丹敬之『経営学入門』日本経済新聞社, 1989年。

川上桃子「企業間分業と企業成長・産業発展—台湾パーソナル・コンピュータ産業の事例」『アジア経済』第39巻, 第12号, 1998年, 2-28

ページ。

小川正博『企業のネットワーク革新』同文館，2000年。

小田切宏之『企業経済学』東洋経済，2000年。  
『PC Shopper, No.25 (No.33)』電腦家庭文化，2000年12月（2001年8月）。

周 芳苑『華碩伝奇』商訊文化，1999年。  
『数位時代特刊（台湾・中国・世界科技100強－2001年総排行）』巨思文化，2001年7月。

施 振榮『再造宏碁』天下文化，1996年。  
水橋佑介『電子立国台湾－強さの源流をたどる』ダブリュネット，1999年。

陳 仁和『電子股百分百投資策略』喜閱文化，1999年。

電子工業週刊編著『科技領袖』資訊伝真，1999年。

『電子股投資総覧（No.3）』電腦家庭文化，2000年。  
『天下雑誌1000大特刊（2001年版）』天下雑誌，2001年。

高岡宏道「台湾パソコンの輸出拡大とOEM戦略」，  
島田克美他編『現代アジアの産業発展と国際分業』ミネルヴァ書房，1997年，201-225ページ。

楊 英賢『パーソナル・コンピュータ産業における台湾の競争優位』神戸大学大学院経営学研究会六甲台論集，第47巻第1号，2000年，111-127ページ。

楊 英賢『パーソナル・コンピュータ産業における台湾企業の競争優位の研究』神戸大学大学院経営学研究科博士論文，2002年。

[2003年8月4日受理]





# 研究ノート

(査読付)



## コミュニティと共生する企業 —ケニアのナッツ加工業者の事例より—

榎本 のぞみ (東京理科大学)

### 要 旨

本研究はケニアのナッツ加工業者（ケニア・ナッツ・カンパニー、以下 KNC）とそのステークホルダーが手がけたコミュニティの経済的自立支援と感染症問題の取り組みを目的とするプロジェクトに着目し、フィールド調査をとおして企業とコミュニティの共生の姿を検討する。

KNC は、貧困や感染症の問題が身近である発展途上国に立地し、材料を現地調達し農業分野に深く関わる食品加工業という性格から考えると、KNC が地元コミュニティ住民に経済的自立支援や、感染症の問題に取り組む活動は、企業イメージ向上や企業戦略、また社会的評価を得るための社会貢献というものより、むしろ必然性を伴った帰結であるといえる。

そこで企業はコミュニティとの共生を必要条件とするという前提に立ち、そのプロジェクトにより構築されるシステムが有効に機能するための諸要因、またシステムの他のステークホルダーへの適用可能性、そして、プロジェクトをとおして KNC とコミュニティの関係性を探った。

プロジェクトをとおして明らかになった KNC とコミュニティの関係性は、「コミュニティとの共生」という理念にあり、それは KNC の約 30 年の成長過程に一貫して反映されていた。また、本プロジェクトに関係するステークホルダーの中に NGO の存在があるが、それとは別に KNC には NGO 的側面を兼ね備えていること、またプロジェクトに関わる各ステークホルダーとの業務関係が事業体の中に組み込まれ、確立されていることが明らかになった。また、この MOF 社会システム・モデルは、KNC とコミュニティとの関係性のあり方や MOF プロジェクト・モデルの成立要因を考察することにより、ある程度一般性を有することが明らかになった。

### I はじめに

市場のグローバル化とともに、国際社会や地球規模での問題に対する関心がますます高まる中、企業と社会の新たな関係性が求められるようになってきた。国連は「持続可能な開発」を基本理念とし、今日の地球環境や発展途上国の貧困、感染症などの問題への取り組みとしてローカルからグローバルレベルまで、公企業、私企業など、あらゆるセクターによる協力とあらゆる機会と資源の集約の必要性を呼びかけている。また、社会発展の観点から営利セクター、政府セクター、非営利セクターの機能が最高に発揮されることが重要で、そのためには各セクターの協力関係が有効に作用することと、そのため

に各セクターのバランスが必要であるとの主張もある（丹下，2001）。企業が立地するコミュニティの質は企業業績に直接的な影響を与えるといわれているように、今やコミュニティとの共生や各セクター間の連携は確実に企業理念の新しい方向性として捉えられるようになってきている。このような今日の地球環境、社会環境の下、企業と社会との関係は今まで以上に重要となり、今後ますます企業とステークホルダーや社会との関係のあり方が問われるようになるであろう。

発展途上国では“disease of poverty”と呼ばれるマラリア、HIV、糖尿病などが蔓延し、貧困と感染症の問題が結合し、悪循環している<sup>①</sup>。これらの問

題への対応として、NGO、ボランティア活動や先進諸国からの援助のみでは全く追いつかないのが現状で、これらの感染症の問題は開発途上国の発展の大きな阻害要因となっている。そこで開発途上国では、援助に頼らず自力で資金を生み出す社会システムの構築が不可欠となる。このような貧困と感染症問題を抱える開発途上国でナッツ加工業を営むケニア・ナッツ・カンパニー（以下 KNC）は、2000 年、官民、NGO その他、さまざまなステークホルダーが参加し、健康な農民の育成と、コミュニティ<sup>⑩</sup>の経済的自立促進を目指すプロジェクト、仮称 Mirichi Organic Farm Project（以下 MOF プロジェクト）に着手した。

本稿では、官民協力型のこの MOF プロジェクトを経済的自立を促す一つの社会システム・モデルとして、また KNC とコミュニティの共生のあり方の一つとして捉え、フィールドスタディで得た多面的情報をもとに<sup>⑪</sup>、MOF プロジェクトの分析を通してこの社会システム・モデルが有効に機能するための諸要因を探ること、ステークホルダーとの有効な関係性が KNC にいかなるベネフィットをもたらすのかを検討すること、そして本プロジェクトが構築するシステムの他産業や他地域への適用可能性を検討することを目的としている。

## II KNC とマカダミア・ナッツ

### 2-1. ケニアにおける産業としてのマカダミアの可能性

ケニアでは換金作物の多様化政策の一環として、1967 年から 1970 年にかけて生育に適した地域を中心に植樹された経緯がある<sup>⑫</sup>。現在、ケニアのマカダミア生産量はオーストラリア、ハワイ、南アフリカに次いで世界第 4 位であるが<sup>⑬</sup>、異常気象や人件費の関係で、マカダミアの栽培地は年々途上国へとシフトしつつある。特に東アフリカのマカダミア生産量は拡大の一途を辿り、日本側の輸入量も年々増加傾向にある。例えば、日本側マカダミア輸入量の

前年比の動向は 2001 年 1～8 月の数字で、ケニア 182% (469 t)、マラウイ 416% (283 t) で、ケニアからの輸入量は、生産量 1 位のオーストラリア 576 t にほぼ近い数字となっている<sup>⑭</sup>。

収穫方法について、先進国では機械化され、揺すり落して完熟前に収穫されるのに対し、開発途上国では人手による完熟して自然落下したマカダミアの収穫が行われている。少なくともケニアでは、収穫から加工まで手作業で行い品質を確保に努め、途上国において手作業で行う場合、人件費の面でメリットがあると考えられる。ケニアでは失業率と人口の増加が激しいため<sup>⑮</sup>、農業は重要産業であり、農業の発展は不可欠である。低コストで高品質のマカダミア生産が可能であるため、農業発展に貢献できる将来性のある産業といえよう。

### 2-2. KNC とコミュニティ

KNC とコミュニティの共生の姿を探るために、KNC の 30 年の成長過程を概観する。KNC は 1974 年日本人経営者により、ケニアに設立された。現在、従業員約 2,000 人、契約農家約 50,000 戸、ケニア国内で 4 箇所の農園を運営し、マカダミア、コーヒー、ワイン用のぶどうの生産を行っている。

自社農園には、約 160,000 本のマカダミアの木が植樹されており、また苗木が育てられ、2 年生育の後、国内各地の生産者へ分配される。作付面積は約 5,000 エーカー、年間生産高約 5,000 トン（殻付）、年間売上約 3 百万ドル。KNC はこのケニアのマカダミア・ナッツ産業の振興に大きく寄与しているのみならず、近年では近隣国マラウイのマカダミア・ナッツ産業の育成もてがけるなど、アフリカのマカダミア・ナッツ生産の伸びに貢献している。

アフリカにとって 60 年代は“Golden 60's”といわれ、旧植民地が次々と独立していった。1963 年に独立を果たしたケニアの自立にとっては、まず食料の自給と主要な外貨獲得源である輸出農産品生産の安定と拡大が強く求められた。当時のケニアの農業

は、コーヒー・紅茶などの輸出品は主として白人経営の大農園が生産し、食糧生産はアフリカ人の小規模農園で行われていたが、70年代になると、この構造が次第に崩れ、農業経営者が再編成されるという過渡期を迎える。KNCはこの過渡期に創設された。

KNCはケニアの農地所有者と持ち株率50%ずつでスタートし、原料集荷、独自の加工技術の開発、工場敷地の確保、建物の設計、建築業者の選定など、ゼロからの開始であったが、栽培から製品化までサポートして軌道にのせ、さらにマーケティングを請負い、市場開発にも乗り出した。

当時、マカダミア・ナッツについてはまだ十分知られていなかった日本市場において、明治製菓との輸入契約が締結されたことはKNCがその後成長していく上で大きな要因となった。日本市場をターゲットとすることにより、安定した価格と品質で、一定量をコンスタントに供給できる体制を早急に確立する課題を得る一方、資金面・技術面・販売面の後ろ盾が得られたことで十分時間をかけてこの事業を育成する体制を整えることができた。

その事業を育成する体制整備の一部は、KNCによるマカダミアの20年がかりの品種改良である。優良品種の苗の育成と植樹、樹木の手入れ、水分量調節、害虫対策などの技術を農家に指導した結果、1樹あたりのマカダミア収穫量が増加し、農家の収益率が高まった。それを維持するために管理状況を向上させることで商品の品質が向上するという好循環を招き、結果として栽培環境が改善されていった。

ケニアでマカダミア・ナッツの普及を目指し、集荷体制を作り上げる30年にわたる過程は、KNCの「アフリカなるもの」との共存・共生・共栄であったといえる。それはKNCがアフリカでは、マクロからミクロではなく、時間をかけたミクロの蓄積から多くの可能性をひめた健全なるマクロの構築を導くという考え方のもとに、時間をかけて現地の人々の行動パターンを観察し、現地人を共同作業する相手とみなし同化していった結果、導き出されたもの

であると考えられる。すなわちKNCはゆっくりと流れるアフリカの時間に合わせて、経営活動の一部を栽培環境の改善や農地への投資による雇用拡大など、何らかの形で社会に還元しつつ社会とともに成長してきたのである。KNCの工場ゲートや運搬トラックなど随所に“Macadamia People”の文字が見られる。その理念はKNCの約30年の歩みに一貫しており、MOFプロジェクトに関わる各ステークホルダーにも浸透し共有されている。

### III ミリチ・有機栽培農園プロジェクトについて

#### 3-1. MOFプロジェクトの背景

発展途上国、特にアフリカ諸国においては“disease of poverty”すなわちHIV、マラリア、糖尿病、結核など、貧困に深く結びつく病気が蔓延し、ケニア政府が1994年に発表したHIVに関する数字によれば、HIV感染者数13万人、エイズで死亡した人の70~80%は15~49歳という働き盛りの若い生産労働者である。このような事態は国の経済発展の大きな阻害要因となっていることは先にも述べた。2000年7月G8沖縄サミットにおいて、2010年までの各国に感染症に関する具体的、削減目標が提示され、WHOは同年10月ウィンタートゥール（スイス）にてそのフォローアップとしての国際会議を開催した。その会議では“disease of poverty”による死亡者数の急激な増加は地球規模での脅威であるとし、その対策として迅速で持続可能なアクションへ多くのパートナーを動員し、これらの感染症をコントロールする力のある社会運動を拡大していくことで合意を得て、KNC、DIP Foundation (NGO)、そしてナイロビ大学を含むケニアからの代表者たちは、そのWTOの理念に基づいたプロジェクトに着手し、その活動を具体化することとなった。

このように、KNCが立ち上げたMOFプロジェクトは、WHOが呼びかける「貧困に起因する感染症と戦う大規模な活動」“massive effort against diseases of poverty”の理念に基づき、NGOや政府

セクターをはじめとする各セクターとパートナーシップを組み、企業活動を通して、コミュニティメンバーの健康と経済発展を支援するものとして、活動が開始された。

### 3-2. MOF プロジェクトの構造と特徴

#### (1) 構造

下図のように MOF プロジェクトにおける物とサービスの流れから構造がわかる。KNC はマカダミアナッツの生産者ミリチのコミュニティから買い取り、スイスに輸出する。スイスの輸入業者・卸売業者ピストーはスイス・パン協会の各ベーカリーに出荷する。その際、スイスのパン職人養成機関リッチモントはマカダミア・パンの製造工程を開発しその技術を提供する。パン協会の各ベーカリーはその製造工程技術に基づいてパンを製造し販売する。そのパンの価格の一部は DIP 財団にプールされミリチのナッツ生産者の感染症検査の費用に充当される。NGO である KIOF は有機栽培農法と技術を指導し、また DMI と保健衛生省より、ミリチの感染症検査や予防対策の教育が施される。

したがって MOF プロジェクトのシステムとしての構造は、ステークホルダーたちとの重層的構造(国際レベル・国レベル・地域レベル・コミュニティレベル)をなし、このプロジェクトのためにパートナーシップを組んだ各ステークホルダーは、各機能を提供することにより、それぞれの機能が有効に作用し、各ステークホルダーがベネフィットを得る多元的、有機的関係を持ち、持続可能な循環型をなす仕組みであるといえる。

#### (2) 特徴

このような構造をなす MOF プロジェクトでは、貧困と感染症の問題は互いに深く結びついて悪循環している発展途上国固有の問題に対する取り組みが包括的に行われることが特徴である。

従来、各国政府や NGO などの団体による発展途上国への経済援助と感染症対策は個別に行われてき

た。政府経済援助については、援助国側の都合によるものも少なくなく、非援助国の住民に対する押し付けであったり、大規模なインフラ建設による環境破壊を招いたりした例も見られる。また、フォローアップが不十分で成果をあげる前に頓挫する例も多く見られた。

感染症対策は主として治療に追われ、予防対策まで十分手がおよばないのが現状である。しかも貧困問題が深刻な国に共通して発生する病気であるにもかかわらず、エイズ・マラリア・結核・糖尿病などは、別々に検査や治療が行われており、病気の発生数は増加する一方で、いまだに大きな成果が見られない。

発展途上国は、先進国からの援助を待つのではなく、自助努力により自立できる仕組みが求められるのである。その意味で MOF プロジェクトはマカダミア生産者の健康管理を組み込んだ生産活動を通して、健康な生産者を育成し、コミュニティの経済的自立を促す社会システムの試験的試みなのである。

### 3-3. MOF プロジェクトのベネフィット

#### 農業技術の向上と経済的效果

ここでは、3年目を迎える MOF の成果とともに、今後期待できるベネフィットとについて述べる。

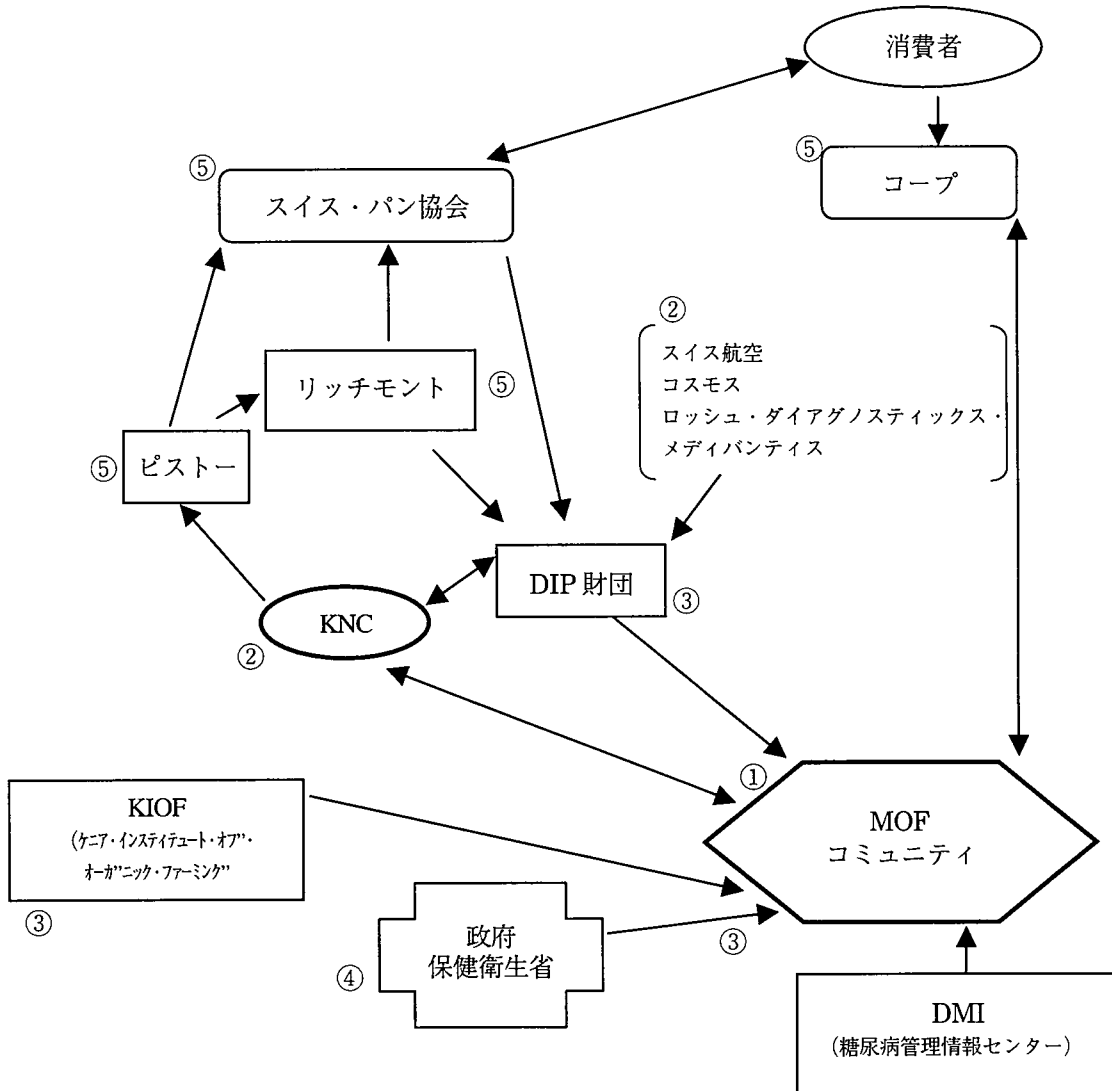
マカダミアの有機栽培農法については KIOF (Kenya Institute of Organic Farming) による農業技術指導が行われ、コミュニティの農民は有機肥料生産と使用の技術と知識を習得している。これにより、品質が向上し、付加価値の高い作物栽培が行われている。

またミリチの生産活動を通して、消費者側では良質健康的食品を享受することができる。このプロジェクトではスイスのパン協会を通して、ミリチ有機農園産マカダミア入りパン “bread of solidarity” の製造・販売が行われており、消費者からの寄付金 (1kg=1SF) がプールされるシステムになっている。その製品はコミュニティメンバーの感染症対策へ

の意識を一般浸透させる媒体的役割も果たす。

しかし、ミリチの地元周辺の市場においては、有機栽培作物の価値に対する認識が依然と低いため、まだ付加価値分を加えて価格を上げるのは難しい。

よって化学肥料のコスト分を省き、同時に有機栽培農地の準備ができるため、現段階では作物の一部を出荷せず、自給する土壌に還元している。



- ① コミュニティ (生産者・地域栽培農家)
- ② 民間セクター (加工業者・メーカー)
- ③ NGO (社会福祉教育提供者)
- ④ 政府 (法令上のサポーター)
- ⑤ 買い手 (卸売業者・流通業者・小売業者)
- ⑥ 消費者 (メッセージ伝達者)

出所：筆者作成

MOF プロジェクトにおける各ステークホルダーの関係と機能<sup>⑧</sup>

コミュニティの過去2年間の増収に関して、周辺市場出荷分の把握は困難であるが、少なくとも“Bread of Solidarity”を通して感染症検査費用の一部を産出したといわれる。加えて、作物のサイズや色など外見上の品質に明らかな差がみられ、生産の安定と増加が期待できる。またヨーロッパにおける有機食品の需要と関心は高く、今後、マカダミア以外の有機栽培品目を増やしたり、新たな国際市場を開拓したりすることにより、十分増収が見込めるものである。

最近では、実際スイスのコープやスイス航空の協力を得て、マカダミア以外の有機野菜の輸出が行われている。このように、ミリチの生産活動はコミュニティの経済的自立に向かって徐々に進んでいるといえる。

#### 保健・衛生管理面における効果

有機栽培技術訓練を受けているメンバーを対象とするコミュニティで設置される臨時野外クリニック（Mount Kenya Health Days）では、いわゆる“disease of poverty”に関する検査の効率・効果を高めるため、HIV・マラリア・結核・糖尿病検査を統合し、感染症の予防と治療および衛生管理・栄養管理に関する教育を施し、検査結果に応じたフォローアップを行っている。

2001年に行われた検査と指導により、2002年の検査結果では病人の数は減少し、クリニックの成果がみられる<sup>9)</sup>。クリニックの検査とその後のケア、教育や指導、さらには農業技術が向上したことなどにより、作物の生産や安全性の向上のみならず、子どもや高齢者を含むコミュニティ・メンバーの病気が減少し、食生活や栄養状態が改善されつつあることを実感する人が増えている。また、病気が減少し健康への自信が表れるのみならず、高額な治療費を払うより、予防の重要性を考えるなど、コミュニティ・メンバー全体に健康管理や保健衛生に関する意識が高まってきている。

このように、従来、病気にかかっても、距離や経

済的な問題で、対処の術がなかったため、地元での感染症検査を受け、結果に応じた指導を受ける機会を得られるようになったことは、ケニアの農村にとって大きな進歩である。2003年には、新たな近隣地域に野外クリニックの設置が予定されており、さらに資金調達や参加する医療チーム、設置会場などが、現在検討されている。

#### 社会的・メンタルの効果

コミュニティ内での協力関係や各ステークホルダーとの連携やネットワーク範囲の拡大により、コミュニティはオープンになり活性化が進んでいる。同時にコミュニティ・メンバーの連帯意識が向上し、小規模ではあるが社会的統合の基礎固めが進みつつある。

コミュニティの農民の増収は、より多くの子どもに教育の機会を提供できるようになったり、新しい市場が開拓されるようになると、生活や健康面の将来性、またコミュニティの将来性をも実感するようになり、生産に対する関心とモチベーションが高まっている。

#### その他のベネフィット

MOFの社会システム・モデルがもたらすプロジェクトの全体的なベネフィットについてはまず、諸外国から発展途上国に向けての経済的、物資の援助の場合と異なり、資金や物資の流れや使用目的などが明確で資源の有効利用が可能であること、また、NGOグループにとってもステークホルダーとの連携により、活動の効率・効果の面で期待できることなどである。

従来、KNCにとって健康な労働力の確保は経営上、重要な課題の一つとなっていた。マカダミアの生産活動の担う健康な労働力が安定的に確保でき、また良質のマカダミアが常に確保できるといった点は企業にとっても、コミュニティにとっても大きなベネフィットとなる。さらにKNCの場合、本来の目的ではなかったが、結果的に企業倫理面や社会的貢献面で、プラスとなることはいうまでもない。



### 経済的自立にむけての今後の可能性

ケニアでは換金作物のお茶やコーヒーはオークションで売られ、政府公社を通じて農民に支払われる。そのような政府管轄の流通システムが存在している限り、茶やコーヒーが他の農産品目にとって代われ、しかもそれで産業が発展する可能性は考えにくい。しかし実際、近年のお茶、コーヒーの安値で農民の収入が低下したために、農民たちはそれらの栽培をやめ、マカダミアを始め、豆、イモなど他の有機栽培品目に切り替えつつある。それらの農産品目による経済発展の可能性は、現段階においては未知数であるが、少なくともコミュニティレベルでの経済的自立の可能性は十分期待できる。そして、経済的に自立したコミュニティが数と範囲を徐々に拡大し、世界市場に組み込まれるようになれば、国家レベルの経済発展の可能性も考えられる。しかし、この社会システム・モデルの優先すべき最重要課題は援助に頼らないコミュニティの経済的自立である。

### 3-4. KNC とコミュニティの関係性

KNC は創設当初からマカダミアを通して「コミュニティとの共生」の考え方をもち、現在でも互いを必要とし、共生・共栄する関係にあることは先にも述べた。また MOF プロジェクトを通して、その関係性はさらに明確なパターンを提示することができた。

ケニアでマカダミア・ナッツは換金作物であり、マカダミアを栽培するコミュニティの存続はナッツの収穫に左右され、また KNC の経営状態の影響も受けるといった点で、コミュニティにとって KNC は不可欠な存在である。また企業側にとっても、良質のマカダミアが安定的に供給されなければならない。したがって互いを必要とし相互依存の関係が成立し、同時にプロジェクトを通して、各ステークホルダーの共生という理念を共有することにより、互いの機能を発揮することでベネフィットが得られる互惠の関係でもある。

KNC は現地で創設され、現地の換金作物の流れや、現地人の動きなど、あらゆる「アフリカ的なもの」へ同化し、また受容していった。KNC は、日本やドイツの販売拠点を有するとはいえども、アフリカを本拠地としたグローバル企業であるため、アフリカの時間に合わせて、ゆっくり成長することができたとも考えられる。効率・効果を追求する先進諸国に本拠地を置くグローバル企業は、例えばアフリカでは別の運営方式を採用し、現地の人々の行動パターンを受容するか、教育・訓練などを通して現地の人々が外国の運営方式を受容するかで、いずれの場合でも明確な分岐点はなく、通常は互いに学習しながら最適な方法を選択することになる。

## IV 考察

### 4-1. MOF プロジェクト・モデルが有効に機能し、持続する諸要因

ここでは、企業はコミュニティとの共生を必要とするということ、そして MOF プロジェクトによって構築されるシステムが、コミュニティと企業はもとより、その他のステークホルダーにもベネフィットをもたらすという前提に立ち、MOF プロジェクト・モデルが有効に機能し、持続する諸要因を検討する。

#### 企業の NGO 的役割

MOF プロジェクトを通して明らかになる KNC の役割の一つは、NGO 的側面である。MOF プロジェクトのプロジェクト運営そのもののみならず、システムの一部のステークホルダーとして発展途上国が抱える貧困や病気の問題に取り組む点にも KNC の NGO 的側面が見られる。それは、KNC 経営者の表現で「現地の人々への恩返し」である、企業活動の社会への還元である。そのためには、このプロジェクトを手がける余剰資金も労力もなく、プロジェクト運営にかかるコストは無駄であるという短絡的発想ではなく、企業として、そして NGO としての両機能をビジネスの観点からプラス要因として捉え、

各々のステークホルダーの目的・利害がマッチするようなステークホルダーとの関係を事業体の中に確立できていることが重要である。この点はシステムが有効に機能し、持続するための要因となり、結果として生産者との良好なビジネス関係を保つ上で重要な役割を果たす。

アフリカで事業を営むためには、企業は NGO 的側面を持たざるをえないし、これからの企業、社会との良好な関係なくしては成立し難いグローバル企業にとっても、重要な側面となるであろうということは、KNC の経営者の考えでもある。

### コミュニティの受容性

次に、このモデルが有効に機能し、持続するための要因として挙げられるのは、コミュニティの受容性である。ミリチのコミュニティ・メンバーは比較的この新たなプロジェクトに関して寛容に受け止め、徐々に生活スタイルや意識面に変化が見られるようになった。しかし、一般的には、プロジェクトのメリットなど知識として理解しても、実際それをコミュニティ・メンバー全体が行動に移すのは容易ではない。特に伝統的慣習の根強い地域などにおいて、コミュニティ全体の意識と行動を変えるのは難しい。そのためには教会の集会などを通じて、また NGO が行う教育などを通して、コミュニティ全体の意識を高める努力も必要となろう。コミュニティに受容性を求める場合、重要な点は、企業を始め、各ステークホルダーがコミュニティとの共生・共栄理念のもとに、コミュニティを受容していることで、初めて可能となるということである。しかし、あるコミュニティでの成功は、その近隣エリアに情報が伝わり、容易に受容性も高まることも十分可能である。実際、ミリチの周辺では、有機農法の指導を受けてはいないが、導入する農家が増えているし、有料ではあるが、指導を受けて修了証書を取得する人も近隣で増えている。経済的に自立するコミュニティが増えていくか否かは、ミリチの成功にかかっているといっても過言ではない。

### ミクロレベルの着実な積み重ね

先進諸国の発展途上国に向けた姿勢は、グローバル化の潮流の中で経済の構造改革、政治の民主化、腐敗の根絶、貧困からの脱出など、先進諸国の枠組みでの要求や押し付けである場合が多い。また、それらをどのように行うのかの具体的戦略が乏しく、現実性に欠けるものが多い。先進各国政府、NGO の支援計画が失敗、あるいは頓挫した例が、現地では多く見られる。

MOF プロジェクトの社会システム・モデル自体の目的はコミュニティ自立のために初期の段階でモメンタムを与えるという考え方が根底にある。KNC が提供する資金や物資は年間せいぜい日本円換算で 50 万、備品運搬トラック、通信機器、野外クリニック設営やプロジェクト運営のためのスタッフといった程度で、社会貢献活動事例として名を連ねる米国大手企業の大規模な資金提供に比べると非常にささやかであるといえるかもしれない。しかし、さまざまなステークホルダーの資源と機能が有効に作用することでより大きな結果をもたらすことができる。

この社会システム・モデルではなるべく早い段階でコミュニティが経済的にも技術的にも独立し自らの手による農業経営へ移行するよう促す。ミリチ有機農園でプロジェクトが軌道にのった段階で、他のコミュニティへ、このモデルを適用させていくことになっているが、それは必ずしも KNC が加わる必要はなく、また他の企業が加わることも可能である。小規模で限定的であってもいずれかのステークホルダーの連携によりモメンタムが与えられ、自立するコミュニティが徐々に増えていくことが、より広範な社会の発展を促し、「持続可能な開発」へと導いていくものと考えられている。そのためには、このモデルは小規模のミクロレベルで成長のペースに合わせた着実な積み重ねを固守する。

### NGO の柔軟性

MOF プロジェクトにおいて、目的を遂行することは、健康な農民が増え、経済的自立を遂げること

であり、軌道に乗りはじめる早い段階で、このシステムの運営は徐々にコミュニティ・メンバーの手に委ねられる。したがって、NGO の役割は資金調達から市場開拓、教育など多岐にわたる、さまざまな形態と役割を果たすが、コミュニティが目的を遂行する各段階で、徐々にその役割を変えていくことになり、時には、ある一定期間のみの関係に終わる場合もある。したがってこのシステムのステークホルダーの一つである NGO は必要に応じて交代可能な柔軟性をもつことが求められる。実際に、MOF プロジェクト発足当初、クリニックの設営、資金調達、スイスのパン協会との提携など中心的役割を担っていた DIP 財団は、2003 年に入り、別のステークホルダーと組み、新たなプロジェクトに乗り出し、ミリチでは、新たな NGO を創設し他の農作物をスイスのコープへ輸出する流通経路を確保した。

#### 持ち株所有率と経営者の発言権

KNC の創業者は、現地資本と持ち株比率 50 対 50 で始めたが、1982 年に現地法人に全ての持ち株の売却を済ませた。ケニアの企業として発展することを望み、現在ファウンディング・ディレクターとして KNC の経営にあたっている。経営者の発言権は一般的に持ち株所有率に左右され、また制限されると考えられているが、KNC の場合、企業行動に関して、持ち株比率は大きく影響しないといえる。例えば、MOF プロジェクト関連の意思決定は、プロジェクトの社会正義 (social justice) としての認識が確立し、コンセンサスが形成されるように導けるかどうかの問題となる。すなわち社会正義としての認識が確立することにより、会社そのもののあり方を存在意義の基礎として考えるようになり、持ち株比率が発言権に大きく影響するということはなくとも経営者は考えている。

したがって、このような認識が確立できるならば、各ステークホルダーが連携する形の MOF プロジェクトを実施することは、特殊でも、また一時的なものでもなく、次項で述べるように、以上指摘したよ

うないくつかの要因が整うことで一般性と持続可能性がでてくるものであるといえる。その点について、次項で考察する。

#### 4-2. MOF プロジェクト・モデルの他地域・他産業への適用可能性

前項で MOF プロジェクト・モデルが有効に機能し、持続する諸要因のいくつかを検討した。ここでは、発展形態として KNC が他のコミュニティ、他のステークホルダーと組む場合と他の企業が他のコミュニティ、他のステークホルダーと組む場合について MOF プロジェクトによる他のコミュニティへの適用可能性に関して考察を行う。

まず KNC が他のステークホルダーと組む場合を想定する。KNC がナッツ加工業者であることから、コミュニティはケニア国内の近距離のナッツ栽培農家に限定されること、また規模拡大のためには栽培品目がある程度統一されていること、収益性の高い輸出向けの有機栽培作物を中心に扱うことなどの条件が整うことが、コミュニティを経済的自立へと導き易い。すなわち、このシステムが有効に機能し、他のコミュニティへの適用可能性が高まると考えられる。

他産業の企業の場合、その企業や工場の労働者のコミュニティが対象となろう。その場合、生産農家であれば、収益率が変動しても作物は自給用、家畜用、また土地に返して有機肥料として有効利用でき、最低限の生活は可能である。さらに、作物の品質が向上したり、生産が拡大してくると、コミュニティは出荷先の加工業者数を増やしたり選択したりすることも可能となる。その状態にまでコミュニティが成長すると、十分経済的に自立を果たしているといえよう。しかし、工場労働者の場合、労働者に仕事がある限り、そのシステムは健康な労働者を育成するという点では適用可能であると考えられるが、賃金に変動があり、長期雇用の保証がない場合は、このシステムの継続は困難となる。また、コミュニ

ティが農作物以外の織物や焼物などの工芸品を作って市場に出す場合も形としては適用可能であるが、クリニックで受診し、経済的自立を果たすだけの収益が見込めるかどうか疑問であり、非現実的といえよう。したがって、発展途上国においては、この社会システム・モデルの他地域への適用は農業を主体として営むコミュニティにおいて、最も現実的である考える。

最後に、この社会システム・モデルはその目的を変えることにより、先進諸国を含む、一般的社会にも適用が可能となる。しかし、発展途上国、先進諸国に関わらず、システムの適用可能性のある全てのケースに共通する不可欠な要因は、前節でものべた、すなわち、コミュニティとの共生・共栄の理念の下に、一つは、このシステムに関わる企業は、外部の NGO とは別に NGO 的側面を持つということであり、もう一つはコミュニティの受容性である。

## V 結びにかえて

本稿では、まず、MOF プロジェクトを通して KNC とコミュニティの関係性を明らかにした。ミリチ有機栽培農園におけるプロジェクトはコミュニティ・メンバーの健康と経済的自立を支援するという共通の目的をもって公共部門・民間部門、および各支援団体が協力することにより、機能する包括的共同体システムであり、開発援助や企業の社会的貢献活動に一般に見られるシステムと異なる点は、企業からの資源の一方的供与ではなく、コミュニティを含む各ステークホルダーがそれぞれベネフィットを得ると同時にコミュニティの経済的自立を促す持続可能な循環型のシステムである。

この約3年間で、コミュニティに経済活動、保健活動、農業経営面で変化が見られ、特に住民の健康管理や農業経営に対する熱意や意欲といった意識面での変化は大きい。また最近では、他の有機農作物品目の海外市場を見出し、また新たな NGO 組織も形成され、資金調達されるなど、このシステムが定

着しつつあることがわかった。

このような企業とコミュニティとの関係性が築かれ、持続可能であれば、コミュニティ、しいては発展途上国が抱える問題の解決の糸口が見い出されるのみならず、企業にとっても健康な労働力の安定的確保、従業員のモチベーション向上、製品の品質向上など企業にとっても期待できるメリットははかりしれない。

次に、MOF プロジェクトが有効に機能し持続する要因を明らかにした上で、モデル・ケースとして他地域・他産業への適用可能性を検討した。

MOF プロジェクトが有効に機能し持続する要因として、コミュニティの受容性や時間的側面、規模の点などに触れた。またこのシステムに関わる企業は、外部の NGO とは別に企業が果たす機能そのものに NGO 的側面を持つという点も指摘した。これは、生産者であるコミュニティとの良好なビジネス関係を保つ役割をする点で、重要である。そのためには、事業体と NGO の両機能をビジネスの観点からプラス要因として十分認識できていることが重要で、各々の利害・目的が整合性をもつようステークホルダーとの関係を事業体の中に確立できていることはシステムが有効に機能し、存続することを左右する。またコミュニティの受容性も不可欠であり、これらの要因は発展途上国において特にいえることでもある。

ケニアのように失業率と人口の増加が激しい地域において、経済発展のためには農業は重要産業である。したがってこのような発展途上国においては農業の拡充を前提にこのシステムを適用させるのが目的を果たす上で効果的であると考えられる。そして、食品加工業者と生産農家のコミュニティの間においては、適用可能であると考えられる。

このシステムの目的は、発展途上国においては、保健衛生と経済的自立支援が目的となり、適用可能な産業とコミュニティはある程度限定されてくるが、さらに枠組みを広げ、目的を替えるならば、先に挙

げた要因が揃うことにより、適用可能な産業とコミュニティは限定されなくなる。すなわち、この社会システム・モデルは一般性を持つようになると考えられる。

### 【注】

- (1) 発展途上国、特にアフリカ諸国においてはエイズ、マラリア、結核、糖尿病など、貧困と強く結びついた病気が急増している、例えばマラリアの年間罹患者数（WHO 熱帯病制圧部門の推定）は 3～5 億人、年間死者数は 150～270 万人で、うち 5 歳未満が 100 万人。アフリカの患者の 80%を占めるとされている。WHO によれば、2000 年にアフリカで少なくとも 60 万人が糖尿病で死亡していると伝えている。結核については世界人口の 3分の1がすでに感染しており、毎年 800 万人もの人が新たに結核を発病、そのうち 9 割がアジア・アフリカを中心とする途上国から発生していると推定されている。また 200 万人が毎年結核によって死亡している。エイズウイルスの感染者数は 2000 年末現在 3,610 万人にのぼり、その 7 割はサハラ砂漠以南のアフリカから発生している。さらにエイズウイルスにより、抵抗力が低下した感染者は結核を発病し易く、アフリカではエイズによる結核の感染者数が毎年 10%ずつ増加している。
- (2) 本研究の対象となるコミュニティの概念として含まれるのは「(1)一定の地理的範囲をとまなうこと、(2)構成員相互の交流があること、(3)共通の目標・関心事などの絆が存在すること」（中村、1973）であるが、筆者は特に(1)に関して、「土地と自然を含む空間としての生活環境の共有」を強調する。
- (3) 本研究の目的を遂行するために、1999 年 3 月、2001 年 1 月、2002 年 2 月、2002 年 8 月の 4 回、計約 40 日間を費やして現地調査を行い、情報、データを収集した。1 回目と 2 回目の調査では、

今後の研究の課題としては、MOF プロジェクトの進展を観察し、コミュニティの成長が KNC とコミュニティとの関係にいかなる影響をおよぼすのかを検討したい。

主として、KNC の本部、工場、農園の訪問、スタッフミーティングへの参加、また KNC の経営者をはじめとする各レベルの関係スタッフ 20 人の面接を行った。3 回目の調査では、KNC の経営者の面接に加え、MOF プロジェクトに関係する各ステークホルダーの代表者会議への参加、その後、各メンバーの面接を行った。そのメンバーには本プロジェクト評価を行っているナイロビ大学の研究者も含まれている。第 4 回目の調査では、このプロジェクトの国際レベルでのステークホルダーであるスイス・パン協会の主要ベーカー、ピストリー、リッチモンド、コープ、DIP 財団を訪問し、各関係者の面接、ミリチの農民 10 人の面接を行った。さらに KNC に関する情報の一部は「食品新聞」をはじめとする、各種資料に基づいている。

- (4) ケニアのマカダミアは第二次世界大戦後 1945 年にイギリス人によってケニアに持ち込まれたことに始まり、1955 年に、苗木の植え付けと生産が開始された。ケニアでは標高 1,500m 以上の高地がその生育に適しており、1967 年から 1970 年にかけて、ケニア政府による換金作物の多様化政策の一環として、約 825,000 本がセントラル地域を中心に植樹された。（KNC 提供資料による）
- (5) 主要国マカダミアナッツ生産比率（2001/2002）：オーストラリア 37,000 t（42.5%）、U.S.A. 24,494 t（28.1%）、南アフリカ 11,000 t（12.6%）、ケニア 5,800 t（6.7%）、世界総生産量 87,054 t

「World Horticultural Trade & U.S. Export Opportunities, 2002」参照。

- ⑥ 「食品新聞」2001年10月24日発行参照。
- ⑦ 人口増加率1.59%（1999年推定）、失業率50%（1998年推定）。  
<http://www.geographic.org>
- ⑧ KNCはミリチのマカダミアをスイスの他ドイツは日本にも輸出しているが、現段階ではMOFプロジェクトの直接的ステークホルダーとはなっていないため、図では省略している。
- ⑨ クリニック“Mount Kenya Health Days”について  
有機栽培技術訓練を受けているコミュニティ・メンバーを対象に行う検査で、検査結果が陽性であれば治療薬を、地元の診療所でのmedical follow-upを組み、また、国のキャンペーン“世界糖尿病デー”の一部として、貧困に起因する感染症に関する教育を施す。  
内容としては血圧測定・糖尿病検査・血液の血糖値測定／結核菌検査のための唾液サンプル検査／マラリア・HIV検査のための血液検査／糖尿病・結核の危険性、十分な栄養摂取、予防

対策・治療に救急の場合の起りうる人命救助方法などに関する教育など。

クリニック“Mount Kenya Health Days”の2001年、2002年における成果

（2001年3月21-24日）参加者820人

陽性の人数 結核 1人（0.1%）

糖尿病 112人（13.7%）

報告：MDI（Diabetes Management and Information Center）

評価：Octavian Gakuru, Department of Sociology, University of Nairobi

（2002年3月20-24日）参加者1,110人

陽性の人数 結核 0人（3.5%）

糖尿病 52人（6.7%）

マラリア 186人（19.0%）

HIV 10人（3.5%）

※マラリアとHIVは2002年のクリニックで新たに検査項目に加えられた。

評価・報告：Peter Braun, Pneumoniologist, Retired Head of the Lung Clinic in Davos-Clavadel, Switzerland.

#### 【参考文献】

- 北矢幸男『日本を救うソシオ・ビジネス』H&I, 1999年。
- 中村八郎『都市コミュニティの社会学』有斐閣, 1973年。
- Octavian, G., Mirimi, N., Muthami, L., *Evaluation Report : Mount Kenya Health Days - DIP-Pilot Project for the Massive Effort against Diseases of Poverty*, 2001.
- 島田晴雄「企業の社会的役割」大蔵省財政金融研究

- 所『ファイナンシャル・レビュー』1991年。
- Special Section / Toronto Conference : Reflections on Stakeholder Theory. *Business and Society*, Vol.33, No.1, 1994.
- 丹下博文『検証 社会貢献志向の潮流』同文館, 1994年。
- 丹下博文『検証 新時代の企業像』同文館, 1995年。
- 丹下博文『企業経営の社会性研究』中央経済者, 2001年。

[2003年8月4日受理]

## 在中国日系進出企業の経営実態・特徴とその経営戦略上の重要点・課題について

— 華南，華東，北京・中関村，大連所在企業へのインタビューを踏まえて —

平賀 富一（筑波大学大学院）

### 要 旨

我が国の対中投資が活発化する今日、同国における日系進出企業の事業経営の実態や経営上の課題さらに問題点等を把握するため、華南，華東，北京（中関村），大連の 4 地域に進出している企業の現地経営責任者にインタビュー調査を行い、それに基づいて筆者の研究成果をまとめた。その主要な点は以下の通りである。

(1) 事業経営の特徴：華南・大連地区の日系企業は輸出中心，華東の場合は輸出プラス国内市場向けの進出企業が多い。そして北京（中関村）は研究開発拠点である。

日系企業が進出先を決定する場合には、一般的な投資環境に加え、製品・商品の販売先・納入先に近接しているなどの立地条件が大きな要因となっている。原材料・部品の現地調達率の引き上げに努力しているが、この場合、相手企業の技術レベルや信用面の問題があることが多い。労務コストの低さと豊富な労働力供給が中国経済の強みと言われており、華南がその典型であるが、賃金以外の各種付帯費用は上昇傾向にある。また現地企業の技術レベルも向上しており、単に労賃の低さに着目して進出しても競争に勝てない状況となっており、技術力，ブランド力，製品開発力等自社独自の強みを持って進出することが必要である。

(2) 経営上の課題・問題点：行政や司法に関するもの（輸出関連増徴税の還付の遅れ，乱收費，通関トラブル，不十分な知的財産権保護，中央・地方政府の方針不統一，司法制度の整備不足等），現地のビジネス慣行に関わるもの（資金回収の難しさやビジネススタイルの模倣・安売り攻勢），現地マネジメントや人の現地化に関わるもの（優秀な内部管理者・技術者の採用・育成・定着の苦勞等）などがある。ただし，WTO 加盟の事情等もありその状況には改善傾向が見られる。

(3) 進出企業が成功を期する上での重要点：現状では，家電・小売分野に典型的に見られるように欧米系有力企業に対し出遅れ感があり，より強いコミットメントを持った戦略的な展開が必要である。経営の現地化の一部である人の現地化の問題点として，昇進・処遇・報酬での欧米系企業に対する見劣り，中国人の組織化の難しさ，日本的経営の現地適用の難しさなどが挙げられる。経営の現地化の面では，「内なる国際化」（日本の親会社の国際化）の経験や現状，国際要員の育成状況，仕事の進め方，企業文化，使用言語の問題等を含めた様々な要素を考慮した上で，各社に適した手法，内容，スピードで進めることが最重要である。さらに，法務リスク対策の一層の充実も必要であると考えられる。加えて日本政府による支援や進出企業同士の連携による集団交渉力の強化なども求められる。

### はじめに

中国が「世界の工場」，「巨大な消費市場」としてそのプレゼンスを増す中，我が国企業の対中進出もさらに活発化している。筆者は，2002 年 6 月上～中旬に同国を訪問し，代表的な産業発展地域である華南（広東省深圳市・東莞市），華東（上海市，江蘇省

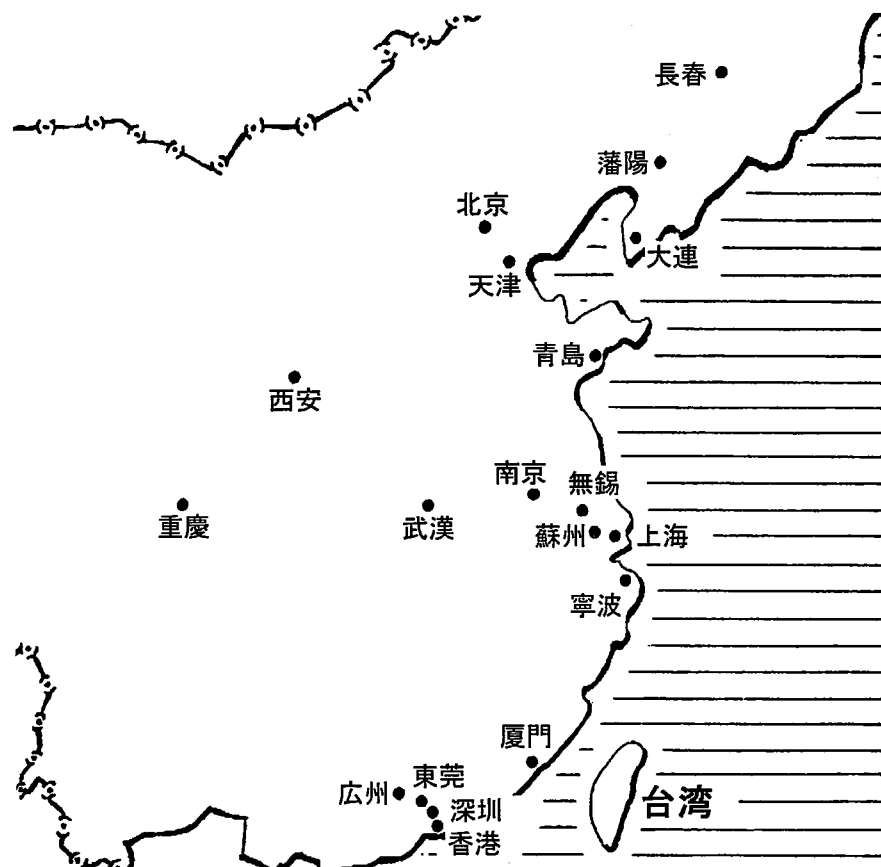
蘇州市・無錫市），北京市（中関村），大連市（各地の位置関係は地図を参照）において電子・通信関連の製造業を中心に，流通業，金融業も含め日系大手・中堅 10 数社（主要各社のプロフィールは後述）の現地総責任者（日本人）にインタビュー調査（1 社当たり平均 1 時間強）を行う機会を得た。調査にあつ

ての筆者の強い関心事項は、各企業の進出の動機・経緯、営業状況、経営課題や問題意識、企業経営の成功要因、およびそれらに関する地域別の違い等であった。

その調査結果を踏まえた本稿には二つの目的がある、第一は、同国における日系企業の事業運営の実態や経営上の課題・問題点などについて幅広い観点から改めて最新の情報を整理し提示することである。第二は新しい視点の提供である。本テーマについては、既に関満博、杉田俊明等多くの研究者による総合的な研究成果や、ジェットロ等内外の諸機関による膨大な調査結果の蓄積があり、その結果、在中国の日系企業経営の諸問題に関しては相当の整理がなされ既に通説的な理解となっている事も多い。しかしながら、筆者は、多様で変化が激しい中国での企業経営においては通説的な理解とは異なる状況も生じている可能性があり、また既に知られていると思われる諸点についても異なる視点から検討してみる必

要もあるのではないかと考える。もちろん今回の限られた範囲の調査結果を単純に一般化して主張することにはリスクがあり、その点を認識した上で若干の指摘を行いたいと思う。その内の幾つかでも本テーマに関する今後の研究の進展に貢献できれば幸いである。

かかる観点から、以下では既存の調査・研究成果を踏まえつつ、今回のインタビュー調査の結果に基づいて新たな視点を提示するよう努めたい。特に下記の「2. 在中国日系企業の事業経営の特徴」と「3. 経営上の課題・問題点」においては、各項目の最初の部分において、これまでの調査・研究の成果に基づいて通説的に理解されていると考えられる内容、その多くは今回の調査でも確認されたが、それらを要約した上で述べ、筆者としての新たな発見的事実や異なる視点から考察することの必要性について指摘することとする。





## 1. 訪問した各地域・都市の特徴と訪問企業のプロフィール (地図参照)

### (1) 華 南 (広東省：珠江デルタ)

広東省の GDP は中国全体の 1 割強 (一人当たり 12,885 元<sup>①</sup>, 1 元=約 15 円), 輸出は約 4 割を占める。香港の後背地で改革開放政策のモデル地域として早くから外資導入に積極的であり, 香港, 台湾, 東南アジア (華僑・華人等) との関係が強く, その中でも台湾系企業のプレゼンスが目立っている<sup>②</sup>。東莞市はその代表格で台湾からの常駐者は 4 万人以上に達しているとされている。パソコンや携帯電話等電子・通信関連製品の世界的な生産拠点であり, 部品メーカーの集積によりパソコン関連部品の 95% 以上が現地調達可能と言われている。さらにプリンター, コピー機, ファックス, カメラの生産量も世界的な規模に達している。工場労働者については, 内陸部 (湖南省, 江西省, 四川省等) からの安価で豊富な労働力に強みがある—なお今回訪問した企業は深圳市の大手プリンター製造 (従業員 14,000 名), 東莞市の通信機器・オーディオ関連等部品製造 (従業員 2,000 名) およびプレス加工部品製造 (従業員 690 名) である。

### (2) 華 東 (上海, 江蘇省：長江デルタ)

上海・江蘇省に浙江省を加えた地域を指し, GDP は全国の 2 割強を占める (一人当たり GDP は, 上海 34,547 元, 江蘇省 11,773 元, 浙江省 13,461 元)。そして中国の全輸出の 3 割強を占め, 人口は約 1.4 億人である。豊かな土壌を有する農業地帯であると共に, 古くからの商工業の発達地域である。特に 90 年代に入って開発が進み, 教育レベルの高い人材, 購買力の高い大市場, 交通の要衝といったメリットを評価して外国投資が本格化している。欧米大手を含め, 国内市場を標的とした大型投資が多いといった特徴もある<sup>③</sup>。今回の訪問先は, 次の通りであった。江蘇省蘇州市の電子部品製造企業 (従業員 85 名), 同省無錫市のセラミック・フィルター, コンデ

ンサー等電子部品製造企業 (従業員 1,050 名) とテレビ・オーディオ向け民生用 IC 製造会社 (大手国有企業と日本の大手家電との合弁 (日本側シェア 95%, 従業員 140 名, その後同社は中国側パートナーから残りの株式を買収し 100% 子会社化した上で, 資本金を大幅に増額し生産規模拡張を行った)。上海市のコンビニエンス・ストア事業会社 (日本側シェア 70% の合弁, 同市内に 100 店舗強)。

### (3) 北京市・中関村

北京市北西部海淀区に位置する 5 つの地区で構成されており, 北京大学, 清華大学など約 70 の大学, および中国科学院等数多くの高等教育研究機関が立地し, それら機関との連携や帰国留学生も含めた優秀人材の活用を目的とする産学連携企業, IT 関連の研究開発拠点の集積地となっており「中国のシリコンバレー」と呼ばれる (「中関村科技園区」がその中心である)。所在企業を大別すると, ①聯想集団, 北大方正, 清華同方など教育研究機関の研究者が出身母体の支援を受けて創業し現在も当該機関との関係を有する企業, ②四通利方等創業者が自力でスタートした企業, ③搜狐 (sohu.com) や網易 (netease) 等帰国留学生による創業企業, ④インテル, マイクロソフト, IBM, ノキア, モトローラ, エリクソン, 松下, 富士通等外資系企業の研究開発拠点となっており, 総企業数 9,000 以上, 従業員数 34 万人に達しているとのことである (アジア IT ビジネス研究会 2002) —筆者の今回の訪問先は大手家電メーカーの携帯電話等関連の研究開発拠点 (研究員 65 名) であった。

### (4) 大連市 (遼寧省)

日本との歴史的な関係の深さ等の事情もあり, 日本企業の対中進出初期 (80 年代後半～90 年代前半) 以来の日本企業の重点投資地域の代表的存在である。輸出加工型企業がその中心で, 電気・電子の他機械, アパレル, 木材加工, 食品加工など。最近では新規

の大型投資案件は一段落しつつあり、既存設備の拡張（例えば東芝は一部高級品を除きテレビ製造のほとんどを大連に移管）と中堅・中小企業の新規投資が目立っている。特に裏日本など日本の地方都市との関係が深く、福岡、広島、富山、仙台へは直行航空便がある。部品企業、金型企業、メッキ企業などの裾野産業が少ないのが弱みとされるが、最近では中関村に比べ低水準の人件費コストを活用したソフトウェア開発や日本語熱が高いことを反映したコールセンター業務、日本語ステートメント作成業務などの動きがある。他の地域に比べて欧米系の投資が少なく日系企業のプレゼンスが相対的に高い（大連市の外資進出計 8,150 社の内日系が 2,054 社）。なお遼寧省全体の GDP は全国の 5.2%（一人当たり GDP は 11,226 元）、輸出シェアは 4.4%—今回の訪問先は大連市所在の衛生陶器メーカー関連の水栓金具製造（従業員 600 名）、眼鏡製造（従業員 530 名）、等であった。

なお日系企業の多くが進出している主な経済発展地域としては上記以外に、福建省（福州市、廈門市）、天津市、山東省、重慶市などがある。

## 2. 在中国日系企業の事業経営の特徴

### (1) 進出目的と進出先の決定要因

中国への進出目的を見ると、製造業については低廉な労働コストの活用によるコスト削減が共通にみられる。そして華南・大連は輸出志向であるが、華東地域への進出企業は輸出に加え中国国内市場での販売ウェイトも大きい。一方、北京・中関村は研究開発拠点となっている<sup>4)</sup>。中国国内での進出先を決定しようとする場合、インフラ・物流等の一般的な投資環境の整備状況といった要因が重視されることは当然であるが、さらに合弁先や製品納入先、進出企業が供給する製品・商品を受け入れる消費地・市場との関係といった立地条件も大きな要因となっている<sup>5)</sup>。北京・中関村の場合は、教育研究機関との連携のしやすさや理工系の優秀人材の供給が大きな

要因になっている（今回訪問先の研究員も博士・修士が 1/4 ずつ、残り 1/2 が学士と極めて高学歴の構成となっている）。

今回インタビューしたところでは、複数の進出候補地の中から特定地域を選択する場合、地方政府の手続きの速さや誘致活動の熱意の程度を考慮したとする企業が複数あった。また中小企業の場合、大連が典型であるが、経営者の出生地など地縁といった要素が働くこともあるようであり、進出先の決定が、客観的なフィージビリティ調査や分析の結果に基づかない事例が相当数あることが推定される。

### (2) 企業形態

中国における外資系企業の参入形態には、委託加工（来料加工・進料加工）方式の他、合弁・合作・独資のいわゆる「三資企業」があるが、今回訪問調査した企業の多くは独資（日本側 100%）であった。かつては中国政府の方針で合弁形態を強制されることが多かったが、最近では緩和傾向が見られる。

合弁には現地パートナーのノウハウや人脈、販売網などを利用できるメリットがあると言われることが多いが、今回調査した企業では、そのメリットはともかく、経営方針や配当方針の違いなど合弁企業にありがちな会社運営上の問題点の方をより深刻に考えており、出来れば合弁は避けた方が良いとの意見が非常に多かった<sup>6)</sup>。

### (3) 原材料・部品の現地調達率

ジェットロの調査（ジェットロ 2002b）によれば、原材料・部品の過半以上を現地調達する企業の割合は 49.7%と漸増傾向にあるが、さらに現地調達率を高めるべきであるといった主張が一般に強いと思われる。

今回調査した企業では、深圳の大手プリンター製造業者の現地調達率 95%、大連の水栓金具メーカー 65%、同眼鏡メーカー 50~80%（商品別に異なる）と、最終製品の製造企業では比較的高めであった。

他方部品メーカーの多くは未だ日本からの輸入割合が高いという回答であった。筆者が現地調達率の拡大についての取り組みを聞いたところ、日系各企業とも、台湾系企業や地場企業との取引の割合の拡大に努力をしているが、まだ技術レベルや相手の信用面などの不安が大きいため、慎重に進めざるをえないとのことであった。地場のメーカーとの取引拡大を本当に推進する上では、相手企業への技術面の教育・指導も大きな負担であり、よほど腰を据えて我慢強く行う必要があるのであろう。

#### (4) 人事・労務面

労務コストの低さと労働力の供給の豊富さが中国の強みと一般に言われており、ジェットロの調査<sup>⑧</sup>によれば、工場労働者の賃金月額は、上海 1,575～2,309 元 (190～279 ドル)、深圳 705～1,300 元 (85～157 ドル)、大連 475～1,070 元 (57～129 ドル) となっている (今回筆者の調査で各社から工場労働者の賃金月額を聴取したところ、各企業の間でばらつきはあるものの、全体的には華南が 700～800 元、蘇州市・無錫市がそれを若干上回る水準であった)。

華南では平均 3～4 年程度で工場労働者 (若い女性が多い) が入れ替わるため賃金水準が上昇しない、求人はい工場の入り口に求人ビラを貼るだけで済むので簡単であるなどと言われているが、今回調査したところでは、企業が実際に負担する労務コスト総額という点まで考慮に入れると、賃金の他にその 50～100% 程度の各種付帯的費用が別途かかっており<sup>⑨</sup>、しかもそれら付帯費用には明らかに上昇傾向が見られ、賃金水準のみを議論するのは問題である。また工場労働者の求人方法についても、公募の他、各省の職業交流センターを通じ紹介を受けるケースが多い。なお、経験を積んだ企業は、紹介を受けてから自ら現地の学校まで足を運んで選考手続きを行っており、自社で各地の学校別の人材レベルを評価できるまでになっているところもある。工場の入り口での求人ビラによる募集は、急に労働者が必要

になる場合には利点があるものの、採用者の質の点ではどうしても見劣りするとのことであった。加えて、最近女子従業員が妊娠で、突然長期休暇の取得を要求され代替要員の確保が必要になるといったことが頭の痛い問題となっている。また有能な技術者や経営を任せられる優秀な人材をどのように育成・定着させるかが重要な課題とされる中、日系企業の間でも熟練者の引き抜き問題が出ているとのことである (これは進出企業が最近急増している華東地域で特に問題化しているようであり、進出実績の古い大連等では日系企業間の紳士協定があるとの話も聞いた)。

#### (5) 現地の競争環境

地場企業を含め現地所在企業の技術レベルが向上しており、単に我が国に比べて労賃が低いからという理由だけで、中国に進出しても台湾系、香港系、その他アジア系や地場企業などを含めた厳しい競争には勝てない状況になっていると言われている。

この点に関し各企業に聴取したところ、今や日系の部品納入先 (取引先) 企業が、日本国内での取引関係を尊重して中国でも同様に購買してくれる保障はなくなっている。単に労賃水準だけ比較するならばベトナム、インドネシアの方が競争力があるケースもあり、進出目的・戦略の明確化と技術力、ブランド力等の強みを持っていることが絶対に必要であるとの発言が多かった。また中国で売れる製品を作るには、中国人の嗜好に沿った現地での製品開発が必要といった意見も多かった。この点の典型例として、家庭の風呂やトイレ等の水栓金具製品について聴取した。中国人は、カタログや業者任せの傾向が強い日本人と違い、自ら販売店を訪問し見本を手に取りじっくりと比較検討して選ぶのが一般的であり、デザインについても日本人よりも複雑で手の込んだものを好む傾向にあるため、現地 (消費地) でのニーズを踏まえた開発は不可欠とのことであった。

### 3. 経営上の課題・問題点

数多くのポイントが指摘されているが、特徴的なものとしてここでは下記の3類型に絞って述べたい<sup>(10)</sup>。

#### (1) 行政や司法関連に関わるもの

これには、輸出関連仕入れ増値税の還付の遅れ、許可金や管理費など各種名目での納付を要請される乱収費、通関に関するトラブル、偽造品等知的財産権保護に関する問題<sup>(11)</sup>、中央・地方政府の方針不統一や頻繁な変更、法解釈の違い、司法制度の整備不足、技術使用料や特許使用料、ロイヤリティ等の日本の親会社への送金の難しさが見られる。

ただし、今回聴取したところでは、これら諸問題は解消されたとは言えないものの、2001年末のWTO加盟や各地域による企業誘致競争激化の結果として、投資環境の改善や政府の対応の向上ぶりが着実に見られており（蘇州市の投資相談等に関するワンストップサービス（＝窓口一本化）や各種投資関連手続きの同時並行処理サービス、東莞市の投資関連事項の毎月2回の集中サービス日などはその取り組みの一例である）、各地の実情をタイムリーに把握する必要があると考える。

#### (2) 現地のビジネス慣行に関わるもの

中国における資金回収の難しさや模倣に関する苦情が広く報道されている。

今回聞いたところでも、不渡り制度が未整備で手形制度が有効に機能していないことや、経理担当者が支払いを遅らせれば遅らせるほど高く評価されるという文化の中では、地元企業からの資金回収が大変であるとの声がほぼ全ての企業から聞かれた。またビジネススタイルの模倣や安売り攻勢に関し、上海の日系コンビニエンスストアは、「おでん」や「おにぎり」も含め中国に初めてコンビニ文化を持ち込み地元で高い評価を得ているが、地場資本の出店攻勢（日系の約100店に対し、ライバルは700店や500

店など）や常識はずれの廉価販売（スーパーとコンビニの違いが理解されていないという意見もある）、商品構成・サービス手法の模倣・追従に苦勞しているとのことであった<sup>(12)</sup>。

#### (3) 現地マネジメントや人の現地化に関わるもの

人材の処遇・評価面でより人気が高い欧米系企業に比べ、多くの日系企業が優秀な内部管理者や技術者の採用・育成・定着に苦勞しているとされ、人の現地化を推進すべきであるとの主張が一般的である。

この点に関し、今回のインタビュー調査の結果でも、優秀な現地人技術者や経営を任せられる人材を採用・育成することの重要性は理解されているが、現実には大連で聴取した事例のように、日系中小企業の経営者が、地元の人を信頼し現地の経営を任せきってしまい、知らない間に工場を閉鎖され、（預けておいた印鑑を使われ）預金を全額持ち逃げされるといったケースが何度も発生している。単に人の現地化と言っても掛け声だけでは不十分であり、現地スタッフに任せるべきことと自らきちんとチェックすべきことを明確に識別しておくといった国際マネジメントのノウハウを十分に踏まえて対応しなければならないのが現実である。また現地経営責任者は、会社全体の総合的なマネジメントを担当しているが、日本からの派遣者の場合、赴任前のキャリアが営業や製造、経理など特定部門・分野に偏っていることが多く（特に大企業の間管理職からの派遣者のケース）、企業のマネジメント全般についての総合的な知識・経験が乏しいことが問題ではないかとの指摘もあった。

### 4. 小 括

(1) 上述および関連の調査等の結果を踏まえて華南・華東・北京（中関村）・大連における経営風土・経営環境と日系進出企業の経営の特徴を次表にまとめた。

	経営風土・経営環境の特徴	日系進出企業の経営の特徴
華 南 (広東省)	香港や東南アジア華人との関係が緊密。改革・開放政策の最前線(深圳等が嚆矢)委託加工方式など組み立て・加工形態の輸出産業に大きな強みがある。IT 関連産業の世界的な集積地、部品産業の裾野も広い。内陸部からの低廉な労働力(工場労働者)に強みがある。	IT 関連製品等の輸出拠点としての位置付け大。委託加工方式などにより早くから中小企業も数多く進出。隣接地域所在企業からの部品調達を行っている会社が多い。香港の物流・会計・法務等のサービスを活用しているケースが多い。
華 東 (上海・江蘇省・ 浙江省)	良好な商工業基盤があり、人口が多く市場としての位置付けも大きい。90年代に入り本格的に発展。華南より賃金水準は高いがより優れたレベルの人材が採用できるなど良好なインフラ環境を有する。高付加価値製品の製造に加え、最近では部品産業の集積も相当進んできている。欧米系企業も積極的に投資。大市場を狙った大規模投資が多い。金融・サービスの中心地でもある。	輸出に加えて中国国内市場での販売を狙った進出が急増している。製造業に加え金融・流通・小売等サービス業などの投資も多い。地場有力企業・欧米系企業との競争が激化しつつある。
北 京 (中関村)	政府系研究機関、有力大学との関係を活かした内外の企業が数多く立地。留学帰りも含めた非常に優秀な人材が多い。中国のシリコンバレーとも呼ばれる。科学技術水準の高さと研究者の人材供給面で優位あり。	中国における研究開発の中心地として主要メーカーが拠点を設置している。
大 連 (遼寧省)	84年に14沿海開放都市の一つに指定され経済発展が早くからスタートした。近年は北の香港を目指すとの目標を掲げ物流インフラ整備と金融・情報等の産業に注力。裾野産業の集積は相対的に小さい。欧米系企業の投資が少ない反面、歴史的に日本との関係があり、地方都市との関係も深い。日本語学習熱も高い。	日本企業が早期から進出。現在大企業はこれまでの投資を踏まえた設備の拡充、中小企業は新規投資の動きが見られる。良質な日本語人材の雇用が可能であり、日本語によるソフトウェア開発、コールセンター業務も増加中である。

(2) 今回のインタビュー調査で判明した主要事項

a. 在中日系企業の事業経営の特徴

- ・ 進出候補地の選択において、地方政府の手続きの速さや誘致活動の熱意の程度を考慮したケースや経営者の出生地など地縁を重視したケースもあり、進出先の決定には客観的なフィージビリティ調査や分析の結果に基づかない事例が相当数あると考えられる。
- ・ 参入形態に関し、合併についてはそのメリットよりも、経営方針や配当方針の違いなどの会社運営上の問題点をより深刻に考えており、出来れば避けたいとする意見が多い。

- ・ 部品等の現地調達率の拡大努力は行っているが、相手の技術レベルや信用面などの不安が大きいため、技術面の教育・指導も大きな負担であり、慎重に進めざるをえないと考えている企業が多い。
- ・ 華南では賃金水準が上昇しないとか、求人は工場の入り口に求人ビラを貼るだけで済むので簡単などと言われているが、賃金以外の各種付帯費用の増大により労務コスト総額は上昇傾向にある。また工場労働者の求人方法についても、公募や各省の職業交流センターから紹介を受けるケースが多く、工場入り口での求人ビラ

による募集は採用者の質の点で見劣りする。最近では女子従業員の妊娠問題、熟練者の引き抜き問題が出ている。

- ・ 現地の競争環境について、今や日系の部品納入先（取引先）企業が、日本国内での取引関係を尊重して中国でも購買してくれるとの保障はなくなっており、進出目的・戦略の明確化と技術力、ブランド力等自社ならではの強みが絶対に必要との意見が多い。また中国で売れる製品を作るには、日本人とは異なる中国人の嗜好に合わせるため、現地での製品開発が必要との意見も多い。

#### b. 経営上の課題・問題点

- ・ 税や通関のトラブル、知的財産権問題など行政や司法関連に関わる課題は依然存在するが、WTO加盟や各地域の企業誘致競争激化の結果として投資環境の改善や政府の対応の向上が着実に見られている。
- ・ 人の現地化の推進については、安易な取り組みによる失敗事例も多く、現地スタッフに任せるべきことと自らきちんとチェックすべきことを明確に認識しておくといった国際マネジメントのノウハウを十分に踏まえて対応しなければならない。また日本から派遣の現地経営責任者の多くが、元々特定部門・分野の出身者で企業のマネジメント全般についての総合的な知識・経験が乏しいことが問題との指摘もある。

### 5. 日本企業の中国ビジネスにおける重要点

以上に述べた事業運営の実態や経営課題等を踏まえて、今後我が国の企業が中国ビジネスでの成功を期する上で重要と考えられるポイントについて述べることにする。

#### (1) 戦略的取り組み強化の必要性

中国における外資系企業売上ランキング（2001年度）で日系企業は広州本田の15位が最高位（因みに

に首位はモトローラ、2位はフォルクスワーゲン）である。また携帯電話機のメーカー別売上高でも欧米系、韓国系企業に大きく水を明けられ日系企業のプレゼンスはほとんど見られない<sup>(13)</sup>。また家電・パソコン分野でも海爾（ハイアール）、連想（レジェンド）など地場有力メーカーの後塵を拝し、流通・小売ではウォルマート（米国）、カルフル（フランス）、メトロ（ドイツ）等欧米系が優位にあるなど、現状我が国製造業、流通業の中国市場への浸透度合の弱さ、出遅れ感は否めない<sup>(14)</sup>。

特に製造業の場合、これまで日本企業は、人件費コストを抑え、各種の投資優遇策を享受し、国際競争力を確保・強化することを大きな動機として進出しており、そこではASEANも含めたアジア地域内における生産・輸出拠点ネットワークの構築という意味での対中進出のウェイトが大きかった。このため、当初から中国市場の大きさと成長性を重視し腰をすえて戦略的に大型投資を行ってきた欧米企業との差が開いているものと考えられる<sup>(15)</sup>。最近では家電分野に典型的に見られるように地場有力企業の技術力向上・営業力拡大のあおりも受けており、さらに苦戦の理由としてサービス競争での劣勢も指摘されている<sup>(16)</sup>。

筆者は、今後この巨大市場から大きな利益を得るためばかりでなく、我が国の中国におけるプレゼンス・影響力を高める上でも、より強いコミットメントを伴う戦略的な展開が不可欠であると考え。直近ではトヨタ自動車やキャノン、松下などの中国市場への本格的な取り組み強化の動きが報道されている<sup>(17)</sup>が、それら大手企業のみならず中堅・中小企業においても、より長期的な視点からの製造・販売・R&D、拠点展開、提携等に関する戦略の構築（再構築）が必要であろう。即ち中国における自社拠点の位置付けの明確化とその機能発揮の為に必要とされる事項・条件の洗い出しと共に強固なコミットメントを伴っての実行が求められる。

なお上記に関し、次のような意見にも注意を払う

必要がある。「株主重視の欧米系企業に比べて日系企業は長期的な視野で経営を行うとよく聞く。だが、少なくとも中国に投資している欧米系と日系では逆のケースが多いのではないかと調査を通じて痛感した。日系企業は短期的損益にこだわる傾向が強い。欧米系は目の前の損益より、中国に根をおろして長期的戦略を立てている」(18)。

一方、中国の政治・経済情勢には、「3つの代表論」(19)に見られる私営企業家の共産党入党を巡る問題があり、「改革・開放」が進展する中、伝統的な国有企業や郷鎮企業等の中で競争力の劣るものが淘汰され、失業問題や社会保障問題が深刻化する可能性がある。さらに、沿海部や内陸部、都市部と農村部、都市内部等における格差が拡大し、この動きがWTO加盟による関税や規制の撤廃・緩和などにより加速され社会が不安定化する恐れ、高成長を維持するための財政刺激策や社会保障費、不良債権処理に関わる支出などによる財政状況の悪化の可能性なども指摘されている。したがって、これら複数のリスク要因が存在することも戦略策定に当たって考慮しておくことが必要であろう。

## (2) 人の現地化の推進

日系企業における人の現地化に関する問題点としては、次のような指摘が典型的なものと思われる(以下各項目は内容的に重複するものもあるが、主張者のニュアンスや趣旨を伝えるためにあえて原文の表現を引用する)。

- ① 日本企業に就職すると、欧米の企業に比べ解雇されにくく安定的だが、幹部に登用される機会が少なく、仮に出世しても報酬はそう高くないというのが中国人の間での通説である(20)。
- ② 欧米系の方が処遇・報酬にメリハリがある。
- ③ 複雑な商習慣、資金回収、人脈の支配する市場の征服、政府対応等は中国人スタッフを活用しなければ難しい(21)。
- ④ 中国の企業文化、中国人の気質、仕事への価値

観は日本よりも欧米に近く(22)組織の強さのみをアピールすることの限界を知るべきである。

- ⑤ 中国人は往々にして一匹狼、専門家志向で、日本企業の強みといわれる「組織力」が中国では必ずしも通用するとは限らない(23)。
- ⑥ 現地法人に意思決定の権限があまり与えられていないのも日系企業の一般的現象であり、現地の日本人トップはいちいち本社に指示を仰がなければならない。指示を仰ぐのに逡巡する間に、投資やビジネスのチャンスだけではなく優秀な現地人材も逃してしまった話もよく耳にする。現地スタッフとの意思疎通の不足、管理職現地化の遅れによって、日系企業の経営コストは欧米系や台湾系、中国有力企業よりだいぶ高い(24)。

上記諸点の多くは、必ずしも在中国の日系企業のみ特有の事項ではなく、在中国の欧米系企業や日本企業の国際経営全般についても該当することも多いが、いずれにせよ日系企業が今後中国での発展を期する上では、それらの克服へ向けた具体的なアクションが必要であると思われる。しかしながら実際のアプローチを考えれば議論はそれほど単純ではないと考えられる。

即ち人の現地化は無論目指すべき目標であるが、その場合、「内なる国際化」(吉原 1996)とも呼ばれる日本の親会社の国際化の状況を含む各社の国際化の経験や現状、国際要員の育成状況、仕事の進め方、使用言語、企業文化の問題等を含む様々な要素を考慮した上で、当該企業に適した手法、内容、スピードで進めることが求められる。各社の実態を踏まえた段階的な目標や手順の設定とそれへ向けての現実的なアプローチが必要であり、それを無視した進め方には大きなリスクが伴うことを十分に認識すべきと考える(25)。つまり、具体的な現地経営の経験を積む中で「内なる国際化」も進むという組織学習の蓄積を進めることを通じ、日本的経営と現地条件を踏まえた各企業独自の経営のあり方を見つけるべきであろう。

この点に関し、米国系企業による有能な中国系米国人や中国人留学生 OB、台湾人、東南アジアの華人スタッフの活用例などの取り組みは日系企業にとっても大いに参考になるものと思われる。また在中国の外資系トップ企業である米モトローラは、中国での成功のポイントとして、①本社のトップに出先と同じ認識を持たせること、②企業経営のポイントは迅速な決定と行動であり、経営権を完全に掌握できる独資が望ましい、③米国を含む世界各地の中国人スタッフの活用、の3点を挙げている<sup>(26)</sup>。

### (3) 法務リスク対策の充実

中国は、「法治」国家というより依然「人治」の要素が大きいと言われることが多いが、その点が強調され過ぎて、欧米企業に比べて日系企業の法務リスク対策（特に模倣品等の知的財産権対策や PL（製造物責任）対策など）が遅れている面がある。政府関係者との人脈に頼りすぎることは経営上の大きなリスクがあり、「法務的な対策をきちんとすることで避けられる「痛み」も少なくない」<sup>(27)</sup>ことから法務対策の一層の充実を図るべきである。

## 6. 国の支援強化や進出企業の集団交渉力の強化

個々の企業の取り組みをサポートするために必要と考えられる3つの点を指摘したい。

(1) 多くの日系企業で、日本国内の空洞化を防ぎ国内工場の雇用を維持するため、個々の企業として中核・高度な技術は出来るだけ日本に残す努力をしているとの声が聞かれた。しかし、もしライバル企業が同種技術を先に中国側に出してしまえば、自社のみ頑張っても意味がなくなるとのことであつた。この点については、個別企業の努力にはどうしても限界があると思われ、日本政府による国家レベルでの技術競争のあり方についての戦略的対応や企業支援の強化の必要性を強く感じる<sup>(28)</sup>。

(2) また、ノウハウやスタッフが不足しがちな中小

企業へのサポート体制については一層の充実が必要と思われる。今後中国へ進出を考える数多くの企業の中にはライバルに遅れることへの危機感やブームに乗り遅れまいといった焦燥感に捉われ、かつて80年代後半のASEANへの進出ブーム時に見られたように、「進出が先ずありき」となりフィージビリティ・スタディ等の準備が疎かになり失敗するケースが続出することが危惧される。事前の調査・検討とそれに基づく方針・戦略決定の重要性を強調するとともに政府等による支援体制の強化が必要であろう。

(3) さらに日系進出企業の中国における投資・経営環境の改善のためには、個々の企業の努力や政府による支援は勿論のこと、民間企業の間でもオールジャパンとしての中国政府（中央・地方）へのより有効な働きかけが必要と考えられる。この点に関し中国各地の日系企業はその集団としてのパワーをうまく活用しているとは言い難く、台湾系やドイツ系の企業に見られるような進出企業同士の連携による集団交渉力の強化が重要と考えられる<sup>(29)</sup>。

## 7. おわりに

以上述べたことを要約すれば、今や単に労働力が豊富で賃金が低いなどといった安易な動機や短期的な視点で中国に進出しても成功を収められる可能性はほとんどなく、技術力、ブランド力、製品開発力等自社独自の強みを持ち長期的な視点に立った戦略的な経営が必要とされているということである。この点に関し、欧米企業の方が日本企業よりも長期的な視点を有しているとの指摘には、日本企業として参考にすべき点もあると思われる。

本稿において筆者が主張したかったポイントは、多様で変化が激しい中国の経営・投資環境については、通説的な理解や常識を鵜呑みにすることなく最新の情報を収集すべきことが必要であり、また人の



現地化など経営上重要な判断を行うには、自社が有する経営資源や企業文化等を十分に考慮した上で自らに適した選択肢を主体的に採用すべきということである。

欧米企業や国内他社が、現時点で先行して成功している姿を見ても決して焦るべきではない。中国の市場にはまだまだ大きなチャンスが残されており、かつ変動も予想される。後発でも強みを持った企業が自らの戦略とペースで着実に取り組むことにより、中国市場での勝者になる可能性は大きいと考える。

なお、本稿での論点に関連し、取り組むべき重要課題が数多く残されている。それらの中で、特に①在中国の外資系企業として、日系企業と欧米系企業、台湾系その他アジア系企業との経営戦略、経営手法の比較（経営の現地化の進展度合いやその手法の比

較を含む）、経営上の課題・問題点に対する認識・対応の違いの分析、②日系企業の国際経営のあり方という観点での、在中国の日系企業経営と他のアジア諸国（NIES, ASEAN）や欧米における日系企業経営との比較を行ってみたいと考える。

#### \*謝 辞

本稿の執筆に関し、先ず昨年 10 月の国際ビジネス研究学会第 9 回全国大会での報告に際して、安室憲一先生から賜ったコメントについてお礼を申し上げます。また匿名レフェリーの先生方のご指摘にも深謝いたしたい。ご指摘の諸点につき可能な限り本稿の中に含めるよう努めたつもりではあるが、筆者の力不足からごく一部お答えしているに過ぎず、今後の研究課題とさせていただきたい。

#### 【注】

- ① 全国平均は 7,078 元、最も少ない貴州省は 2,662 元（2000 年、日中経済協会データ）。
- ② 東莞市の外資進出状況を見ると計 14,500 社の内、香港系 1 万社に続き台湾系 4,100 社、日系 300 社等となっている（週刊エコノミスト）。
- ③ 代表的な都市の一つである無錫市の外資進出状況を見ると計 6,215 社の内、香港系 2,714 社、台湾系 1,004 社、米国系 712 社、日系 450 社、欧州系 305 社、シンガポール系 254 社、韓国系 90 社等（同市資料による）。
- ④ 中国への投資目的について各企業の意向は、①進出先市場での生産・販売を増加させる（71.1%）、②コスト削減（44.9%）、③日本国内の取引先企業の海外進出に対応する（24.7%）、④第三国への販売を拡大するため（18.8%）となっており中国市場重視が見られる（ジェトロの 2002 年 10 月調査）。また輸出を行っている日系企業の割合は華南が 95.3%と各地の中で特に高く、次いで大連が 89.3%、上海が 84.2%、北京が 80.4%となっている。さらに輸出比率が 70%を占める企業の割合は、華南 61.3%、大連 58.3%、北京 44.9%、上海 43.2%とのこと（ジェトロ 2002b）。
- ⑤ 日系中小企業を対象とした地域別進出理由の調査結果でも、合弁相手の所在地、物流の利便性、現在地周辺の市場性、インフラ整備の充実、が上位となっている（中小企業総合事業団 2000）。
- ⑥ 独資が望ましいとの指摘は北京モトローラ現地総責任者の高小英氏の意見とも符合している（木村・丸屋・石川 2002）。
- ⑦ なおジェトロ 2002b によれば、在中国の輸出型企業のほとんどが原材料・部品を日本からの輸入に大きく依存している。一方、内販型企業の現地調達率では 51%以上とするものが 6 割となっている。
- ⑧ 「ジェトロ海外情報ファイル」（日本貿易振興会ホームページ）による。
- ⑨ 大連市の例では、養老保険 19%（養老年金）、福利費 14%（医療費・食費）、雇用保険 3%（労災・失業・出産保険）、住宅補助金 25%（住宅積立金、住宅補助金）の水準とのこと（斎藤 2002）。

- (10) 中国ビジネスの問題点として、①法律がくるくると変わる、②金が回収できない（代金・債権回収の問題）、③マネージャーが育たないを3大リスクとしている（週刊東洋経済）。一方ジェットロ2002bでは、①日本の景気悪化、②他社との競争、③現地での部品・原材料調達の難しさ、④円の対ドル為替レートの変動、⑤税務当局に対する手続きの煩雑さ、⑥行政手続の複雑さ、⑦米国経済の減速等を課題としている。
- (11) ジェットロの「中国進出日系企業模倣損害アンケート調査」（2001年11月実施）によれば、回答企業の54%が被害に遭っており、その内の32%は損害額が1億円以上となっている（ジェットロセンサー2002年8月号）。
- (12) 地場企業各社との競争に加えて、近くファミリーマートの上海進出も見込まれている（2002年9月8日付日本経済新聞）。
- (13) 2002年1～4月累計の販売統計によれば、ベスト10は、モトローラ、ノキア、TCL（中国）、サムスン、シーメンス、波導（中国）、エリクソン、フィリップス、東方通信（中国）、アルカテルとなっている（NNA）。
- (14) モトローラは2006年までに総額100億ドルの投資を決定、またシェルグループ、BASF、バイエルなども数十億ドルの投資を決定している。一方日本企業の投資規模はこれまでのところ大きなケースでも数億ドル程度であり、さらに研究開発拠点の設置でも欧米系が先行している（鮫島・日本経済研究センター2002）。また外資小売業の成功例として、カルフルと日系のイトーヨーカドー・伊勢丹等を比べても、その積極性や規模において大きな差がある（平賀2002b）。
- (15) 我が国の長引く不況もあり日本企業の対中投資が停滞した90年代後半に欧米企業は大型投資を継続することで中国市場でのプレゼンスを高めた。その結果対中投資（実行ベース）全体に占める日本、米国、欧州の割合を95年と2000年で比較すると、それぞれ8.3%→7.2%、8.2%→10.8%、5.7%→11.0%となっている（ジェットロセンサー2002年8月号）。
- (16) 莫2002や平賀2003による。またジェットロの藪内正樹氏（海外調査部中国・北アジアチームリーダー）は、「中国の消費者は、90年代半ばまでは、多少高くてもめったに壊れない外国製品を購入したいと考えていたが、中国企業がサービス網を充実させた結果、今では壊れたらすぐ修理してくれる中国企業の製品を買いたいという志向に変わった」と述べている（2002年9月5日の講演）。
- (17) これまで出遅れ感があったトヨタによる中国最大手の第一汽車との包括提携の動き（2002年8月29日付日本経済新聞）やキャノンによる中国本部の北京移転と大幅な売上増、市場シェア拡大、顧客満足度上昇方針の表明（キャノン（中国）有限公司の足立CEOの発言（2002年9月13日付中国情報局）、松下による製販体制の再編の動き（2003年2月22日付日本経済新聞）などがその一例である。
- (18) 阮蔚氏（農林中金総研）の指摘（朝日新聞）
- (19) 中国共産党が、先進的な社会生産力の発展の要求、先進的文化の前進の方向、最も広範な人民の根本的利益の3つを代表するとの理論。
- (20) コンサルタントの高田勝巳氏の指摘（週刊エコノミスト）。
- (21) 現地取材に基づく武井英輔氏の指摘（週刊エコノミスト）。
- (22) あくまで筆者のアジアでのビジネス経験に基づく私見ではあるが、ビジネスのパートナーとしては中国人よりもタイの方が日本人にとってはやりやすいのではないと思われる。
- (23) 日本留学を経験した中国人企業経営成功者の代表格である厳浩氏の指摘（週刊エコノミスト）。
- (24) 阮蔚氏（農林中金総研）の指摘（朝日新聞）。
- (25) 海外事業経験・ノウハウの違い、国際要員の育

成状況、業務の遂行手法、本社の国際化の程度（トップのコミットメントや言語状況を含む）、企業文化（異文化への適用度合い）などにより状況は異なる。この点に関し、トヨタ自動車の着実な国際化の取り組みと「トヨタウェイ 2001」に基づく人事制度の展開は一つの参考事例となろう。

- (26) 北京モトローラ総責任者の高小英氏による。また同氏は、在中のドイツ系企業においても現地人の登用が進んでいない旨を指摘している（木村・丸屋・石川 2002）。
- (27) 森綜合法律事務所の石本弁護士による（ジェト

ロセンサー 2002 年 8 月号）。

- (28) 米国政府による自国企業への積極的な支援状況については、ジェトロセンサー（2003 年 3・6 月号）参照。
- (29) 中国政府は、台湾系企業の団体を除く外国企業に対して一カ国につき一つの会員組織しか認めていないこともあり、日系は北京の日本商工会議所（合法組織）と各地の組織との間での調整が難航しており一枚岩になっていない。一方、台湾系やドイツ系企業は組織的なまとまりをもって政府との交渉・折衝等をおこなっている（ジェトロ 2002a）。

### 【参考文献】

アジア IT ビジネス研究会『図解 中国「WTO 加盟」と「IT ビジネス」のすべてがわかる』総合法令出版株式会社，2002 年。

中小企業総合事業団『2000 年中国進出日系企業経営実態調査報告書』2000 年。

江夏健一・桑名義晴編著『理論とケースで学ぶ国際ビジネス』同文館出版，2001 年。

林 吉郎『異文化インターフェイス経営』日本経済新聞社，1994 年。

平賀富一「II. アジア地域」『世界経済レビュー』No.3，国際金融情報センター，2002 年（2002a）。

同 上「中国小売市場で存在感増す外資の動向」『金融財政』第 9457 号，時事通信社，2002 年，2-8 ページ（2002b）。

同 上「家電業界に見る中国企業の「強み」と「弱み」」『金融財政』第 9502 号，時事通信社，2003 年，10-14 ページ。

藤野哲也「海外事業の経営組織，システムと経営の現地化」『国際ビジネス研究学会年報』，1997 年，134-147 ページ。

富士通総研経済研究所『中国における外国企業の活動実態と今後の展望に関する調査』（財務省

委嘱調査）2002 年。

稲垣 清『中国進出企業地図』蒼蒼社，2002 年。

石田英夫『日本企業の国際人事管理』日本労働協会，1985 年。

同 上『国際経営とホワイトカラー』中央経済社，1999 年。

朱 炎「アジアにおける日本企業の経営グローバル化」『富士通総研経済研究所 研究レポート』No.123，2001 年。

金 堅敏「中国有力地場企業の競争戦略と日系企業への示唆」『富士通総研経済研究所 研究レポート』No.136，2002 年。

木村福成・丸屋豊二郎・石川幸一『東アジア国際分業と中国』日本貿易振興会，2002 年。

Kotler, P. and H. Kartajaya, *Repositioning Asia*, 2000, John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.

黒田篤郎『メイド・イン・チャイナ』東洋経済新報社，2001 年。

莫 邦富『日本企業がなぜ中国に敗れるのか』，新潮社，2002 年。

永井裕久・石田英夫「在中日系企業における中国人ホワイトカラーの意識」『国際ビジネス研究学会年報』1997 年 148-157 ページ。

日本貿易振興会『アジアの投資環境比較』2002年6月24日（ジェットロ2002a）。

同上『進出企業実態調査アジア編』2002年7月31日（ジェットロ2002b）。

岡本康雄「多国籍企業とグローバリゼーションのインパクト」『国際ビジネス研究会年報』, 1994年, 1-23ページ。

同上編著『日系企業in東アジア』有斐閣, 1998年。

大前研一『チャイナ・インパクト』講談社, 2002年。

Lasserre, P. and H. Schutte, *Strategies for Asia Pacific*, 1999, MacMillan Press.

斎藤 篤『中国式-中国ビジネスの裏と表』日本実業出版社, 2002年。

佐久間賢『国際経営と日本型労使関係』有斐閣, 1983年。

同上『日本的経営の国際性』有斐閣, 1987年。

鮫島敬治・日本経済研究センター編著『中国の世紀 日本の世紀』日本経済新聞社, 2002年。

関 満博「中国華南のビジネスモデルと日本企業」『組織科学』Vol.35, 2002年。

同上『世界の工場／中国華南と日本企業』新評論, 2002年。

杉田俊明『国際ビジネス形態と中国の経済発展』中央経済社, 2002年。

沈 才彬『チャイナショック』日本能率協会マネジメントセンター, 2002年。

浦田秀次郎・日本経済研究センター『日本のFTA戦略』日本経済新聞社, 2002年。

安室憲一『グローバル経営論』千倉書房, 1992年。  
同上他編著『中国の労使関係と現地経営』白桃書房1999年。

ヨハン レゲヴィー・ヘンドリック マイヤ オーレ・平澤克彦『日欧多国籍企業のアジア戦略』白桃書房, 2002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。

同上『未熟な国際経営』白桃書房, 1996年。

同上『国際経営』有斐閣, 2001年。

同上編著『国際経営論への招待』有斐閣, 2002年。

『朝日新聞』2002年7月12日

『文藝春秋』2002年8月号

『ジェットロセンサー』2002年8月号, 2003年3・6月号。

『日本経済新聞』2002年8月29日, 同9月8日, 2003年2月22日

『週刊エコノミスト』2002年7月29日号

『週刊東洋経済』2002年5月11日号

深圳, 東莞各市資料

日中経済協会資料

中国情報局ホームページ

(<http://www.searchchina.ne.jp/>)

日本貿易振興会ホームページ

(<http://www.jetro.go.jp>)

[2003年8月4日受理]

## ビジネスモデル特許に内在する諸問題

伊田 昌弘 (阪南大学)

### 要 旨

IT (情報技術) の急速な進展により、米国ではビジネス手法を特許化するという、いわゆる「ビジネスモデル特許」が登場してきた。

本稿では、最初に「ビジネスモデル特許」の登場の背景として、80年代中盤における米国のプロパテント政策への転換という産業技術政策を挙げ、その後の日米欧3極の対応を概観している。次いで、ビジネスモデル特許とは何か、ITの発展によって特許内容が変化していくプロセスに言及し、具体的な特許および紛争の代表事例をあげる。ここでは、シテイバンクの電子マネー特許、ハブ&スポーク特許をめぐるステート・ストリート・バンク事件、アマゾン・ドット・コムの特許事件、プライスラインの逆オークション特許など、この問題を深めるために必要なケーススタディとなっている。

最後にこれらの事例からビジネスモデルに内在する諸問題として、(1) ビジネスモデル特許に内在するグローバルな性格、(2) 特許の国際化問題—特にグローバル特許について、(3) 企業組織での変化、(4) ベンチャー企業と老舗大企業、(5) 「サブマリン」特許と「ミサイル」特許による攻撃の果てについて言及し、ビジネスモデル特許が、真に資本主義的で自由な競争を必ずしも保障するものではないという結論を導いている。

### 1. はじめに

インターネットの爆発的普及にともない、これと結びついたビジネス手法を特許化するいわゆる「ビジネスモデル特許」の話題がしばしばマスコミやIT業界で取り上げられている。だが、それらの多くは端緒的あるいは総花的な議論であり、論理的なフレームワークをもって体系的に論じられることが少ないように見受けられる。

本稿では、最初にインターネットの発祥国である米国に起源を持つ「ビジネスモデル特許」が、どのような経緯で成立してきたのか、80年代後半における米国の産業政策の関わりでその登場背景を歴史的に論じ、併せて世界特許の約90%を占める日米欧3極の対応を概観する。次いで、コンピュータのハードからソフトへと次第に「特許」概念が拡張していく様相についてインターネットをキー概念に掘り下げ、90年代後半から今日までの具体的な特許および紛争の事例を通して確認する。最後に、これらの事例から導き出される「ビジネスモデル特許」に内在

する諸問題を明らかにすることを目的とする。その際、(1) 米国起源の「ビジネスモデル特許」は、どのように各国に影響を与えていくのか、(2) インターネットと米国流グローバルスタンダードの関係はどのようなものなのか、(3) 「ビジネスモデル特許」の出現で企業組織は変化するのか、(4) ベンチャー企業に追い風なのか、(5) 特許を用いた攻撃の果てに何が残るのか、という問題が本稿の一貫した問題意識である。

### 2. 米国における「ビジネスモデル特許」の登場背景と日米欧3極の概観

「ビジネスモデル特許」が最初に勃興した国はいうまでもなく米国である。その背景は、80年代における米国製造業の国際競争力の衰退という歴史にまでさかのぼる。当時、自動車や半導体分野において、日本企業が技術優位を築き、日本からの集中豪雨的な輸出攻勢の結果、日米製造業における国際競争力の逆転現象がみられたことはよく知られていること

である。貿易と財政の「双子の赤字」に苦しむ米国は、レーガン政権の下で国家戦略の再構築を図り、やがてヤングレポートにみられるような「技術囲い込み戦略」、すなわち再逆転するための「プロパテント戦略」へと大きく踏み出したのであった<sup>4)</sup>。これは、米国におけるそれまでの産業技術政策、つまり特許は独占を助長し経済成長に悪影響を及ぼすというアンチ・プロパテント的な立場を取る自由主義的な産業政策からの転換＝決別を意味していた。

米国製造業のために行われたこの産業政策は、やがてインターネットの時代となる 90 年代に「ビジネス手法」をも「特許化」というこれまでになかった現象を米国で生むこととなる。それまで「著作権」で保護しようとしていた「ソフトウェア」が「発明」となり、このソフトを使ったビジネスが特許となる時代の到来である。これに伴って当然であるがグローバルに活動する企業もまたその戦略の中に「ビジネスモデル特許」が視野に入ることとなったのである。そうして主としてインターネットを媒介とするこれらの企業活動が、各国に影響を与えていくこととなる。

日本において、この米国起源の「ビジネスモデル特許」の影響が最初にみられたのは 1995 年ことである。後の節で述べるが、シテイバンクによる「電子マネー」の特許申請が日本で行われ、邦銀各行との間で「電子マネー開発」に関わる軋轢が発生した事件である。当時の邦銀各行は不良債権処理というバブル後遺症対策に追われ、「ビジネスモデル特許」という米国における新しいトレンドの理解について出遅れることとなったのである。さらに産業界全体においても（後の節で述べるところの）「ハブ・アンド・スポーク特許」の日本出願（98 年）まで有効な手段を講じてこなかったのは今となってはいたし方のないことではあるが、インターネットを媒介とすることの意味やビジネスモデル特許の問題についての理解が遅れていたことは否めないといえよう。特許庁が「ビジネス方法の特許について」のガイドラ

インを示したのは、実に 2000 年 10 月のことであった。米国の問題意識、すなわちヤングレポートから起算して 15 年目のことである。

とはいえ、対米追随といえるほどに「今までの特許」から徐々に緩和＝対応する日本とは別に、欧州においてはこの新しい「ビジネスモデル特許」に対してかなり慎重な態度となっていることが注目値する。欧州特許条約第 52 条第 2 項 (c) では、「コンピュータを用いたビジネス手法とプログラム（“doing business, and programs for computers”）」を「発明」からの除外項目に掲げており、技術的効果のある「発明」に特許を付与するという伝統的な態度を今なお保持しているのである。ただし、2002 年 11 月 13 日には、ミュンヘンで「コンピュータソフトウェアとビジネスに関連した特許に関する国際フォーラム」を開催するなどしてこの新しい問題、すなわち「ビジネスモデル特許」への対応を検討している。

この節の最後に国際的な特許をめぐる展開状況の概観について述べることにしたい。というのは、2002 年 6 月に 2 つの重要な国際的な動きがあったからである。ひとつは日米の特許相互承認（2004 年の実施）であり、これにより米国特許は自動的に日本特許となり、日本特許は米国特許となるが、市場条件や競争条件などを考えると本当にバイリテラル（双方向的）なものとなるかどうかは懸念がもたれるところである。もうひとつは世界知的所有権機関（WIPO）によるグローバル特許基準着手（2005 年の国際条約締結）が同じ 6 月になされたことである。条約を締結した諸国のみの参加とはいえ、一国の特許は即グローバル特許となるというルールは米国主導の世界経済秩序の再編プロセスという懸念を払拭できないと思われる。したがってビジネスモデル特許もこうした国際状況の中で問題を考える必要性に迫られているといえる。

### 3. ビジネスモデル特許とは何か

この節では、ビジネスモデル特許とはそもそも何であるのか、従来特許とどのように違うのか、改めて検討してみたいと思う。

この特許は、ビジネスの方法に関する特許ではあるが、実は定義があいまいである。たとえば、特許を取得するためには、まず「発明」(日本特許法第2条によれば「自然法則を利用した技術思想の「創作」のうち「高度」のもの」)でなくてはならず、これが必要条件となる。さらに「産業上利用できる高い価値＝有用性」「新規性」「進歩性」の3要件を満たすというのが、特許取得の十分条件である。従って、ビジネスのアイデアそれ自体で特許が取得できるわけではない。あくまでも上記の必要十分条件が揃って初めて特許となる。このルールは日米欧ではほぼ同じである。

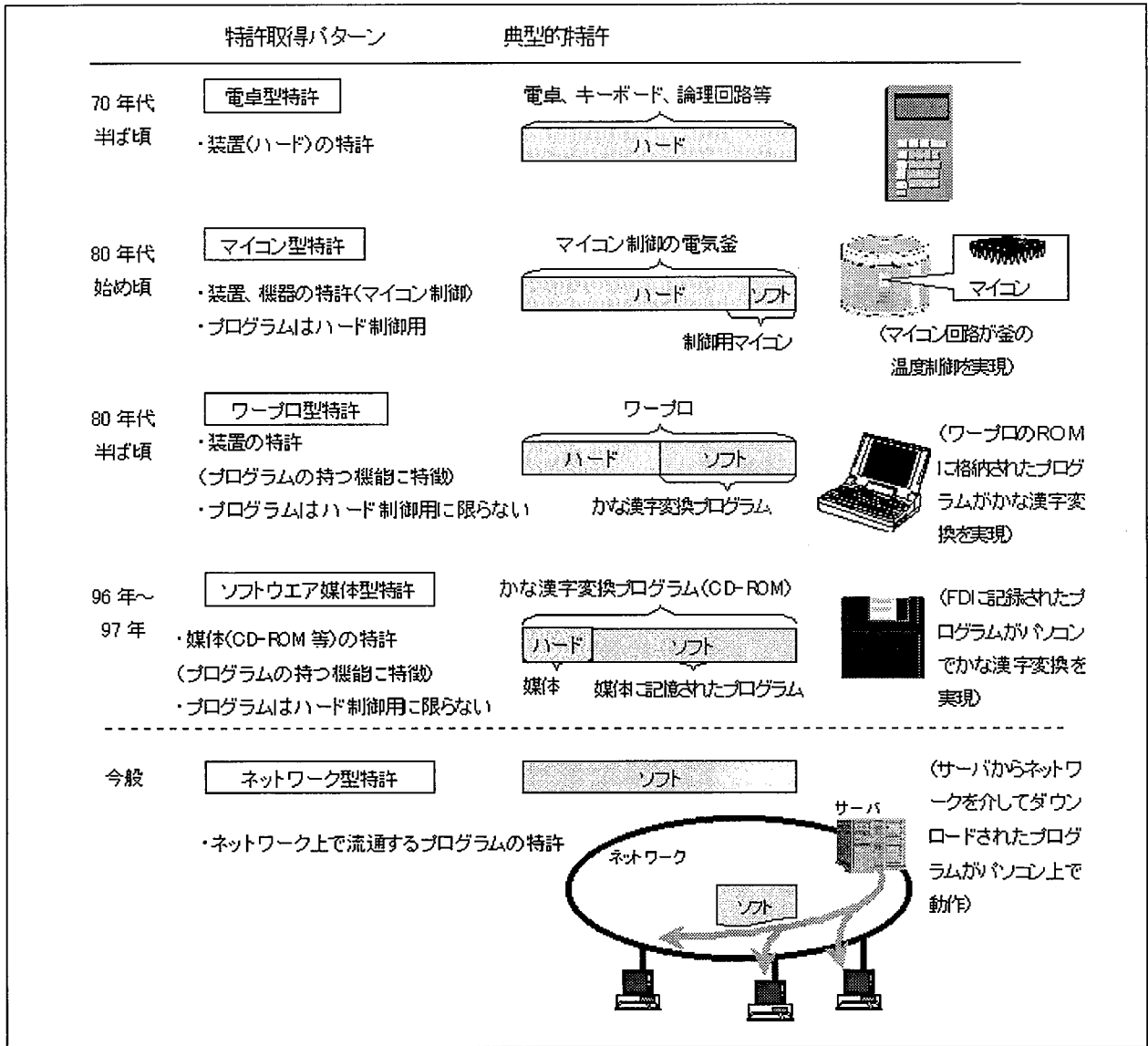
しかしながら、ビジネスモデル特許の場合、実際の運用において日米欧における解釈が大きく相違しているという現実がある。日本はコンピュータのハードウェアに関連づける特許までとする解釈であり、米国の場合にはソフトウェアに関連したビジネス手法とする解釈であり、欧州の場合にはビジネス手法それ自体が必要条件の発明とはいえないという解釈である。世界特許の9割をこの日米欧3極で構成しているという事実を鑑みると、「ビジネスモデル特許」をめぐる解釈の差が大きいこと自体まず国際ビジネス上の問題といえるのである。では何故、米国においてこのような解釈が大きく相違することになってしまったのであろうか。以下前節で述べた80年代の米国経済と産業政策の帰結＝「プロパテント政策」を前提に、「ビジネスモデル特許」に限定して、歴史的考察を通して、さらに問題を掘り下げてみよう。

米国では90年代前半までにコンピュータの半導体技術において主導権を奪還するために「プロパテント政策」が取られることになったことはすでに述べたが、このことは米国国内の企業を大いに刺激することとなり、たとえば「POSレジスタによる販売

管理システム」、つまり「ハードウェアと関連づけた情報システム」、別の見方をすれば「ビジネスに関連した情報システム」が特許を得る段階へと突入して行ったのである。しかしながらこの段階ではハードウェアと関連しているのであくまでいわゆる「装置特許」であった。やがて90年代後半になると記憶媒体に格納されたソフトウェアにも特許を認める段階、つまり「媒体特許」にまで解釈が拡大し、IT技術に関連づけたビジネス手法にも特許を認めることへとなっていくのである。

このことは、IT(情報技術)の進化プロセスから次のようにも説明できる(図1参照)。すなわち、コンピュータが、「電子計算機」として「銀行の機械化」や「給与計算」の道具としてビジネス界に登場・導入された60年～70年代は、「電子計算機」それ自体(＝ハードウェア)が特許の対象であったといつてよい。我々が通常「発明」と意識する製品群である。しかし、80年代初頭に入ると、電気釜を制御する「マイコン」とよばれるモノはプログラムで動作するソフトウェアでありながら、「ハードの付属品」と解釈し特許が付与され始める。80年代中盤には「ワープロ」や「表計算」などのソフトウェアが充実し、ハードウェアに不可欠でしかも「個人ユーザー向けの商品開発」に及んで、これらソフトウェアの存在をどう扱うべきか、という問題に必然的に直面することになるが、一方で、この時期にはソフトウェアのプログラムは、コピーがたやすくできることから「特許」よりも「著作権」として保護することが適切と考えられた時代でもあった。ここまでは日米欧共通の土台にあった時期と考えることができよう。だが、90年代に入ると状況が米国において変わってくる。

このハードとソフトの分離をいち早く認識し、ソフトウェア単体で特許を認めることになった最初の事例は、94年8月、米国における「ローリー判決」であったという<sup>②</sup>。この判決はソフトがCD-ROMのような専用記憶媒体に対して特許を認め、「装置特許」から「媒体特許」へと大きく踏み出したものであった。



特許庁のHPより <http://www.jpo.go.jp/info/interbiji0406.htm>

図1 ITの進化と特許取得の変化

そうして、90年代中盤、インターネットによるグローバルネットワーク時代の到来に至って、特許の概念はそれ以前とは全く異なった様相を見せ始める。つまり、「ソフトによって構成されるプログラムのモジュール群」が新たな「ネットワーク」を媒体として使用することで、ビジネスに用いられたとき、特許が成立する段階へ入っていくのである。つまり、ソフトウェアがそれ自身で特許となる背景にはネットワーク技術の進展によるビジネス手法の登場という新しい要因が前提となっており、それまでの「モ

ノ」に体化した発明特許から大きく変化してきたといえるのである。いうまでもなく世界で最初に米国においてインターネットが一般向けに実用化され展開されてきた事実を我々は忘れてはならない。

#### 4. 特許および紛争の事例

前節まででビジネスモデル特許の登場背景とネットワークコンピュータによるソフトウェア特許について述べてきたが、実際のビジネスモデル特許とは具体的にどのようなものなのであろうか。また、ビ



ビジネス界における特許認知のプロセスにおいて過去数年の間、さまざまな紛争も発生してきた。以下では、そうした特許の特徴と紛争に焦点を当てて、ケーススタディを通して考察を進めていく。

### (1) シテイバンク電子マネー事件 (日本 95 年)

シテイバンクの電子マネーはマネーデータに有効期限(満了日)や移転記録が記録されていて、これを日本で92年出願し95年特許成立となったが、これに当時の三菱銀行、さくら銀行、富士銀行、第一勧業銀行、三和銀行など邦銀各行がいっせいに異議を申し立て不成立、さらにシテイバンク側がこれを不服として上級審で成立となった事件である。銀行が世界的な特許取得に動いたという点で話題を呼び、シテイバンクの経営陣が「我々のライバルは銀行ではなく、ハイテク企業である」と述べた<sup>9)</sup>ことからさらに衝撃を与えた。ビジネスモデル特許は、それまでの産業分類や業態を越え、従来でいえば他業種とみられた業種へもクロスボーダーな領域を作り出すという新しい性格が確認された事件であったともいえる。

### (2) ステート・ストリート・バンク事件 (米国 98 年)

1993年にシグニチャー・ファイナンシャル・グループが取得した「ハブ・アンド・スポーク特許」(投資信託の管理システム:米国成立。欧州・日本不成立)が事件の発端である。この特許は、投資信託の運用方法に関する特許で、複数の投資信託(スポーク)を単一(ハブ)にまとめて、ポートフォリオ運用することで、資金の有効運用・管理費用の節減・節税効果が得られ、各投資家が資産状況を確認できると主張されている「データ処理システム」である。さながら自転車の「ハブ」と「スポーク」を組み合わせた車輪のような資産運用からこのネーミングが由来している(図2の特許概念図参照)。

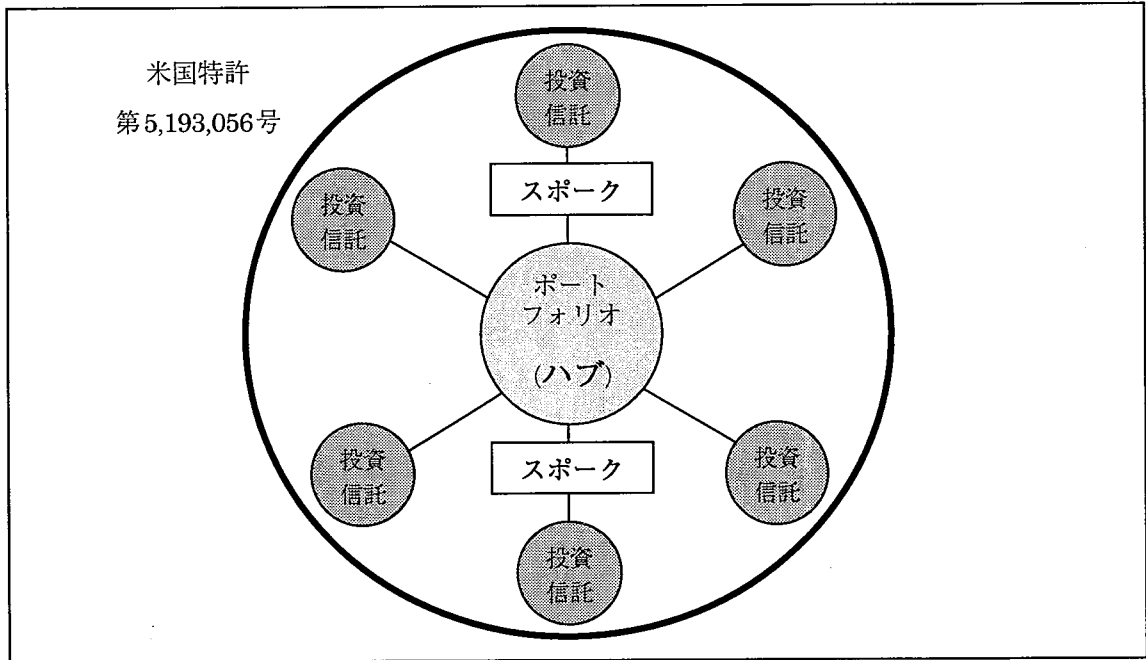
98年、ネットワークでポートフォリオを組んでいたステート・ストリート・バンクが、本件特許の侵

害であるとシグニチャーファイナンシャルグループに訴えられ、逆にステート・ストリート・バンク側がビジネスの方法に関するものであるから特許は無効である旨を主張し告訴するという事件が発生した。地裁ではステート・ストリート・バンクの主張が認められたが、98年7月CAFC(米国控訴裁判所)では逆転し、このようなビジネス方法も特許の対象となることが明示された。アルゴリズム(演算)やビジネス手法にも特許が成立することを世界に示した点で大きなインパクトを与えた事件であり、世界的にはビジネスモデル特許時代の幕開けとなった事件である。

### (3) ワンクリック特許事件 (米国 99 年)

ワンクリック特許とは、インターネット上の仮想スペースでしか店舗を持たない書店最大手のアマゾン・ドット・コム社が開発したビジネス情報システムで、以前書籍を購入した顧客は住所やクレジット番号などの個人情報を2回目以降入力する必要なく、コンピュータのマウスを「たった1回クリックするだけ」で書籍購入ができるというのがその内容である。

99年10月21日世界最大のリアル店舗書籍会社バーンズ&ノーブル社のインターネット販売に対してアマゾン・ドット・コム社がシアトル連邦地裁に提訴、同年12月1日に、いよいよこれからクリスマス商戦へと向かう最中に使用差し止めの仮処分が出たことから、バーンズ&ノーブル社にとっては創業以来最悪のクリスマスとなったという事件である。特許取得が同年9月28日であり、特許取得後わずか1ヶ月で提訴・仮処分決定というスピードの速さもさることながら、ネットビジネスの動向に注意していないと老舗の企業といえども安心してビジネスが出来ないという点で、この事件は全世界に衝撃を与えた。紛争はなおも続き2002年5月両社で和解が成立している。



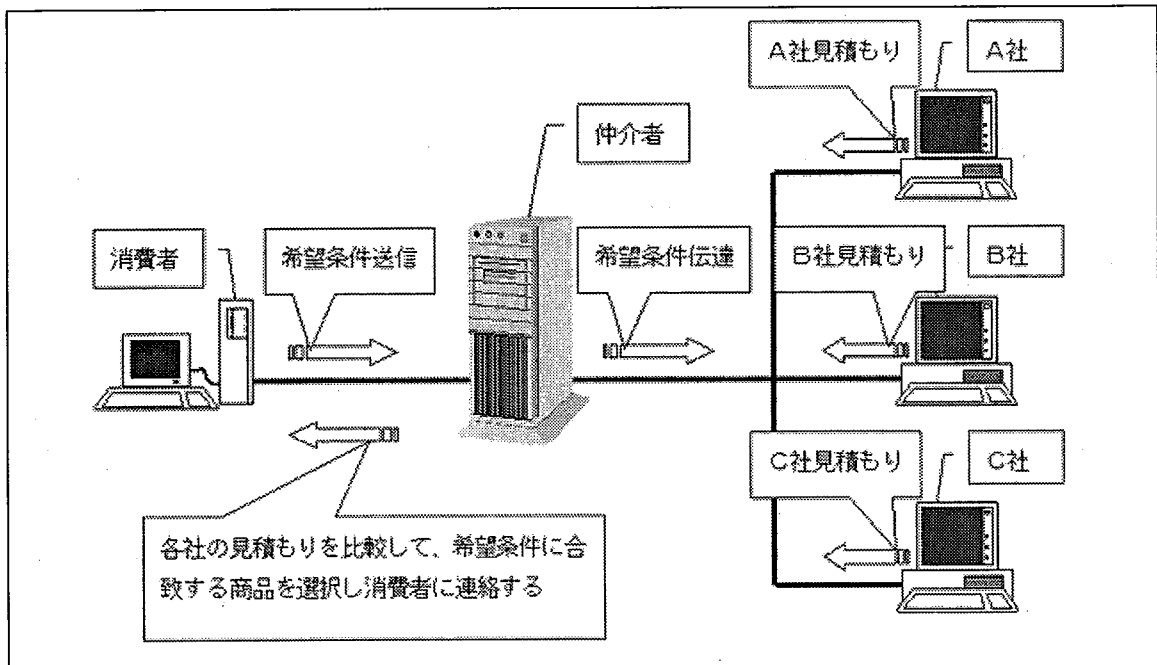
筆者作成

図2 ハブ・アンド・スポーク特許

(4) プライ斯拉インの逆オークション特許 (米国 99 年)

逆オークション特許とは、98年米国プライスライン社が取得したインターネット上の仲介システムであり、買い手側が提示した希望条件に対して、売

り手側が入札するというシステムである。従来のオークションが売り手側提示条件に買い手側が入札することから一般に落札価格が上昇したのとちょうど逆のシステムである (図3参照)。プライスライン社は特許取得後、航空券販売に乗り出し、最初の



特許庁のHP ([http://www.jpo.go.jp/tetuzuki/t\\_tokyo/bijinesu/tyuukai.htm](http://www.jpo.go.jp/tetuzuki/t_tokyo/bijinesu/tyuukai.htm)) より

図3 逆オークション特許

90 日間で 4 万枚の航空券を販売したという<sup>(4)</sup>。価格は約 20%下落し、買い手側を喜ばすが、売り手側も航空機チケットの空席を減らし、稼働率を引き上げることで、利益が増すという。

その後、インターネット上でマイクロソフトの子会社エクスペディア社がホテル予約について同様のビジネスを始めたことに対して、99 年 10 月プライスラインがマイクロソフトを訴えるという事件がおきた。2001 年 1 月エクスペディア側がロイヤリティを払うことで和解している。

この「逆オークション」という極めてユニークなシステムはインターネットが前提となっていること、さらに技術アイデアの囲い込みという新しい「特許」を武器にインターネット界の覇者であるマイクロソフト社と争い、ロイヤリティを支払わせたことなどベンチャー企業にとっての模範ともいえるケースを提供している。

## 5. ビジネスモデル特許に内在する諸問題

「ビジネスモデル特許」が、米国の 80 年代中盤以降の産業技術戦略に適合的であったこと、しかも 90 年代の IT ネットワークの進展という条件によって成立してきたことを我々はこれまで確認してきた。また、具体的な「ビジネスモデル特許」の事例と紛争も考察してきた。企業にとって戦略の新しい選択肢として、この「ビジネスモデル特許」とよばれる特許が視野に入っていくことだろう。これまでの議論で、「ビジネスモデル特許」は米国経済に有利に働くこと、また IT を駆使する米国企業に有利に働くであろうことがおおそ推測できる。一方当然ではあるが、米国以外の諸国においては、それまでの特許制度との軋轢を生み、国際的な問題を引き起こさざるを得ない。最後にビジネスモデル特許に内在する 5 つの問題について以下言及する。

### (1) ビジネスモデル特許に内在するグローバルな性格

特許法の及ぶ独占権の範囲は国境の中だけにあり、これが法の持つ属地主義である。古典的な意味での製造業であれば、発明により特許を得て当該国で「モノ」を生産し、国内で販売をしても外国が認可した特許権侵害の問題は起こり得ないことは自明である。逆に同じ発明によって外国でビジネスを展開する場合には、その国の法に服することもまた自明である。以上が古典的なビジネスの世界である。

さて、インターネットはグローバルな性格を有していることに注意してみると、コンピュータネットワークを前提としたビジネス手法が、(A) 当該国で特許を得て、当該国にサーバー設置してビジネスを行っている場合にも外国特許法侵害の問題がないといえるであろうか。また、(B) 外国成立の特許があるが当該国不成立の場合、そのビジネス手法を当該国で安心して行なうことができるであろうか。

ここにインターネットが有するクロスボーダー取引の問題がある。(A) の問題でいえば、日本にサーバーを設置し、インターネットを通じて米国人顧客を相手にビジネスを行うと、米国特許法 271 条 (b) (c) の間接侵害規定により、賠償責任が生じうる。また (B) の問題については NY やロンドンに居住する在外日本人顧客相手に日本語によるビジネスを日本で展開しても属人主義ではなくあくまで属地主義の法体系からリスクが生じるであろう。実際、3 節でみたように日米欧の 3 極でかなりの相違があることからこの問題はリアリティがあると考えられる。

しかしながら、ネットビジネスでは、誰でもが国境を越えて顧客になるとができるがゆえに、事前に顧客の居住地選定することは困難であり、サーバーさえも会社所在地とは異なった場所に置くことが可能である。

前節でみたシティバンクの電子マネーの日本出願は、銀行という業種の枠を超え、グローバルな金融情報システムの構築を他のハイテク企業に先駆ける

ことに主眼があったとするなら、新しいグローバル競争における覇者といえるであろう。またシグニチャー・ファイナンシャルが日本不成立でも米国サーバーから日本人向けにビジネスができるし、属地主義を超えてしまうのである。ネットビジネスに特許を持ち込むことの副作用＝問題といえよう。

## (2) 特許の国際化問題—特にグローバル特許について

経済・ビジネスのグローバル化に伴って、特許も1国で取得されたならば、国際的にもそれを特許と認知して、出願・審査にかかる時間とコストを削減しようというのがグローバル特許である。2002年6月、日米の特許相互承認（2004年の実施）と、もうひとつ世界知的所有権機関（WIPO）によるグローバル特許基準の着手が合意された。

だが、これには大きな問題がある。すでに述べてきたように、現状において米国特許庁のスタンスは「技術要因」よりも「仕組みを重視」し、日本が遅れて「ソフトウェアの技術要因」を認め追随し、欧州特許庁のスタンスはビジネスモデル特許に対して慎重かつ「技術要因」に比重がおかれているからである。特に欧州では99年11月の「ビジネスモデル特許」の調査に不参加を表明した日米欧3極特許庁長官会合での経緯もあり、ビジネスモデル特許については積極的とはいえない。世界の特許出願の約9割を日米欧で占めている3極特許制度のスタンスが一様ではないことは、今後のグローバル特許に向けて深刻な問題となっている。

さらに、2001年8月に米国ブッシュ大統領が発表した「マネジメント行動指針」には有名な米国第1主義の傾向がみられ、これを受けた2002年4月の米国通商代表部の報告書において日本のインターネットビジネス方法特許保護の欠如について改善を求めて来るに及んで、ビジネスモデル特許が深く米国の通商政策と関連していて、米国企業による技術囲い込みの国際化＝米国流グローバリズムであるこ

とを深く示唆している。欧州では、こうした米国主導によるネットビジネスのルール作りに、反発さえ起きている状況である。

米国で成立しやすい特許であるならば、シテイバンクもシグニチャー・ファイナンシャルもあるいは米国以外の日欧の企業も米国を經由して、特許権を主張するであろう。だがその時グローバル特許は、世界の諸国民にとって進歩的な役割を果たしているとはいえない。

## (3) 企業組織での変化

ビジネスモデル特許の出現により、企業組織が変容する可能性と影響について述べたい。「逆オークション」のプライスライン社の特許取得部門であるウォーカーデジタル社の組織構造はきわめて示唆に富む事例である。

約100名のメンバー構成はおおよそ以下の3つのタイプに分類される。すなわち、①サプライチェーンマネジメント（SCM）や市場分析などの知識を持ち現状の改善点や将来のビジネスビジョンを描けるメンバー（経済・経営学部出身者）、②ビジネスから来る要請（①に属するメンバーから提案されるビジネスプラン）を実際のコンピュータ内部の構造やWEB上で処理し現実化できる情報技術をもつメンバー（工学部出身）、③すばやくビジネスとコンピュータシステムを理解し、それを知的財産権として法文書化し、併せて特許権として主張し、実際に取得できるメンバー（法学部出身者）、の3者が互いに協力し補完し合う専門家集団である。これは新しい企業組織といってもよい。企業内では今後研究技術所や製品開発部門よりもサービス提供部門、営業・企画部門が重要となり、情報工学や法曹関係の専門化が一体としてこれに加わる可能性があるだろう。

さらに、4節でみたようにシテイバンクが産業分類で銀行業に属しながらも技術と特許でハイテク産業をライバルとするなら、企業組織の変容は産業分類の変容あるいは不明確さにつながる可能性を持つ

ているといえる。

(4) ベンチャー企業と老舗大企業

ベンチャー企業にとって、特許は大企業からの模倣を防ぎ、技術優位を確保するため重要である。それ故、ビジネスモデル特許をベンチャーにとってのビジネスチャンスと捉え、追い風とみる向きも多い<sup>⑩</sup>。他方、老舗の大企業といってもインターネットの時代に入って安心してビジネスができない状況が続いている。実際、バーンズ&ノーブルは、ネットの書籍販売でアマゾンから訴えられ、マイクロソフトはプライスラインにホテル予約システムのロイヤリティを支払った。こうして考えると「ビジネスモデル特許」はベンチャーに追い風で一見活力ある資本主義を生み出すように見える。だが、本当にそうで

あろうか。中長期でみれば、比較的簡単なビジネスモデル特許の取得が一巡した後、次第に難化するビジネスモデル特許アイデアや技術発生確率は大企業の方が優位になるであろう。さらに、現実面を考えると、出願ノウハウ・訴訟対策など極めて高度な専門知識を持つ人材を多数抱える大企業の方が有利といえる。短期的な下克上の戦国時代が続いた後、安定した寡占状態を作り出す可能性がある。

(5) 「サブマリン」特許と「ミサイル」特許による攻撃の果て

表1に掲げたように、米国では特許内容が出願後18ヶ月間も公開されない。審査中の技術が水面下に潜り、ある日突然特許が姿を現すことを「サブマリン」という。

表1 日米欧特許制度の比較

	日 本	米 国	欧 州
特許出願・審査料	107,300 円	1,550 ドル (186,000 円) rate=120 円/\$	3,460 ユーロ (449,800 円) rate=130 円/ユーロ
特 許 期 間	出願後 20 年	登録後 17 年	出願後 20 年
特 許 公 開	出願直後	出願から 18 ヶ月後	出願直後
特 許 条 件	先願主義	先発明主義	先願主義

2002 年筆者作成

またビジネスが大きくなったところを見計らって突如特許取得者から告発されることを「ミサイル」という。さらに米国では先発明主義に基づいており、先願主義の日欧と大きく異なっている。先願主義は受付順だが、先発明主義は証明できれば特許取得者が入れ替わってしまう可能性があるため、「サブマリン」にも「ミサイル」にも適用できる米国にとってきわめて「便利」なシステムである。実際、2002年7月に報道された米国テキサス州の当時無名会社であったフォージェント社による「JPEG 特許」の問題は、インターネットやデジタルカメラなど JPEG 画像に親しんだ世界中の人々を震撼させ、こ

れらのユーザーを抱える国際 JPEG 委員会でさえ世界中の企業に対する突如としたロイヤルティの請求に非難の声明を出したほどである<sup>⑪</sup>。

さらにいえば、「サブマリン」と「ミサイル」による脅威は、プライスラインやアマゾンのようなベンチャーからの攻撃とは限らない。老舗の大企業でも可能である。だがそれも敵対する企業が存在し、企業間競争が激化する戦国時代にあつてのことである。

「サブマリン」や「ミサイル」の乱発の後、企業淘汰が起これば、需要と供給による市場は機能しない。

結論を現段階でいうなら、ビジネスモデル特許が、真に資本主義的で自由な競争を阻害しないという保

障はないということである。

- \* 本稿は、2002年度国際ビジネス研究学会・第9回全国大会（神戸商科大学）における報告を基礎にレフリーの求めに応じ大幅に加筆・修正したものである。報告に際して、貴重なコメントを戴いた高井透先生、中島潤先生、安室憲一先生はじめ諸先生方、研究同僚の方々、とりわけ貴重な時間を本稿の査読にかけていただいたレフリーの先生方に対して記して感謝申し上げます

#### 【注】

- ① たとえば、1985年米国大統領審問委員会答申である「ヤングレポート」では、米国の産業競争力のために、①商業化に適する科学技術のインフラ構築、②新知識の商品化や製造法への実用化、③知的財産権の保護強化、の必要性を訴え、ビジネスモデル特許への道を開くことになった。
- ② 岸宣仁『ビジネスモデル特許の脅威—IT時代の新たな覇権』49ページ。
- ③ 朝日新聞96年5月19日朝刊「電子マネー、出遅れた邦銀、バブル処理で余裕なく。
- ④ コーダ・アンドローラ国際特許法律事務所HP (<http://www.koda-androlia.com/patentinfo/business2.htm>) 参照。
- ⑤ たとえば、倉林敏『ビジネスモデル特許で億万長者になる方法』同朋社、2000年。日本ビジネスモデル研究所編『ITベンチャー成功のシナリ

#### 【参考文献】

米国特許商標庁HP <http://www.uspto.gov/>  
富士通総研：ビジネスモデル特許の戦略活用（ウォーカーデジタル）。  
<http://it.nikkei.co.jp/eschool/mon/2000/1016.cfm>  
古谷栄男「ビジネスモデル特許の基礎」。  
[す。なお、本稿は平成14年～16年度文部科学省科研費・基盤研究（C）の助成を受けた研究成果の一部である。](http://www.furutani.co.jp/office/ronbun/BPB</a></p></div><div data-bbox=)

- \* 本稿の脱稿直前、「ビジネスモデル特許：中国で初の成立—米シティ銀：電子マネーなど」（日経新聞2003年3月25日付）という大ニュースが飛び込んできた。現在日米欧3極特許庁で世界の約9割にあたる特許が審査されている現状を中国は変えるのであろうか。興味が尽きない問題である。

オービジネスモデル特許・新規株式公開】中央経済社、2000年など。

- ⑥ インターネット上で最も一般的によく使われている画像ファイルJPEGに対して、突如、米国テキサス州のフォージェント社が、ファイルを圧縮して共有するフォーマット技術に同社の特許が含まれていると主張し、2002年5月に日本のソニーと「数百万ドルのライセンス契約」を結んだと同社のプレスリリースで発表した。これに対してこれまでJPEG普及に努めてきた国際JPEG委員会は、フォージェント社に非難の声明を発表した。現段階では、ファイル圧縮技術にフォージェント社の技術が含まれているかどうかは、確認されていない。

([http://www.zdnet.co.jp/news/0207/24/ne00\\_jpeg.html](http://www.zdnet.co.jp/news/0207/24/ne00_jpeg.html))

参照

[asic.htm](http://www.zdnet.co.jp/news/0207/24/ne00_jpeg.html)

保立浩一『本当のビジネスモデル特許がわかる本—挑戦するベンチャー起業家のために』税務経理協会、2001年。

Kevin G. Rivette, David Kline / 荒川 弘熙, NTT データ技術開発本部（翻訳）『ビジネスモデル特許戦略』NTT出版、2000年。

岸 宣仁『ビジネスモデル特許の脅威—IT時代の新たな覇権』PHP 研究所, 2000 年。

倉林 敏『ビジネスモデル特許で億万長者になる方法』同朋社, 2000 年。

日本弁理士会 HP <http://www.jpaa.or.jp/>

日本ビジネスモデル研究所編『IT ベンチャー成功のシナリオ—ビジネスモデル特許・新規株式公開』中央経済社, 2000 年。

日本特許庁 HP <http://www.jpo.go.jp/>

大森矢口国際特許事務所 (著) コンセプトデザイン研究所 (著) 米国「最新」ビジネスモデル特許 564—米国ビジネスモデル特許「705 分類」の最新データ集, 実業之日本社。

欧州特許庁 HP

<http://www.european-patent-office.org/>

關 智一「第 2 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」。

『国際ビジネス研究学会年報 2002』所収 101-112 ページ。

柴田英寿・伊原智人『ビジネスモデル特許戦略』東洋経済, 2000 年。

総合研究所ビジネスモデル特許研究会編 欧米のビジネスモデル特許最新報告—米国と欧州の最高権威者の調査研究による情報通信, 日本法令 2000 年。

Troy Wolverton/日本語版, 中嶋瑞穂, アマゾン・コムが「ワンクリック」特許訴訟で和解。Wed 6 Mar 2002 19:40

<http://japan.cnet.com/News/2002/Item/020308-3.html>

その他新聞・雑誌・インターネット記事多数

[2003 年 8 月 4 日受理]





## アジアの企業間関係に見る開発体制と日本型生産システムの現地化

飯田 康久（日本貿易振興会）

## 要 旨

本研究では中国でのトヨタ自動車（以下、トヨタ）の開発事例として、トヨタ本社や天津豊田汽車有限公司（TTMC）を中心とする企業間関係について考察した。

アジア生産における重要課題の一つに部品国産化がある。その際、現地調達部品の開発とその評価が必要であり、こうした開発は適応技術開発と呼ばれる。アジアでの部品開発は、トヨタ本社から貸与される「素図」に基づく貸与図部品である点が特徴で、日本では新製品開発と調達プロセスが並行して進むのに対し、アジアでは日本での製品開発を前提として、既存の製品スペックや図面にに基づく適応技術開発と調達プロセスが並行的に進む。

このような機能的な分担があるため、アジア拠点への権限委譲は限定されており、企業間関係においては現地の関係各社とトヨタ本社をつなぐ連絡調整機能としての役割が大きい。現地拠点には現地調達を決定する権限はあるが、図面の承認機能はなく、調達先の決定においても本社提案を参考にするケースが多い。こうしたアSEMBラーの体制に対応して、現地展開するサプライヤーの開発機能においても現地調達可能な部品・原材料の開発、評価が重視され、設計開発に関する機能や権限は限定的である。

その要因として、一般的には現地の技術水準の低さ等が挙げられるが、こうした事業環境と併せて、現地調達部品の図面管理体制のあり方がアジアで承認図方式が導入されにくい一因と考えられる。モデルや部品はトヨタ本社での製品開発過程で共通化される傾向にあるが、サプライヤーの進出状況は各国で異なるため、承認図方式で特定サプライヤーが図面を所有すると、グループ全体で技術情報の共有やフレキシブルな運用ができない。そのため、トヨタグループでは海外向け部品の図面は同業種の系列サプライヤーが日本で設計、製図を分担し、トヨタ本社が図面管理を行い、現地での原材料調達や生産準備の際に貸与している。アジア地域で貸与図部品が主流となっている一因はこうした図面管理体制にあると考えられる。このためアジア地域では、承認図方式を通じてサプライヤーが技術を蓄積し、開発能力を高めるという日本の発展パターンは、アジアでは実現しにくい状況にある。

他方で、近年は設計開発から加工までの一貫体制を敷く新規サプライヤーの技術水準や品質管理の水準が高まり、日系サプライヤーとしてもトヨタ本社の図面管理体制に依存することなく、現地での開発機能を強化することが課題となっている。また、アSEMBラーとしても国際競争に対応する上で生産の現地化だけでなく、開発を含めて現地化することでコスト削減を図る必要性もある。

そのためには、調達プロセスの変更を伴う企業間関係の調整が必要と考えられる。その意味では、モジュール化による調達方法の変更が、アジアにおけるサプライヤーの機能を高める可能性があり、ここに開発から生産までを含めた日本型生産システムの国際化の可能性がある。

## はじめに

日本経済の長期低迷や海外生産シフト等による事業環境の変化に伴い、日本型生産方式が再検討され

ている。

第一に、事業環境の変化に対して日本型生産方式が有効性を喪失しつつあるという見方がある。第二

は、日本型生産方式の機能が変化したとする見方。第三が、そもそも日本型生産方式は系列に代表される閉鎖性等の問題を内包しており、これが顕在化したとする見方である。

本稿での筆者の立場は、日本型生産方式の競争力は高いという認識に基づいている。したがって、本社を中心に取引企業が情報交換や協力する開発体制の効率的な側面を否定するものではない。しかし、事業環境の変化に対応した新たな日本型生産方式を模索する過程では、外国企業との取引を前提とした開発・生産方式による国際競争力の強化を検討することが必要との認識に立っている点で第一の見方に近い。

現状、例えばアジア等の海外生産拠点における外国企業との取引では、日本型生産方式のように開発から生産まで「まとめて任せる」ケースは非常に少ない。アジアでの日系メーカーの操業は40年近く経って進出企業数も増加したが、部品取引のほとんどは貸与図方式であり、アジア拠点の権限は一般的に生産や現地調達過程で必要な範囲内に限定されている。このことは、海外事業において、体系的な日本型生産方式の導入が進んでいないことを示唆する。自動車産業の場合、開発機能の現地化は地場企業の技術力向上に寄与すると同時に、日系企業の国際競争力の維持・強化にもプラスになると考えられるが、そうした体制になっていない理由はどこにあるのか、トヨタ自動車（以下、トヨタ）の開発体制及び中国での展開を事例としてその理由を探り、海外生産や国際調達を前提として競争力を発揮できる開発・生産方式を模索する際の一つの見方を示すのが本稿の課題である。

本稿では、第1節で日本企業のグローバル研究開発についてトヨタを事例に概観する。第2節ではアジアにおける研究開発の中心となっている「適応技術開発」に焦点を当てて、天津豊田汽車（以下、TTMC）を中心とするNBC（New Basic Car）5の開発事例を概観し、アジアにおける開発・生産方式

の特徴を指摘する。第3節では、アジアにおけるサプライヤーの研究開発機能を確認する。第4節では日本型生産方式の特徴である承認図方式がほとんど導入されていない理由を考察し、今後、日本の競争力強化に向けた方策を検討する上では、海外生産・国際調達を前提とし、他方でサプライヤーの国際化が必要なことを述べる。

## 1. 日本企業のグローバル研究開発体制

まず、日本企業のグローバル研究開発体制の一例として、トヨタの研究開発体制を概観する。トヨタ資料及びインタビューによれば、開発から生産に至るまでの開発段階には、基礎研究や車両開発、生産技術開発等がある（表1）。各開発段階に対応できる全ての開発機能を持つのは日本のみで、基本的に本社に開発機能が集約されている<sup>①</sup>。

表1に示す通り、欧州では製品開発（特に環境技術やデザイン等）に関わる業務を部分的に行う。他方、アジアは生産拠点としての性格が強いため、「現地生産に必要な範囲内での開発を行う」とされている<sup>②</sup>。具体的業務は、現地調達可能な資材や部品、加工技術の開発、生産体制の効率化等だが、通常は本社からのアドバイスに基づいて取引先を決定するなど、権限委譲の点では限定的である。

開発初期の段階である製品企画はアセンブラー本社で行われ、サプライヤーが関与するタイミングは様々である。企画過程でトヨタの調達及び技術部門とサプライヤーがターゲット車種や開発の方向性等を情報交換する場合、サプライヤーは新技術・コンセプトを提案し、トヨタと共同で原価企画活動を行う。原価企画活動では、「新製品の開発にあたり、基本構想の段階で、お客様に受け入れられる予定販売価格を設定し、そこから部品別の原価目標を決め」、「開発初期段階から、設計を中心に調達部門・製造部門・サプライヤー等が参画し、原価面での設計内容の検討を繰り返す」を行う<sup>③</sup>。こうした企画段階での活動はデザイン・インからプランニング・インへ

表1 トヨタ自動車の開発段階

開発段階	対象技術	日本	欧米	アジア	主な担当部署
研究開発	燃料電池, ハイブリッド, 環境技術	○	×	×	豊田中央研究所, FC開発センター, FP部
先行技術開発	エンジン技術, パワートレイン技術, 材料技術, ドライブトレイン技術, 車両技術, 電子技術	○	△	×	第4,5開発センター, FC開発センター等
車両開発	NBC1 (ヴィッツ), NBC2 (プラッツ) 等	○	△	×	第1~4開発センター
適応技術開発	各市場に合わせたモデル開発	○	○	△	第1~5開発センター 海外技術センター等
生産技術開発	生産現場の生産技術効率化	○	△	△	本社生産技術部門 各国生産拠点等
生産 (量産)	品質保持, 低価格による製品提供	○	○	○	本社生産物流部門 各国生産拠点等

(注1) トヨタ本社の技術部門は、デザイン本部、第1~5開発センター等からなる。

デザイン本部・・・グローバルデザイン企画、デザイン統括等

第1開発センター・・・セルシオ等の高級車開発

第2開発センター・・・カローラ等の乗用車開発

第3開発センター・・・ハイラックス等のRV開発

第4開発センター・・・エンジン及びパワートレイン、ドライブトレイン等の開発

第5開発センター・・・先行車両開発及び車両技術、電子技術、材料技術等の開発

FC開発センター・・・Fuel Cell System Development Center:燃料電池技術の開発

FP部・・・Future Project Div.

(出所) 2001年12月に実施したインタビュー及び「OUTLINE OF TOYOTA TECHNICAL CENTER」より筆者作成。

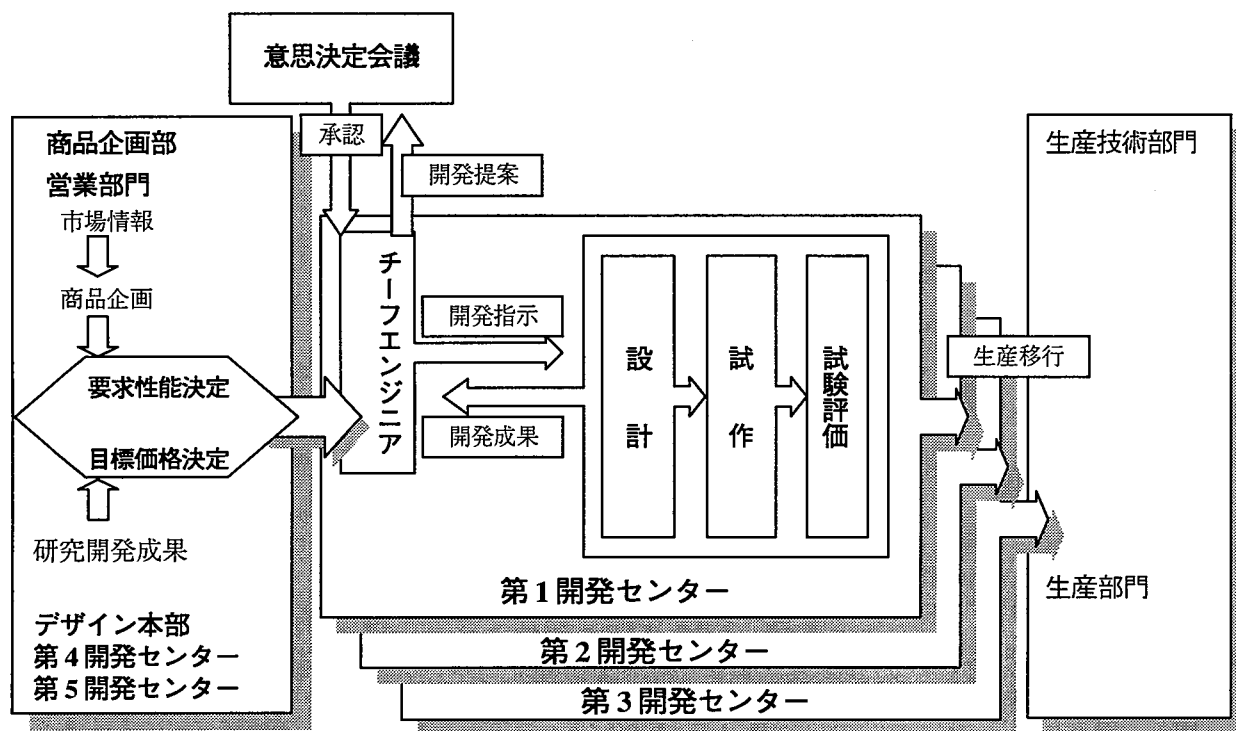
の変化と表現されることもあり<sup>4)</sup>、企画段階でのサプライヤーの役割がより重要になっている。こうした活動を経て、「要求性能」と「目標原価」が決定される。その後、サプライヤーは目標達成のための設計・工法等に関する具体的提案を行い、部品設計や試作品製作の日程調整、役割分担を決め、トヨタはサプライヤーの提案を反映させる形でモデル全体の設計を行う。こうした企画は、車種に応じて第1~3開発センターのチーフ・エンジニアを経由して意思決定会議で開発の承認を得る。通常は第1開発センターが高級乗用車、第2開発センターが大衆向け乗用車、第3開発センターがRVの開発に当たる。ここまでが製品開発の第一段階であり、調達プロセスでは「企画」と呼ぶ。

その後、製品開発の第二段階に入る。調達プロセスでは「試作」に相当し、この過程で具体的な部品開発を行う。SE (Simultaneous Engineering) 活動

や、「貸与図方式」や「承認図方式」といった取引方式や設計・開発といった作業は主にこの段階で生じる作業で、この点に焦点を当てた研究蓄積は非常に多い<sup>5)</sup>。また、近年の競争激化に伴い、開発リードタイムの短縮化や低コスト化に向けた設計変更もこの段階で行われる<sup>6)</sup>。いずれにせよこの段階で各部品が図面という形態の技術情報に転写される。承認図の場合はサプライヤーが試作図面を製図し、トヨタが検討した後、要求性能等を添付してサプライヤーに試作品を発注する。これを受けてサプライヤーは量産用のサンプル資材を用いて、スケジュール通りに試作品を製造、社内でベンチテストを行い、評価結果と試作品をトヨタへ納品する。トヨタでは、試作品を用いて「性能・機能評価」と「品質・作りやすさ・組み付け作業性評価」を行う。前者はいわゆるベンチテストであり、後者は試作品による試作車両の組立を通じて生産技術部門、製造部門、品質

部門等が評価する。このため、試作部品は可能な限り量産体制に近い材料、工法等による仕様、機能、品質を満たす必要がある。テストをクリアすると、量産ベースの見積と目標原価の達成状況のチェック

（コスト評価）を行い、必要に応じて改良を加えて量産準備に至る。調達プロセスにおける「量産準備・量産」は製品開発の第三段階に相当するが、ここでは割愛する。



（出所）「OUTLINE OF TOYOTA TECHNICAL CENTER」より筆者作成。

図1 トヨタ自動車における一般的な製品開発の流れ

これが日本国内でのトヨタの製品開発の標準的な展開である。日本国内での開発と調達プロセスに対して、海外生産拠点では外観のアレンジだけでなく、現地で調達可能な代替資材、導入可能な工法、コスト試算等を現地の生産・調達体制に即した「試作」過程の焼き直し・再検討が必要になるため、「適応技術開発」がより重要になる。

## 2. 「適応技術開発」によるアレンジが求められるアジアの開発機能

次に、グローバルな研究開発体制における、海外生産拠点の開発機能の位置付けを明らかにし、現状の開発機能が重視されるに至った要因を考察する。

例えば、アジアの生産拠点では、低価格車を生産するための部品の現地調達が進められたが、その際、デザイン・アレンジだけでなく、現地調達可能な資材や、現地導入可能な工法を開発・評価する「適応技術開発」が重視された。

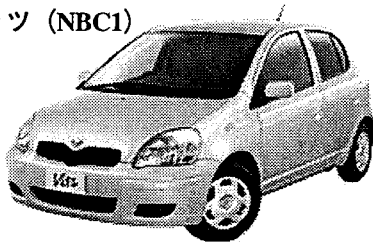
本節では、アジアにおける部品取引の多くが貸与方式による現地調達である現状を踏まえ<sup>⑦</sup>、その際に重視される「適応技術開発」を概観したい。以下では、アジア向け小型乗用車として中国に投入されたNBC5（ヴィオス）の投入事例に基づき、現地調達部品の多くがトヨタ本社から貸与される「素図」をベースに開発されている状況を概観する<sup>⑧</sup>。

トヨタのNBC（New Basic Car）は1,000CCから

1,500CC クラスの小型車で 5 モデルある (2003 年 6 月現在, 図 2)。このうち NBC5 のみ, アジア専用設計の小型乗用車として開発され, 中国とタイに投入された。トヨタは, これに先立つ 2000 年 12 月に NBC2 (プラッツ) を天津汽車ブランド「夏利 2000」として中国に投入している。現地企業との関係もあり詳述はしないが, この NBC2 はブランド戦略や投入時期の問題から全くの不振で, 相当数の在庫車を抱えた状態で生産が続けられた。トヨタは, こうした過去の経験を踏まえながら, 天津プロジェクト(小

型乗用車プロジェクト) を進めて, NBC5 (ヴィオス) をトヨタ・ブランドで投入した<sup>10)</sup>。なお, 天津プロジェクトは天津豊田汽車 (TTMC) を拠点とするプロジェクトで, 隣接地に豊田汽車技術中心 (TTCC) が設立されている。TTCC は, 「自動車及び自動車部品の, 研究・開発・国産化に係わる技術コンサルティングサービス」を主要業務として本社技術部の駐在員約 40 名で構成され, 天津プロジェクトだけでなく, トヨタの中国事業全般で技術支援を行う (表 2)。

ヴィッツ (NBC1)



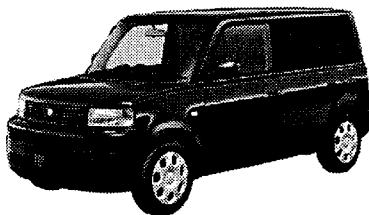
プラッツ (NBC2)



ファンカーゴ (NBC3)



Bb (NBC4)



ヴィオス (NBC5)



ist



(注 1) 日本で投入されたヴィッツ兄弟車「イスト」は, NBC シリーズにはカウントされていない。

(出所) トヨタ自動車ホームページより。

図 2 トヨタ自動車 NBC (New Basic Car) シリーズ

NBC5 (ヴィオス) の開発は, 国産化率 40% 台後半 (原価ベース) からの生産を目指し, 組織的な工法ノウハウや資材調達, 新規取引先の発掘を行った。特に組立, 車体製造, 機械部品製造, 鍛造部品等を重視し, 他の NBC とのシャシー共通化や, 初期型ヴィッツの A 型エンジン (8A-FE) を用いるなど, 既存図面をベースに素材や工法を開発した部品も多い。また, 例えば等速ジョイントのようなダイハツ車との共通部品は<sup>10)</sup>, トヨタ本社からダイハツに委

託図方式で設計依頼し, トヨタ本社が図面を購入の上でサプライヤーに貸与, ライセンス生産させている。

既存の共通部品が多い NBC5 (ヴィオス) の「適応技術開発」は, トヨタ本社の技術部で管理/所有される「素図」に基づき, トヨタ本社と TTMC と TTCC の 3 社で現地調達を検討することから始まる。具体的には, TTCC が代替資材や工法を検討のうえ図面化し, 新規取引先の開拓や, 想定される現地調達部

品の品質やコストの検討結果を TTMC 経由で本社に提出する。TTMC は天津での現地調達の設定権と

責任を持つが、基本的に本社提案に基づき現地調達を決定する。

表 2 トヨタ自動車による主な中国事業

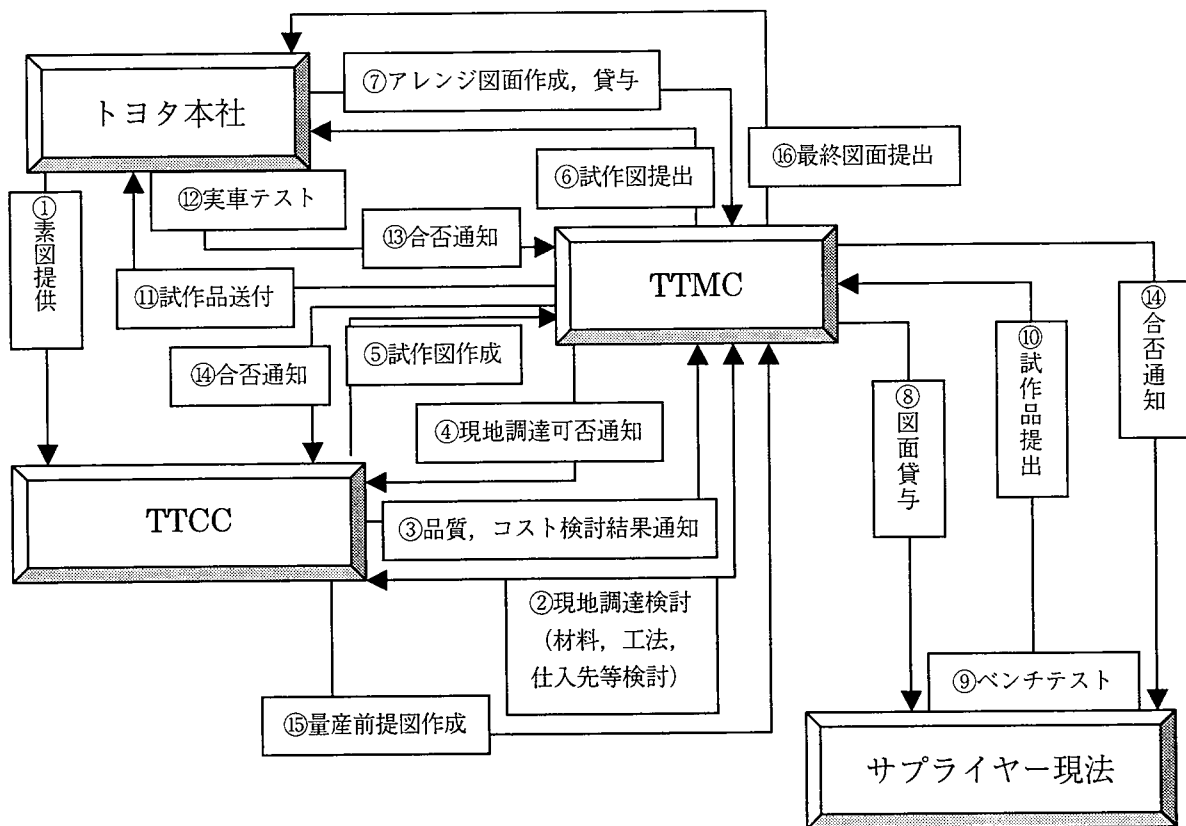
	企業名	設立年	資本金	出資比率	主要事業
天津 P	天津豊田汽車有限公司 (TTMC)	2000.6	約 1 億 US\$	トヨタ 50% 天津汽車夏利 50%	NBC5 (ヴィオス) 生産
	天津豊田汽車発動機有限公司 (TTME)	1996.5	2.48 億 US\$	トヨタ 50% 天津汽車集団 50%	A 型エンジン (8A-FE 型など) エンジン用鋳物部品等
	天津豊津汽車伝動部件有限公司 (TFAP)	1995.12	約 2.3 億 RMB	トヨタ 90% 天津汽車集団 5.3% 天津市汽車底盤部件総廠 4.7%	天津汽車向け夏利, ラウム, トヨタ向けカローラバン用等速ジョイント機械加工, 組付け
	天津豊田汽車鍛造部件有限公司 (TTFC)	1997.2	約 2.4 億 RMB	トヨタ 100%	シャレード用及び輸出用等速ジョイント鍛造素材
	天津津豊汽車底盤部件有限公司 (TJAC)	1997.7	約 1.04 億 RMB	トヨタ 30% 天津汽車集団 25.8% 天津市汽車底盤部件総廠 44.2%	シャレード用ステアリングハイゼット用プロペラシャフト
四川 P	四川豊田汽車有限公司 (SCTM)	1998.11	6,700 万 US\$	トヨタ 45% 豊田通商 5% 四川旅行車製造廠 50%	中国専用開発バス, シャシー
瀋陽 P	豊田汽車瀋陽事務所	1991.6.	—	トヨタ 100%	金杯客車によるハイエース生産
—	豊田汽車技術中心(中国)有限公司 (TTCC)	1998.2	11 億 JPY	トヨタ 100%	自動車及び自動車部品の, 研究・開発・国産化に係わる技術コンサルティングサービス
—	豊田汽車(中国)投資有限公司 (TMCI)	2001.7.	約 3,000 万 US\$	トヨタ 100%	出資先製造会社に対する宣伝販促, 広報及び教育訓練
—	豊田汽車倉儲貿易(上海)有限公司	2001.12	250 万 US\$	TMCI100%	トヨタ車補修用輸入部品の調達・販売

(出所)「中国におけるトヨタの活動」2002年4月版より筆者作成。

部品の現地調達が決まると、調達プロセスに入る。まず、トヨタ本社からの「設計依頼」が TTMC 経由でサプライヤー現法に提示され、サプライヤー現法からの連絡でサプライヤー本社が試作図面を製図する。サプライヤー現法はこの図面に基づき試作品を製造し、TTMC 経由でトヨタ本社に納品する。試作品のベンチテストはサプライヤー現法で行うほか、トヨタ本社技術部でもベンチテストと実車テストを行い、基準をクリアすると部品設計が確定する。

こうして各部品の設計が確定すると、トヨタ本社

と TTMC の間で部品を組み込んだ「試作図」の打合わせを行い、TTCC が現地の加工技術や生産設備等を踏まえた「量産前提図」を作成する。その後、トヨタ本社、TTMC、TTCC が「量産前提図」を検討し、TTCC は「最終図面」を製図し、量産開始である。ただし、図 3 の情報フローは一般的なもので、実際には資本関係や取引部品に応じて様々な形態とタイミングで技術情報がやり取りされる。



(出所) 天津豊田汽车有限公司及び関連サプライヤーへのインタビューより筆者作成。

図3 海外現法の貸与図方式

一連の過程での TTMC の機能は、トヨタ本社と TTCC やサプライヤーの調整である。TTMC は、現地調達の決定権を持つ点で単なる調整組織ではないが、現地調達部品の図面を本社の「素図」に依存し、本社提案に基づいて現地調達を決定する点で権限は限定的で調整機能が強い。

### 3. アジアにおけるサプライヤーの開発活動

前節で見たトヨタの「適応技術開発」に対し、サプライヤーの対応はどうか。開発から生産に至るまでの活動を概観する。NBC5（ヴィオス）の現地調達先は、①トヨタが資本関係を持つサプライヤー、②他のトヨタ系サプライヤー、③地場企業を含む新規取引先、の3タイプがある。このうち①は、表2のサプライヤーで、トヨタの天津プロジェクトに深く関与し、生産品目も重要部品のため状況に応じて

柔軟な開発体制をとるケースが多い。

例えば、天津豊津汽車伝動部件有限公司（TFAP）は等速ジョイント（CVJ）を生産している。CVJの耐久性は自動車の製品寿命につながる重要部品で、通常はトヨタの内製部品である。しかし天津プロジェクトでは、国産化率 50%を達成するために TFAP が貸与図に基づきライセンス生産している。このため TFAP に設計機能はなく、製図及びその評価など、開発作業のほとんどをトヨタ本社または TTCC で行い、試作品の検査にもトヨタ担当者が立ちあう。また、製造設備の約 80%は日本製で、トヨタの生産技術スタッフが手配した経緯があり、実質的にはトヨタの生産部門の分社化に近い。

そこで本稿では、より一般的なケースとして②のケースに相当する天津豊田合成有限公司（豊田合成）の開発事例と、③に相当する新規取引先である北京

東明化学工業有限公司の事例を簡単に紹介する。

資本関係のないトヨタ系サプライヤーとの情報フロー—天津豊田合成有限公司の事例

天津豊田合成有限公司（以下、天津豊田合成）はトヨタ系だが資本関係はない。資本金1億800万元のシェアは、豊田合成本社が85.9%、天津利車管廠9.1%、豊田通商5%である。1997年4月から生産を開始し、主要取引先はトヨタグループのほか、重慶

鈴木、長安鈴木、云雀自動車（スバル）、三菱自動車等である。主要生産品目はCVJブーツ、ブレーキホース、クラッチケース、精密型物部品（ゴム部品）、燃料ホース、夏利2000向けハンドル部品等である。国別の調達割合（金額ベース）は、タイ60%、日本25%、中国15%で、タイからは主に二輪車用ホース部品、日本からは口金と一部のホースを調達している。

表3 豊田合成の製品開発の流れ

区分	アSEMBラー	天津豊田合成	Tear2以下	備考
営業活動	購買/技術部門で検討	←プレゼンテーション →工程監査受入れ (工程能力・生産能力)		集団企業には、一般集団企業と軍隊関係から発生した企業集団があり、後者の場合は他の個人企業や集団企業の参入が困難。
技術契約	製造依頼図面発行	→技術契約の締結 (主に性能要求)		
価格決定	財務/購買部門	←見積書作成/提出 →金額交渉		集団企業内の価格決定は曖昧。金型費や設備償却費は見積りに含まれないのが一般的。
試作製造	試作品評価・技術部門 実車評価・技術部門	金型設計依頼 設計検討・テスト 金型生産依頼 金型納品 →試作品製造 (3~5台, 支払い無) →第2試作品製造 (約40台分, 支払い有)	→金型設計 →金型生産	第二試作品で問題が生じるとさらに200~300程度の試作品製造指示があり、アSEMBラーによっては罰金が適用される。
売買契約	購買/技術部門	→売買契約締結		支払いは納品月の翌月からカウントして40~60日以内に現金または手形で決裁。天津汽車は90日。
生産	生産部門へ納品	量産開始 →ゴム原材料支給 回収, 二次練り ← 一次練り 品質テスト/評価 →生産(射出成型)		

(出所) インタビューに基づき筆者作成。

天津豊田合成では貸与図部品の原材料調達や品質評価機能を強化している。自動車部品の原材料は日本からの調達が多いが、今後はゴム原材料や金属部品の現地調達を引上げる方針である。また、天津豊

田合成の製品は、原材料が品質に直結しやすい特性を持つため、現地調達と同時に品質管理を重視し、12台の検査機械による毎月の測定や成型後の品質テストで品質維持を図っている。検査は、項目ごと



に責任者を明確化した上で、日本で3ヶ月の研修を修了した中国人を試験責任者とするなど、可能な範囲での研究開発機能の現地化に取り組んでおり、クレームは98年のCVJブーツ部品1点のみである<sup>(11)</sup>。

Tier2以下のサプライヤーに対しては、受入調査の要求や技術指導を行いながらゴム原材料の一次練り工程を委託している。例えば、天津豊田合成で調達/保管しているゴム原材料を必要に応じて日系合弁の一次練りメーカーに支給し、一次練り加工後に回収する。回収後、自社工場での二次練り加工で品質を保持できる状態にし、品質テストを経て射出成型される<sup>(12)</sup>。射出成型部品に関しては、トヨタから金型設備投資を要請されたが、規模の面でペイしないため、実現していない<sup>(13)</sup>。

金属部品は大連鋼材から調達している。大連鋼材は取引実績のない地場メーカーであったが、トヨタ本社が中国各地の鉄鋼メーカーに対して行った調査結果に基づき、天津豊田合成でも独自調査を行い、品質と価格の比較検討を通じて現地調達を決定した。また、メッキ工程も地場メーカーに外注し、技術指導を頻繁に行っている。

インタビューからも判るように、天津豊田合成の生産品目は貸与図部品に限られている。また、取引先のコスト削減要請に対応した原材料の現地調達と並行して、品質評価を中心とした研究開発機能を強化してきた。この事例では、現地調達部品の開発は原材料の現地調達を伴い、現地法人の品質評価機能を高めるが、設計機能を高める圧力にはならない状況を示している。もとより、市場規模が開発能力の蓄積を促進することは明らかだが、アジアでは低価格化による市場拡大が必要で、その手段である現地調達では、開発能力の蓄積に限界があることを示唆する事例である。日本型生産方式の普遍性という観点からは、情報交換や擦り合わせによるサプライヤーの開発能力の向上がアSEMBラーの競争力につながる日本型生産方式の特徴が、本質的には活かされにくいアジアの状況を示唆する。

## 新規取引先の開拓に伴う情報フロー—北京東明化学工業有限公司の事例

北京東明化学有限公司（以下、北京東明化学）は1994年11月に設立され、95年から操業を開始している<sup>(14)</sup>。資本金600万ドル、従業員数650名の日本独資企業だが、生産はもちろん、研究開発や所有、経営も現地化されており、実質的には地場企業である。ただし、品質管理については日本人技術者を責任者として雇用している。

主力事業はCAD/CAMでの金型の設計/製造や精密プレス加工で、金型設計から加工、プレス、成型、塗装、蒸着、印刷、組立までの一貫生産体制が強みである。従来は、塗装済の携帯電話のボディ等に電磁波を防止する厚み（2ミクロン以上）でアルミを付着させる蒸着技術を中心に電機電子部品で事業展開してきた。北京と天津の2工場に成型設備69台（電子部品向け64台、自動車向け5台）と、携帯電話塗装1ライン、真空蒸着設備、手吹き塗装ラインを擁し、携帯電話ボディ等の一貫生産は北京工場、自動車部品の金型生産等の新規事業は天津工場で開催している。研究開発部門では、金型設計や簡単な製図のほか、アSEMBラーから入手したCADデータを金型図面に書き換えを行う。

自動車部品事業は、前述のTTMC向けドア、シートベルトカバー、ヒューズボックスカバー、マイコンカバー、アイシン精機向けブレーキフルーバタンク、コネクタ、ブレーキブースター、デンソー向けメーターパネル一式、東海理化向けスイッチ部品等で、トヨタが中国に投入したNBC5（ヴィオス）向け部品とその金型11セットで取引を開始した。

同社の場合、豊田通商経由で東海ゴムの金型を修理した実績が取引開始の伏線となっている。トヨタが現地で金型から組立まで一貫生産できるサプライヤーの発掘を豊田通商に依頼したことが取引開始の契機である。

取引先の選考過程では、一次選考でトヨタ本社各部門の代表者10名以上の視察ミッションを受入れ

て生産設備や品質管理体制、製品の品質について、検査を受けている。その後、トヨタ本社の設計、金型、材料関連の各部長による二次選考を経て、TTMCのサプライヤーとして正式採用された。採用発表は、他のサプライヤーが同席するTTCCの会議で行われた。同社はこれを契機にトヨタ系サプライヤーを中心に取引を急増させている。同社ではその要因として、品質管理体制が高く評価されたこと（4段階評価で最良の評価）と同時に、高度技術を持つ日本のTier2の対中進出が進んでいないことを指摘する。

現地調達に伴う開発過程では、トヨタ調達部門から金型検討依頼として図面が貸与される。この図面を社内で検討した後、前出のTTMCとの打合わせを通じて技術的な問題点等に対する回答または提案を行う。提案を受けてTTCCまたはトヨタ本社が図面を改訂し、問題がなければTTMCから試作品が発注される。試作品には「生産試作」、「量産試作」があり、トヨタ本社の検査をパスすると北京東明化学からTTMCに金型の「生産準備計画書（金型進捗管理表）」を提出し、文書で生産開始依頼の回答を受けて生産を開始する。

北京東明化学の品質管理の担当者によれば、「トヨタの検査方式は非常に優れており、当社としてもこの取引で大変な勉強をさせていただいた」という。この例は、開発から生産に至る情報交換の過程で、トヨタの設計主査が出張指導を行うなど、取引に伴うノウハウ蓄積を示している。北京東明化学の場合、サプライヤーが設計から生産までの一貫生産体制にあること、品質管理部門に日本人技術者がいることが、同社に対する高い評価と取引開始後のノウハウ蓄積にプラスに作用し、そのことがトヨタの現地調達とコスト削減に貢献している。取引は貸与図部品が中心だが、北京東明化学の場合は、実質的には地場企業ということもあって日系の現地法人には見られない開発機能と決定権を持つ。この事例は、開発機能の現地化は地場企業の技術力向上に寄与すると同時に、日系企業の国際競争力の維持・強化にもプ

ラスになることを示唆する。

#### 4. アジアでの承認図方式の導入による競争力強化

本稿では、トヨタの天津プロジェクトにおける「適応技術開発」を概観した。以下、総括して若干の考察を加えたい。

冒頭で述べたように、本稿での筆者の立場は、日本型生産方式の競争力は高いという認識に基づいている。これまでの日本企業の国際競争力、特に製品開発力の高さを考えると、本社を中心とする取引企業の情報交換、擦り併せを重視する開発体制は高く評価すべきである。しかし、他方で、事業環境の変化に対応して、国内企業を中心とする開発・生産体制から、外国企業との取引を前提とした開発・生産方式による国際競争力の強化を検討することが必要との認識に立っている。

事例でも判るように、海外生産拠点では開発から生産まで「まとめて任せる」ケースは非常に少なく、現地法人の権限は一般的に生産や現地調達過程で必要な範囲内に限定されてきた。2003年6月12日にトヨタはアジアのテクニカルセンターとしてタイとオーストラリアにトヨタ・テクニカル・センター・アジア・パシフィックを設立したが<sup>(15)</sup>、これまでこうした開発機能の現地化が進まなかった要因は何か。自動車産業の場合、開発機能の現地化は地場企業の技術力向上に寄与すると同時に、日系企業の国際競争力の維持・強化にもプラスになると考えられるが、そうした体制になっていない理由はどこにあるのだろうか。

その理由の第一として、欧米企業と日本企業の多国籍化のタイミングの違いが考えられる。一般的に米国企業は60～70年代、欧州企業は80年代に多国籍化したのに対し、日本企業の本格的な海外展開は80年代後半から90年代である。当然ながら、こうした多国籍化の「時差」が、開発の現地化の進展に影響していると思われる。

第二に、日本企業の国際競争力を高めた日本型生

産方式は、国内生産の急増に対応して発展したため、日本国内企業を中心とする擦り合わせ重視の開発を特徴とする。このため、本社の機能・権限を高める一方、開発の現地化を進めにくいことが考えられる。これは「開発・生産体制の特質」に起因する問題である。

例えば、本稿で見たように、アジアでの「適応技術開発」はトヨタ本社からの素図の提供で開始されるが、この素図は系列サプライヤーが日本で設計、製図を分担し、トヨタ本社が図面管理を行い、現地での原材料調達や生産準備の際に貸与されている。具体的には、複数の内装サプライヤーがドア内張りシートを分担設計する形でトヨタ本社の管理の下に図面を共有し、当該国に進出しているサプライヤーが生産を請負う。こうした図面管理体制を採っている理由は、サプライヤーの進出状況が国ごとに異なり、海外では日本のような本社中心の開発体制の構築が困難なためである。例えば、トヨタは現地進出に際しサプライヤーの進出を促すが、同業種の取引サプライヤーに対して、重複して進出を促すことはない。また、各サプライヤーには戦略や事情があるため、進出状況は各国によって異なる。つまり、モデルや部品はトヨタ本社での製品開発過程で共通化されるが、生産主体たるサプライヤーは各国で異なるため、承認図方式で特定サプライヤーが図面を所有すると、国債調達を進める上で技術情報の共有やフレキシブルな運用ができない。そのため、トヨタではこうした図面管理体制によって、情報共有と図面のフレキシブルな運用を可能にしている。

これは国内生産を前提に発展してきた開発・生産方式を事業環境の国際化に対応させる工夫だが、こうした素図ベースの「適応技術開発」では現地拠点の開発機能の強化には限界があり、開発の現地化は進みにくい。この問題は日本企業の多国籍化や海外生産シフトといった事業環境の国際化によって顕在化している。事業環境の国際化の中で本社中心の開発体制を維持することは、生産現場との連携や国際

的なコスト競争に影響する。こうした問題への対応として「世界最適調達」や「脱系列化」があるが、こうした取引関係の見直しは、日本の産業を支えてきたサプライヤーの業績を圧迫することもあり、競争力の維持・強化の点で不安も残る。これまで日本の製造業が多様なサプライヤーによって支えられてきたこと、さらに、外国企業との取引において、日本の製造業の競争力であった開発・生産方式の短期的な導入が困難なことを考慮すれば、海外生産を前提として競争力を強化する開発・生産方式を構築し、他方でサプライヤーの国際化による競争力強化を図ることが必要である。

第三に、開発資源の集約化による効率化が挙げられる。例えば、プラットフォーム等の共通化は、開発資源の集約によるコスト削減効果がある。ただし、プラットフォームのような基幹部品は本社中心で開発するとしても、アジアのように現地調達部品のほとんどが日本で開発されている状態では、国際競争力の点で問題が残る<sup>(16)</sup>。

また、部品共通化に対応しながら擦り合わせによる競争力を維持する点でも、検討すべき課題が残る。つまり、本社での部品開発の集約化と共通部品の海外生産を想定する場合、異なる車種に共通部品を用いることで、部品間のインターフェース共通化が必要となり、モジュール方式に繋がる。アーキテクチャ論でも明らかなように、モジュール方式はインテグラルな開発を特徴とする日本型生産方式とは性格が異なることを踏まえ、長期的に日本型生産方式の強みを維持・強化する工夫が必要になる。

第四に、一般的な問題として現地の人材、技術水準の問題があると考えられる。しかし、日本の自動車産業の発展パターンや北京東明化学の事例のように、現地での開発圧力の高まりが事後的に技術水準を高める効果が認められる。日本の場合は、航空機産業の技術者が戦後に自動車産業に転職したことも技術水準に大きく影響した事実があるが、日本企業のアジア事業も既に 30～40 年の歴史があることを

無視すべきではない。

本稿では、日本企業が国際競争力を維持・強化していくためには、日本国内を中心に形成されてきた開発・生産方式を海外企業との間にも展開していく必要があるとの観点から、開発の現地化について考察し、これまで開発の現地化が進まなかった要因をいくつか挙げた。

これまで日本企業の強みとなってきた開発・生産方式を海外企業との間に展開することについては、その是非を巡って議論があるだろう。また、その方法についても、技術流出やサプライヤーへの影響を勘案しながら、慎重に検討する必要がある。しかし、トヨタが「2010年グローバルビジョン」に基づく研究開発の分担を含めたグローバル開発体制の整備を

目指し、2006年に前述のトヨタ・テクニカル・センター・アジア・パシフィックで設計・開発したアジア専用の新型車の発表を予定しているように、多国籍化した日本の大手企業が国際競争力を維持・強化する上で、開発の現地化は不可避であり、海外企業との取引を前提とした開発・生産体制の中での競争力強化が模索されていく趨勢にある。今後、こうした趨勢の中で、大手企業との取引に依存する傾向があった国内中小企業が国際競争力を高めるには、海外企業との競合と協力を通じて経営基盤を強化し、グローバル展開することが重要である。またこうした活動を側面援助する政府関連省庁及び関係機関の更なる支援と、知的財産権保護の強化が不可欠である。

#### 【注】

- ① (株)豊田中央研究所のように別会社化されているケースもある。
- ② 2000.12.時点での天津豊田汽車有限公司でのインタビューによる。
- ③ 「Supplier's Guide」トヨタ自動車 1998年版
- ④ 2001年に実施したダイハツ本社調達部門へのインタビューによる。
- ⑤ 「貸与図方式」と「承認図方式」に関するトヨタの考え方は以下のとおり。

「貸与図方式」・・・「トヨタが細部まで設計士、サプライヤーにはトヨタの図面通りに部品を製作していただく」、「材料選定等の開発要素が含まれており、サプライヤーの研究努力と協力が鍵」。

「承認図方式」・・・「トヨタは簡単なレイアウト図と主要スペックを渡し、サプライヤーに部品やシステムを設計していただく」、「サプライヤーの実力から

開発を一任できると判断した場合にこの携帯を採用」。

- ⑥ 飯田康久「ダイハツ工業(株)における研究開発の新展開と取引方式の変化」『国際文化研究第8号』東北大学国際文化学会 2001.12.
- ⑦ Toyota Motor Thailand (TMT) へのインタビューによれば、アジアの中でも最も産業集積が進んでいるタイでさえ、トヨタの取引サプライヤー約140社のうち、承認図方式による現地取引を行っているのは、日系企業5社程度に過ぎない。
- ⑧ 例えば、アジアのデトロイトと言われるタイにおけるToyota Motor Thailand (TMT) の取引企業は、関連会社含め約130社で、このうち約半数が日系サプライヤーだが、現地で設計まで委託している承認図方式による企業数は5社に過ぎず、その多くは日本で製図している。
- ⑨ 天津プロジェクトは小型乗用車プロジェクトとして最も重視され、中国に進出しているトヨタ関連企業37社のうち、21社が天津に集中している。また、中国におけるトヨタとの取引企業

の6割が天津に集中している。

- (10) NBC シリーズでのダイハツとの部品共通車は、プラッツ (NBC2) とストーリーア等がある。このため、夏利 2000 (NBC2) の中国投入では、1,300cc エンジンを天津豊田汽車伝送部で現地生産、1,000cc エンジンはダイハツ (日本) から輸入している。
- (11) 本稿の記述は、2001 年 12 月に実施した同社へのインタビューによる。
- (12) 射出成型は大型部品ほど圧力が必要である。例えば 1Kg モノの場合、150t の圧力が必要である。
- (13) 2001 年 12 月現在。
- (14) 本稿の記述は、2001 年 12 月に実施した同社へのインタビューによる。
- (15) トヨタが新設したアジアの開発拠点は、海外で 3 番目の開発拠点で、タイとオーストラリアの

2 拠点で構成される。各拠点の名称は、Toyota Technical Center Asia Pacific Thailand Co.Ltd. (TTCAP-TH) 及び Toyota Technical Center Asia Pacific Australia Pty.Ltd. (TTCAP-AU) で、それぞれ車両技術開発を行う。共にトヨタ 100% 出資、タイは従業員 240 名、オーストラリアは 90 名。「2010 年グローバルビジョン」に基づく研究開発の分担を含めたグローバル開発体制の整備の一環で、2006 年ごろに新会社が設計・開発したアジア専用の新型車を発表する予定となっている。

- (16) Toyota Motor Thailand (TMT) へのインタビューによれば、アジアの中でも最も産業集積が進んでいるタイでさえ、トヨタの取引サプライヤー約 140 社のうち、承認図方式による現地取引を行っているのは、日系企業 5 社程度に過ぎない。

### 【参考文献】

浅沼万里「日本におけるメーカーとサプライヤーとの関係—[関係特殊的技能]の概念の抽出と定式化」有斐閣、1998 年。

藤本隆宏・キム B クラーク『製品開発力』ダイヤモンド社、1993 年。

藤本隆宏・武石 彰「自動車産業 21 世紀へのシナリオ」生産性出版、1994 年。

藤本隆宏「いわゆるトヨタ的自動車開発・生産システムの競争能力とその進化(1)」東京大学経済学会『経済学論集』第 61 巻第 2 号、1995 年。

藤本隆宏「いわゆるトヨタ的自動車開発・生産システムの競争能力とその進化(2)」東京大学経済学会『経済学論集』第 61 巻第 3 号、1995 年。

藤本隆宏『生産システムの進化論』有斐閣、1997 年。

藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史編『サプライヤー・システム新しい企業間関係を創る』有斐閣、1998 年。

藤本隆宏・葛東 昇「アーキテクチャ特性と取引方

式を選択—自動車部品のケース—」藤本隆宏・武石彰・青島矢一編『ビジネス・アーキテクチャ 製品・組織・プロセスの戦略的設計』有斐閣、2001 年。

韓 美京「製品アーキテクチャ特性と製品開発パターンとの関係—自動車部品のケース—」東京大学社会科学研究所紀要『社会科学研究』第 52 巻第 1 号、2000 年。

韓 美京「製品アーキテクチャと製品開発」信山社、2002 年。

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」東京経済大学経済学会『東京経大会誌—経済学—』No.223、2001 年。

堀江浩司「新製品開発における柔軟性に関する一考察」神戸商科大学大学院研究会『星陵台論集』第 33 巻第 3 号、2001 年。

飯田康久「ダイハツ工業(株)における研究開発の新展開と取引方式の変化」東北大学国際文化学会

- 『国際文化研究』第8号，2001年。
- 飯田康久「アジア地域における日系企業の研究開発拠点の構築動向」日本貿易振興会，2002年。
- 飯田康久・徳田昭雄「日本型サプライヤー・システムの再構築」立命館大学経営学会『立命館経営学』第41巻第1号，2002年。
- 岩倉信弥・長沢伸也・岩谷昌樹「ホンダの製品開発とデザイン—企業内プロデューサーシップの資質—」立命館大学経営学会『立命館経営学』第39巻第6号，2001年。
- 岩倉信弥・長沢伸也・岩谷昌樹「ホンダのデザイン戦略」立命館大学経営学会『立命館経営学』第40巻第1号，2001年。
- 木野龍太郎「自動車企業における購買政策に関する一考察—日産自動車とトヨタ自動車との比較—」立命館大学経営学会『立命館経営学』第39巻第3号，2000年。
- 岸谷和広「製品進化研究の新視点」関西大学商学会『商学論集』第46巻第6号，2002年。
- 児山俊行「マツダのFSS導入に伴う関連部品産業再編の可能性」広島経済大学『経済研究論集』第24巻第1号，2001年。
- 真鍋誠司「情報技術の国際的展開と信頼—サプライヤーネットワークに与える影響—」大阪府立産業開発研究所『産開研論集』第14号，2001年。
- 松尾 隆「自動車産業における部品取引戦略と能力蓄積」福井県立大学『経済経営研究』第7号，2000年。
- 目代武史・金原達夫「自動車産業におけるサプライヤー企業の経営資源蓄積と事業展開」広島大学経済学部附属地域経済研究センター紀要『地域経済研究』第10号，1999年。
- 長沢伸也・木野龍太郎「自動車企業におけるプロダクト・マネージャーの資質と能力に関する実証研究」立命館大学経営学会『立命館経営学』第40巻第4号，2001年。
- 大矢佳之「自動車産業の国際化と中小部品メーカー—費用分析からみた経営課題—」大阪経済大学中小企業・経営研究所『中小企業季報』1999年 No.1，1999年。
- 武石 彰「自動車産業のサプライヤー・システムに関する研究：成果と課題」東京大学社会科学研究所紀要『社会科学研究』第52巻第1号，2000年。
- 竹中厚雄「研究開発の国際化と情報技術—A社のモーター開発の事例—」神戸大学大学院経営研究会『六甲台論集—経済学編—』第47巻第1号，2000年。
- 竹中厚雄「国際製品開発と情報技術—オーディオ製品の事例—」神戸大学大学院経営研究会『六甲台論集—経済学編—』第48巻第1号，2001年。
- 植田浩史「サプライヤー論に関する一考察—浅沼萬里氏の研究を中心に—」『季刊 経済研究』大阪市立大学経済研究所，Vol.23, No.2，2000年。
- 山田耕嗣「関係的能力の形成と機能」専修大学経営学会『専修経営学論集』第67号，1998年。

[2003年8月4日受理]

## 後進国企業の技術導入における選択

—トヨタ、日産、いすずのケースを中心に—

伊藤 賢次 (岐阜聖徳学園大学)

## 要 旨

後進国における企業が先進国企業に対抗して新しい産業を興すことは大変困難なことであり、最大の障害は技術格差にあるとされる。従って、その場合には、一般に先進国(外国)企業から技術導入(又は合弁会社の設立)を行うとされる。しかし例外もありうる。その好例が、日本の自動車産業におけるトヨタ自動車の成功である。トヨタは自動車産業における技術確立に当って、2度にわたる選択の機会があった。最初は日本の自動車産業黎明期にあたる昭和初期の参入時である。次は日本が第2次世界大戦後の復興段階にあった昭和27年頃である。トヨタはいずれの時期も、創業理念である「日本人による国産自動車(特に大衆乗用車)の確立」に基づき「自社技術」の方針を貫いた。これは、トヨタを設立した豊田喜一郎が、親会社豊田自動織機の創業者である父豊田佐吉の考えを継承して創業時に掲げたものである。「技術を自社で開発しない限り世界の競争相手には勝てないし、日本人にはそれができる」との考えである。日産やいすずは、2度とも海外からの技術導入を選択した。トヨタは技術面をはじめ幾多の困難に直面したが、佐吉以来の高い目標と使命感に基づいた考え方と実践によって国産自動車の開発に成功する。戦時体制の下では3社とも政府の保護政策を受けて生産規模を拡大した。戦後において政府は一転して外国からの技術導入策をとる。しかしトヨタは自社技術により本格的な国産乗用車クラウンを開発する。トヨタが自社技術を確立し国内での経営基盤を安定させるまでには、創業時から約20年間という長期間を要した。先進国市場で性能が認められるまでには、さらに10年かかった。トヨタはその後日本の自動車産業をリードし、世界トップ水準にまで高める牽引車の役割を果たす。また自動車産業は広範な素材産業や裾野産業に依存するものであり、日本の自動車産業の発展が後進国日本の工業力全体を引き上げた貢献は大きい。なお世界トップの地位にあった米国のフォードやGMは、昭和初期には日本国内における完成車組立により9割以上の圧倒的なシェアを誇っていたが、軍部を中心とする国産車育成策により撤退を余儀なくされた。戦後は、敗戦国日本よりも欧州への進出に関心が強く、政府の優遇策が出されたにも拘らず日本には積極的に進出しようとしなかった。

## I. はじめに

先進国企業が後進国(発展途上国)への進出(現地生産を想定)を行うのは、基本的には優位性によるとされる。後進国企業(後発者)からすれば、技術開発、生産技術、製造設備、資金力、販売力、ブランド、マネジメント力など、全てにおいて先進国企業(先発者)に比べてはるかに劣っており、一般的には先進国企業との提携、すなわち海外からの技術導入かFDI(Foreign Direct Investment: 海外直接投資)のいずれかが選択される。ハイマー

(Hymer)の「優位性の命題」やバーノン(Vernon)の「PC(プロダクトサイクル)理論」が、こうした考え方の代表である<sup>①</sup>。

しかし、現実に後進国の企業全てがこのような選択をするとは限らない。外資との提携を選ばず、自社技術の道を選択し、大変な苦勞の末に成功を収める企業もある。その代表例の一つが日本の自動車産業におけるトヨタ自動車(以下「トヨタ」とする)である。

自動車は1万点以上の部品から組み立てられ、し

かも広範で多数の素材や裾野産業を必要とする総合的産業である。後進国企業にとって技術面での格差は非常に大きい。自社だけでなく、自国産業全体の水準も問われるからである。また自動車産業では規模の利益がよく作用する。後進国は所得水準が低く自動車市場は小さい。従って生産規模が小さくなり、コスト面で先進国に較べかなりの割高となる。日本の自動車産業は、モータリゼーションの到来とともに、昭和 40 年代から急速な発展を遂げ、今や輸出や FDI も含め一大基幹産業となり、世界自動車産業のトップグループの一員となっている。このような日本の自動車産業の発展を、代表的メーカー 3 社を対象に、技術選択の視点から考察する。

戦前・戦後の日本を代表する自動車メーカーはトヨタ、日産自動車（以下「日産」）、いすゞ自動車（以下「いすゞ」）の 3 社であった。トヨタは、一貫して「自社技術」による開発を選択するが、日産といすゞの両社は、外資との提携（海外からの「技術導入」）を選択する。その選択は 2 度にわたる。最初が昭和初期の日本自動車産業の勃興期であり、2 度目が昭和 20 年代後半の再出発期であった。

大正末期から昭和初期にかけて日本の自動車市場で圧倒的な強さを誇っていたのが米国のフォードと GM の両社であった。大正時代に日本への完成車輸出を始めるとともに、いち早く日本での国産化（大量生産方式による組立）へと切替え、優れた品質と安い価格により、両社で日本市場の 9 割近くを占めるほどの成功を収めていた。

本稿の課題は次の 3 点である：1) こうした日本自動車産業の勃興期の中で、また第 2 次世界大戦後の再出発期において、国産自動車メーカー大手 3 社（トヨタ、日産、いすゞ）が、海外メーカーの圧倒的優位の下で、どのような技術選択を行ったか、2) 厳しい自社技術の道を選択したトヨタが（他の 2 社との比較の中で）なぜ開発に成功したのか、そして日本の自動車産業全体がその後世界トップ水準にまで発展する牽引車となったのか、3) いったんは日

本で成功したフォード、GM 両社が戦前には生産ストップにまで追い込まれたこと、また戦後の再出発期に日本に進出しなかったことはなぜか、などを明らかにしたい。とりわけ 2) を中心に論じる。

## II. 昭和初期の日本自動車産業の勃興期

自動車は明治 18 (1885) 年にドイツで考案され、明治 29 (1896) 年には米国フォードで第 1 号車が完成し、さらに明治 41 (1908) 年には T 型フォードが発表され、大量生産時代に入っていた。後進国日本ははるかに遅れて出発した（戦前の日本自動車産業の動きについては表 1 の年表を参照）。

日本で自動車にいち早く着目したのは軍部である。第 1 次世界大戦における自動車の活躍（輸送、連絡、戦車等）である。大正 7 (1918) 年には軍用自動車補助法が制定され、補助金による国内メーカーの保護育成を図った（当時の国産メーカーの大半は補助金獲得を目指した）。しかし日本で自動車が普及するきっかけは大正 12 (1923) 年 9 月の関東大震災時の活躍である。大半は米国産の輸入車（T 型フォードと GM のシボレー）であった。

当時の日本の自動車産業は先進国の水準からみれば、はるかに低いものであった。例えば大正 3 (1914) 年の米国での自動車生産台数はすでに 573,039 台（内フォードが 267,972 台）であったのに対して、日本の生産台数はその 11 年後の大正 14 (1925) 年でも僅か 376 台に過ぎず、輸入完成車が 1,765 台であった。

世界の自動車メーカーのトップであるフォードと GM の両社は、日本市場の将来性にいち早く着目して進出し、前者は大正 14 (1925) 年に横浜に、後者は昭和 2 (1927) 年に大阪に、大量生産方式による組立工場を建設し、昭和 3 (1928) 年以降は両社で年産 2 万台以上の実績を上げ、日本市場を圧倒していた（日本における自動車供給状況は表 2 を参照）。



表 1 日本の自動車産業黎明期の年表 (~昭和 14 年まで)

年号	業界全体	トヨタ	日産	いすゞ、その他
1885 (M18) 1896 (M29) 1908 (M41)				ガソリン自動車完成 (ドイツ) フォード 1 号車完成。 フォード T 型発表。大量生産に入る。
1910 (M43) 1911 (M44)		豊田佐吉欧米視察へ。	鮎川義介、戸畑錫物を設立。 橋本増次郎、快進車を設立。DAT 第 1 号。	
1914 (T03) 1918 (T07)	(第一次世界大戦始まる)。 軍用自動車補助法公布。 →各社が参入 (補助金による保護)。		実用自動車製造設立。	英国ウーズレー自動車会社と提携 (石川島造船所)
1920 (T09) 1922 (T11) 1923 (T12)	(関東大震災) →自動車の普及と認識へ)	豊田喜一郎欧米視察へ。		ウーズレー国産車第 1 号
1924 (T13) 1925 (T14)	東京市営乗合自動車営業開始。 日本フォード設立。 日本 GM 設立。 フォード横浜で組立開始。			
1926 (T15) 1927 (S02) 1928 (S03) 1929 (S04)	GM 大阪で組立開始 商工省が自動車工業確立で諮問。 (世界恐慌が起こる)	豊田自動織機製作所設立。 佐吉、自動車着手の意図。 喜一郎、欧米視察 (2 回目)。 (トヨタ・プラット協定成立)	ダット自動車製造設立。 日本産業設立。	ウーズレーとの契約解除 新型車をスミダと命名 石川島自動車製作所を設立
1930 (S05) 1931 (S06) 1932 (S07)	国産振興委員会答申。 商工省：自動車工業確立委員会を設置。 (満州事変発生) 「商工省標準型式車」試作完了。 (2 トン車クラス。補助金対象)		ダット自動車、戸畑錫物へ 第 1 号ダットソン完成。 (500cc) ダットサンに名称変更。	
1933 (S08) 1934 (S09) 1935 (S10)	陸軍省に国産自動車型式決定委員会を設置。 国産自動車工業確立の国策大綱が決定。既存工場の増設停止令。	社内に自動車部を新設。 大島理三郎、欧米視察へ。 試作工場建設。 管隆俊を米国へ。 トラック部を設立。 A1 型普通型乗用車第 1 号 及び G1 型普通型トラック 第 1 号車完成 (3389cc)。 豊田綱領の制定 許可会社第 1 号となる。 刈谷組立工場完成。	自動車製造を設立。 (日産自動車前身) 日産自動車へ改称。 日産自動車へ改称。 日産自動車へ改称。 横浜の土地購入。 技術導入の為米国派遣。	自動車工業設立 (石川島とダットが合併) ディーゼルエンジン開発着手
1936 (S11) 1937 (S12)	自動車製造事業法及び施行令公布。 自動車輸入税の引き上げ。 フォード、GM 組立数制限。 (「日華事変」発生)		米国会社 (複数) と技術提携。 認可第 2 号へ。 「ニッサン車」第 1 号。 (3670cc)	
1938 (S13) 1939 (S14)	(国家総動員法) 乗用車、小型自動車の殆どが製造禁止状態へ フォード、GM とも日本生産停止	トヨタ自動車工業設立。 挙母工場の建築を開始。 挙母工場操業開始。		東京自動車工業設立 (いすゞの前身) (東京瓦斯電気工業自動車部と自動車工業が合体) 軍需工場に指定

(注)：各種資料より筆者作成

表 2 大正 5 年～昭和 10 年の自動車供給状況

年	国内生産 (国産車)	輸入完成車	輸入組立車	輸入組立車の内訳		
				日本フォード	日本 GM	共立自動車
T 5		218				
T 6		860				
T 7		1,653				
T 8		1,579				
T 9		1,745				
T10		1,074				
T11		752				
T12		1,938				
T13		4,063				
T14	376	1,765	3,437	3,437		
T15	245	2,381	8,677	8,677		
S 2	302	3,895	12,668	7,033	5,635	
S 3	347	7,883	24,341	8,850	15,491	
S 4	437	5,018	29,338	10,674	15,745	1,251
S 5	458	2,591	19,678	10,620	8,049	1,015
S 6	436	1,887	20,199	11,505	7,478	1,201
S 7	880	997	14,087	7,448	5,893	760
S 8	1,681	491	15,082	8,156	5,942	998
S 9	2,247	896	33,458	n.a.	n.a.	n.a.
S10	5,094	934	30,787	n.a.	n.a.	n.a.

原典：日本自動車会議所「日本自動車産業ノ変遷ト将来ノ在リ方」商工省工務局資料。

出所：「トヨタ自動車 30 年史」26 頁より引用（大正 14 年～昭和 8 年分）。但しその前後の分は「日産自動車 50 年史」52 頁より引用。

日本人による国産自動車事業への取組みは明治末期より一部の事業家により細々と始められていたが、高品質と低価格を誇る米国 2 社に苦戦を強いられ、この頃には廃業や再編成に追い込まれた。大量生産を行う国産メーカーは見られなかった。

日産（設立時は自動車製造の名称）の前身である戸畑鋳物自動車部ができたのは昭和 6（1931）年であった。ダット自動車部の技術と営業権を引き継いだ。創始者は新興財閥「日本産業」の総帥である鮎川義介である。彼は自動車産業の将来性を高く評価し、豊富な資金を元に、すでに買収した国産技術である小型車「ダットサン」とは別に、米国における大型車の技術導入と大量生産システムを日本で確立するために、横浜に本格的な新工場を建設するとともに、米国グラハム・ページ社を中心に、積極的な

技術導入を行った<sup>②</sup>。

いすゞは、国産有力メーカー 3 社であるダット自動車製造、石川島自動車製作所（前身は石川島造船所）、それに東京瓦斯電気工業自動車部を実質的に引き継ぎ、昭和 12（1937）年に合体した東京自動車を前身とする。大正 7（1918）年の石川島造船所の時代に、英国ウーズレー自動車から技術導入を行う（昭和 2 年に契約が解除される）<sup>③</sup>。

トヨタの自動車事業への取組みは、昭和 8（1933）年の親会社である豊田自動織機製作所内における自動車部の設立に始まる。国産自動車メーカーでは後発である。親会社から分離独立したのは昭和 12（1937）年で、実質的な創業者は豊田喜一郎である。彼は、当時世界一と評価された豊田式自動織機を發明した父親豊田佐吉からの言葉「わしは織機をつ

くってお国に尽くした。お前は自動車をつくって国に尽くせ」に従うとともに、欧米への視察体験により、自らも自動車事業への強い願望を持つに至った。父親の考え方を踏襲し、「国産技術による大衆乗用車の開発」を設立時の基本方針とした。後進国日本から出発しながら自らの知恵と努力で世界トップ水準の自動織機を開発した佐吉の成功実績、また一緒にその開発に関わった息子喜一郎の親子 2 代にわたる体験と信念がその方針を支えていた。根底には「世界を相手にした競争に打ち勝つには、自社で技術を開発するしかない。それには大変な苦勞と努力を必要とするが、(織機の実績で明らかのように)日本人にはそれができる。そうしなければ、日本はやっていけない」(傍点筆者)との考え方で、織機の成功体験に基づく<sup>4)</sup>。しかし開発に着手してみると、エン

ジンの開発、ボデーの設計・開発、各種部品の製作、素材や原材料の開発など、作業は広範な分野にわたり、いずれの技術においても困難を極めた<sup>5)</sup>。

昭和 6 (1931) 年には満州事変が発生し、日本全体が戦時体制に大きく傾斜し始める。自動車産業においても、商工省や軍部を中心に国産車育成方針が立てられる。昭和 7 (1932) 年には商工省標準型式車の試作が完了した。これは米国大衆車より一回り上のトラックやバスを狙ったものであった。国産車育成政策に抵抗したフォード、GM の動きが世論の反発を呼び起し、一層国産化傾向に拍車をかける。昭和 11 (1936) 年には自動車製造事業法が成立し、外資である両社が実質的に排除されるとともに、国の認可事業による国産メーカーの再編成と育成が行われる(この間の動きは表 3 による)。トヨタと日

表 3 自動車製造事業法成立までの経過一覧 (昭和 8 年～昭和 11 年)

昭和	月	関係事項	昭和	月	関係事項
8 年	3	陸軍省動員課のみにて確立工作の準備研究を開始	10 年	6	商工省、陸軍省の確立策に対する再審議要望に対し、商工省案を作成 (21 日)、これに対し、陸軍省、意見を提出 (26 日)
	11	陸軍部内で標準型式の研究に着手		7	試作車 (修正車) 第 2 回試験、好成绩でおわる
9 年	1	陸軍省、商工省との交渉開始	7	陸軍、商工両省の意見一致 (12 日)	
	3	陸軍省、国産自動車型式決定委員任命	7	浅野系会社、陸軍大臣との通達を無視して土地を日本フォードに売却	
	4	陸軍、商工の両省は民間業者 7 社の意見を聴取	8	陸軍、商工両省一致の確立策をもとに自動車工業法要綱閣議決定 (9 日)	
	4	日産自動車と日本ゼネラル・モーターズの提携問題起こる	11 年	1	陸軍大臣、自動車製造事業法案を決裁 (18 日)
	6	自動車工業確立方策の陸軍省案成立 (23 日)		5	第 68 議会の解散に付き特別議会に提出予定自動車製造事業法案は 19 日衆議院を、23 日貴族院を通過、29 日法律第 33 号をもって公布
7	自動車工業確立要綱の商工省案成立 (18 日)	6		自動車製造事業法施行に関する商工、陸軍両省の連絡に関する覚書決定 (8 日)	
10 年	8	日本フォード、横浜市有地の買収に着手	6	日本フォード、工場設置許可申請書を神奈川県庁に提出 (9 日)	
	12	日産と日本ゼネラル・モーターズの交渉打ち切り	6	自動車製造事業法施行令公布、自動車製造事業法施行規則告示 (10 日)	
	1	協同国産、川崎車輜で試作中だった試作車 (経済車) の第 1 回試験を実施			
	2	横浜市長、日本フォードに対し、土地売却を拒絶			
	4	商工省、日本フォードが浅野埋立地買収について交渉中との情報入手			
	5	商工省、浅野土地売却不同意を決定 (20 日)			

原典：『自動車工業会資料』

引用：『トヨタ自動車 30 年史』77 頁より引用。

産がその年に認可会社となる。いすゞ（前身は東京自動車）は昭和16(1941)年に3番目の認可を得る。この3社が認可会社となり、政府の保護のもとに量産体制に移行する<sup>6)</sup>。生産の大半は軍用トラックであった。いすゞはディーゼル車の開発にも力を注いだ。なおフォードやGMが、政府による関税上げや組立台数制限等により、最終的に生産停止に追い込まれるのは昭和14(1939)年であった。

### Ⅲ. 昭和20年代後半の再出発期

敗戦後のGHQ（米国占領軍総司令部）体制が解けたのは昭和27(1952)年4月である。それまでの自動車の輸入規制が解除となり、欧米各国の自動車が一斉に日本へ入ってきた。外国車は品質が良い上に、高額の関税(40%)を払っても国産車より安かった。通産省は、日本の自動車産業を育成するにあたって1500cc以下の小型乗用車に対象を絞った。理由は大型車中心の米国車との競争を避けることと、日本の道路事情に合わせるためであった。その上で欧米メーカーとの大幅な技術格差を積極的な技術導入によって解消しようとする基本方針を昭和27(1952)年6月に発表した。参入を検討した会社は10数社にも上った。実際に認可を取得したのは、日産（英オースチン社）、日野（仏ルノー）、いすゞ（英ルーツモーター社）、新三菱（米ウィリス・オーバーランド・エクスポート・コーポレーション）の4社のみであった（詳細は表4を参照）。なお昭和26(1951)年の日本の自動車生産台数は38,490台（大半がトラック）である。同年の米国が約7百万台、ドイツが約38万台、英国が約73万台、フランスが約45万台であり、これは当時における日本自動車産業の規模の小ささと先進国との大きな格差を如実に物語っている。

日産はオースチン社と昭和27(1952)年12月に契約を結び、翌年4月には第1号車がラインオフする。昭和31(1956)年8月に完全国産化を達成し（調印後3年9ヶ月）、昭和35(1960)年3月には契約

を終了する。こうした技術をもとにオースチン車の後継車として自社開発したモデルが昭和35(1960)年発売のセドリックであった。戦前からの小型車ダットサンの流れは、（オースチン社からの導入技術を加えて）その前年である昭和34(1959)年に発売したブルーバードに引き継がれた。この2つの本格的乗用車モデルは、その後の日産飛躍の牽引車となった。日産は、この技術導入の9年間、オースチン社から数多くの車の知識や技術を総合的に習得した。日産は、一時期は“技術の日産”として技術を売り物にするほどであった<sup>7)</sup>。

いすゞはルーツモーター社と昭和28(1953)年3月に技術契約を結び、乗用車ヒルマンと商用車デリバリーの技術導入を行う。乗用車は同年10月に第1号車をラインオフし、その4年後の昭和32(1957)年10月には完全国産化を達成する。商用車デリバリーの第1号車は同年8月であった。導入技術を基盤に開発した大型乗用車ベレルを昭和37(1962)年に発売し、さらに翌年には小型乗用車ベレットを発売して、総合自動車メーカーへの道を歩み始める。技術契約は当初より3年間延長され、昭和40(1965)年3月に終結する。技術導入は計12年間に及び、いすゞは総合自動車メーカーとなった<sup>8)</sup>。

トヨタは、こうした各社の動きの中でも、自社技術による本格的な乗用車開発の方針を貫いた。それは佐吉の基本的な考え方の継承であるとともに、喜一郎の創業理念でもあった。また「他社から技術を導入しても、自分で苦勞したものでなければ結局は身につかない」（傍点筆者）との基本的な考えに基づく。戦後いち早く乗用車の開発を再開し、上記の通産省方針より前に、純国産車であり我国初の本格的乗用車でもあるクラウンの開発に着手していた<sup>9)</sup>。大変な開発苦勞の末に、昭和30(1955)年にクラウンが発売された。前年にはトラック部門でトヨエース（トヨベット・ライトトラック）を発売していた。敗戦後10年間に及ぶ必死の開発努力の成果である2つのモデルの完成により、トヨタは欧米とほぼ同等

表 4 各社の技術提供の概要

内 容	日産自動車	日野ディーゼル工業	いすゞ自動車	新三菱重工業
提 携 先	オースチン・モーター (イギリス)	国営 ルノー工場管理局 (フランス)	ルーツ・モーター (イギリス)	ウイリス・オーバーランド エクスポート・コーポ レーション (アメリカ)
技術援助の内容	オースチン A-10 サマセットの製造	ルノー4CVの製造	ヒルマンミンクスの製造	四輪駆動車とくにジープ の製作に関する技術
契 約 期 間	7 年	7 年 (2年ずつ更新)	5 年	5 年
対 価	ロヤリティー (工場渡し販売価格に対 し) 1年目 0% 2年目 2% 3年目 3.5% 4年目以降 5%  ミニマムロヤリティー 2年目 1万ポンド 3年目 2万ポンド 4年目以降 3万ポンド	ロヤリティー 初年度 0% 2年度 2% 3年度 3.5% 4年度以降 5%	イニシャルペイメント 4,900 万円相当の株式取 得 ロヤリティーは、2000 台 分は不要、以後 1 台につ き 25 ポンド	年間生産台数が 3000 台 を超える場合 1 台につき 100 ドル、2500~3000 台 は 1 台につき 125 ドル 2500 台以下は 1 台につき 150 ドル、補修用部品のみ は 6%
認 可 年 月	昭和 27 年 12 月 23 日	昭和 28 年 3 月 3 日	昭和 28 年 3 月 3 日	昭和 28 年 9 月 1 日
販 売 方 法	初年度は英オースチンの 国内特約販売店日新自動 車が、生産台数の 20%ま たは 4000 台のうち、有利 な条件をとり他は日産販 売店に配分して販売する	ルノーの国内特約販売店 中外ルノー(株)を日野ディー ゼル工業に合併後、日野 ルノー販売を設立して総 販売店とする	ルーツ・モーターは対 価の 1部 4900 万円を出費 して、いすゞの出資金 5100 万円と合わせて資本 金 1億円で新販売会社(や まと自動車)を設立、販 売サービスに当たる	新三菱重工と国内総販売 店、倉敷フレーザーとは 共同出資して新販売会社 を設立する

なお、以上 4 社のほかにも外車と提携交渉があったものとして、

1. 富士自動車 — クライスラー (アメリカ)
2. プリンス自動車 — モーリス・モーター (イギリス)
3. 京三製作所 — シムカ (フランス)
4. 東急自動車 — スタンダード・トライアンフ (イギリス)
5. ダイハツ工業 — スチュードベーカー (アメリカ)
6. 小松製作所 — フォルクスワーゲンまたはベンツ (ドイツ)
7. 三菱日本重工 — カイザー・モーター (アメリカ)

原典：『自動車年鑑』昭和 29 年版

引用：『トヨタ自動車 30 年史』352-353 頁より引用。

の技術水準に達した。昭和 32 (1957) 年にはコロナが発売される。日産やいすゞよりもトヨタが早い(クラウンは日産のセドリックより 5 年、いすゞのベレルより 7 年前、そしてコロナは日産のブルーバードより 2 年、いすゞのベレットより 6 年前である) 点に留意されたい。すでに創業から約 20 年が経過していた。こうした経緯をたどりながら、トヨタを筆頭にして、日本の自動車メーカー各社は、その後の昭和 40 年代から始まるモータリゼーションへの技術的基盤を作りつつあった。またトヨタが世界最大

かつ最高水準である米国市場で通用する性能をもった車を開発するのは、初代クラウンから 9 年後の昭和 39 (1964) 年の 3 代目コロナ (RT40) であった<sup>(10)</sup>。ここに至って、佐吉や喜一郎の「世界の競合メーカーに負けない水準の国産(乗用)車を日本人によって開発するとともに、そうした自動車産業を日本に興す」ことが実現できたのである。創業から 30 年近くかかっていた<sup>(11)</sup>。3 社を中心とする戦後の日本の自動車産業の動きは表 5 を参照。

なおフォードと GM はこの機会には日本進出の動

きをとらなかつた。これは通産省の小型車育成政策と両社の戦前の苦い体験、またその時は日本よりも欧州進出への関心が強かつたという事情によるものと推定される。

最後であるが、こうした自社技術路線を掲げて成功したトヨタであっても、実はフォードとの連携話

（技術導入や合併）が4度あつた。いずれも実現しなかつた。しかしこれは後進国企業が自社技術で自動車産業を軌道に乗せることがいかに困難であるかを物語っている<sup>(12)</sup>。それだけにトヨタの経営理念の重みと努力の大きさが推察される<sup>(13)</sup>。

表5 日本の自動車産業の再出発期（戦後）の年表（～昭和45年まで）

年号	業界全体	トヨタ	日産	いすゞ
1945 (S20)	敗戦 (GHQの管理)			
1949 (S24)	ドッジ=ライン (ドッジ声明) 乗用車生産制限解除		スト (大量解雇)	社名変更: いすゞ自動車
1950 (S25)	(朝鮮動乱) 特需	経営危機: 労働争議 社長: 石田退三へ		
1951 (S26)	外国自動車譲受規制		社長: 浅原源七 (再度)	
1952 (S27)	サンフランシスコ条約発効 (独立へ復帰) 外車譲受規制廃止→自由化 乗用車関係外資導入の基本方針	自社技術の方針決定 (クラウンの開発着手)		
1953 (S28)	日野も外国より技術導入契約 新三菱も契約	トヨベツトスーパー (1500cc) 発売	英国オースチンと技術契約 オースチン部新設 第1号 (A40) 完工 「百日争議」 (A50) 第1号車完工	英国ルーツモーターと技術契約 第1号車 (ヒルマン) 完成
1954 (S29)	第1回全日本自動車ショウ開催			
1955 (S30)	国産乗用車愛用運動 国民車構想発表 「55年体制」	クラウン発売 (RS型)		
1956 (S31)		コロナ発売	オースチン完全国産化完了	
1957 (S32)		クラウン対米輸出	社長: 川又克二へ	ヒルマンミンクス完全国産化 第1号車完成
1959 (S34)		元町工場創業 月産1万台達成 年産10万台突破	ブルーバード発売	
1960 (S35)	所得倍増計画へ		セドリック発売 オースチンとの契約終了 デミング賞受賞 年産10万台突破	
1961 (S36)	貿易為替自由化大綱発表	パブリカ専用ライン 年産20万台突破		ルーツモーターとの契約延長 (3年間) ベレル発表 ベレル発売
1962 (S37)		全社にかんばん方式	追浜工場竣工 年産20万台突破	
1963 (S38)		コロナ (RT40型) 発売		ベレット、ワズプ発表
1964 (S39)	名神高速道路全面開通	デミング賞受賞	座間工場竣工	ヒルマン車生産終了
1965 (S40)		カロラ発売	サニー発売	ルーツモーターとの契約終了
1966 (S41)	乗用車の輸入自由化	高岡工場操業 社長: 豊田英二へ 年産100万台突破	プリンス自工と合併	
1967 (S42)				
1968 (S43)				
1969 (S44)	乗用車の資本自由化発表 (実施は1971年からとなる)		年産100万台突破	
1970 (S45)				GMとの提携を発表

(注): 各種資料より筆者作成。

#### IV. まとめ

この事例から少なくとも以下のことが抽出できる：

①後進国で新産業を起すには、事業化構想、資金蓄積、旺盛な企業家精神の保持者（創業者）の3つが不可欠である（トヨタは佐吉と喜一郎の2代にわたった）。②自動車産業を興すには国全体の高い工業力水準と一定の市場規模が必要とされ、それらは後進国にとって大きな障害となる。放っておけば品質と価格で圧倒的優位にある輸入品が国内市場を占める。国産メーカーの育成のために一般に（許認可や関税を中心とした）政策支援が実施される。技術面では外国車との正面からの競争を避けたり、後進国である日本の国情に合った工夫が必要である。④技術は一般に先進国からの導入が中心となる。資金力のある財閥が着手するケースが多い（リスクが高く長期にわたると思われる場合にはトップクラスの財閥が行うとは限らない。日本の場合にはむしろ新興財閥が行った）。⑤「自社技術」（純国産技術）で開発するにしても、当初は外国製品の“模倣”が中心となる。その方が部品の供給も受け易い。また、資金だけでなく、関連技術の存在や蓄積などが必要となる。ナショナリズムも大きく働く。⑥自社開発には大きな苦勞が伴う。創業時の（創業者の）“夢”や“理

念”や“成功体験”は、こうした困難を乗り越える上で大きな励みとなり、また全社員の一体感も強める。⑦成功するには（実質的な）責任者が長期にわたって指揮をとるケースが多い（トヨタの場合には喜一郎、石田退三、神谷正太郎、豊田英二などである）<sup>(14)</sup>。⑧開発には長期間（トヨタの場合は約20年間）が必要である。先進国へ輸出するにはさらに10年かかった。⑨自社技術によって成功した場合には、大きな技術蓄積と自信を生む。⑩海外から技術導入した場合には、その後自社技術による新型車を開発する。これは技術を吸収・体得したことの表れで、輸出競争力などその後の発展基盤を作る。⑪現地政府の政策変更は（特に戦時のそれは）外国メーカーには致命的な障害となる（GM、フォードの両子会社による日本国内生産は結局閉鎖に追い込まれる）。

#### \*謝 辞

本稿は後進国日本の自動車産業の、その後の目覚ましい発展に対する筆者の長年にわたる関心を出発点とするもので、とりわけトヨタに興味を抱いている。これまで下川浩一先生（東海学園大学教授）には大変お世話になっている。大会当日もコメンテーターとして有益なご教示を数多くいただき、この場を借りてお礼申し上げます。

#### 【注】

- (1) 本稿の狙いは、先進国企業のもつ後進国企業に対する優位性（advantages）が（少し長期で見れば）必ずしも絶対的なものではないことを明らかにしたい点にある。  
なお優位性の内容はさまざまに分類される。技術における優位性について、ルクロウは後進国においては先進国のそれと同じではなく、現地の資源に適応した「適正技術」があるとタイの調査によって実証している。Lecraw [1977]。  
(2) 鮎川義介の自動車事業への参入は「米国車に対抗しうる乗用車を製造する自動車工業を、日本

に確立しようとする熱情による。そのためには年産1万台や1万5千台といった量産に乗せる必要がある。それまでに5~6年かかるが、必要資金は日本産業（株）で賄うことができる。三井や住友の財閥ではできない事業である」旨が述べられている（『日産自動車50年史』52-53頁）。

初期の外国人技術者の詳細については『日産自動車30年史』41-44頁を、グラハム・ページ社からの設備買収等の詳細については同61-64頁を参照。

- ③ ウーズレー社からの技術導入の詳細は『いすゞ自動車 50 年史』4-6 頁を参照。
- ④ 喜一郎が中心となって佐吉の 6 回忌（昭和 10/1935 年 10 月）に佐吉の遺訓として 5 か条から成る「豊田綱領」をまとめた。佐吉の基本的な考え方と行動規範を示すもので、その後も引き継がれる。最初に「上下一致 至誠業務に服し、産業報国の実を挙げべし」、次に「研究と創造に心を致し、常に時流に先んずべし」とある。時代の先を読むとともに、研究と創造に勤め、社員が一致して努力し、国の発展に貢献せよとの主旨である。
- ⑤ 喜一郎は、自動車の開発と製造に当っては、高い加工精度、加工機械設備、それを操作する作業員、また型や治工具をはじめ、各種部品、さらにはそれらの素材や原材料に至るまで、織機製造と比べてはるかに高水準のものが要求されしかも広範囲に及ぶと知る。当時の日本には無いものばかりであった。自動織機の資金をもとに、機械設備は早い時期から外国製のものを少しずつ買い集めていた。鉄など重要な素材は初期段階から内製化に着手した。まず 3 千坪弱の試作（刈谷）工場を作り、その実績に基づいて 4 年後に敷地 60 万坪弱の量産（拳母）工場の建設にかかるという慎重な手順を踏む。米国などに人を派遣して各種の情報収集や設備の買付けに当らせるとともに、実施に当っては、喜一郎は「製作の規模及び方法を、日本は日本なりのやり方で考えていかなければだめだ、と考えました」。また「経済車として急速に普及させるためには、運転操作への慣れや部品の補充も考慮し、外国大衆車の長所もとりいれた」（傍点筆者）（『トヨタ自動車 20 年史』41 頁）。
- ⑥ 3 社の生産実績は、昭和 12（1937）年には 15,450 台、翌年には 22,861 台、翌々年には 33,958 台へと、飛躍的に高まっていく（各社の年史におけるデータより筆者が集計）。3 社とも生産技術を高めるとともに規模の利益を得るようになる。
- ⑦ オースチン車の国産化の詳細は『日産自動車 30 年史』331-334 頁を参照。なお技術面における（トヨタに対する）日産の優位性は、昭和 30 年代が中心であり、昭和 40 年代に入ると次第に薄れていく。これらは「BC（ブルーバード対コロナ）戦争」や「サニー対カローラ戦争」の推移に代表される。昭和 39 年登場の 3 代目コロナ（RT40）の役割は大きかったと思われる。
- ⑧ ヒルマン車の国産化の詳細は『いすゞ自動車 50 年史』167-173 頁を参照。
- ⑨ 当時の社長である石田退三は昭和 28（1973）年の年頭に「当社は創業以来の方針である国産車確立の道を選び、あえてイバラに道を切り開いていく決心である」「これはなまやさしいことではないであろう。しかし、これは一度は必ず出会う試練で、この試練に打ち勝ってこそ初めて明るい将来が展開されてくる」「全従業員がお互いに和親協力して国産自動車工業の確立に邁進してもらいたい」と述べている。『トヨタ自動車 30 年史』353 頁。  
クラウンの開発責任者は豊田英二であった。英二は喜一郎の従兄弟（19 歳年下）にあたり、トヨタの創業期から喜一郎と一緒にかかわっていた。また小さい頃から叔父の佐吉にもかわいがられ、佐吉の考え方と行動を十分継承していた。大衆車カローラの実質的な開発も手がけた。昭和 42（1967）年から約 15 年間社長を務め「トヨタ中興の祖」と呼ばれる。
- ⑩ 昭和 32（1957）年に本場である米国市場向けに国産乗用車として初めて輸出したのが初代クラウンである。が、見事に失敗する。高速道路を中心とした米国の道路事情の水準に達していなかった。突破口を開いたのは、設計段階から海外市場向けを想定して開発され昭和 39（1964）年に発売された 3 代目コロナ（RT40）とされる。次がカローラであった。



- (11) 経営は総合的な競争であり、技術の優位性が経営成果の全てには直結しない。しかし後進国企業が先進国企業に追いつく上で、最初で最大の障害が技術格差であることは明白であろう。技術面からみて、後発者トヨタが世界の先進企業である米国メーカーに匹敵できるようになったのが、米国向け輸出車 (RT40) と考える。
- なおこうした技術基盤をもとに、昭和 41 (1966) 年にサニーやカロラの発売を契機に日本の本格的なモータリゼーションが始まるが、豊田英二は「モータリゼーションはカロラによって自らが仕掛けて起こした」旨を述べている。豊田英二 [1985] 192 頁。
- 日本の自動車メーカーは、石油ショック以後は、低燃費や排気ガス問題でも世界をリードするようになっている。その中心はトヨタとホンダであり、両社とも「自社技術」路線を貫いている。日産は平成 11 (1999) 年に仏ルノーの、いすゞはすでに昭和 46 (1971) 年に米 GM の傘下に夫々ある。こうしたことから、技術開発を支える経営理念の違いが長期的には経営に大きく作用していることが理解できると思われる。
- (12) 相手は一貫してフォードであった。第 1 回が昭和 13-14 (1938-39) 年頃 (フォードからの技術導入)、第 2 回が昭和 14 (1939) 年 12 月 (この場合にはトヨタと日産が各 3、フォードが 4 の出資比率の合弁会社)、第 3 回が昭和 25 (1950) 年の戦後の再出発期、第 4 回が昭和 35 (1960)

年の自由化対策の時であった。いずれもトヨタは合意していたが、軍部の横槍や突発事態 (例：朝鮮動乱) などによって実現しなかった。『トヨタ自動車 30 年史』346-348 頁。また豊田英二 [1985] 96-97 頁, 147-158 頁, 183-185 頁。

- (13) トヨタの経営理念は昭和 10 (1935) 年に制定された佐吉の遺訓である「豊田綱領」であるが、それが現在までも脈々と引き継がれ、トヨタ発展への強い精神的支柱となっていると思われる。それは平成 13 (2001) 年に制定された「トヨタウェイ 2001」の 5 つの柱の内容が、豊田綱領と類似していることから理解できよう。トヨタウェイ 2001 の詳細は梶原 [2001] を参照。経営理念について、日産といわずには (社史をみる限り) 独自のものは見当たらない。ホンダでは創業間もない頃に特色あるものが制定されている。内容はトヨタと共通する部分が大いと感じられる。ホンダ『50 年史』44 頁参照。
- (14) 技術面は喜一郎と英二の 2 人が実質的に担っていた。喜一郎は昭和 25 (1950) 年の大労働争議で退陣を余儀なくされた。同時に自工と自販に分離され、石田が自工を、神谷が自販を分担した。いずれも創業者喜一郎に見込まれた人物であった。英二はその後社長に就任し、「グローバル 10 (世界市場でのシェア 10% の獲得)」を掲げて発展させるとともに、昭和 57 (1982) 年に自工と自販の合併を実現し、喜一郎の息子である新社長豊田章一郎に経営を引き継いだ。

### 【参考文献】

長谷川洋三『ゴーンさんの下で働きたいですか』(日経ビジネス文庫) 日本経済新聞社, 2001 年。

本田技研工業『語り継ぎたいこと: チャレンジの 50 年』本田技研工業, 1999 年。

Hymer, Stephen H. *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge, Mass.: MIT Press,

1976. (宮崎義一編訳『多国籍企業』岩波書店, 1978 年に所収)。

いすゞ自動車『いすゞ自動車 50 年史』いすゞ自動車, 1988 年。

伊藤賢次「東アジアにおける現地企業の経営戦略—日本企業に対する後発者戦略を中心に—」宮崎産業経営大学経営学部『経営学論集』第

- 10 卷第 3 号, 1997 年（この骨子は伊藤賢次『東アジアにおける日本企業の経営』千倉書房, 2000 年, 第 6 章に所収）。
- 伊藤賢次「トヨタ自動車における経営理念と労使協調—『労使宣言』を中心に—」岐阜聖徳学園大学経済情報学部『REIS』第 2 卷第 1・2 号, 2001 年。
- 伊藤賢次「日産自動車の発展と労使協調—『相互信頼の碑』による成功と破綻を中心として—」岐阜聖徳学園大学経済情報学部ワーキングペーパー, 2002 年。
- 梶原一明『トヨタウェイ』ビジネス社, 2002 年。
- 川又克二『川又克二：わが回想』日経事業出版社（非売品）, 1983 年。
- 川又克二追悼録編纂委員会『川又克二：自動車とともに』日産自動車（非売品）, 1988 年。
- Lecraw, D. “Direct Investment by Firms from Less Developed Countries,” *Oxford Economic Papers*, Nov. 1977.
- 日本経済新聞社編『俺たちはこうしてクルマをつくってきた：証言・自動車の世紀』（日経ビジネス文庫）日本経済新聞社, 2001 年。
- 日産自動車『日産自動車 30 年史：昭和 8 年—昭和 38 年』日産自動車, 1965 年。
- 日産自動車『日産自動車社史：1964—1973』日産自動車, 1975 年。
- 日産自動車『21 世紀への道：日産自動車 50 年史』日産自動車, 1983 年。
- 佐藤義信『トヨタ経営の源流：創業者・豊田喜一郎の人と事業』日本経済新聞社, 1994 年（その後同名にて文庫本化：講談社文庫, 1999 年）。
- 下川浩一『世界自動車産業の興亡』講談社現代新書, 講談社, 1992 年。
- 下川浩一『自動車業界からの警告』ごま書房, 1994 年。
- 豊田英二『決断：私の履歴書』（日経ビジネス文庫）日本経済新聞社, 1985 年。
- トヨタ自動車工業『トヨタ自動車 20 年史』トヨタ自動車工業, 1958 年。
- トヨタ自動車工業『トヨタ自動車 30 年史』トヨタ自動車工業, 1967 年。
- トヨタ自動車『創造限りなく：トヨタ自動車 50 年史』トヨタ自動車, 1987 年。
- Vernon, Raymond. “International Investment and International Trade in the Product Cycle,” *Quarterly Journal of Economics*. 80 (May 1966), 1966.
- 和田一夫「正当性獲得と突出部依存による事業創造：豊田家の人々—佐吉、喜一郎、英二（トヨタ自動車）」伊丹敬之、加護野忠男、宮元又郎、米倉誠一郎編『ケースブック日本企業の経営行動 4：企業家の群像と時代の息吹』第 4 章, 有斐閣, 1998 年。
- 和田一夫編『豊田喜一郎文書集成』名古屋大学出版会, 1999 年。
- 和田一夫・由井常彦『豊田喜一郎伝』名古屋大学出版会, 2002 年。

[2003 年 6 月 23 日受理]

## 在英日本企業における日本人と、英国人とのビジネスコミュニケーションに関する一考察

北川 浩伸（日本貿易振興会）

### 要 旨

#### 1. 本研究の目的及び「ビジネスコミュニケーション」の定義

本研究では在英日本企業へのインタビュー及びアンケート調査結果から日本人、英国人間にて交わされるビジネスコミュニケーションの現象を把握、分析し、「組織を構成する成員に効果的な組織運営に必要な事項は何か」との視点から、ビジネスコミュニケーションの意義に迫り、適切な日本人と英国人とのビジネスコミュニケーションの方途を提示し、以って今後在英日本企業の組織運営の一助となる示唆を得ることを目的としている。

なお、本研究における「ビジネスコミュニケーション」を次のように定義する。

「英国に進出している日本企業の、日本から派遣された日本人社員が社内で行う英国人社員（または現地採用職員）とのビジネスにおけるコミュニケーション」。〔企業〕組織内コミュニケーションであり、一義的には日本人を主体、英国人を客体として交わされるコミュニケーションを示す。

#### 2. インタビュー調査及びアンケート調査により判明した事項

第 1 にコミュニケーションのツールである「ことば - 英語」に対して、日本人、英国人双方に認識差が存在した。

第 2 に「コミュニケーションの良好度合」に日本人、英国人双方に認識差が存在した。「情報のコンテンツ」に日本人、英国人の中で大きく認識差がある。

第 3 に日英双方の客体に対するイメージの相違が明らかになった。

第 4 に在英日本企業では、日本（本社）、英国企業いずれにも属さない雰囲気＝組織文化が醸成されている傾向が強い。

#### 3. 結 論

ハイブリッド組織において異なる文化を背景とした成員が円滑に組織運営を行うため、効果的なビジネスコミュニケーションは必要だ。日英各々の主体と客体が理解しあうためには、「情報獲得意欲」「情報伝達意欲」を主客間にて明確に整理し、相互作用の発生の起点となる共通基盤を探索することが重要である。異国人同士が協働を行う際には、「相違」の強調でなく、「共有可能性の発見」が求められる。各々に対する「知識」の前提から、客体の主体に対する要望を理解し、主体の行動パターンを明確に客体に受け渡す。主客互いの理解を基礎として、生きた組織を自然に創り出し、かつ組織の業績を一層高める創発を誘導するために、「ビジネスコミュニケーション」は価値を持つ。

#### 1. 本研究の目的と「ビジネスコミュニケーション」の定義

本研究は、在英日本企業へのインタビュー及びアンケート調査結果から、日本人、英国人の間で行われているビジネスコミュニケーションの現象を把握、

分析し、「組織を構成する成員に効果的な組織運営に必要な事項は何か」との視点から、ビジネスコミュニケーションの意義に迫り、効果的かつ適切な英国人とのビジネスコミュニケーションの方途を提示し、以って今後在英日本企業の組織運営の一助となる示

唆を得ることを目的としている。

本研究における「ビジネスコミュニケーション」を次のように定義する。

「英国進出日本企業における日本から派遣された日本人社員が、社内で行う英国人社員（または現地採用職員）とのビジネスにおけるコミュニケーション」。 (企業) 組織内コミュニケーションであり、一義的には日本人を主体、英国人を客体として交わされるコミュニケーションを示す。

## 2. 研究方法

本研究では、英国でインタビュー及びアンケート調査を実施した。前者では定性的事情把握を試み、得られた回答を類型化した。後者では定量的傾向を把握した。インタビュー及びアンケート調査結果から考察を加え、独自の「理解ステップ」モデルを提示し、ビジネスコミュニケーション生成についても整理の上、今後への提言を述べる。

## 3. インタビュー調査結果

### (1) 調査概要

英国での調査期間は1999年5月18日(火)～27日(木)で、実質8日間実施した。面談した日本企業は12社(製造業4社、販社2社、金融業1社、サービス業2社、団体1社、その他2社)であり、日本人17名、英国人13名、計30名にインタビューを実施した。

訪問企業一社につき日本人と英国人双方にインタビュー実施を原則とした(但し、3社では英国人への面接はできなかった)。

インタビューでは、1)日本人と英国人が協働する際のコミュニケーションでの失敗例といったケースの例示及びビジネスコミュニケーション実施時に発生する障害に関する意見聴取、2)在英日本企業における企業文化やその基底となる理念やビジョンの有無、加えて理念、ビジョン設定時のケースなどの質問を試みた。

### (2) ビジネスコミュニケーションにおける5種の回答パターン分類について

インタビューにて日本人、英国人から「ビジネスコミュニケーション」に関する多様な見解が示されたが、それらは以下5種の回答パターンに分類された。

第1に、日本人は社内での英国人とのコミュニケーションには特に問題はないと考えている一方、英国人は社内での日本人とのコミュニケーションは良好ではないと考えている。

全般的に在英日本企業に勤務する日本人は自己を主体とした英国人とのコミュニケーションは良好と考えている。前提として言葉(英語)が流暢でない、あるいは聞き取れないというハンディを日本人は充分認識しているが、自身の考え方や仕事の指示などはおおむね英国人に伝達され、大きな滞りの発生はないと認知していた。日本的な「あ、うんの呼吸」「以心伝心」は英国人には理解できないとする一方で、可能であればこれらの感覚を英国人にも理解して欲しいと少なからず認識している。

しかし、この「暗黙知」的な要素を日本人から積極的に、かつ可視的に英国人に教示していない。これには、1)英国人は日本人のことを理解できないという深い前提を日本人が持ち、2)仮にこの「暗黙知」的な要素を英国人へ教示したいと考えても制約条件、例えば「教育ツールの不備」といったことが存在する、などが理由とされた。他方英国人は、ビジネスにおける日本人とのコミュニケーションは不良とする。英国人は、ビジネスの上での不都合は、協働する日本人とのコミュニケーションの失敗から発生すると認識している。業務フローの中で、英国人は日本人から断片的な情報のみ提供されており(今回インタビューした英国人のほぼ全員が『断片的な情報のみ提供されている』と回答)、そのような状況下では業務完遂は不可能、としている。また、英国人が業務上最終的な意思決定に参加できないことも、英国人にコミュニケーションの不完全性を感

じさせる状況をもたらす。

第 2 には、日本人は社内において英国人に対し、必要な情報は十分に提供しているとする一方、英国人は与えられている情報は不十分と考えていた。

企業とは営利を目的として、目的を同じくする成員が協働する組織であり、その運営には「運営を滞りなくするための情報」を組織の成員に提供しなければならない [Simon 1957]。日本人は業務のための情報をふんだんに提供していると考えているものの、英国人は不十分と認識し、それゆえ日本人に対して不信感を抱くことさえある。情報の供給不足は、なにも英語（会話）での伝達能力だけの問題ではない。伝達ツールを工夫し、「まず正確に、適切に伝える」ことが必要だ。

前述のとおり、インタビューで英国人は、「日本人からの情報提供が不十分な状況下で業務を進めている」とし、「業務を満足させるために、自ら積極的に情報を日本人へ獲得に行かねばならない」と回答した。語彙、表現方法など英語能力も問われることもあるが、日本人は積極的かつ過剰とも思われる程度に、英国人への情報提供が求められる。但し、メッセージの発信者は、組織としての系統だった伝達経路を遵守した上で伝達することが肝要だろう。インタビュー中、日本人から情報の供給はあるものの、複数人から同様の情報を得て困惑した、という例も示された。

第 3 は、日本人、英国人とも日本、英国の持つ文化差（あるいは『文化の相違』）については認識しているが、「認識度」に日本人・英国人の間では温度差があることが認められた。

英国人、日本人ともに各々の「文化の相違」を意識しているが、双方に「文化」の認識度合に感覚的なギャップの存在も確認できた。「日本文化」への認識を例とすると、英国人は日本文化を「興味の対象」としてデジタルに割り切って理解している反面、日本人は日本の文化を英国人にも「しっかりと」理解して欲しい「なあ」とアナログに考えている [林

1994]。当地は英国であるから日本の文化はまったく通用しない、と日本人には割り切れていない。日本文化はビジネスに無関係、と日本人は強調するものの、心情的には持ち込みたいのかもしれない。英国人は、自身が日本企業に勤務していることもあり、まったく日本文化に興味は無いということはない。日本文化そのものが日本企業（という組織）への参加動機になっている例もある。多くの英国人は業務を通じ日本文化に触れているとするが、日本文化について組織内の日本人による正式な教育は施されないことから、中途半端な形で日本文化を理解している。

第 4 に、コミュニケーション実施において日本人は言葉（英語）を障害とする一方、英国人は言葉（英語）は特に障害ではないとしている、と指摘された。

コミュニケーションの最大の障害は英語である、という回答はインタビューの際、多数の日本人の支持を得た。一方で英国人は、英語自体はさほど問題ではない、と回答した。英国人は、日本人が英語文法の誤りを極度に恐れるために、そもそも「音」を発しないことが本質的な問題点だ、と指摘する。

第 5 は、日本人・英国人双方が尊重しあい、長い時間を費やすことで主客の行動パターンを認識可能、との指摘がされた。

日本人の英国での任期は平均的には 3~5 年と推定される。一方、英国人は日本企業への勤務期間は短期間のものも多い反面、10 年あるいは 20 年と長期間勤務するものも少なくない。長期間（5 年以上程度）の勤務で英国人が日本人の行動パターンを習得するとの指摘例は多数認められた。

### (3) 5 種の回答パターンに関する考察

上記 5 種の回答パターンについて、考察を順次加える。

第 1 分類における日英双方の「暗黙知」共有困難性について。所謂日本的経営では「暗黙知」が「形式知」となり、創造性が発揮される [野中・竹内 1996]。

しかし、そもそもコミュニケーションの段階で認識ギャップ（日本人は『良好』、英国人は『不良』）が存在する状況では、「暗黙知」すらも理解不能の状況となり、日本的経営の良さは発揮できない。この点は大いに改善の余地がある。

第2分類で指摘された「情報の不充足性」は、様々な軋轢を生む。例えば、不十分な情報にて（英国人が）業務を命じられ、結果的にその業務が不成功となれば、業務の実施者である情報の受け手は情報発信者に不信感を抱くだろう。不信感が組織の中でひとたび醸成されると、組織の持つ良さである相互作用性を展開できない。組織の特性である創発も発生されず、長期的には組織にとって大きな損失となる。

第3分類の「文化認識度ギャップ」については、もし日本人が英国人に日本文化の理解を望むならば、英国人に積極的に教示する必要がある。他方、日本人は英国文化を学ぶことに努力しているが、そもそも異国で生活をする、加えて日本よりステップアップした業務などを英国では担わねばならず、時間的余裕なく努力は不十分となる状況にある。しかし英国人とのコミュニケーション深化には、日本人は英国文化をさらに学び、理解する姿勢が求められる。

第4分類の「英語」への日本人と英国人間の認識ギャップについては、いずれの解決方法が最も合理的な選択なのか、という視点で検討する必要がある。具体的には、英国人には日本語習得希望者も少なからず存在することもあり、日本語習得支援を日本人が実施することなどは、より建設的な解決方法となる。

第5分類で指摘された「主客の行動パターン認識」は、次のように考えられる。互いの行動パターン習得により、職場内コミュニケーションが円滑となることは事実であろう [Schein 1985]。この場合、日本人、英国人ともに互いを尊重しあわない限り各々の行動パターンの認識は発生しない。これには、「囚人のジレンマ」の考え方が参考となる [Axelrod 1984,

高橋 1997, 山岸 1998]。たとえ日本人が現在の英国人の労働指向（労働観）は一企業における勤務期間は短期、と仮定しても、その組織の目的（業績達成など）を遂行するためには、英国人と目的達成可能かつ協働可能な組織体系を創らなければ信頼は醸成されない。それには客体の考え方を尊重する準備が主体に存在しないと、体系の完成はない。従って、英国人の思考パターンを認知するために、歴史や文化、そして英国社会のさまざまな事象を日本人は理解する必要がある [Wickens 1987, マクロン 1991]。その一方で、日本人の行動パターンを英国人に「教示」しなければならない。英国人にとって「在英日本企業」という時空間は彼らの生活する日常のそれとは異なることから、カルチャーショックによるストレスなども作用することもあり [渡辺 1995]、日本人の行動様式について素直な理解は困難だ。もし日本人の行動パターンを英国人に理解を求めれば、積極的に自身の行動パターンを教示することが求められる [Schein 1985]。そのために自己表現力の向上も必要だろう。

#### (4) 「組織文化」「経営理念」への回答について

インタビューで「組織文化」「経営理念」の2点も質問した。これらに関する回答を以下、集約する。なお、組織文化について質問した理由は、1) 在英日系企業には独特の組織文化をもち、それが英国人、日本人がともに協働できる一助になっているのではないか、及び 2) 組織文化は日本企業の持つそれに基づくものではないか、と仮説を持ったことによる。組織文化はその組織に存在している成員には理解しにくいものであり、自社の雰囲気は何か、と問われて明確に答えられる組織の成員は少ないだろう [Schein 1985]。この事実を充分理解しつつも、今回敢えて試みた。

##### ① 組織文化への回答

今回インタビューした日本人の多数は、在英日本企業の組織文化は日本の本社等のそれとは異なる、

と回答した。創業時に組織文化は創られるが、創出時点を知る日本人は極めて少なかった。日本からの派遣員が着任時に感じた雰囲気、組織の基底をなす文化として存在しており、その文化を基礎として派遣員自身の業務遂行時の行動パターンが創られるのであろう。英国人への態度なども、ほぼこれで決定する。創業時に英国人と協働する組織文化が創出されると、当該企業の日本人と英国人のコミュニケーションは大変良好であることが、日本人、英国人の回答から理解できた。

## ② 経営理念などへの回答

経営理念はほとんどの企業が持ち、英国においては本社の掲げる理念とは別に現地事情にあわせた理念、目標を持つものもある。英国人も日本本社の経営理念はおおむね認知しており、理念のもとにある目標(例えば年次計画など)は、強く認識していた。例として、製造業 2 社では、英国進出時に「在英日本企業としての」経営理念を作成するにあたり英国人と日本人が大いに議論した、と回答した。創業時の日本人は既に日本に帰国しているが、創業当時に理念設定に参画した英国人はその理念を記憶し、守り続けている。

## (5) 「組織文化」「経営理念」への回答に関する考察

### ① 組織文化について

創業時に英国人と協働する組織文化が形成されれば、日本人と英国人のコミュニケーションは大変よくなると思われる。反面、日本人が日本の企業の持つ文化を再現すると、英国人と日本人間のコミュニケーションは悪化する可能性がある。日本人は日本人で固まってしまう、日本人だけで意思決定する、日本人だけで会議を行う、などが例として挙げられる[マクロン 1991]。このような状況に陥ると、組織の持つ文化を再度見直す必要がある。従って日本人は謙虚かつ客観的に自社の組織文化を検討し、変革すべきはそのスキルを持ち、加えて変革のチャ

ンスを逃さないことが求められよう [Nadler et al 1995]。日本、英国、いずれにも属さない雰囲気であるハイブリッドな組織文化を保持している企業であれば、問題はない。文化は意識して創出できる [Nadler et al 1995, Trevor 1988]。

### ② 経営理念について

経営理念への回答から、在英日本企業の上級管理者は積極的に組織の目標をはっきりと決めるべきであり [Barnard 1938]、そのことは英国人に協働を促す一助となる、と考えられる。また、経営理念や目標を決定する際は、英国人の参加が期待される。英国事情に適合した具体的な理念・目標を英国人とともに築き上げることが重要となろう。在英日本企業の最終的な「成功の姿」を組織成員全員に理解できるよう整備することが、上級管理者の役割となる。崇高な「言葉」を掲げるだけでなく、例えばシンボルなど視覚に訴える何かを導くことで日本人、英国人の間に言語を越えた「企業」のあるべき姿の理解が可能となろう [Wickens 1987]。

## 4. アンケート調査結果

インタビュー調査に合わせ、1999 年 5 月にアンケート調査を英国内で実施した。対象は日本企業に勤務する日本人及び英国人であり、400 通を出状し、日本人 90 件、英国人 45 件の回答があった(回収率 33.75%)。回答者の所属業種割合は、日本人は、製造業 51.1%、金融業 7.8%、政府関連等 6.7%、サービス業 20.0%、その他 13.3%、不明 1.1%。英国人は、製造業 53.3%、金融業 13.3%、政府関連等 2.2%、サービス業 8.9%、その他 22.2%。

調査目的は、日本人、英国人間の「相似点」と「認識ギャップ」を明らかにすることである。そのため、アンケートの質問内容は日本人に対しては日本人を主体、英国人は客体とし、一方、英国人に対しては英国人が主体、日本人は客体となるよう設計した。

日本人には 19 項目 (1. 赴任期間, 2. 職種・肩書, 3. 英国赴任の積極性, 4. 英語コミュニケーション能

力、5. 勤務企業の設立日、6. 勤務企業の日本人、英国人比率、7. 勤務企業の理念の有無、8. 英国人との業務協働の際に日本人と協働することに比して違和感を持つか、9.8 の回答に関する理由（複数回答）、10. 英国人とコミュニケーションする際の障害の理由、11. 企業内へ日本文化を移植しているか、12. 企業内の雰囲気、13. 12 の回答は日本（本社）と同様か、14. 英国人とのコミュニケーション良好度合、15. 14 の回答の理由、16. 英国人とコミュニケーションを良好にすることへの必要事項（複数回答）、17. 英国人に日本を紹介する題材（複数回答）、18. 英国のイメージ（複数回答）、19. 日本人が海外業務をするために努力すべき事項（複数回答）を用意した。

英国人には 25 項目の質問（1. 日本企業勤務期間、2. 職種・肩書、3. 日本企業勤務の積極性、4. 日本企業以外への勤務希望有無、5. 日本語コミュニケーション能力、6. 5 にて日本語能力があるとした際、日本語能力の度合、7. 日本語学習意欲、8. 訪日経験、9. 勤務企業の設立日、10. 勤務企業の日本人、英国人比率、11. 勤務企業の理念の有無、12. 日本人との業務協働の際に英国人と協働することに比して違和感を持つか、13. 12 の回答に関する理由（複数回答）、14. 日本人とコミュニケーションする際の障害の理由、15. 企業内に日本文化の雰囲気を感じるか、16. 企業内の雰囲気、17. 16 の回答は回答者に適当か、18. 16 の回答は以前勤務していた日本企業以外の企業のそれと異なるか、19. 日本企業の企業文化を好むか、20. 日本人とのコミュニケーション良好度合、21. 20 の回答の理由（複数回答）、22. 日本人とコミュニケーションを良好にすることへの必要事項（複数回答）、23. 日本のイメージ（複数回答）、24. 日本人に英国を紹介する題材（複数回答）、25. 日本人が海外業務をするために努力すべき事項（複数回答）を用意した。

## (1) 被験者の背景及び被験者の属する企業について

アンケートに回答した日本人、英国人の平均像は以下。

### ① 日本人

勤務期間は 0～2 年、役職は課長クラス。英国赴任は、国際業務に関心が高かったことが最大の理由である。英語能力は日常生活に不安はないレベルであるが、英語能力の一層の向上に意欲を持っているものは実に 90%である。所属企業は設立後 10 年以上経過している。企業理念は 68.9%が理解していた。（日本人 N=90）

### ② 英国人

勤務期間は日本人同様 0～2 年、役職は課長クラス。日本企業勤務は、勤務環境の良さ、日本文化への興味が大きな理由である。日本語能力は「日本語でコミュニケーション可能」レベルが 62.2%あった。日本語能力の一層の向上に 68.9%のものが意欲を持っている。所属企業は設立後 10 年以上経過しており、企業理念は 71.1%が理解していた。（英国人 N=45）

## (2) ビジネスコミュニケーションについて

アンケートでは、第 1 に日本人、英国人が協働を行う場にて支配する目に見えない雰囲気をどのように感じているか、第 2 に「日本文化」に関する「協働の場」での感覚、第 3 に今後に向けた改善の具体的方策手段の選択、の 3 点が判明するよう設計した。

「協働の際の違和感」（日本人質問 8、英国人質問 12）は、日本人、英国人が集う「協働の場」の「異質性」を日本人 78%、英国人 89%と英国人のほうが若干強く感じている。

「協働の際の違和感を持つ理由」（日本人質問 9、英国人質問 13）は、日本人、英国人ともに「相違」の源泉を「自分たちと異なった文化を持っているから」（日本人 87%、英国人 57%）としている。ここで特筆すべきは、日本人は「英国人は心を開いてコ



コミュニケーションしないから」とする回答は 2.9%である一方、英国人は「日本人は心を開いてコミュニケーションしないから」とした回答が 35.6%であった。英国人は「違和感」の発生理由を日本人の人間性にも存在すると考えている可能性もある。

「企業内日本文化」（日本人質問 11~13, 英国人質問 15~19）の存否については、日本人は企業における「日本文化」色を意識して薄めようと努力しているが（日本人質問 11「企業内へ日本文化を移植しているか」に 67%が「いいえ」と回答）、英国人は日本文化を認める（英国人質問 15「企業内に日本文化の雰囲気を感じるか」に 80%が「はい」と回答）という意識ギャップがあった。

「企業の雰囲気」（日本人質問 12, 英国人質問 16）は「日本人、英国人ともに社員が一つの目標に向かって生き生きと仕事をしている」との回答が日本人、英国人ともに最も支持された（日本人、英国人ともに 35.6%）。「過去経験した企業の雰囲気と現在の企業の雰囲気との比較」（日本人質問 13, 英国人質問 18）をすると、日本人 64%、英国人 69%が現所属組織は「日本の会社でもなく、かといって英国の会社でもない」雰囲気を持つとしている。なお、この質問に回答した英国人 64.4%はこの雰囲気に適合し、62.2%は好んでいた。

「日本人と英国人間の『コミュニケーション』の状況」（日本人質問 14, 英国人質問 20）は日本人 79%、英国人 73%が「良好」とし、理由（日本人質問 15, 英国人質問 21）は「英国人スタッフは日本人スタッフを理解しようと努力しているから」（日本人 38.6%）、「日本人スタッフは英国人スタッフを理解しようと努力しているから」「職場の雰囲気が日本人と協働するのに適しているから」（ともに英国人 35.6%）と、日本人、英国人ともに客体が主体を積極的に理解する行為を認めていた。

「コミュニケーションの障害」（日本人質問票 10, 英国人質問票 14）は、日本人、英国人ともに「英語と日本語」への指摘が最も多く（日本人 33.3%、英

国人 35.6%）、続いて日本人は「英国人と日本人の行動様式」を上げ（30%）、英国人は「日英の経営スタイルの違い」を指摘した（24.4%）。英国文化と日本文化の相違が「障害である」としたものは、日本人（12.2%）、英国人（13.3%）だった。今回のアンケート結果のみにおいては、こと「コミュニケーションの障害」として日英の「文化差」は意識されず、「言葉」に続いて主体、客体双方の行動様式、経営スタイルがコミュニケーションにおける障害に強く影響していると考えられる。

「日本人、英国人がビジネスを行う上でコミュニケーションをさらに良好にするための方策」を問う設問（日本人質問 16, 英国人質問 22）内の「日本人の英語」能力に関する回答は、日本人は自己努力の姿勢がある（日本人 66.6%）ものの、英国人は日本人が考えているほどには日本人の英語習熟に関心はない（英国人 31%）。むしろ英語を「話して」欲しい（英国人 37.8%）。これと同様の意識差の現象は、以下でも指摘される。「日本人はもっと英国文化や歴史を勉強すべき」と日本人は考える（36.7%）反面、英国人は「日本人はもっと英国文化や歴史を勉強すべき」とは意識していなかった（英国人 8.9%）。

「日本人が海外（英国）で業務をするにあたり努力すべきことは何か」（日本人質問 19, 英国人質問 25）との設問に、日本人は今後とも在英日本企業の運営・管理の場面で「英語」（日本人 67.8%、英国人 42.2%）と「指示能力」（日本人 63.3%、英国人 44.4%）を磨くことが求められている。また、英国人から寄せられる具体的な「業務改善のアイデア」に対して積極的に耳を傾けていく姿勢に意識ギャップがあった（日本人 10%、英国人 22.2%）。

## 5. 判明した事項

本項では日本人、英国人に対するインタビュー及びアンケート調査にて判明した事項を整理する。

第 1 点目に「ことば」への認識である。アンケート調査では日本人、英国人ともに「日本人は英語を

さらに習得すべきだ」とされた。一方、英国人へのインタビュー調査では「英語は問題ではない」とする回答が多かった。この差に注目する。

日本人の回答した「英語をさらに習得すべきだ」という認識は、「英語を習得することによって、コミュニケーションそのものを満足させる」と解釈される。すなわち、いかにコミュニケーションの最低限のラインまでに英語能力を高めるか、という発想に始まる。他方、英国人は日本人の英語能力は最高レベルにあるとは認めないまでも、英語能力の基礎的条件を日本人は満たしており、さらに能力向上が可能であれば、費用対効果からもコミュニケーションをより充実させるためにメリットはある、と認識している。この認識が英国人へのインタビューにおいて「日本人の英語能力には問題がない」とする一方で、アンケートにおいては「日本人はさらに英語を習得すべき」という結果に繋がると考えられる。英語能力レベルの捉え方に、日本人、英国人間で認識差が存在すると思われる。

続いて、「コミュニケーションは良好か」という質問への回答を検討する。日本人はアンケート、インタビューともに「コミュニケーションは良好」と回答したものの、英国人はアンケートでは「良好」と答え、インタビューとなると「良好とは限らない」と回答した。この差を、「情報」をキーワードとして考察する。

インタビューにて英国人は、「情報不充分性」ありと指摘した。一方日本人は、「情報は十分に供給」としていた。つまり、日本人は情報を充分供給しているので実態的にも英国人とのコミュニケーションは良好と考えているものの、英国人は「情報不充分性」を指摘していることから、表面的には日本人とのコミュニケーションは良好としつつも、実態的（換言すれば本質的、すなわち情報内容）にはコミュニケーションは良好ではないとインタビューでは回答するのではないかと。ビジネスの場でコミュニケーションを交わす際の「情報のコンテンツ」に大きく主客で

認識差があるのではないかと。

「情報」の認識差には、1) 日本人、英国人両者存在の前提条件 2) 「情報の透明性」を考える必要がある。まず 1) について考察する。アンケート結果から、日本人は社命により自身の意思に係わりなく赴任している割合が多いという事実と、自身の能力発揮という「積極的理由」によって企業参加する英国人という構図がある。企業に身を置く際の価値観はどうか。日本人は「円滑な事業運営」「業績の向上」を価値観とする一方、英国人は「働き甲斐」「キャリアアップ」をそれとしていないだろうか。そして業務の「結果」として日本人は「働き甲斐」「キャリアアップ」を求め、反対に英国人は「円滑な事業運営」「業績の向上」を求めるのではないかと。価値観と、結果として求めるものの認識の位置づけが日本人と英国人双方で異なる（逆となる）と考えられる。その理由を以下に求めよう。第1に英国という「場」は日本人にとっては「異国」、英国人には「自国」であり、空間に対する感じ方が各々異なる。第2に勤務期間の見地からは、日本人は自分の意思とは無関係に任期が切れる（制約的）反面、英国人は本人の意思によって組織参加の期間を維持することが可能だ（柔軟的）。ゆえに、各々の時間への認識は異なる [Hampden-Turner & Trompenaars 1993]。日本人は「限られた」任期で価値観とする「業績」の向上を目指す（短期指向）、英国人は「特に限られていない」参加期間で、価値観とする「働き甲斐」の充足（長期指向）を目指す。これらは各々が背景として持つ文化の違いにプラスして作用する。日本人は限られた時間の中で最大の価値観充足を目指すために、効率性を重視する。従って、日本人が必要と考える箇所のみ送付する。一方、英国人は長期指向の中での価値観充足を目指すことから、可能な限りの情報を得て、最大のパフォーマンス発揮を目指す。この点で双方に認識ギャップが生じる。

続いて 2) について考察する。「情報不充分性」の原因の第1はことばの問題であろう。日本人が発す

る英語での情報量は自ずと限界がある。第2は情報内容の認識差である。効果的な情報提供には、客体の求める情報を的確に提供することが必要であり、情報伝達階層が明示された上で、当該者に伝達される透明性も求められる。組織内の信頼関係構築は情報の「的確さ」によって大きく左右される。この点で「情報」に対する認識ギャップが生じる。日本人は「情報」を理解すればよい英国人のみに伝達する。これは効率性に迫られた行動に加え、日本人の内向きな行動様式 [会田 1972] が密接に絡まって生じた現象であるとも考えられる。「情報を伝えない理由」を、英国人へ特段説明をしない。日本人は情報を秘匿することによって、階層性を維持する傾向もあるのではないか [林 1994]。他方、英国人は能力発揮意欲を持って企業に参加しているだけに、業務の根幹をなす「情報」を提供されないことに困惑する。情報不充足性の理由を英国人は理解不能なことから、情報の非伝達を「日本人」の行動様式や文化に起因することとし、「日本人は情報を英国人に与えないもの」と理解する可能性がある。第3に協働する場の雰囲気を検討する。在英日本企業では、日本(本社)、英国企業いずれにも属さない雰囲気=組織文化が醸成されている傾向があり、英国人はその雰囲気を好ましく感じている割合が、そうではない割合より高かった。「組織文化」は企業の持つ最もベースな企業の有り様であるがゆえ、「文化」の醸成時には英国人と協働できる方向に向わせることが求められる。企業としての「あらまほしき姿」を英国人と日本人が英国にて描き、かつその姿を英国人が高いレベルで理解することが求められよう。

## 6. 解決すべき課題

日本人、英国人双方に信頼を生じさせるためには何が必要か、①企業への参加条件、②在英日本企業存立の前提、③情報共有の重要性、の3点から考察する。

### ① 在英日本企業への参加条件

在英日本企業の日本人は、必ずしも積極的に英国赴任を希望しているものは多くない。組織の参加動機 [Barnard 1938, Simon 1957] の点で、組織運営上の効率性から、英国赴任に何らかの動機づけを持つ候補者を、日本本社は赴任させるべきであろう。一方、英国人は「日本企業」に参加するという意識を一層高める必要がある。組織文化の根底にある「日本文化」を組織成員が理解できるか否かは、組織運営の成否を左右する。そのために「日本」そのものに関心を持つ組織参加候補者を広く募るべきだ。

### ② 在英日本企業存立の前提

「『英国』に立地する日本企業」であることを、今一度日本人、英国人ともに認識する必要がある。日本人は、組織内では「日本流」は通用するものの、社外では通用しないことを認識し、一方英国人は、そもそも在英日本企業は英国の企業ではなく「日本企業」であることを認識すべきだろう。また、日本から派遣される日本人が、生活や業務遂行の上で多くの制約を被ることを日英双方が認知すべきだ。英国の時空間を日本人は英国人と異なった感覚で感じており、不可避免的に日本人の「存在するだけで不利な状況」も発生する。従って英国人が日本人と協働を進める一助として、日本人の不可避免的な「存在するだけで不利な状況」を改善させる工夫が必要だ [Conte-Helm 1989, マレー 1991]。

### ③ 情報共有の重要性

日本人のアカウントビリティと英国人の説明要求が、問題解決のポイントとなる。組織を機能的な協働体系とするには、的確な情報伝達が重要である。日本人は「求められる」情報を、「求めている」英国人に提供せねばならず(情報伝達意欲の一層の発揮)、英国人は「求める」情報を「求められている」日本人に要求しなくてはならない(情報獲得意欲の一層の発揮)。そのためにまず、日本人は自身の「行動パターン」を正確に理解し、かつ説明方法を習得しておく必要がある。説明法整備によって、英国人への

伝達は容易となり、また組織運営上必要な情報を的確に提供可能となる。他方、英国人も情報を必要とする理由を明確にする必要があろう。「情報を求める必要性」が日本人に伝達されないと、英国では英国人の時間概念に比して効率的に事業運営を迫られる日本人は、積極的な情報提供を行わない。「情報を求める必要性」の訴求時に、英国人の具体的な行動パターンを併せて示せば日本人の理解促進に効果的だろう。存在の前提が異なる主客が、情報共有を円滑にするための工夫を施すことは必須となる。

上の3つの視点は主客とも備えつつ、さらに両者が共有すべきは「主客が存在を共有できる」組織文化ではないか。在英日本企業の英国での企業設立時に「日本人、英国人がわかりあえる文化」を組織内に醸成することが求められよう。それには「理念」の明確化やリーダーシップの存在も無視できない。「異」と緊密にコミュニケーションを取り合うことによって新たな「英国における当該企業の組織文化」が創出される可能性が示唆される。Adlerは「組織文化は国の違いを希薄にするどころか、それを維持、増強している」と述べた [Adler 1991]。本研究ではインタビュー及びアンケートから、「異」と「異」の知が相互作用することでハイブリッドな「組織文化」の創出が可能であり、この「ハイブリッドな組織文化」が在英日本企業において組織の協働性を高めるために最も重要である、と指摘する。そのことから在英日本企業のリーダーは日本でも英国でもない「新しい」組織文化を創り出し、かつ、維持させることが極めて重要ではないか [Schein 1985]。ここまでの述べた議論の体系を図1に示し、「理解ステップ」モデルとする。

## 7. 結論

### ① ビジネスコミュニケーション生成過程整理

今回の調査と分析によって得られた情報から、在英日本企業における日本人と英国人間のビジネスコミュニケーションの生成過程を4段階に分類する。

日本人を主体、英国人を客体とする（図2～5）。

第1段階は主体となる日本人が自己完結していくパターンである。主体は、自身のことのみを思考する。英国赴任直後の日本人の状況と言ってもよい。業務面、社会生活面、ことばの問題、といった諸要因が、主体の背後に不安の影を落とす。主体は「日本人は異質だ」「自分の英語は下手だ」「（業務が上手く捗らないことから）日本的経営を移植することは困難」「自分は英国に馴染めないのではないか」など認識する。客体（英国人）は認識されず、自身を取り巻く事象でのみ完結してしまう。客体（英国人）とのコミュニケーションは困難を極める。

第2段階では、主体は客体（英国人）を意識し始める。業務面、社会生活面、ことばの面でも主体は少しずつであるが、客観的に客体との関係も見い出す。しかし、業務面、社会生活面、ことばの面、いずれにおいても主体には不利に作用し、客体に有利に作用していると認知する。客体と距離を置いて認識することから、業務面などでは他人事として対処する。このとき主客双方に意識ギャップが生じると、労務問題などが発生する可能性が高くなる。この段階が日本人、英国人の間でフリクションを起こす可能性のある最も危険な状態と考えられる。

第3段階では、日本人、英国人ともに主体であり客体になることを各々が認知する。主客双方が、双方を評価し、かつ評価されていることを認知しあう。但しお互いの背景などの詳細は未だ深く認識できていない。現実にはこの認識を得ることに時間を要する。この段階に達すると、相違点（図4では白い丸）、共通項（同黒い丸）を双方が認識する。主客の共通項である黒い丸、それは小さなことでもよく、例えば書類の処理方法といったことから、趣味・娯楽といった業務以外の部分まで、が発見され、共通項に向かつて双方が収束し相互理解が始まる。

第4段階は、主客ともに理解が深化する状況である。主客の長所、短所を見極め、長所は生かし短所は補うという正循環が始まる。在英日本企業で日本

人と英国人が各々求められる役割を双方が認識し、業務を実施する状況となる。また、組織文化を基礎として自然に協働を進められる状態でもある。この段階では主客ともにお互いの背景が時間的、空間的に異なることを認知し、それから生じる各々の行動パターンをも認識、コミュニケーションツールとしての言語も英語、日本語ともに使用可能という理想の行動を示す。組織内のビジネスコミュニケーションとして、ほぼ完成されていると考えられる。

## ② 結 び

ハイブリッド組織において異なる文化を背景とした成員が円滑に組織運営を行うため、効果的なビジネスコミュニケーションは必要であろう。組織の成員は言うまでもなく人間であり、人間の時空間の感じ方はそれぞれ異なる。本研究ではその対象に「日本人」と「英国人」を、各々主体、客体とした。また、組織運営において重要な要素となる「情報」の認識についても主客は異なると指摘し、「組織」の根底に存在する「文化」の重要性も示した。

ビジネスコミュニケーションはこれらを全て円滑に、自然に進めるために必要である。協働する文化がそもそもなければ情報の的確な共有は不可能である。また、主客各々の時空間の感じ方の相違自体、双方の理解をさらに遠くする。

「組織文化」はこの面で非常に重要な要素となる。仮に協働する文化が組織の開始時に存在しなくとも、ビジネスコミュニケーションスキルに長けた「リーダー」が存在することで協働体系創出は可能となろう。

ビジネスコミュニケーションのツールは、第1にはことばであろう。ことばの能力自体は主客双方に具備されているほど望ましい。しかし、伝達内容が不明であればコミュニケーションは存立し得ない。コミュニケーションは受け手の感じ方によって、その伝達意図が大きく変化する [林 1985]。本研究では日英各々の主体と客体が理解しあうためには、「情報伝達意欲」「情報獲得意欲」を主客間にて明確

に整理し、相互作用を発生起点となる共通基盤を探索する重要性も明らかにした。異国人同士の協働には、主客の背景の相違を強調することは意味をなさず、主客各々のいずれの箇所にも共有可能性があるかを見出す必要があろう。異文化理解とは「異」の理解ではなく、むしろ「同」を発見することではないか [古田 1987]。その意味で、客体の文化を「認める」ことが求められる。客体の、自身に対する要望を理解し、自身の行動パターンを明確に客体に受け渡す。それをもとに「生きた」組織を「自然に」創り出し、組織の業績を一層高める創発を誘導するために、「ビジネスコミュニケーション」は必要なのだろう。「ビジネスコミュニケーション」の有効性を高めるには、主客ともに言語能力向上のツール整備（例えば言語学習の機会、具体的には日本人は英語習得であり、英国人には日本語の習得の機会提供など）やコミュニケーションスキル向上のツール整備（例えば日本企業における日本人の行動パターンの分析・整理・公開・教示や、当該企業の企業運営方法を構成する要素を、可視的に整理することなど）に一層努力が求められる。これら技術的要件に加えて、上に示したビジネスコミュニケーションの本質的意義を、組織を構成する日本人、英国人双方の成員が理解することで、ハイブリッドな組織が在英日本企業内に創出され、さらに日本人、英国人双方が言語・非言語のビジネスコミュニケーションツールを何ら障害なく使用することが可能になれば、在英日本企業内における組織運営は円滑に進行することになろう。

本研究では、在英日本企業における日本人と英国人のみを対象とし、考察した。今後は本研究の視点が、日本を起点とした場合、他の国々でも同様の結論を導くことが可能か、引き続き比較対象を広げ、研究を進めることを筆者自身の課題としたい。

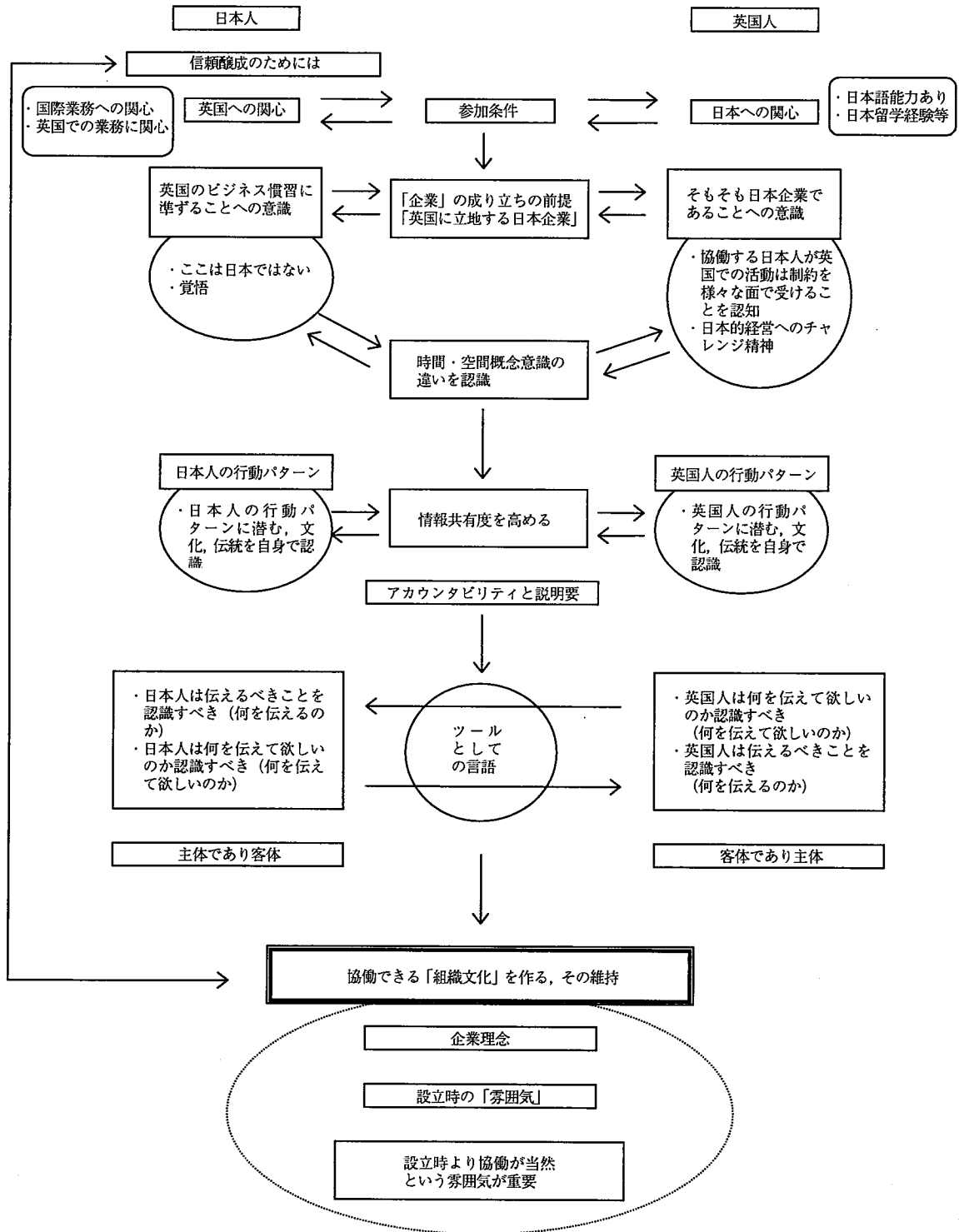


図1 「理解ステップモデル」

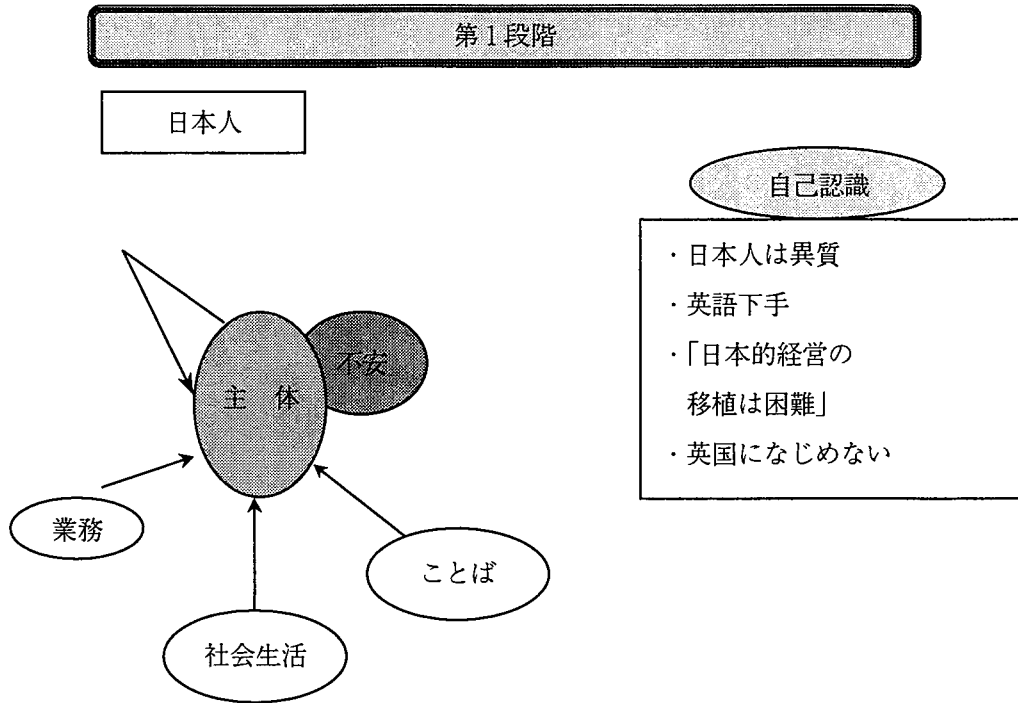


図2 ビジネスコミュニケーション生成の第1段階

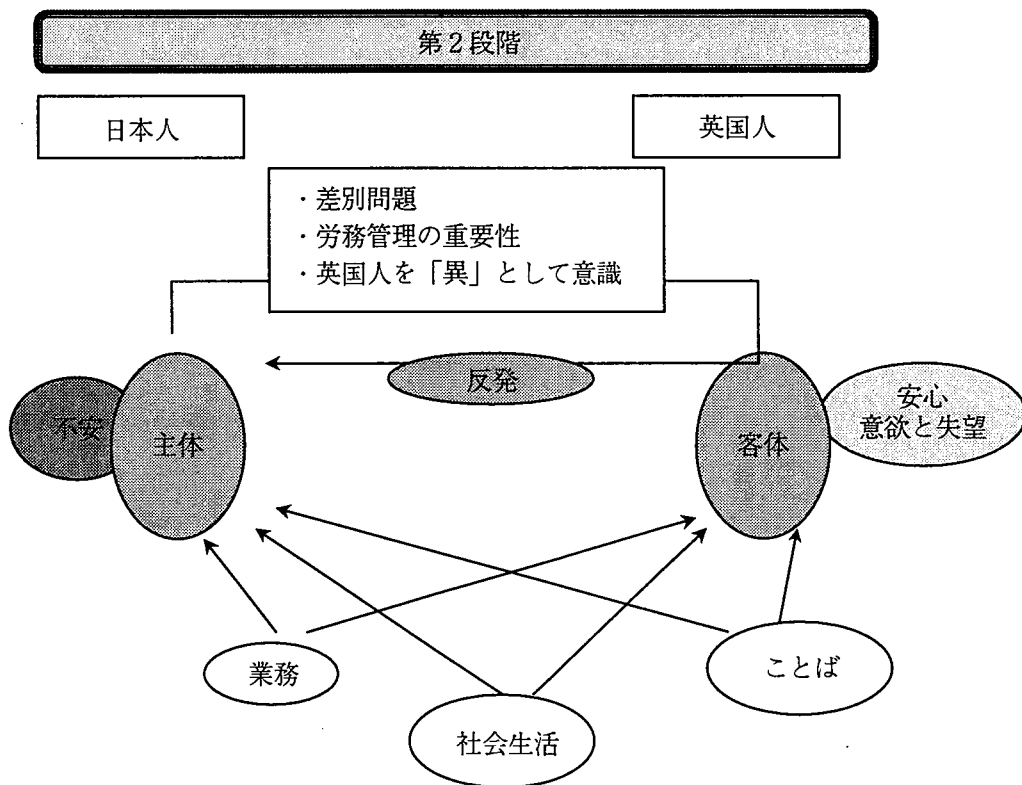


図3 ビジネスコミュニケーション生成の第2段階

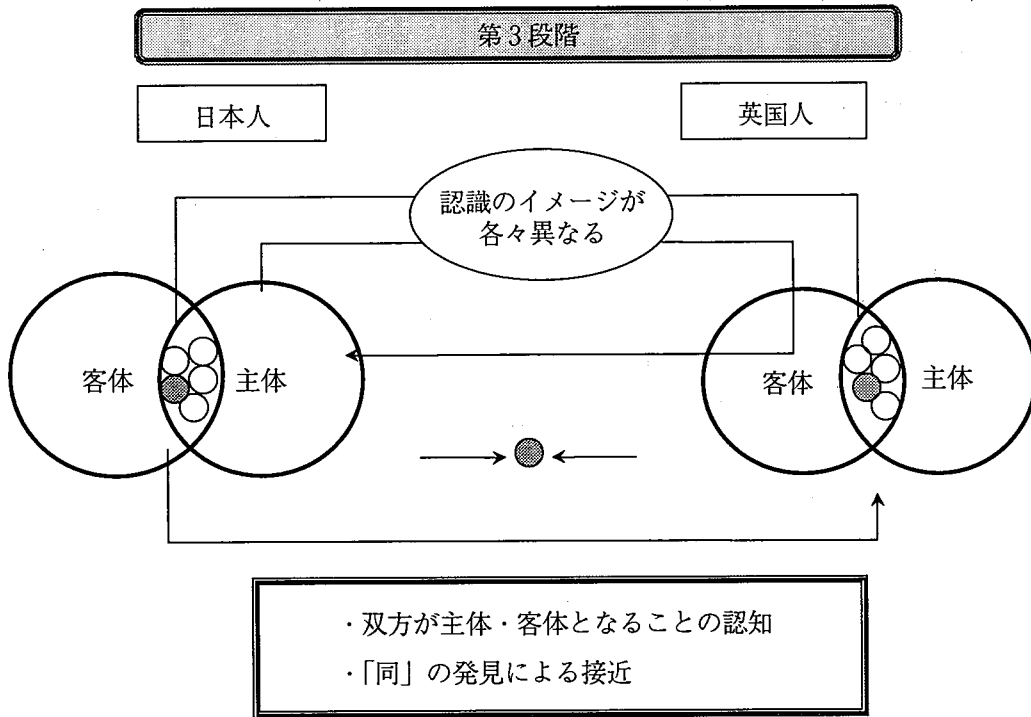


図4 ビジネスコミュニケーション生成の第3段階

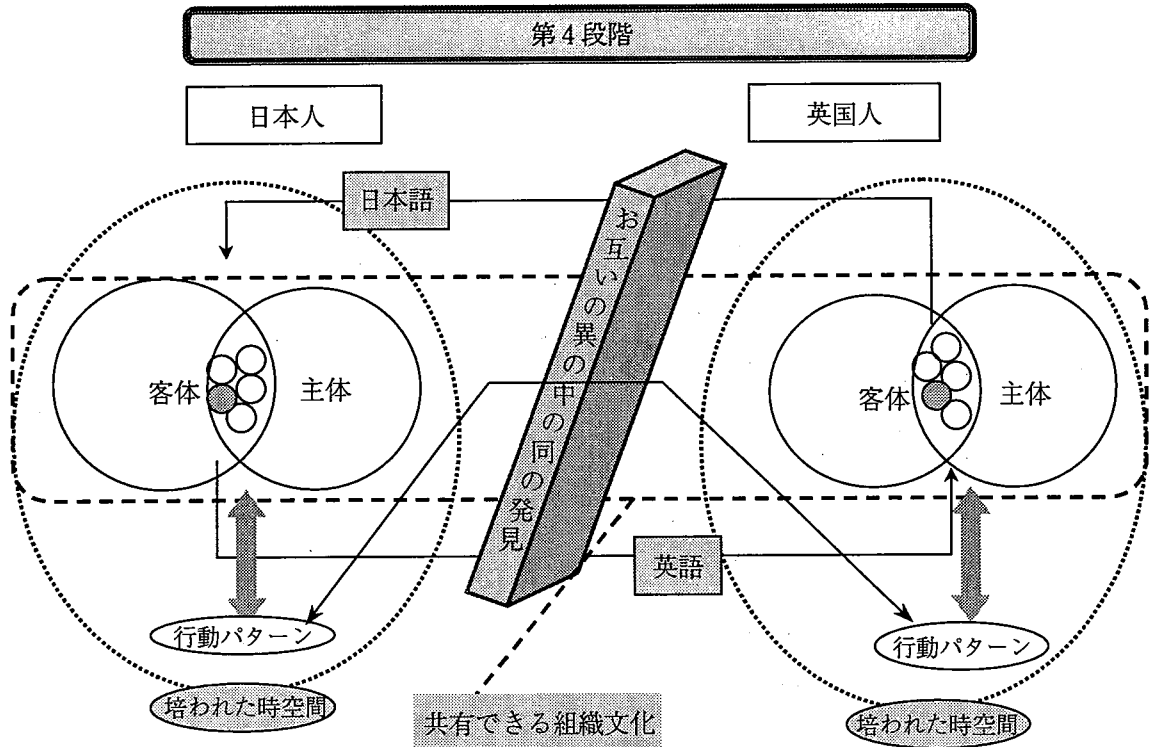


図5 ビジネスコミュニケーション生成の第4段階



【参考文献】

- Adler, Nancy J., *International Dimensions of Organizational Behavior*, 1991, PWS-Kent Publishing Company.
- 会田雄次『日本人の意識構造』講談社, 1972 年。
- Axelrod, Robert., *The Evolution of Cooperation*, 1984, Basic Books.
- Barnard, Chester I., *The Functions of The Executive*, 1938, Harvard University Press.
- Bartlett, Christopher A., Ghoshal, Sumantra, *Managing Across Borders*, 1989, Harvard University Press.
- Conte-Helm, Marie., *Japan and the North East of England*, 1989, The Athlone Press.
- 古田暁監修『異文化コミュニケーション』有斐閣, 1987 年。
- Hampden-Turner, Charles M., Trompenaars, Alfons., *The Seven Culture of Capitalism*, 1993, New York.
- 林 吉郎『異文化インターフェイス管理』有斐閣, 1985 年。
- 林 吉郎『異文化インターフェイス経営』日本経済新聞社, 1994 年。
- Hofstede, Greert., *Cultures and Organizations : Software of the Mind*, 1991, McGraw-Hill International (UK) Limited.
- Kauffman, Stuart., *At Home in the Universe : The Search for Laws of Self-Organization and Complexity*, 1995. Oxford University Press Inc.
- マクロン, キャスリーン『イギリス人の日本人観』草思社, 1990 年。
- マクロン, キャスリーン『日本人のボス』草思社, 1991 年。
- March, James G., Simon, Herbert A., *Organizations*, 1958, John Wiley & Sons, Inc.
- マレー, ジェフリー『大英帝国の日本企業事情』PHP, 1991 年。
- Nadler, David A., Shaw, Robert B., Walton, A.Elise., *Discontinuous Change*, 1995, Jossey-Bass Inc.
- 庭本佳和「現代の組織理論と自己組織パラダイム」『組織科学』Vol.28, No.2, 1994 年, 37-48 ページ。
- 野中郁次郎・竹内弘高『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996 年。
- Polanyi, Michael., *The Tacit Dimension*, 1966, Routledge & Kegan Paul Ltd.
- Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, 1985, Jossey-Bass Inc.
- Simon, Herbert A., *Administrative Behavior A Study of Decision Making Process in Administrative Organizational*, 1957, Macmillan Company.
- 高橋伸夫『日本企業の意思決定原理』東京大学出版会, 1997 年。
- Trevor, Malcolm., *Toshiba's New British Company : Competitiveness Through Innovation in Industry*, 1988, Policy Studies Institute (PSI) .
- 渡辺文夫編『異文化接触の心理学』川島書店, 1995 年。
- Wickens, Peter., *The Road to Nissan : Flexibility, Quality, Teamwork*, 1987, Macmillan Company.
- 山岸俊男『信頼の構造』東京大学出版会, 1998 年。

[2003 年 8 月 4 日受理]



## 北欧におけるアクティブ・エイジングの取り組み

—スウェーデンとフィンランドを中心に—

馬越 恵美子 (桜美林大学)

### 要 旨

高齢化は日本のみならず、先進工業国に共通した課題であり、その社会に与える影響は極めて深刻である。近年、この問題に対して各国で様々な取り組みが行われてきている。特に EU では数年前より、「活力ある高齢化 (アクティブ・エイジング)」という表現が用いられるようになり、労働者の高齢化だけに焦点を当てるのではなく、積極的に高齢者を活用しようという姿勢に変わってきている。

本論文では、EU の中で特に高齢者の雇用が進んでいるスウェーデンと、最近、高齢者の活用に関する全国プログラムを成功させたフィンランドに焦点を当て、アクティブ・エイジングの試みを明らかにし、高齢者が生き生きと活躍できる社会にするために、政府や企業がどのように取り組んでいるかについて、具体的な事例を検討する。

スウェーデンの 65 歳以上の年齢層は 2025 年には 22.5%になると推測され、高齢化が加速している。一方、高齢者の労働力率は欧州各国に比べて群を抜いて高い。また、2001 年より政府は法定定年年齢を 67 歳に引き上げている。スウェーデンは最近新しい年金制度を導入し、給付と負担の均衡が損なわれにくい確定拠出制賦課方式を採用して、国際的にも高い評価を得ている。スウェーデンは、高齢者が継続的に就業等の社会的活動を積極的に行えるように、様々な取り組みを行っている。

フィンランドでは高齢化により、今後労働力の伸びが減速すると予想され、移民が増加しなければ、退職年齢を引き上げない限り、労働力不足が起る可能性が十分にある。フィンランドはこれまで、高齢者の就業率が減少傾向にあったが、数年前からこの傾向が逆転し、高齢就業者が微増している。1998 年に新たな取り組みとして高齢就業者全国プログラムをスタートさせ、高齢者の就業率の上昇などの具体的な成果を挙げている。また、フィンランドでは、ハイテク技術の福祉への応用が始まっており、情報技術と高齢化に関する研究の両分野を組み合わせ、豊かな暮らしのための技術を開発するため、様々な研究が進んでいる。

両国に共通して見られる認識は、年齢の問題を高齢者に限ることなく、全年齢にわたって、ワーク/ライフ・バランスやエイジ・マネジメント (年齢に配慮した人事管理) といったホリスティックな視点から問い直している点である。この観点から加齢の問題に取り組んでいる両国の姿勢は、急速に少子高齢化が進む日本にとってひとつの指針となると思われる。

### I はじめに—本論の問題意識

平成 15 年版の「高齢社会白書」(内閣府) によれば、日本の総人口は、平成 14 (2002) 年 10 月 1 日現在、1 億 2,744 万人となっているが、このうち、65 歳以上の高齢者人口は 2,363 万人であり、総人口に占める割合 (高齢化率) は 18.5%となっている。また、高齢者人口のうち、前期高齢者 (65~74 歳)

人口は 1,359 万人、後期高齢者 (75 歳以上) 人口は 1,004 万人となっており、後期高齢者人口が初めて 1,000 万人を上回った。このように日本の社会は急速に高齢化が進んでおり、それに伴って社会保障給付費に占める年金・保険や老人福祉サービス給付費などの高齢者関係給付費は前年度比 2 兆 8,418 億円増の 53 兆 1,982 億円で、全体の 68.1%に達している。

高齢化は、日本のみならず、先進工業国が抱える共通の問題であり、その社会に与える影響は極めて深刻である。この問題に対して、近年各国で様々な取り組みが行われてきている。特に EU では数年前より、「活力ある高齢化（アクティブ・エイジング）」という表現が用いられるようになり、高齢就業者や労働者的高齢化だけに焦点を当てるのではなく、積極的に高齢者を活用しようという姿勢に変わってきている。1999 年国際高齢者年への欧州委員会の貢献によって、アクティブ・エイジングという考え方が勢いづき、この問題に専念する会議が開かれた。この会議では、雇用は、年金・医療・雇用・市民権の 4 つを柱とするアクティブ・エイジングの戦略の一部として捉えられた。1999 年の EU の雇用方針は、高齢就業者が勤労生活に積極的に参加するよう奨励する必要性と、高齢就業者向けの生涯学習機会へのアクセスの重要性とに言及している。また、2000 年の EU の雇用方針では、高齢化する労働者に言及し、「活力ある高齢化（アクティブ・エイジング）」という言葉が使われている。

本論文では、EU の中で特に高齢者の雇用が進んでいるスウェーデンと最近、高齢者の活用に関する全国プログラムを成功させたフィンランドに焦点を当て、高齢者の雇用とアクティブ・エイジングの試みについて明らかにする。高齢者が生き生きと活躍できる社会にするために、政府や企業がどのように取り組んでいるのかについて、具体的な事例を検討する。そこから、高齢化をマイナスと取るのではなくチャンスと捉える姿勢を学び、高齢社会を迎える日本のひとつの指針としたい。

## II スウェーデン

### 1. 社会的背景と高齢者の雇用

スウェーデンは、19 世紀から 20 世紀にかけて急速に成長し、安定した経済基盤を基に、スウェーデン・モデルによって福祉国家としての確固たる地位を築いた。スウェーデン・モデルは中央集権的賃金

交渉、連帯賃金主義、積極的労働政策から構成され、生産性の低い企業を縮小し、産業を効率化し、労働力の職種・産業・地域間移動を促進した。その結果、スウェーデンは国際競争力のある効率的な産業国家になったのである<sup>①</sup>。第二次世界大戦以来、スウェーデンは隣国のスカンジナビア諸国やその他の国から、多くの移民を受け入れている。

スウェーデンの人口は今後一層高齢化すると予想される。65 歳以上の年齢層は 2000 年に 153 万人で人口に占める割合は 17.2% だったが、2010 年に 172 万人 (18.9%)、2025 年に 215 万人 (22.5%)、さらに 2050 年には 238 万人 (24.3%) になると推測される。また 80 歳以上の人口の比率も増加の一途を辿り、2050 年には 90 万人近くに達し、9.2% を占めるに至ると言われている<sup>②</sup>。スウェーデンの 55~64 歳の労働力率は表 1 に示すように、欧州において群を抜いて高く、フィンランドと比べても高くなっている。また、これまで定年は 65 歳であったが、2001 年より政府は法定定年年齢を 67 歳に引き上げている。

### 2. 引退に関する国民の考えと高齢者に対する使用者の見方

スウェーデンで 2000 年に行われた「年金フォーラム」の世論調査に、45 歳から 65 歳を対象にした就業と引退に関する考え方と今後の計画に関する設問がある。60 歳未満の回答者の半数は 60 歳で引退したいと考え、65 歳まで働くことを希望した人は 15% に過ぎない。また退職を希望する理由としては、回答者の 50% が人生を自由に楽しみたいからと答え、25% は健康上の理由をあげている。また高齢になっても働き続ける条件としては、賃金の上昇、雰囲気の良い職場、楽な仕事、在宅勤務などの自由な就業形態をあげている。回答者の 55% は、徐々に引退することを希望しているのに反し、使用者側は退職を望んでいる<sup>③</sup>。

表1 EUにおける高齢者（55歳～64歳）の就業率と労働力率（%）（1995年，2000年）

国名	1995年		2000年	
	就業率	労働力率	就業率	労働力率
スウェーデン	63.1	68.1	64.3	68.4
フィンランド	34.4	39.6	41.2	45.5
オランダ	28.8	29.9	37.9	38.6
デンマーク	49.3	53.6	54.6	56.9
イギリス	47.6	51.5	50.5	52.8
フランス	29.4	31.4	29.3	31.6
イタリア	27.0	28.3	27.3	28.6
ドイツ	37.8	42.8	37.4	42.9
EU	35.7	38.9	37.5	40.6

資料出所 Eurostat, LFSに基づいて作成（2002）

上記の調査では、民間部門と公共部門の使用者200人に対してヒアリングも行われた。使用者は高齢者（55歳以上）を、忠誠心があり、有能でよく働き、協力的であると肯定的に評価する面もあるが、一方で、35歳未満の若手を雇用したいという意向が強いことも事実である。職域年金に関しては、そのコストの大部分が高齢者の賃金に賦課され、高齢者の雇用は一層コストが高くなる。また高齢者の雇用保護に関する法律（雇用の終了や解雇などの告知に関する規則）も高齢者の採用を抑制する要因となると使用者はみており、高齢者を雇用するとしても、短期の臨時雇用になることが多い。これまで高齢者を解雇する場合は、大多数の使用者が早期退職制度を導入しており、早期退職手当を支給している。このような措置によって、高齢者が退職を受け入れやすいものにしてきた。

### 3. 新しい年金制度

スウェーデンでは1990年代に入ってから、公的年金制度の将来の懸念が高まり、1998年に年金改革法が成立し、1999年に新年金法が施行し、2000年1月から新年金制度の給付が開始された。新しい年金制度は次の2つの方針に基づいている。第1は、確定給付に基づいていた旧制度の考え方を抜本的に変えて、将来も保険料を引き上げないことを前提として、その範囲内で給付を行うことを制度の基本においている。第2は、人口の高齢化や経済の低迷など

の状況下にあっても制度が安定するように、給付と負担の均衡が損なわれにくい確定拠出制賦課方式を導入し、さらに万が一、年金財政が債務超過となった場合にも政治的決定を待たずに調整が行われるよう自動的な給付調整のメカニズムを組み入れたことである。確定拠出制度のもとでは、保険料率を将来にわたって18.5%の水準に固定することを前提として、その範囲内で給付を行う。論理的にはこの制度では、各人が拠出額を積み立てて年金給付財源を準備する積立方式が選択されるが、すでに確定給付の修正賦課方式がとられているため、（将来の年金受給のための積立負担に加えて）過去の積立部分の償却負担も生じてしまう。このため複雑な仕組みである「確定拠出制賦課方式」を生み出した。この制度では、保険料率18.5%のうち、完全な積立方式への移行は2.5%にとどめ、残りの16%については、積立金を保有しつつ給付財源を現役世代に求めるという点で従来の賦課方式をとり、かつ、給付額の決め方は各人の拠出額に基づいて算出する「概念上の確定拠出制」が採用されている。これにより、二重負担を回避しつつ、確定拠出制のメリットである後世の負担増を回避する効果を得ている。なお制度の移行は20年という長い時間をかけて行うことになっている<sup>4)</sup>。

まとめると、旧制度は国民基礎年金と国民付加年金の二階建てであったが、新しい制度では、所得比例の年金に一本化されたのである。国庫負担は廃止

され、給付の全額を保険料収入と積立金運用収入でまかなっている。ただし、一定の最低保障額が設けられ、給付額がこれを下回る低所得者については、その差額は全額、国庫負担により支給される。

スウェーデンの年金制度改革は「高齢化リスクは将来、そのリスクが実現した時点の現役世代が負うべき」というこれまでの考え方から、「リスクの大部分は、将来の年金受給者本人が働いている期間に負うべき」であり、「将来の現役世代や年金受給後の個人が負うべきではない」という考え方への転換を示唆している。また新しい制度は透明性や効率性という意味でも優れており、「リスクをほかの世代に転嫁しない」という点で世代間の公平さを保つなど、画期的な改革であるといえよう<sup>9)</sup>。この意味で、スウェーデンの新しい年金制度は国際的にも注目されており、高く評価されている。

#### 4. 高齢者活用プロジェクトと企業の事例

高齢者の雇用を支援するプロジェクトのひとつにフォーラム 50+がある。これは、50歳以上の人々の生活の質（QL）を改善するために作られたスウェーデンのNPOである。設立は1993年7月で、個人会員と法人会員がある。ストックホルムを中心としてスウェーデン国内を網羅している。理事会はメンバーに政治家の長老も含んでおり、諮問委員会は研究者や専門家約50名により構成される。フォーラム 50+の目的は、個人、組織、企業が協力して、高齢者の自信と自己開発を強化する方策を支援し、エンプロイアビリティを強化することにある。

60歳以上の高齢就業者の継続雇用に関するもっとも積極的なプロジェクトは、公務員に対する新しいパートタイム協定である<sup>10)</sup>。この協定は2002年4月に調印され、2003年1月に発効した。この新しい制度では、60歳を超えてハーフタイム（半分の労働時間）で働く場合、給料の80%を支払うというものである。この制度は大変新しいため、実勢の雇用状況にどのような影響があるのかを評価するのは、時

期尚早である。この制度の導入によって、早期退職よりも継続雇用を選ぶ人が多くなるのか、フルタイムで65歳まで働くよりも、60歳以降はハーフタイムで働く人が多くなるのか、今後の展開を見守る必要がある<sup>11)</sup>。これまで労働省の「高齢者と職業生活に関する審議会」は65歳を超えても働き続けるように、いろいろな方策を提案してきた。従って、公務員の労働組合がこの新しい協定を発表したのは、まさに寝耳に水であった。しかし、組合側はおしなべてこの協定を好意的に受け止めている。つまり、経験豊かな高齢就業者を現役にとどめておくことが、全般的に厚生に寄与するとしている。早期退職して年金を受け取っても、受給額が低すぎて、個々人の職業人生に幕を下ろすには十分でないとの考えである。

スウェーデンにおいて積極的に高齢者の活用を行っている企業の事例として、長期健康啓蒙活動を行っているストラ・エンソ社（Stora Enso）がある。同社はファルン（Falun）に本社をおく製紙メーカーで、フィンランドとスウェーデンの両国に広大な森林を保有している。ストラ社（Stora）はスウェーデン最古の株式会社であり、フィンランドの国有企業であるエンソ社（Enso）と合併する前は、16世紀以来、ファルン、ダレカルリア、西スウェーデンで、何世紀にもわたって銅を採掘してきた。ストラ社の鉱山は1618年から1648年の30年戦争を経済的に支えたのである。現在のストラ・エンソ社は製紙メーカーであり、25の工場を持ち、2カ国で紙パルプの生産を行っている。総社員数は1万人である。フォルス社（Fors）はストラ・エンソ社傘下の企業であり、50歳以上の継続雇用に関して、いろいろな試みを行っている。その背景には、700人から800人の社員のうち、35歳から49歳の年齢層は366人しかいないという事情がある。また若い人も大変少なく、社員の半数以上が50歳以上である。人事部長の通達により、フォルス社で開発された労務管理の方法が同グループ傘下の企業のすべての工場に導入されることになった。

フォルス社は実はすでに 10 年前に、50 歳以上の社員を活用するプログラムに着手しており、健康な高齢者に的を絞り、彼らの経験に照らして、いかにして職場で能力を発揮できるかを探っている。また発想の転換も必要である。たとえば、5-6%の病気による欠勤は 94-95%の出勤率と解釈することができる。さらに「長期の健康」というスローガンが生まれた。同社の目標は 2 年間を通じて、社員の 40%が無欠勤を達成することにある。ただし、全体の進捗をモニターするのであって、個人を追及するものではない<sup>⑧</sup>。

フォルス社を含めた同グループの 3 つの工場での「長期の健康」の目標が達成された。最終目標はグループ傘下の 25 社すべてにおいて 2005 年までに目標を達成することにある。人事部長によると、このプロジェクトの結果、「生産性の向上、病欠コストの低減、離職率の低下、品質の向上」が得られるという。健康的な職場を作ることは企業にとって長期的にみて極めて重要な課題であり、職場の健康は経営陣の優先課題のひとつである、と同社は捉えている。現在、25 社でこのプログラムが展開されており、実際にやり方はそれぞれにまかされているが、できるだけ早期に結果を出すように要請されている。

この事例は、出勤率に注目することが大きな意味を持つことを物語っている。全体の労働時間が長くなり、病欠が減ることにより、大幅な費用の削減につながる。社員はそれぞれ、年齢にかかわらず、将来の仕事のプランを話し合い、どのような教育や訓練が必要なのか、どのような問題があるのか、どうしたら解決できるか、などについて交渉する。また、社員が何を期待されているのか、また管理職や経営陣には何が期待されるのかについて、はっきりとした要望が出されている。同社は職場の安全と健康サービスに対して相当額の投資を行っているが、これは社員のみならず、経営側にとっても良い結果を生み出すと信じられているからであり、組合もこれを歓迎している。主に予防に焦点があてられており、

オフタイムでの運動や健康な食品に関する情報や禁煙計画などを含む、様々なプロジェクトがある。

同社で健全な職場環境に重きがおかれているひとつの大きな理由は、前述のように社員の半数以上が 50 歳以上であることだ。会社としては、できる限り長く高齢社員に継続して仕事をしてもらいたいと願っており、そのためには健康で働くやすい環境の整備が必須となる。また高齢社員が 65 歳になったときには新規雇用が必要となり、若い人を惹きつけるには魅力的な職場でなくてはならないからである。

同社のすべての社員は、仕事をするにあたって快適な環境とは何であり、どんな要因があるか、という質問を受けている。この結果、次の 4 つが明らかになった。

- ① 仕事の目標は明確であること。社員の努力について、直接、正直な反応が必要である。
  - ② 罰しないこと。社員の自由が守られる企業文化が重要である。
  - ③ 明確なリーダーシップと経営者側が社員を全面的に支援することが、必須である。すべての活動に関してできるかぎりの情報がほしい。
  - ④ 会社全体の団結心を育むこと。また経営陣が社員の能力に対して敬意を払うことが望ましい。
- 以上をもとに、同社はそれぞれの職場で地道な努力を重ねている。

### Ⅲ フィンランド

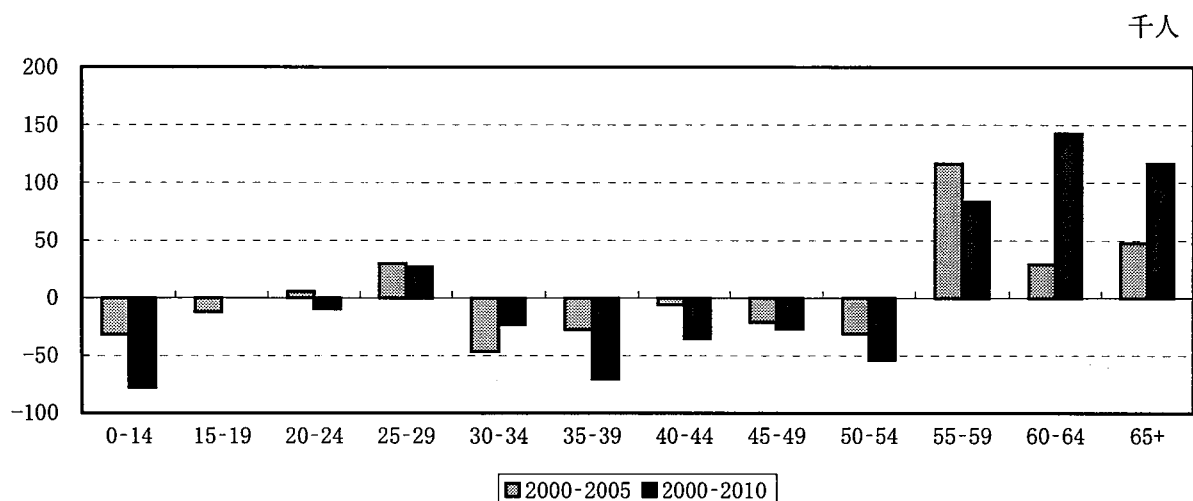
#### 1. 社会的背景と高齢者の雇用

フィンランドは、近年国際競争力のランキングでトップに躍り出ている<sup>⑨</sup>。この背景には情報技術(IT)の急速な成長があり、強い政治機構が経済の速い変革に寄与している。フィンランドは隣接した旧ソ連崩壊後の深刻な不況に直面し、思い切った財政改革や IT 化に政策の重点を絞り、国際競争力向上につながったと言われている。

高齢化というのはフィンランドでは比較的新しい現象である。20 世紀前半における 65 歳以上の年齢

層の伸びは 1.3%に過ぎなかったが、その後、急速に高齢化が進んだ。今後の 10 年で 50 歳以上の高齢就業者の割合は 5%程度伸びると予想されている。2010 年以降は、労働力の年齢構成は安定するが人

口の高齢化自体は継続すると推測される<sup>(10)</sup>。図 1 は 2000 年から 2005 年、及び 2000 年から 2010 年にかけて、フィンランドの人口がどのように変化するか、その伸びを年齢層別に示している。



資料出所 Statistics Finland (2001)

図 1 年齢層別の人口の変化

高齢化により、今後労働力の伸びが減速することが予想され、移民が増加しなければ、退職年齢を引き上げない限り、労働力不足が起る可能性が十分にある。他の北欧諸国と異なり、フィンランドはこれまで、高齢者の就業率が減少傾向にあったが、数年前から、年金制度の見直しによる早期退職のインセンティブの減少などを背景として、この傾向が逆転し、全体としては高齢就業者が微増している。(表 2 は 1997 年から 2000 年までの年齢層別の就業率を示している)

表 2 フィンランドの就業率 (%) 15 歳から 64 歳 (男女別、及び各年齢層)

	1997	1998	1999	2000
全体	62.9	64.1	66.0	66.9
男性	65.4	66.9	68.4	69.4
女性	60.3	61.3	63.5	64.3
15-24 歳	33.3	35.0	38.7	39.8
25-54 歳	77.5	78.9	80.3	80.9
55-64 歳	35.8	36.4	39.3	42.2

資料出所 Statistics Finland (2001)

詳しく見てみると<sup>(11)</sup>、55 歳以降退職する傾向が一般的に見られ、1998 年末の就業率は、50 歳では 80%近くになっているが、58 歳では 50%、さらに 64 歳では 10%に落ち込んでいる。しかし、1999 年における就業率は、55~59 歳の年齢層で 15~24 歳の年齢層と同様に 4%増加しており、60~64 歳では 2%改善している。実際に 50~64 歳の就業は、1990 年代の景気後退期以前のレベルに戻っている。50~64 歳の年齢層で就業率が改善したことの大きな理由は、個々人が仕事を継続するようになったことである。しかしこの年齢層では、一旦失業すると仕事に復帰することは極めて難しいことも事実である。実際にこの年齢層では、1990 年代に早期退職する比率より、失業する比率が伸びたのである。特に、製造業や建設業の中小企業に働く人々が退職ではなく失業の道を取る傾向が見られる。男女の差はないが、教育レベルの低さが失業に結びつくなど、学歴の差が影響を与えている。



## 2. 高齢者の生活と社会保障<sup>(12)</sup>

福祉の先進国と言われる北欧にあって、フィンランドは域内の他の国に比べて、福祉国家としての歩みは遅く始まった。スウェーデンとロシアに挟まれた地理的状況からその統治下に置かれた歴史が長かったため、フィンランドにとって工業化の発達の遅れと貧困問題は大きな課題であった。フィンランドが独立したのは、1917年であるが、貧困が過去のものになるのは、第二次世界大戦後のことである。北欧の社会保障の発展は第二次世界大戦との関係で考察されることが多いが、フィンランドの場合は隣国旧ソ連への戦時賠償金などの支払いがまだ経済に軋轢を加えており、他の北欧諸国のように、大きな戦禍から逃れた国の余裕という文脈では割り切れないところがある。1950年代に入っても、フィンランドは社会福祉費支出の点で、ヨーロッパの平均に達していない。フィンランドが福祉国家としての道を歩むことになるのは、1960年代になり、新しい社会政策の概略が定められてからである。

フィンランドが採用した社会保障政策のモデルは北欧モデルの応用であった。北欧モデルとは、医療保険や年金などを国民保険法というひとつの制度として結合させる包括性と、公的セクターによって与えられる広範囲の医療・福祉サービスの提供という2点に集約される<sup>(13)</sup>。これに対して、フィンランド・モデルは、市民の日常生活における主要なリスクを年金法・健康保険法として切り離して制度化させているという点で、包括的な北欧モデルとは異なっている。

一方、社会福祉サービスのネットワーク化の採用、という面では、北欧モデルを模範としている。公的セクターの充実、女性労働力の市場への参入を促す結果となり、生活水準及び女性の社会的地位の上昇に寄与することとなった。こうしてフィンランドは1980年代には国内総生産（GDP）に対する社会福祉支出の割合がヨーロッパの中位にまで上昇し、以後は北欧福祉先進国の一国として、その地位を確立していった。フィンランドの経済は、1990年以降、

深刻な不況となり、失業者の大幅な増加をもたらしたが、その後、ハイテク関連の飛躍的な伸びに牽引され回復している。しかし、依然として若年労働者の失業者が20%を越えるなど、問題も抱えている<sup>(14)</sup>。

## 3. ハイテク技術と高福祉

フィンランド福祉・保健省は1999年に2000-2003年に向けたガイドライン（「福祉および保健の目標および行動計画2000-2003」）を発表した。同省は次のように述べている。「同計画は自治体と国との間に交わされた一種の協力協定である。計画の準備、実行、追跡はフィンランド都市連合と福祉・保健省の研究機関とNGOとの3者の代表者で構成される運営委員会が責任を持つ。州政府はそれぞれ域内の保健福祉を指導監督し、また自治体はサービス提供に責任を負う。」<sup>(15)</sup>

自治体は実際に住民に保健福祉サービスを提供する義務を負っているが、サービスを民間から購入して提供することもでき、実際に福祉サービスを民間業者から購入して提供する割合が増えつつある。また製品は設計段階から多様なニーズを考慮し、「万人のための仕様」にする必要がある。例えば、画面の文字やアイコンを大きくする、分かりやすいマニュアル、ほどほどの重さとサイズ、軽いボタン操作、などである。現在、フィンランドではハイテク技術の福祉への応用が始まっており、ジェロンテクノロジーが根付いてきている<sup>(16)</sup>。

ジェロンテクノロジーとは高齢者のための人間工学を指す新しい言葉で、この概念をはじめて導入したのは、オランダのEindhoven大学である<sup>(17)</sup>。ジェロンテクノロジーは、問題の予防、エンパワーメント、補償・ホームケアと看護支援、研究の促進といった5つの役割を持っている。

フィンランドは、情報技術と高齢化に関する研究の両分野を組み合わせ、豊かな暮らしのための技術を開発する可能性を秘めており、現在いろいろなところでこの研究を進めている。例えば、ラップラ

ンド大学、オウル大学、工芸大学（ヘルシンキ）、スタケス（フィンランド福祉保健研究所）、フィンランド研究開発基金シトラ、ヘルシンキ工科大学のソテラ、テケス（フィンランド技術庁）、高齢者福祉連合会、トゥルク市<sup>18</sup>、ヘルシンキ市、サンタクンタ地方（マクロ・パイロット計画）等である。特にテケスは「ヘルスケアにおけるデジタル・メディア（Digital Media in Health Care 1996-1999）」というプログラムによって新しい形の保健福祉サービスを開発した。これはテクノロジー本位ではなく、利用者のニーズを大切に、健康福祉を支援する数々の新製品やサービスの運営方法やネットワークである。このプログラムの多くのプロジェクトは企業と研究機関が共同して実行された。さらにテケスは、世界市場を見据えて、競争力のある福祉機器やサービスを開発し、高齢者や障害者の自立を助け、バランスの取れた生活が送れるように支援するプログラム iWell を 2000 年にスタートさせた。終了予定は 2003 年である。テケスはハイテクに基づく福祉機器の研究開発に資金を出し、輸出増進を支援するものである。その代表的な研究プログラムは mmHACS（マルチメディアなどの自立在宅生活支援システム）である。この他、健康を常にモニターできるリストケア、ハートレートモニター、シルバーバード（コンピューターネットワークを利用した音声と音楽による、耳で聞く自立訓練プログラム）、バーチャル・ホスピタル、スマートハウスなどである。

#### 4. フィンランド全国高齢就業者プログラム：

##### National Program for Ageing Workers, Finland (FINPAW)

###### 1) FINPAW の発足とその背景

1998 年から 2002 年春までの期間に実施されたこのプログラムが発足した背景には、多くのヨーロッパ諸国に共通する問題がある。人口の高齢化、労働力の不足、国民の負担増などである。1990 年代初頭にフィンランドは、史上最悪と言われる不況に見舞

われた。この状況から立ち直るため、90 年代半ばまでは、早期退職を奨励し、若い人に職を与えることが政策上、推進されていた。早期退職措置は短期的には効を奏したような印象を与えたが、実際には 55 歳から 64 歳までの年齢層の失業率が急上昇するなど、長期的に深刻な影響をもたらした。しかし、90 年代末になると状況は一転した。フィンランドは情報技術の分野で飛躍的な伸びを見せ、突如として明るい経済の展望が開けたのである。同時に政策転換が行われ、職場の整備、生涯学習、労働市場の活性化、雇用サービスの改善などに重きがおかれるようになった。また、持続可能な成長と長期の戦力には人的資産が不可欠であり、「経験は国の資産である」という考えが徐々に浸透していった。早期退職を奨励するのではなく、むしろ長い間働いてもらうにはどうしたらいいか、またこれを支援するための法律上、制度上の整備、人々の姿勢の変化、インセンティブの枠組みなどをどうやって実現するか、ということに焦点が当てられるようになった。このような背景のもとに、1998 年に 5 ヶ年計画である FINPAW がスタートしたのである。

FINPAW は総合的なプログラムであり、社会保障（年金と失業保険を含む）、ワーク・アビリティ（再訓練を含む）、労働条件（中小企業の労働条件改善を含む）を柱とする。本プログラムは社会問題保健省、労働省、文部省、労使が管轄する。FINPAW の主たる目的は、実践的な学習と保健・教育・ワーキングライフを密接にリンクすることによって、45 歳以上の年齢層の雇用を促進し、早期退職を防止することにある。FINPAW の基本戦略は、ワーク・アビリティ（人的資源と労働条件）、エンプロイアビリティ（雇用政策、エクジットポリシー、社会保険、年齢差別防止により影響される）、エンプロイメント（雇用）といった 3 つの概念により構成される<sup>19</sup>。

2002 年に終了したこの FINPAW は、全体としてみて、初期の目的を達成したと評価されている。当初期待されたように、実際に退職年齢は上がり、法

律は改正され、社会の指導層や一般大衆の意識も高まった。しかし、社会は一夜にして変わるものではなく、何十年も奨励してきた早期退職に対する人々の考えを変えることは容易なことではない。いろいろな要素が絡みあって、ひとつの方向性に向かって大きな力となったときに、はじめてこれが実現する。このプログラムがそのきっかけを作り、高齢者の活用に向けての芽生えが見られたことは確かである。

## 2) FINPAW が成功した理由

第1は全国的なプログラムである。年齢の問題に関して全国レベルでプログラムを展開することはヨーロッパでは例外的なことである。フィンランドでこれが可能になった理由のひとつは、国が小さく均質であり、北欧の福祉国家という強い伝統を持っていることである。また、職場の健康や安全問題に関して制度や専門知識や人材の長年の蓄積があり、これが機動力として働いている。

第2は長期にわたって政治的合意形成が維持されてきたことである。「虹の政権」という言葉が表しているように、社会民主党、保守党、緑の党、左派、スウェーデン語を話す少数派がすべて同じ政権内にあるということである。これは北欧においてもユニークである。社会的なプログラムの最重要案件は、政府と労働組合と使用者の三者の同意によって決定されている。経済、雇用、革新、教育などに関する政策にコンセンサスが見られ、省庁間の連携が円滑であることは、FINPAW が成功したひとつの要因である。

第3は経済の好況である。90年代の後半にフィンランドの景気は上向きに転じたことが、上記のふたつの要因にさらに拍車をかけた。90年代の初頭にフィンランドは未曾有の不況に苦しんだが、その背景には、スウェーデンと同様に、ソ連の崩壊とそれに伴う対ソ貿易の激減がある。それとは対照的に、90年代の後半は、ノキアの成功に代表されるようなフィンランドの成功物語が続き、「地球規模のIT時代」の幕開けとなった。ITのみならず、製紙や木材

などの伝統的な産業も勢いを取り戻し、海外展開に成功しており、これらの要因によってFINPAWは追い風を受けている。

このような恵まれた状況ではあるが、難題はまだまだ山積しており、そのひとつが失業率である。90年代のはじめに20%まで上がった失業率は、現在は8.8%程度まで下がったが、それでも他の北欧諸国の2倍であり、EUの平均失業率より高い。高齢者の長期失業は、このプログラムで一部緩和されたものの、依然として深刻な問題である。また世代間の交代という問題もある。つまり、就業から年金受給へのシフトは世界でもっとも多い国のひとつであり、新たに労働市場に参入する若年層は世界の中でもっとも少ないのである。長年移民に対しては厳しい政策をとってきたため、外国人の比率はヨーロッパの中でもっとも低い。結果として、失業問題と労働力不足というふたつの問題が同時に存在している<sup>(20)</sup>。

## 5. 高齢者活用の優れた企業事例

ユーピーエム・キメネ社 (UPM-Kymmene) は世界最大の印刷用紙のメーカーであり、雑誌用紙のマーケット・リーダーである。年間売上高は100億ユーロで、社員は2万6000人で、そのうち2万人がフィンランド国内に在住している。紙と木材はフィンランドにとって「緑の金」であり、産業化の要であった。今日においても、ノキアに代表されるIT産業とともに、紙・木材はフィンランド産業の柱である。同社はグローバルな意味で、抜きん出た存在になることを望んでおり、フィンランドは林業の世界的な中心地になったと主張している。現在、フィンランド国内での生産は飽和状態に達しているため、今後はもっと海外に目を向け、同社の持つ林業のノウハウの輸出が飛躍的に伸びると予想される。

同社の社員の年齢構造は極めて偏ったものであり、フィンランドの年齢の問題をよく現している。同社では長年にわたって早期退職を奨励してきたが、90年代に政策を転換し、退職年齢を引き上げ、若年層

の安定採用を図った。1997年に同社は、加齢の問題の認識を深め、早期退職への姿勢を改めることを目的として、幹部社員に対して研修を開始した。

第1段階として、幹部社員500人を対象に加齢とワーク・アビリティに関して11の研修会を行った。外部の専門家（職場の健康に関する専門家など）も招いた。このプログラムは同社を最大の顧客とするイマリネン・年金ファンドがスポンサーとなった。さらに労働条件や職場の環境、また部分年金などのテーマも加わった。「年齢問題」のもうひとつの側面である採用に関しては、同社は長年にわたって、専門学校や大学の研修機関と緊密な関係にあり、同社は、ノキアに続いて2番目に良い企業イメージをもたれている。夏のインターシップでは3000人の若者を受け入れており、卒業論文も奨励しており、同社独自の研修機関もある。今後さらにこれらすべての分野に投資を行っていく予定である。

第2段階は「経験は資源なり」で、これは2002年2月にはじまったばかりである。はじめに同社の経営陣を対象に研修を行い、次第に500人の幹部社員に拡大し、現在ではスタッフもカバーしている。このプログラムは8つのテーマに焦点を絞り、それぞれに対して実践計画を実施している。

- ① 認知：加齢と採用の問題を認識する
- ② 姿勢：高齢者に対する前向きな姿勢
- ③ マネジメント：個別のアプローチに関する経営の責任
- ④ 年齢戦略：生涯教育、世代を超えた協力、高齢者の平等とエンプロイアビリティ
- ⑤ ワーク・アビリティとモチベーション：年金受給まで継続的に働く意志
- ⑥ ノウハウ：相互的なノウハウと職場での研修と形式知の移転
- ⑦ 仕事の取り決めと職場の環境：仕事の段取りと労働時間と環境を異なった年齢のニーズに合わせる。
- ⑧ 良い生活：高齢者の尊重し高齢者の生活の質

を上げ、名誉ある退職を実現する。

2002年秋に、同社は2000人の管理職と役員を対象に、「(退職までの)残りのキャリア計画」を作成し、同時に空席を生めるための候補者を洗い出した。また同社は定期的に仕事に対する姿勢の調査を行っている。勤続25年になると、(有給休暇に加えて)2週間のリフレッシュ休暇をとることができ、35年の場合は4週間まで可能である。実際に同社には世界各国からいろいろな人が訪れ、同社の先例を学ぼうという動きが後をたたない<sup>(2)</sup>。

#### IV まとめ：今後の課題

本論では、高福祉国家と言われている北欧のスウェーデンとフィンランドが、どのように高齢者の活用に積極的に取り組んでいるかを、具体的な政策や事例を取り上げて検討し、アクティブ・エイジングの可能性を探った。

先に述べたようにスウェーデンではEUの中では高齢者の就業率が極めて高く、その活用の事例も豊富にある。しかし、高齢者を積極的に雇用し、また高齢者自身も継続的に仕事をしようという国民の総意が得られているわけではない。依然として多くの人が早期退職を求めており、高齢就業者の退職を促す経済インセンティブがあるなどの問題がある。今後はさらに、退職年齢を厳密に設定するより、労働時間を調整して、ワーク/ライフ・バランス（仕事と私生活の両立）の観点から見直すことが必要であろう。スウェーデンは、「高齢就業者」(older workers)という言葉から、「経験就業者」(experienced workers)という表現への移行が示すように、今後も、EUにおいて高齢者活用の先駆的役割を果たしていくものと期待される。

またフィンランドではFINPAWが成功裡に終了し、高齢者の活用が着々と進んでいる。その一方で新たな課題として、「世代交代」という問題が台頭してきている。フィンランドの市町村では、大規模な世代交代が行われており、この傾向は中小企業でも

顕著である。中小企業、特に零細企業は世代交代の準備ができていないところが多く、知識や技能が失われる恐れが大いにある。またもっと広いビジョンを組み入れようという動きがあり、ライフ・サイクル、世代交代、シニア（キャリアの仕上げに時期を健康で柔軟にやる気をもって過ごす）、ジュニア（採用に注意し、新世代とそのニーズに注目する）という視点を取り入れはじめている。また、失業者や社会から疎外された人々という労働力予備軍に関しても、社会復帰や研修などのプログラムに着手している。

両国に共通して見られる認識は、年齢の問題を高齢者に限ることなく、全年齢にわたって、ワーク／ライフ・バランスやエイジ・マネジメント（年齢に配慮した人事管理）といったホリスティックな視点

から問い直している点である。高齢化をマイナスと取るのではなくチャンスと捉える姿勢を学ぶことが、高齢社会を迎える日本のひとつの指針となると確信するものである。「活力ある高齢化」の実現は、社会全体を貫く価値観や制度と密接につながっている。したがって今回の研究を踏まえて、社会保障制度や教育制度を含む総合的な視点から高齢者の活用を研究することを、今後の課題としたい。

#### \*謝 辞

本論文は、高年齢者雇用開発協会の「諸外国における高齢者の就業形態の実情に関する調査研究会」において行った調査に基づいている。ご支援いただいた同研究会関係者の方々に、心より御礼申し上げる次第である。

#### 【注】

- (1) 丸尾直美・塩野谷祐一編『先進諸国の社会保障 5 スウェーデン』東京大学出版会、1999年、33ページ。
- (2) Statistic Sweden, 2001.
- (3) 日本労働研究機構『平成 13 年度厚生労働省受託ミレニアム・プロジェクト「諸外国における高齢者の雇用・就業の実態に関する研究」報告書』第2部 第7章 スウェーデン、20-23 ページ、31 ページ、2002年。
- (4) 藤井 威『スウェーデン・スペシャル { I }』新評論、231-247 ページ、2002年。
- (5) 第一勧銀総合研究所編「調査レポート：福祉国家の経済再構築とスウェーデン・モデルの行方」第一勧業銀行、No.8、17 ページ、2000年。
- (6) Viklund, Birger S. (2002) "Older Workers in Sweden", unpublished paper.
- (7) この協定のもとでは、公務員の退職年齢は 65 歳であるが、使用者側と個人が合意すれば、67 歳まで働くことができる。
- (8) 病欠の連絡をした社員には上司がすぐにコンタクトすることになっているなど、細かい対応をしている。
- (9) 世界経済フォーラム (WEF) 「国際競争力報告」、2001年。
- (10) Romppanen, Antti "Abstract on the Labour Market Effect of Ageing", *The Report by the Government Institute of Economic Research, Finland*, 2000.
- (11) "Older Workers in the Labour Market and Outside", *National Programme on Ageing Workers : Implementation Report 1999 by an Expert Group*, Publication of Labour Administration 2000, Ministry of Health and Social Affairs, Ministry of Labour, Finland, pp.5-6.
- (12) 牧田満知子「高福祉の国のジレンマ」『海外社会保障研究』国立社会保障・人口問題研究所、1999年、第126号、118 ページ。
- (13) 同上、118 ページ。
- (14) 同上、120 ページ。

- (15) フィンランド技術庁『iWell:先進の技術がつくる高福祉』2000年, 4-6 ページ。
- (16) 同上, 7-23 ページ。
- (17) 未来委員会技術部会「ジェロンテクノロジーに関する予備調査・工学としての評価」, 1999年2月。
- (18) トゥルク市と日本の諸市町村の医療と高齢者福祉に関する比較研究に関しては, 以下の文献を参照されたい。  
黒田研二「フィンランドの医療と高齢者福祉: トゥルク市とその周辺自治体の現状」『社会問題研究』第48巻, 第1号, 大阪府立大学社会福祉学部, 1998年, 1-24 ページ。  
和気純子「日本とフィンランドの高齢者に関わる国際比較研究の視点と方法」『保健医療社会
- 学論集』第11号, 日本保健医療社会学会, 2000年, 21-26 ページ。
- (19) “The National Programme for Ageing Workers, Finland: Executive Summary”, *Peer Review*, October 2000, pp.1-2.
- (20) Arnkil, Robert, Jarmo Nieminen, Pekka Rissanen, Sari Pitkanen and Sanna-Mari Lyytinen, “Assessment of the Finnish National Programme on Ageing Workers (FINPAW) by Independent Expert, Social Development Co. for the European Peer Review”, Social Development Co. Ltd., 2002, p. 3.
- (21) 同上, pp.12-13.

#### 【参考文献】

- Arnkil, Robert, Jarmo Nieminen, Pekka Rissanen, Sari Pitkanen & Sanna-Mari Lyytinen, “Assessment of the Finnish National Programme on Ageing Workers by Independent Expert, Social Development Co. for the European Peer Review”, Social Development Co. Ltd., 2002.
- 第一勧銀総合研究所編「調査レポート:福祉国家の経済再構築とスウェーデン・モデルの行方」第一勧業銀行, 2000年。
- フィンランド技術庁『iWell:先進の技術がつくる高福祉』2000年。
- 藤井 威『スウェーデン・スペシャル〔I〕』新評論, 2002年。
- 牧田満知子「高福祉の国のジレンマ」『海外社会保障研究』国立社会保障・人口問題研究所, 1999年, 第126号, 118 ページ。
- 丸尾直美・塩野谷祐一編『先進諸国の社会保障5スウェーデン』東京大学出版会, 1999年, 33 ページ。
- Ministry of Health and Social Affairs, Ministry of Labour, Finland, “Older Workers in the Labour Market and Outside”, *National Programme on Ageing Workers : Implementation Report 1999 by an Expert Group*, Publication of Labour Administration, 2000.
- 未来委員会技術部会「ジェロンテクノロジーに関する予備調査・工学としての評価」1999年2月。
- 内閣府『平成15年版高齢社会白書』2003年。
- 日本労働研究機構『平成13年度厚生労働省受託ミレニアム・プロジェクト「諸外国における高齢者の雇用・就業の実態に関する研究」報告書』第2部 第7章 スウェーデン, 2002年。
- Peer Review, “The National Programme for Ageing Workers, Finland : Executive Summary”, October 2000.
- Romppanen, Antti “Abstract on the Labour Market

Effect of Ageing”, *The Report by the Government Institute of Economic Research, Finland*, 2000.

Viklund, Birger S. “Older Workers in Sweden”, unpublished paper. 2002.

[2003 年 8 月 4 日受理]





## 在米日系企業の企業市民活動に関する実証研究

中村 久人（東洋大学）

## 要 旨

企業市民活動に関する研究は、米国企業に関するものが圧倒的に多いが、在米日系企業に関するそれらの研究は非常に少ないのが現状である。

本稿執筆の目的は、在米日系企業の市民活動に関して以下の問題を文献研究とアンケート調査を通じて分析することである。

- ① 企業市民活動を行えば、地域社会との摩擦は減少するか
- ② 企業市民活動と財務的（経済的）業績との間に正の相関はあるか
- ③ 企業市民活動を行えば、企業の社会的業績は向上するか
- ④ 企業市民活動を行えば、創造的・革新的社風が創造されるか
- ⑤ 企業市民活動を行えば、ポリティカルな問題は減少するか

それぞれを仮説の形で設定し直して検証することにした。まず、全業種に渡る在米日系企業 500 社に対し質問表による郵送調査を行い、その結果をもとにスペアマン相関係数分析を行った。

その結果、企業市民活動は、財務的業績、社会的業績、および創造的・革新的社風とそれぞれ統計的に正の有意な関係にあった。

このことは、②については、企業市民活動の向上が財務的業績を高めるのか、それとも財務的業績の向上が企業市民活動を活性化させるのか、両者の因果関係はともかく正の相関関係にある。③については、企業市民活動は企業献金や社員のボランティア活動に対する地域社会の評判、イメージ・アップ、尊敬といった観点からみた社会的業績を向上させる。④については、企業市民活動は、一種の組織スラックとして当該企業の社風を創造的・革新的にする。

しかし、①については、企業市民活動は地域社会との摩擦の関係では統計的に有意な関係とはいえなかった。これは、両者の間に相関がないというよりむしろ地域社会との摩擦は日系企業の市民活動だけで減少するものではないと理解すべきであろう。また、⑤については、在米日系企業は自社のポリティカルな問題を強く意識している企業はごく僅かであり、企業市民活動との間に必ずしも有意な関係は見いだせなかった。

以上から、①や⑤については問題があるものの、全体的には企業市民活動を積極的に行うことは、企業の社会的責任であるという以上に今や戦略的競争優位の強力な源泉として位置づけられるべきであるといえよう。

## I 問題提起

日本企業の日本国内での社会貢献活動や企業市民活動はアメリカに進出した日系多国籍企業が現地においてその重要性和有効性を強く認識し、日本国内に「逆輸入」した所産であるとの見方が有力であろう。周知のように、90 年には、(社) 経済団体連合会(現日本経団連)に属するそれらの企業を中心に、

「1%クラブ」や(社) 企業メセナ協議会が創設されたのである。

アメリカで多くの企業が企業市民活動 (corporate citizenship) を重視する大きな理由は、さまざまな社会問題 (特に、教育、麻薬、貧困等の問題) が背景にあり、それらの問題の改善に努力することが、ステークホルダー、特に地域社会に認められ、支持

されることになるからであろう。いかに優れた経営資源や能力を有していても、その企業が事業を行う社会・地域で受け入れられなければ、それは生かされないし、企業の維持・発展はあり得ないであろう。

では、そのような環境にあって在米日系企業は、①現地企業に伍してどのような市民活動をどの程度行っているのだろうか。②企業市民活動に事業開始時から積極的に取り組めばステークホルダーとの摩擦は少なくなるのだろうか。③そもそも、企業市民活動を競合企業以上に行えば、財務的業績はよくなるのだろうか。④そのような活動は、本当に企業の名声や評判を向上させ、社会的業績を向上させるのだろうか。また、⑤そうした活動は、当該企業の社風を革新的・創造的にするであろうか。⑥企業市民活動は、企業が遭遇するポリティカルな問題を回避するのに役立つであろうか。以上のような問題に関して在米日系企業を対象にした実証研究はほとんど行われていない。本稿執筆の目的は、実証研究を通じてそうした問題を明らかにし、企業の競争優位の源泉として企業市民活動を位置づけようとするものである。

## II 文献レビューと仮説の設定

### 1 文献レビュー

これまで企業市民活動の関連研究分野として、企業の社会的責任（CSR）、企業の社会的対応（corporate social responsiveness）、企業フィランソロピー、企業の社会的業績（corporate social performance：CSP）等が研究されてきた。特に、企業の社会的業績に関する研究は、その理論と実践において本稿における企業市民活動に酷似した内容となっており、その領域では、Wood, D.J. (1991a, 1991b), Wartick, S.L., & Cochran, P.L. (1985), Carroll, A.B. (1979), Sethi, S.P. (1979), Frederick, W.C. (1978), Preston, L.E. & Post, J.E. (1975) 等の研究がある。それぞれの CSP 研究には類似性も多

いが論者によってその内容は多少異なっている。例えば、Wood (1991a, 1991b) と Wartick & Cochran (1985) は企業の社会的関与に関する 3次元モデル（CSP モデル）を開発している。それらは、企業の社会的責任の原則、企業の社会的対応のプロセス、社会的プログラムや政策の開発といった 3つの軸からなるモデルである点では共通しているが、それぞれの次元の具体的内容についてはかなり相違がある。

また、一般的に、企業の社会貢献活動は、企業および社員による寄付行為や経営者・社員による各種ボランティア活動からなるものである。前者では、マッチング・ギフト・プログラムやユナイテッド・ウェイへの寄付、後者ではアダプト・ア・スクール・プログラム（寄付行為にも含まれるが）や社員のソーシャル・サービス・リープを利用しての各種社会奉仕などが挙げられる。最近の、米国企業の社会貢献活動の一つの傾向として、事業活動への直接の波及効果を狙ったもの、例えばマーケティング活動とタイアップした寄付行為（ジョイント・マーケティング型のキャンペーン活動）が実施されている（Mescon & Tilson, 1987; Smith, 1994）。

さて、企業市民活動に関する先行研究では、それは企業の社会的責任よりも広い概念を構成する種々の多くの活動の一つであり、伝統的な営利活動や慈善目的の企業献金さえも超えた組織化された活動として扱われている。また、その目的は、活発な、参加意欲の高い、組織化された活動を通じて社会における生活の質を高めることであるとしている（Tichy, McGill, & Clair, 1997）。

さらに他の研究では、企業市民活動は、社会と企業間の双方向の関係を対象としていることを強調している。いくつかの企業側のニーズは究極的に公共的・社会的ニーズを満たす方向で行動をとることによってのみ満たされるからである。また、企業市民活動は一つの連続体を形成しており、出発点は違法に則った最小限の市民活動であり、それが自由裁量的社会貢献や慈善目的の寄付等に発展した後、最終

局面では社会的ニーズを企業活動に統合した戦略的企業市民活動へと昇華する。単に企業市民になるだけならば法律を遵守してさえいけばよいわけだが、十分な企業市民としての資格は企業市民活動を優先的に経営戦略として位置づけることによるのみ可能になるといえよう (McIntosh, Leipziger, Jones, & Coleman, 1998)。

また、企業市民活動、企業の社会的貢献、企業の社会的責任の3つの関係についての研究では、企業市民活動の領域は、企業の社会的貢献と社会的責任の両領域を含むもので、それをさらに基本的企業市民活動（基本的とは、本来企業としてまた市民として果たすべき、政治的・経済的・社会的な義務であり、それが企業市民としての基本になるという意味）領域と戦略的企業市民活動（戦略的とは、本来的義務を超えて、社内の労働条件の改善や社外の公益増進のためにも自発的・積極的に活動するという意味）領域に二分した研究もある（谷口, 1998）。

企業市民活動に関する先行研究を要約すれば、企業市民活動はこれまで言われてきた企業の社会的責任や企業の社会的貢献よりも、そのカバーする領域が社内外に渡り広範囲であること（社会的責任は本業、社会的貢献は本業以外にそれぞれ重点があるのに対し、企業市民活動はその両者を含む）、またそれは企業に課された法的義務を遂行するだけでなく、社内外の問題に法的基準以上に自主的・積極的に対応して地域社会の期待に応える企業活動であるということである。

本稿では、企業市民活動を「企業の本業関連領域と非関連領域（社会的責任と社会貢献活動の双方の領域）において、内外のステークホルダー（特に地域社会）の期待に応じて、法定基準を超えて積極的に対応する企業活動」と定義しておく。具体的には、公平な雇用・訓練・昇進、各種労働条件の改善をはじめとし、マッチング・ギフト・プログラムやソーシャル・サービス・リープ等の実践、社員のボランティア活動への支援、学校・病院・その他非営利組

織等への献金、地域行事への参加、会社施設の開放、共同募金活動団体への献金、マーケティング型キャンペーンの展開等である。

以上のように、先行研究では、前節の「I 問題提起」で提示した①～⑥までの課題に答えている研究は、ほとんど皆無である。また、企業市民活動を企業の戦略に組み込むことの重要性は指摘しているも、どのようにして企業の利潤追求行動と矛盾することなく経営戦略として位置づけるのかは必ずしも明確になっていない。本稿において以下の実証研究を行う理由は正にこれらの点にある。

## 2 仮説の設定

(1) さて、以上の文献レビューの結果を在米日系企業の場合に当てはめて考えてみよう。まず、これまで在米日系企業が現地で数多くの摩擦を発生させ告発されてきたのは企業市民活動が不足していたからではないかと考える。例えば、日系企業は雇用や昇進に関する慣行で男女雇用機会均等法等に抵触するとして現地従業員から告訴されたり、顧客や地域社会からは製品リコールをはじめとして数多くの訴訟を経験している (Bob & SRI International, 1990; 石&柏木, 1994; 花見, 1995)。前者を自動車業界の例でいえば、かつてオハイオ州のホンダはアメリカ公正雇用機会委員会 (EEOC) から性差別と人種差別の疑いをかけられ、委員会の査察を受けた末約 600 万ドルを支払って和解した。また、ミシガン州のマツダの工場では、地域住民の 29%が黒人であるにもかかわらず、1988 年の時点での黒人従業員の割合は 14%にすぎなかった。日産の工場でも EEOC の差別査察を受けたのち和解に達し、黒人、ヒスパニック、女性、高齢労働者の 68 人にマネジャーの地位を与えることに同意した (Sullivan, 1992)。これら現地社会との摩擦、つまりステークホルダーとの摩擦の原因の一つが日系企業の企業市民活動の低調にあることはこれまでも指摘されてきた (長

坂, 1991)。

また、筆者は、企業が市民活動に使う資金は、いわゆる「捨て金」ではなく、うまく企業の経営戦略に組み込めば企業の競争優位の源泉になると考える。例えば、地域社会での教育の改善、環境保護運動などはその社会から歓迎されると同時に長期的には企業の業績向上にも貢献する (Porter & Kramer, 2002)。

そこで次の仮説を設定する。

仮説 1. 日系企業は立ち上げ時から、積極的に企業市民活動を行えば行うほど、ステークホルダーとの摩擦は少なくなる。

(2) 次に、企業市民活動を積極的に行えば、その企業の財務的業績は向上するのであろうか。これまでの主として米国企業を対象とした分析結果では、両者は「正の相関を持つ」、「負の相関を持つ」、「相関なし」の3種類が存在し、明確な結論に至っていない (Ullmann, 1985; Pava & Krausz, 1996)。これについての重要課題は、企業の市民活動もしくは社会的業績を何を指標にして統計的に測定するのか、また、企業の財務的業績もしくは経済的業績を何を指標にして統計的に測定するのか、という問題である。前者の指標としては、①フォーチュン誌の名声分析、②KLD (Kinder, Lydenberg, Domini) 指標、③TRI (Toxics Release Inventory) データ、④企業社会貢献活動 500 社年鑑 (Corporate 500) などがよく使われてきた。ただ、フォーチュン誌の名声分析は、実際の活動結果に対する評価というよりも当該企業に対する評価者の認識あるいはイメージに傾斜するかもしれないという難点がある。また、KLD 指標は、名声分析より評価基準が客観的であるが、CSP の 8 つの側面をウェイトづけしないで均等に扱っている点に限界がある。TRI データの欠点は、産業別のデータが少ないことである。

他方、後者の指標としては、一貫性もなく次の指標の内の 1 つあるいは 2, 3 が使われている。

①収益性、②資産の利益率、③成長性、④流動性、⑤リスクまたは株式市場の測定値、などである。①では、純利益 (Friedman, 1962, 1970)、1株当たり収益 (Vance, 1975)、株主資本利益率 (Bowman & Haire, 1975) 等が使われている。②では、総資産利益率 (Wokutch & Mckinney, 1991) や固定資産比率、③では、総資産やその対数で表示された「規模」に関する指標が多いが、5年間ないしは 10 年間の株価収益率の変動を利用したもの (Sturdivant & Ginter, 1977; Cochran & Wood, 1984) もある。④では、酸性テストや現金流動性の変化が取り上げられる例は少ない。⑤では、過剰な市場価値あるいは異常収益、Beta や Alpha を利用したものが多い。

最近まで、社会的目標と財務的目標は別物であり、多くの場合は相反するものとみられてきたのも事実である。特に、本業との関連でより外延的領域の活動 (純粋な社会貢献活動) だけを行ってきた企業では両者の関係はむしろ負の相関関係が想定されるであろう。

しかし、企業は市民活動を行うことで自らの競争優位の構築に結びつけることは可能であろう。そのためには自らの「戦略的コンテキスト」(つまり自社が事業を展開する立地における事業環境の質) を改善することが重要である (Porter & Kramer, 2002)。今日では、競争の基盤が、どれだけ低コストのインプットを得られるかという点から、どれだけ優れた生産性を実現できるかという点に移行しつつある。従って、現代的な競争においては労働者のケイパビリティ (能力) がますます重要になってくる。また、今日、企業と地域社会との依存度は高まっており、垂直統合よりも、地域サプライヤーや地元機関へのアウトソーシングやコラボレーションに依存することが多くなっている。既述の地域社会における教育の改善や環境保護は、この点からも戦略的競争優位の構築につながるものといえよう。

従って、結果的には、両者の指標としてそれぞれ何を選択するか、どのような組み合わせにするかによって分析結果も異なってくるかもしれない。しかし、当研究では、両者の関係は、「正」の相関にあると仮定する。企業の社会的業績の向上がその財務的業績（収益性）を高め、その財務的業績の向上が一層の社会的業績の向上を促すといった「善の循環」があるのではないかと（Waddock & Graves, 1997; Waddock & Smith, 2000）と推論されるからである。例えば、金融市場は、アフーマティブ・アクションで表彰された企業には前向きに反応するが、差別的慣行を持つ企業にはマイナスに反応するといった研究もある（Wright, Ferris, Hiller, & Kroll, 1995）。そこで次の仮説を設定する。

仮説 2. 日系企業は、積極的に企業市民活動を行えば行うほど、その経済的成果は向上する。

(3) 次に、企業が市民活動を積極的に行えば、その結果として、当該企業に対する評判や名声、イメージ、尊敬の念などが高まり、社会的業績は向上するのだろうか。フォーチュン誌が毎年「企業の名声調査」を取り上げるのは、企業の名声を社会的業績の代理変数と考えているからであろう。これまで、フォーチュン誌の名声分析をこの理由で利用した研究は数多い（Wokutch & Spencer, 1987; Spencer & Taylor, 1987; McGuire, Sundgren, & Shneeweis, 1988; McGuire, Shneeweis, & Branch, 1990; Cotrill, 1990）。さらに、社会的業績が向上すれば、組織としてのイメージや魅力が高まり求職者が増加するといった研究もある（Davis, 1973; Fombrun & Shanley, 1990; Turban & Greening, 1996）。このような暗黙的前提は、在米日系企業についても当てはまると考えられよう（松岡, 1992; (社) 経済団体連合会）。よって、

仮説 3. 日系企業は、積極的に企業市民活動を行えば行うほど、その社会的業績は向上する。

(4) 次に、企業の市民活動や社会貢献活動を一種の組織スラックとみることにはできないだろうか（Buchholtz, Amason, & Rutherford, 1999）。組織スラックとはこの場合、内的あるいは外的圧力に対してその組織がうまく適応するための諸資源のクッション（緩衝材）という意味である（Bourgeois, 1981）。

しかしながら、多国籍企業の子会社のイノベーションを組織のスラックの観点から取り上げた研究は少ない。イノベーションの局面を「創造（creation）」、「採用（adoption）」、および「伝播（diffusion）」に分けて、現地子会社のスラック資源との相関を分析した研究では、スラックは、「創造」と「伝播」との関係では統計的に有意ではあるが、「採用」との関係では優位ではないと結論して（Ghoshal & Bartlett, 1988）、必ずしもイノベーションと子会社のスラックとの関係は明確にされていない。

組織の「通常の」効率的運営に必要なとされる量を越えた資源としてスラックをみると、それは環境の中で組織がより大胆に活動したり競争したりすることを可能にする1つの源泉であるといえよう。すなわち、スラックが創り出されるにつれ、組織は例えば新製品の導入、新市場への参入といったような文字通り新しい戦略を経験する余裕ができる（Hambrick & Snow）。Cyert & Marchは成功する企業がイノベーションを導入する理由を説明するのにスラックの概念を利用している。当初、彼らは失敗した企業のみが新しい解決策を模索してイノベーションを生み出すと予測したが、そうした「逆境仮説」のイノベーションだけでは成功し続けている企業のイノベーションを説明できなかった。そこで導入されたのがスラックの概念であった。スラックは成功によって育成され、資源の希少性の問題を緩和し、イノベーションのための源泉を提供することになることを発見したのである（Cyert & March, 1963, pp.278-279）。

このように考えると、企業市民活動はまさに組織に創造的で革新的な資源を提供する組織スラックとしての役割を果たしているといえるのではなかろうか。以上より、次の仮説を設定する。

仮説 4. 日系企業は、積極的に市民活動を行えば行うほど、その企業風土は、革新的で創造的になる。

- (5) 最後に、日系企業の抱えるポリティカルな問題と企業市民活動との関係のみてみよう。ここでポリティカルな問題というのは、現地でのナショナリズム、受入国による干渉、取用や送金のリスクといった多国籍企業の子会社が直面する純粋な政治的問題の他に、労働問題や人権問題といったさらに広い意味での政治や法律に関連した問題が含まれる（Gladwin & Walter, 1980; 桜井, 1980）。例えば、対内的には、レイ・オフや工場閉鎖、雇用の機会均等、昇給・昇進等に関する問題であり、対外的には受入国での援助金交付、法律の変更、企業買収時などにおける諸問題である（Brewer, 1992）。

在米日系企業は過去において、例えば、日立製作所による IBM 情報の産業スパイ疑惑（小浜, 1995）、日本企業の南アフリカへの投資に対する批判、米国三菱自動車工業のセクシャル・ハラスメントに対する米国雇用機会均等委員会（EEOC）への提訴、ファイアーストンの製品リコールなど、この問題は枚挙に暇がない。しかし、企業市民活動を推進すれば、それらの問題は緩和されるかもしれない。そこで、次の仮説を設定する。

仮説 5. 日系企業は、積極的に企業市民活動を行えば行うほど、ポリティカルな問題は減少する。

### III 調査方法

在米日系企業ではどのような種類の企業市民活動が実施されているか、また既述の5つの仮説は統計的に有意かどうかを知るために2000年5月から7月にかけて在米日系企業の社長（社長不在の場合は

会長）宛に、質問表による郵送調査を行った。日系企業の最高責任者による企業市民活動についての全般的判断に基づく回答により、仮説の有効性についての全般的傾向を把握することを第一義的な目的とした。対象企業は、JETRO 発行『Directory of Japanese-affiliated Companies in the U.S.A. & Canada』に掲載の企業500社（製造業は資本金額1,000万ドル以上または従業員数500人以上、サービス業は100万ドル以上、または100人以上）とした。製造業については、米国の標準産業分類（SIC）による製品別に、サービス業については、金融関連、レジャー関連、その他、に分類し、質問表はほぼ全産業に均等に発送された。

結果的に回答を得られたのは90社であったが、有効回答は86社からであった（17.2%）。そのうち製造業は70社（輸送用機器が29社で最多）、サービス業は16社であった。

尚、質問表は、質問1から質問7まで7つの項目からなり、質問1を除いて、すべて5段階選択式測定法を用いた。質問1は、当該企業が実施している企業市民活動の具体例を10個の選択肢から複数選択する形式である。質問2は競合企業と比較した創業時の企業市民活動実施の程度、質問3は競合企業と比較した現在の企業市民活動実施の程度、質問4は競合企業と比較した経済的業績の程度、質問5は競合企業と比較した社会的業績の程度、質問6は競合他社と比較した社風の創造性、革新性の程度、質問7は他の在米日系企業と比較してポリティカルな問題を抱える程度、をそれぞれ問うものである（文末参照）。

尚、当調査は、必ずしも企業市民活動や財務業績に関する精緻な数値データを基にした分析というよりもむしろ、日系子会社の最高経営責任者の全般的判断に基づく回答によって、仮説の有効性について全般的傾向を把握しようとするものである。

IV 分析と結果

(1) 記述的統計分析

まず、7項目からなるすべての設問について、「回答頻度分析」を試みた。質問1の回答企業の実施している企業市民活動の具体例としては、10個の選択肢の中で「学校、病院、および他の非営利組織への献金」(69.88%：複数回答)が一番多く、次いで「地域行事への参加」(49.40%)、「工場見学」(39.76%)、「代表的な共同募金活動団体への献金」(38.55%)、「社員のボランティア活動への支援」(36.14%)、「制度としてはないが、ケース・バイ・ケースで協力している」(33.73%)と続いている。反対に一番少ないのは、「マーケティング型のキャンペーンによる献金」(1.20%)であり、「ソーシャル・サービス・リープ」(8.43%)、「会社施設の開放」(13.25%)、「マッチング・ギフト・プログラム」(24.10%)の順になっている。

ちなみに、回答企業が社内制度として有する企業市民活動の種類合計値を数えてみた。1種類が19社(22.1%)で一番多く(ケース・バイ・ケースを

含むが)、続いて4種類(14社、16.3%)、2種類、3種類、5種類(以上各13社、15.1%)、6種類(8社、9.3%)、7種類(4社、4.7%)、8種類(2社、2.3%)であった。より多くの制度を持つ企業ほど企業市民活動に積極的な企業とみることのできるため、この合計値は企業市民活動の代理変数として後で使用する。

質問2から質問6では、上記5つの仮説を検証するために、5段階選択方式による回答が求められた。結果は、表1に示すように一貫して「選択肢3」(同業他社と同じ)の選択が一番多かった。特に経済的業績では61.6%もの企業が業界平均水準と答えている。また、創業時の企業市民活動と現在のそれを比較すると、選択肢5(多く実施している)の選択は、8.1%から12.8%へ、選択肢4(かなり実施)は、16.3%から26.7%へそれぞれ伸びている。質問7のポリテイカルな問題については、選択肢2(あまりない)が一番多く(45.3%)、選択肢1(全然ない)と合わせると半分以上(55.8%)の企業がこれを深刻な問題として意識していない。

表1 頻度テスト(質問2-質問7)

設 問	選択肢	1	2	3	4	5
創業時の企業市民活動	頻度 (%)	9 (10.5)	23 (26.7)	33 (38.4)	14 (16.3)	7 (8.1)
現時点の企業市民活動	頻度 (%)	3 (3.5)	10 (11.6)	39 (45.3)	23 (26.7)	11 (12.8)
経済的業績	頻度 (%)	1 (1.2)	10 (11.6)	53 (61.6)	18 (20.9)	4 (4.7)
社会的業績	頻度 (%)	1 (1.2)	10 (11.6)	40 (46.5)	25 (29.1)	10 (11.6)
創造的・革新的社風	頻度 (%)	1 (1.2)	9 (10.5)	44 (51.2)	30 (34.9)	2 (2.3)
ポリテイカルな問題	頻度 (%)	9 (10.5)	39 (45.3)	31 (36.0)	3 (3.5)	4 (4.7)

(2) 仮説の検証

次に、創業時の企業市民活動の程度、現時点の企業市民活動の程度、および企業市民活動の代理変数(質問1での各社が実施している企業市民活動の種

類の合計値)は経済的業績、社会的業績、創造的・革新的社風、およびポリテイカルな問題との関係で有意な正の相関がみられるであろうか。統計学的にデータが順序づけされたカテゴリーを持つてはいる

が、必ずしも正規分布していない場合を考えてピアソン相関係数よりむしろスピアマン相関係数を行い、それぞれの関係を分析した。また、相関の方向はわ

かっているので両側確率（2 tailed）に依っている。結果は表2の通りである。

表2 スピアマン相関係数分析

	変数	創業時の 企業市民活動	現在の 企業市民活動	企業市民活動の 代理変数
1	経済的業績（仮説2）	.251*	.241*	.177
2	社会的業績（仮説3）	.426**	.633**	.434**
3	創造的・革新的社風（仮説4）	.410**	.373**	.259*
4	ポリティカルな問題（仮説5）	.003	.214*	.032

n=86。 \*p<.05で有意（2 tailed）。 \*\*p<.01で有意（2 tailed）。

創業時の企業市民活動は、経済的業績、社会的業績、および創造的・革新的風土と正の有意な関係にあったが、ポリティカルな問題とは有意な関係ではなかった。すなわち、仮説2との相関は、P<.05（両側確率、以下同じ）で、仮説3および仮説4については、それぞれP<.01で有意であった。他方、現在の企業市民活動については、ポリティカルな問題を含めて表中の4つの仮説すべてについて有意な相関がみられた。しかし、代理変数との関係では、仮説3がP<.01で、仮説4がP<.05でそれぞれ有意となっただけであった。代理変数が、現時点よりも創業時の企業市民活動の程度と類似した傾向を示したのは興味深い。これら3つの説明変数はすべて社会的業績（仮説3）および創造的・革新的社風（仮説4）と有意な相関を有している。

さらに、仮説1については、部分的に有意と判定した。そのように結論づける理由は、創業時の企業市民活動が仮説2、仮説3、および仮説4とは有意な相関にあるが、仮説5とはそのような関係にないからである。このことはいくつかのステークホルダーとの摩擦は減少したが、その他のステークホルダーとの摩擦は依然として残っていることを意味するからである。

以上の仮説検証の全体的結果を補完するために、産業別および企業規模別についても同様のスピアマ

ン相関分析が試みられた。産業別分析では、産業を4分類（輸送機器、産業・電子機器、その他製造業、サービス業）としたが、仮説3と仮説4については全体的結果と一致して有意な相関を示す産業が多かった。しかし、仮説2と仮説5についてはいずれの産業においても全く有意な相関はみられなかった。

企業規模別分析では、資本規模別、売上高規模別、従業員数規模別の3種類に分類し、サンプルが少ないのでそれぞれを大小に2分した。その結果、仮説1、仮説3および仮説4についてはほぼ全体的結果と一致して有意な相関であったが、仮説2と有意な相関を示したのは僅かに小規模資本と大規模従業員数だけがあり、仮説5についてはいずれの規模別変数ともまったく有意な相関はみられなかった。

## V 結果についての議論

仮説1は部分的に有意でしかなかったが、これについては、アメリカにおける地域社会との日系企業間の摩擦は企業市民活動の程度と関係がないと解釈するより、そうした摩擦は企業市民活動が少ないことだけから招来されるものではないと解釈されるべきであろう。

仮説2は、産業別・規模別分析ではほとんど検証し得なかったが、全体的結果としては有意と判定しうる。つまり、日系企業の企業市民活動と経済的（財務的）



業績との間には有意な相関があるということである。

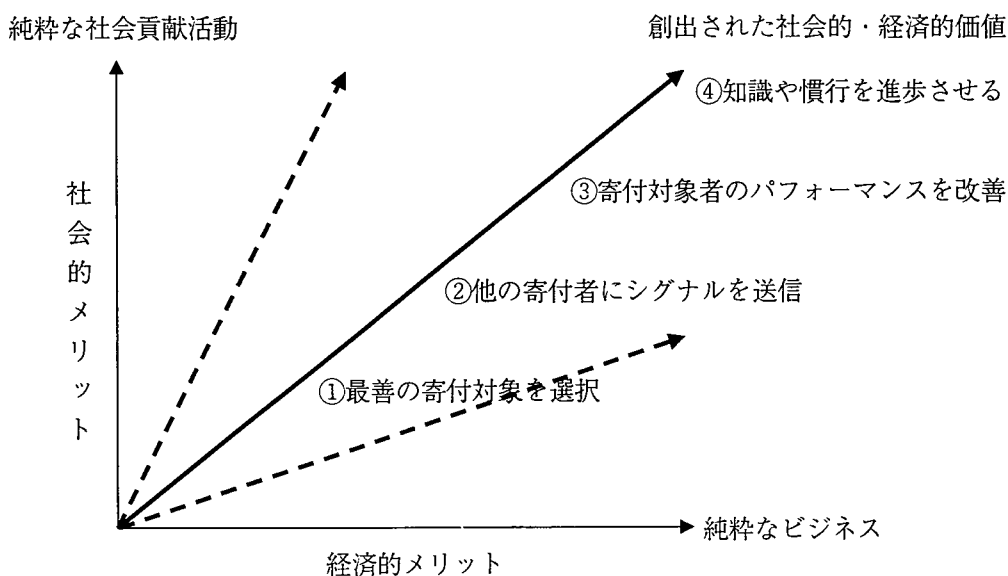
既述のように、両者の業績の指標として何を採るか、またそれらをどう組み合わせるかによって結果が異なる可能性も否定し難いところであろう。因みに、先行研究で両者を正の有意な関係と断定しているものには、例えば環境汚染改善指標と財務的業績（平均株主資本利益率、平均総資産利益率、株価収益率、リスク調整後の株価収益）との相関、フォーチュン誌の企業名声と総資産利益率や総資産との相関、モスコビッツの企業名声測定値と 10 年間の株価収益率との相関、企業の社会的責任に対するトップ・マネジメントの態度と経済的業績の相関などが取り上げられている。

ただ、企業市民活動を積極的に行うことが企業の財務的業績を向上させ、それがさらに企業の市民活動を向上させるのか、あるいは良好な企業の財務的業績が企業の市民活動を活性化させ、それが財務的業績をさらに向上させるのか、その因果関係はどちらであるか必ずしも判然としない。

アメリカでは販売促進と絡めてマーケティング型キャンペーンによる献金 (cause-related marketing) やイベントのスポンサーになる (sponsorship) といった企業市民活動が盛んであるが、これは正にそ

の名の通りマーケティングであって顧客に企業宣伝と受け取られれば社会的意義は減少する。

これまでの社会貢献活動では企業献金やそれに関連した活動その組織の戦略的目的とは意図的に一致しない形で行ってきた（本業とは非関連の領域が対象）が、このような運動を長続きさせるためには、企業組織の福利とステークホルダーの便益とが両立する形で（本業領域と関連させて）、当該企業の一つの経営戦略の下で焦点を絞って活動することが重要となろう（McAlister & Ferrell, 2002）。換言すれば、社会的利益と企業の経済的利益を同時に生み出す（社会的メリットと経済的メリットの融合部分を拡大する活動の展開）ような戦略的競争優位の構築が必要であろう。M.ポーターの最近の研究でも（Porter & Kramer, 2002）も、図 1 に示すように企業による支出が社会的メリットと経済的メリットを同時に生み出す場合のみ、企業社会貢献活動と株主価値とが収斂（融和）すると述べている。図 1 において 2 本の点線で挟まれる部分が「利害の収斂」領域で企業社会貢献が真に戦略的になるのはこの部分である。さらに、企業が社会貢献活動によって社会的・経済的価値を最大化するには、図 1 に示す 4 つの段階（①から④まで）を順次踏むことを提示している。



(出所) M.E. Porter & M.R. Kramer (2002)

図 1 フィランソロピーの価値を最大化する

このような戦略的活動が活発に行われるようになれば、企業の社会的業績と財務的業績との関係は正の相関としてより明示的なものとなるであろう。

次に、当調査では、企業市民活動の積極的側面のみを質問項目に挙げたが、企業犯罪、独禁法違反、環境汚染、製品リコールといった企業市民活動に反する側面と経済的業績の相関についての分析も必要であったと思われる。例えば、環境汚染に関して言えば、もし法的基準を遵守しなければその企業には罰則や罰金が適用され、悪い評判が広がり、従業員には不満や不信が蔓延し、コストとリスクが増大し、株価が下落するといったことになるかもしれない。今後の課題にしたい。

仮説3は全体の分析結果でも産業別・規模別の分析結果でも共に有意であった。企業の市民活動の向上は企業の評判や名声を高め、より前向きのイメージを創り出すといえよう。この仮説に関連して、「シグナル論」(signal theory)によれば、企業の社会的業績を高める活動を行う企業は、この企業が持つ価値観や規範についてのシグナルを人々に向けて発信していることになる。それを受信した人々が自分が重視する価値観や規範をその企業に見いだしたときそれに引きつけられるとしている。また、「社会認識論」(social identity theory)では、企業の社会問題に対する対応の仕方如何がその企業のイメージを高めもすれば損ないもするほど重大な影響力を持つとしている(Turban & Greening, 1996)。

ただ、この仮説は企業市民活動が結局社会的業績であるといったトートロジーに陥る危険性も含んでいることを認めざるを得ないかもしれない。それを避けるためにも仮説2で指摘した企業市民活動についてのネガティブな側面からの相関分析も必要になるであろう。

仮説4については、全体的分析および企業規模別分析ですべて有意な相関が確認された。企業が市民活動に積極的であれば、資源ベース・モデルで定義されるような諸資源やコア・コンピタンス(すなわ

ちスラック)が組織に蓄積され、その結果企業風土が創造的・革新的になり、それは企業の競争優位の源泉になると解釈しうる。なぜなら、そこでは組織の便益と社会の便益が両立するように組織の諸資源やコア・コンピタンスが相乗効果をもたらすようなやり方で利用できるからである(McAlister & Ferrell, 2002)。企業市民活動は今や企業の社会的責任として実施されるだけでなく戦略的競争優位を獲得する有力な手段として認識される段階に立ち至っているといえよう。

ただ、企業市民活動と企業風土の間に相関があるとしても、企業市民活動を行った結果が企業風土を革新的、創造的にしたのか、反対にもともと革新的、創造的な企業風土を持つ企業が企業市民活動を積極的に行う傾向があるのかといった因果関係はここでも判然としないところがあるかも知れない。

企業風土に関して、一説にはトップ・マネジメントの価値観や倫理観が企業の社会的反応に重要な役割を果たすという見解がある(Epstein, 1987; Buchholtz, Amazon, & Rutherford, 1999)が、他方では「ボトム・アップ」によるアイデアや価値観のほうが社会的要求への対応には重要であるという先行研究もある(Collins, 1990; Antal, 1992)。

ただ、産業別分析で輸送機器産業とサービス産業ではこれら両者の相関が示されていない。その理由については現段階では説得的な理由が見当たらない。

仮説5の結論については、問題の残るところである。全体的結果分析において、現在の企業市民活動の程度と有意な相関が存在するだけであった。これについても、説得的な理由が見当たらない。質問表において、筆者の意図する「企業のポリティカルな問題」という意味が回答者に十分に伝わらなかった可能性もあるかもしれない。また特に、産業別・企業別分析でサンプルの分類法等に問題があるとすればさらに今後改善を期したいと考えている。

さらに、本稿の基になったアンケート項目(特に、質問1)は、本業の非関連領域(社会貢献活動領域)

に関する質問が大半で、関連領域に関する質問（社会的責任領域）は十分になされていない。この点も当調査の課題として今後の調査における改善点としたい。

また、以上の結論は、全体的であれ産業別あるいは企業規模別であれ、在米日系企業の市民活動に限定される成果であるかもしれない。上記の知見の一般適用性 (generalizability) には問題がないとはいえない。一般的理論化のためには、アメリカやその他の国での外資系企業の市民活動について更なる実地調査が必要とされよう。

とは言え、当研究で得られたいくつかの知見は既

存の理論の一層の拡張や検証に貢献していると考えられる。また、この研究成果は、在米日系企業が市民活動を活発に行うべき根拠を提供すると同時に、企業市民活動が企業の戦略的競争優位の構築につながることを示唆するものと思料されるのである。

#### \*謝 辞

今大会の発表では、九州産業大学の土井一生先生にはコメンテーターとして示唆に富んだ有益なコメントを戴き、また明治大学の諸上茂登先生からも研究上の具体的なアドバイスを戴き衷心より謝意を表す次第であります。

#### 【参考文献】

- Antal, A. B. (1992) *Corporate Social Performance : Rediscovering Actors in Their Organizational Contexts*. Frankfurt am Main : Campus Verlag.
- Bob, D.E. and SRI International (1990) *Japanese Companies in American Communities : Cooperation, Conflict and the Role of Corporate Citizenship*, Japan Society, Inc.
- Bourgeois, L. J. (1981) On the Measurement of Organizational Slack. *Academy of Management Review*, 6 (1) , pp.29-39.
- Bowman, E. H., and Haire, M. (1975) A Strategic Posture Toward Corporate Social Responsibility. *California Management Review* 18 (2) : pp.49-58.
- Brewer, T. L. (1992) An Issue-Area Approach to the Analysis of MNE-Government Relations. *Journal of International Business Studies*, Second Quarter, pp.295-309.
- Buchholtz, A. K., Amason, A. C., and Rutherford, M. A. (1999) Beyond Resources: The Mediating Effect of Top Management Discretion and Values on Corporate Philanthropy. *Business & Society*, Vol.38 No.2, June : pp.167-187.
- Carroll, A. B. (1979) A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 4 : pp.497-505
- Cochran, P. L., and Wood, R. A. (1984) Corporate Social Responsibility and Financial Performance. *Academy of Management Journal* 27 (1) : pp.42-56.
- Collins, D. (1990) *The Relation of Gainsharing to Work Climate and Company Social Performance*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Pittsburgh.
- Corporate 500 : *Directory of Corporate Philanthropy* (1991-1992, 1992-1993, 1993-1994) San Francisco, CA : Public Management Institute.
- Cottrill, M. T. (1990) Corporate Social Responsibility and the Marketplace. *Journal of Business Ethics* 9, pp.723-729.
- Cyert, R. M., and March, J.G. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

- Davis, K. (1973) The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, 27 : pp.42-56.
- Directory of Japanese-Affiliated Companies in the USA & Canada* : 1999, 2000. Japan External Trade Organization (JETRO) .
- Epstein, E. M. (1987) The Corporate Social Policy Process : Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility and Corporate Social Responsiveness. *California Management Review*, 29 (3) , pp.99-114.
- Fombrun, C., and Shanley, M. (1990) What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 33 : pp.233-258.
- Frederick, W. C. (1978) *From CSR1 to CSR2 : The Maturing of Business-and-Society Thought*. Working Paper, University of Pittsburgh, Graduate School of Business.
- Friedman, M. 1970 (reprint from 1962) . The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *New York Times Magazine*, September 13 : pp.122-126.
- Ghoshal, S., and Bartlett, C.A. (1988) Creation, Adoption, and Diffusion of Innovations by Subsidiaries of Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, Fall : pp.365-388.
- Gladwin, T. N., and Walter, I. (1980) *Multinationals under Fire*. John Willey & Sons
- Hambrick, D. C., and Snow, C. C. (1977) A Contextual Model of Strategic Decision Making in Organizations. In R. L. Taylor, J. J. O'Connell, R.A. Zawacki, and D. D. Warrick (Eds.) . *Academy of Management Proceedings*, pp.109-112.
- 花見忠編 (1995) 『アメリカ日系企業と雇用平等』 日本労働研究機構, 6-18 ページ及び 67-100 ページ。
- 石 明次・柏木 宏著 (1994) 『アメリカのなかの日本企業』 日本評論社, 131 ページ。
- J.J. サリヴァン著, 尾澤和幸訳 (1995) 『孤立する日本企業』 草思社, 280-305 ページ。
- (社) 経済団体連合会編『社会貢献白書』 (1992, 1996, 1999 の各年版), 日本工業新聞社
- クレイグ・スミス (1994) 「米国コーポレート・フィランソロピー新事情」 (30es フィランソロピーCLUB 訳) 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』, 8月・9月号。
- マイケル E. ポーター・マーク R. クラマー (2003) 「競争優位のフィランソロピー」 (浜崎冬日 訳) 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』 3月号。
- 松岡紀雄著 (1992) 『企業市民の時代』 日本経済新聞社, 158-162 ページ。
- McAlister, D.T. and Ferrell, L. (2002) The Role of Strategic Philanthropy in Marketing Strategy, *European Journal of Marketing*, pp.689-705.
- McGuire, J. B., Schneeweis, T., and Branch, B. (1990) Perception of Firm Quality : A Cause or Result of Firm Performance. *Journal of Management*, Vol. 16. (1) : pp.167-180.
- McGuire, J. B., Sundgren, A., and Schneeweis, T. (1988) Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 31, (4) : pp.854-872.
- McIntosh, M., Leipziger, D., Jones, K., and Coleman, G. (1998) Corporate Citizenship : Successful Strategies for Responsible Companies. Pitman Publishing.
- Mescon, T. S., and Tilson, D. J. (1987) Corporate

- Philanthropy : A Strategic Approach to the Bottom-Line. *California Management Review*, vol.29, No.2, Winter.
- 長坂寿久著 (1991) 『企業フィランソロピーの時代』 日本貿易振興会, 201-237 ページ。
- Pava, M. L., and Krausz, J. (1996) The Association between Corporate Social-Responsibility and Financial Performance : The Paradox of Social Cost. *Journal of Business Ethics* 15 : pp.321-357.
- Porter, M. E., and Kramer, M. R. (2002) The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review*, December : pp.56-68.
- Preston, L.E., and Post, J.E. (1975) *Private Management and Public Policy : The Principle of Public Responsibility*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- 桜井雅夫著 (1980) 『危ない国の研究』 東洋経済新報社, 13 ページ。
- Sethi, S.P. (1979) A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns. *Academy of Management Review*, 4 : pp.63-74.
- Smith, Craig (1994) The New Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, May-June.
- Spencer, B. A., and Taylor, G. S. (1987) A Within and Between Analysis of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Financial Performance. *Akron Business and Economic Review* 18 (3) : pp.7-18.
- Sturdivant, F. D., and Ginter, J. L. (1977) Corporate Social Responsiveness : Management Attitudes and Economic Performance. *California Management Review* 19 (3) : pp.30-9.
- Sullivan, J.J. (1992) *Invasion of the Salarymen : The Japanese Business Presence in America*. Praeger Publishers, Connecticut.
- 谷口照三 (1998) 「地域社会関係」 (稲別正治編著 『ホンダの米国現地経営』 文眞堂, 183-212 ページ)。
- Tichy, N.M., McGill, A. R., and Cair, L.S. (1997) *Corporate Global Citizenship : Doing Business in the Public Eye*. The New Lexington Press.
- Turban, D. B., and Greening, D. W. (1996) Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. *Academy of Management Journal*, Vol.40, (3) : pp.658-672.
- Ullmann, A.A. (1985) Data in Search of a Theory : A Critical Examination of the Relationships among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of U.S. Firms. *Academy of Management Review*, Vol.10, (3) : pp.540-557.
- Vance, S. C. (1975) Are Socially Responsible Corporations Good Investment Risks? *Academy of Management Review*, August : pp.18-24.
- Waddock, S. A., and Graves, S. B. (1997) The Corporate Social Performance – Financial Performance Link. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, (4) : pp.303-19.
- Waddock, S. A., and Smith, N. (2000) Corporate Responsibility Audits : Doing Well by Doing Good. *Sloan Management Review*, Winter 2000.
- Wartick, S. L., and Cochran, P. L. (1985) The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management*

- Review*, 10 : pp.758-769.
- Wokutch, R. E., and McKinney, E. W. (1991) *Behavioral and Perceptual Measures of Corporate Social Performance and Policy*, Vol.12. Greenwich, CT : JAI.
- Wokutch, R. E., and Spencer, B. A. (1987) Corporate Saints and Sinners. The Effects of Philanthropic and Illegal Activity on Organizational Performance. *California Management Review* 29 (2) : pp.62-77.
- Wood, D. J. (1991a) Social Issues in Management : Theory and Research in Corporate Social Performance. *Journal of Management*, Vol. 17, (2) : pp.383-406
- Wood, D. J. (1991b) Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, Vol.16, (4) : pp.691-718
- Wright, P., Ferris, S. P., Hiller, J. S., and Kroll, M. (1995) Competitiveness through Management of Diversity : Effects on Stock Price Valuation. *Academy of Management Journal*, 38 : pp.272-287.

【質問表】 企業市民度に関する調査

質問 1 以下には企業市民活動の具体例が示されています。貴社は当地での企業市民活動（ここでは企業の社会的責任と社会貢献活動を合わせた活動と定義します）に関する社内制度としてどのような制度をお持ちですか（複数選択可）。

- 1 マッチング・ギフト・プログラム（従業員の寄付額に会社が上乗せする）
- 2 ソーシャル・サービス・リープ（社会奉仕のための有給休暇制度）
- 3 社員のボランティア活動への支援
- 4 学校、病院、および他の非営利組織への献金
- 5 地域行事への参加
- 6 工場見学
- 7 会社施設の開放
- 8 代表的な共同募金活動団体への献金
- 9 マーケティング型のキャンペーンによる献金
- 10 制度としてはないが、ケース・バイ・ケースで協力している

質問 2 貴社が当地で事業を開始したとき、貴社の企業市民活動は競争企業のそれと比較してどの程度実施されてきましたか（以下、1つ選択）。

- |               |                  |
|---------------|------------------|
| 1 実施されていなかった  | 2 ほとんど実施されていなかった |
| 3 いくらか実施されていた | 4 かなり実施されていた     |
| 5 多く実施されていた   |                  |

質問 3 現在、貴社は企業市民活動を競合他社と比較してどの程度実施していますか。

- |              |               |
|--------------|---------------|
| 1 実施していない    | 2 ほとんど実施していない |
| 3 いくらか実施している | 4 かなり実施している   |
| 5 多く実施している   |               |

質問 4 失礼ですが、貴社の経済的業績は競合他社と比較した場合、どの程度ですか。

- |           |         |
|-----------|---------|
| 1 非常に低い   | 2 かなり低い |
| 3 業界の平均水準 | 4 かなり高い |
| 5 非常に高い   |         |

質問 5 貴社の社会的業績（企業献金、社員のボランティア活動等に対するコミュニティからの評判、イメージ・アップ、尊敬といった観点から）は競合他社と比較した場合どの程度ですか。

- |           |         |
|-----------|---------|
| 1 非常に低い   | 2 かなり低い |
| 3 業界の平均水準 | 4 かなり高い |
| 5 非常に高い   |         |

質問 6 貴社の社風は、創発性、革新性において競合他社と比較した場合、どの程度といえますか。

- |           |         |
|-----------|---------|
| 1 非常に低い   | 2 かなり低い |
| 3 業界の平均水準 | 4 かなり高い |
| 5 非常に高い   |         |

質問 7 他の在米日本企業と比較して、貴社はポリティカルな問題をどの程度抱えていますか。

- |         |         |       |
|---------|---------|-------|
| 1 全然ない  | 2 あまりない | 3 平均的 |
| 4 かなり多い | 5 非常に多い |       |

[2003 年 8 月 20 日受理]





## ソーシャル・キャピタルに基づくグローバル組織原理に関する試論

— 人的ネットワークや人間関係が組織・人事制度の受容に与える影響に関する調査と分析 —

中島 豊 (中央大学大学院)

## 要 旨

最近、日本企業において人事、特に賃金を中心に、制度の見直しが盛んに行われている。その方向は、これまでの集団主義的な組織・人事制度を見直し、個人の自律を前提とした成果主義的な制度への変更である。しかしながら、成果主義的人事制度には、欧米における個人主義の思想が反映されており、行き過ぎた個人主義が、組織において新たな問題を引き起こす可能性がある。

ソーシャル・キャピタルは、個人間の摩擦を少なくし、価値観や目標の異なる従業員間の相互の理解や信頼を醸成するとともに、創造性を高めるような組織における人間関係である。これは知識やスキルなどの属人的な資産ではなく、組織的に蓄積されたノウハウや複数の人間の相乗効果によって新たに競争優位を生み出す資本（キャピタル）であるとされる。人間関係を強調するソーシャル・キャピタルの考え方に基づくことによって、個人主義の問題を克服し、「他とつながり、他を受け入れつつ、なおかつ「個人」を確立する」という新しいグローバルな組織原理が生まれると考える。

そこで、本研究では、ソーシャル・キャピタルを、「アクセス」、「活用」、「効果」の三つの側面から分析し、日本の企業組織において、それぞれの側面がどのように関連し、そして影響しているか実証調査を試みた。その結果、資源、利益、そして機会といったものにアクセスすることを可能にする人的ネットワークの特徴が、組織における人間関係組織に影響を与え、その人間関係が組織における制度の需要に影響を与えることが見出された。これは、Coleman や Putnam らが欧米の集団や地域共同体において見出した所見と共通するものがある。

こうした結果に基づいて、本稿においては、ソーシャル・キャピタルが国や文化による組織の壁を越えて、幅広く個人と個人がつながるネットワーク組織を促進するようなグローバルに適用できる組織原理となりうることを示唆する。

## 1. 問題意識

最近、日本企業において人事、特に賃金を中心に、制度の見直しが盛んに行われている。日本経済新聞社が、2003年2月に国内主要企業117社の社長（会長、頭取含む）を対象に行った「社長100人アンケート」において、賃金の定期昇給（定昇）やベースアップ（ベア）を現行のまま存続させると答えた経営者は、わずか18%にすぎなかった。そして、88.3%もの経営者が、望ましい賃金制度として、個人の自律を前提とした欧米流の「成果主義」をあげている。

今日の日本企業で行われている人的資源管理の諸

制度の急速な改革の方向は、経営環境のグローバル化に対応するために成果主義な人的資源管理（以下、「成果主義」と略す）を徹底することであるといわれる<sup>①</sup>。成果主義的な制度とは、目標管理による個人業績の評価を重視し、その評価を短期的に賃金等の処遇に直接反映させ、同時に成果に結びつく行動がとれるように人材を育成する制度である。

わが国で既に成果主義を導入している企業では、市場競争の構造変化に対応できる人材を抜擢、育成することを共通して導入の目的としてあげている<sup>②</sup>。成果主義を導入することで、組織の方針をより明確

に従業員に伝達することが可能になり、従業員の行動をそこに向けて集中させ、行動変化のモチベーションと教育の機会を与えるような人的資源管理ができるようになると考えられているのである。

この成果主義は、米国で先行し、すでに定着している<sup>⑧</sup>。個人のイニシアティブを引き出すことで、組織のパフォーマンスを極大化する成果主義は、スピーディーで創造性が要求された 1990 年代以降のグローバル市場での競争において、欧米型組織の強みとなった<sup>⑨</sup>。そして、日本企業は、そうした欧米のグローバル企業に追従するため、そこで用いられている成果主義を取り入れはじめたのである<sup>⑩</sup>。こうしたことから、日本企業の人的資源管理は、やがて成果主義に収斂していくと考える<sup>⑪</sup>。欧米企業で先行した成果主義が、日本企業に定着すれば、これは国や文化の違いを越えてグローバルな規模で機能する人的資源管理のスタンダードになると考える。

しかしながら、この成果主義が日本企業に定着するためには多くの課題がある<sup>⑫</sup>。そのなかでも、次の二点が、代表的な問題とされる。第一は、評価の困難さである。企業における従業員は自由業や独立職人と異なり、分業と協業で行なわれており、「個人の業績」と見えるのは、複数の部門や人々の協力から生まれている。そこにあえて、個人の業績評価を持ち込むのは、従業員の納得性にもとり、人間関係をきしませる。第二に、行き過ぎた個人業績は、業種によってはモラルハザードを引き起こし、社会的に多大な損害を与える可能性がある<sup>⑬</sup>とされる<sup>⑭</sup>。

成果主義の考え方には欧米流の個人主義の価値観が影響している<sup>⑮</sup>。個人主義は、自己責任の原則に基づいて個人の確立と自律を訴え、強い責任感と自助努力を促す一方で、チームワークや、場合によっては集団の規範や倫理観さえ弱めてしまう働きをもつ。この個人主義が、日本において成果主義が定着していく際のさまざまな問題の原因となっていると考える。

本来、日本の組織においては、「常に全体状況や他

とのつながりを意識して、その後に『私』ということを考える」<sup>(10)</sup>というような集団主義が組織原理として働いている。それに対して、自己責任の原則に基づく個人の確立と自律を重視する欧米流の個人主義に基づく成果主義を導入しようとしたことで、多くの日本企業が、相反する二つの価値観の間における葛藤に苦悩することになったのである。

グローバルな競争に生き残るために、日本企業は、欧米企業と同様に、個人の能力を発揮させ、創造性や革新性にむすびつけることが必要である。そのために企業の人的資源管理が成果主義に移行していくことは避けられない。けれども、そうであるからと言って、多くの日本企業が、欧米企業の成果主義を無意識に導入しようとするのは、危険であるかもしれない。企業が、人的資源管理の背景にある組織原理に対する考察を欠いたまま歴史や文化の異なる成果主義を単に模倣すると、従業員の間には、その受け入れ過程においてさまざまに抵抗や反発がおこるであろう。その結果、場合によっては成果主義を修正し、もしくは最悪の場合、導入を断念せざるを得ない場合もある。

そこで、この成果主義を定着させるために必要な要素として注目したのが、組織における人間関係である。これまでも、例えば、玄田の調査研究の中で、成果主義の成否の鍵を握るのは、「仕事の明確化」、「積極的な人材育成」、「育成型の上司」、であるとしており、上司との人間関係に着目している<sup>(11)</sup>。また、佐久間も、同様に成果主義の定着には「組織における信頼関係」と「一連の人事関連制度の整備と充実」、「コア人材の育成」が重要であるとし、組織での信頼という人間関係に着目している<sup>(12)</sup>。

成果主義が先行しているとされる欧米においても、その根本にある個人主義の行き過ぎに対して疑問が示されるようになってきた。例えば、米国における管理職 2000 人以上に対して調査を行った Longenecker と Simonetti は、業績指向型の人事制度においては上司との人間関係が果たす役割が大き

いと指摘している<sup>(13)</sup>。こうしたことから、個人主義を補完し、人と人との繋がりを重視する新しい概念として「ソーシャル・キャピタル」が注目されるようになってきている。

## 2. 研究のアプローチと仮説

### 2-1 ソーシャル・キャピタルの定義

ソーシャル・キャピタルは、まず 1980 年代に Bourdieu や Coleman らによって、資源、利益、そして機会を特定のコミュニティの内部において利用できるような、個人が持つ人間関係やメンバーシップであると定義された。

Bourdieu は、このようなソーシャル・キャピタルが教育や雇用の機会を規定してしまい、その結果、社会は分化され固定化されるとした<sup>(14)</sup>。反対に Coleman は、個人は、それを利用することで、得られる利益を最大限にできるような合理的な判断をするため、ソーシャル・キャピタルは、人々間の結びつきを強めるものであるとした<sup>(15)</sup>。

また、Putnam は、Coleman の議論を下敷きにして、個人の持つ人間関係やネットワークが蓄積されることで、地域において人々の自発的な強調行動が起りやすく、行政や社会サービスに対する信頼が増し、さらには経済発展をもたらすとした。彼は北イタリアにおける地方自治体の研究を行い、強い連帯感によって結ばれた機能的なコミュニティを生み出している住民には、相互の強い信頼関係が築かれ、また社会の倫理、規律を自発的に遵守する姿勢を持っていたことを明らかにしたのである<sup>(16)</sup>。

### 2-2 ソーシャル・キャピタルと企業組織

このように、ソーシャル・キャピタルは、もともと地方自治体の機能を促進し、分権や地域活動を説明する概念を指していた。それがやがて、組織と個人の関係にも援用されるようになった。例えば、プルサーックは、組織における人間関係が、価値観や目標の異なる従業員間の相互の理解や信頼を醸成し、

競争優位を生み出す創造性を高めることができるとした。そして、個人間の摩擦を少なくさせることで、円滑な業務遂行を可能にし、コスト的な優位性を生み出す。これらは、知識やスキルなどの属人的な資産ではなく、組織的に蓄積されたノウハウや複数の人間の相乗効果によって新たに競争優位を生み出す資本（キャピタル）であるとしている<sup>(17)</sup>。

企業組織におけるソーシャル・キャピタルの実証研究の蓄積は開始されたばかりである。その中でも、例えば、米国企業 50 数社におけるインフォーマルな社内人脈によるソーシャル・キャピタルが組織の生産性に大きな影響を及ぼしていることを明らかにしたような研究や<sup>(18)</sup>、日本における安田らの職場における人間関係のネットワークの特性と社員の職場意識との間に関連を見出したもの<sup>(19)</sup>、などがある。

Fields は、「日本型経営の強みは、社員と経営の連帯感であり、それを容易に崩すべきではない。日本ではそれにとって代わる基盤はあまりにも浅い」とし<sup>(20)</sup>、これまでの雇用保障など日本的な人的資源管理の制度が、社員間、または社員と経営との間の「連帯感」を維持していたことに触れている。そして、グローバル化などの環境変化のなかで、これまでの人的資源管理の制度が変化せざるを得ないとしても、その基盤は、欧米型の個人主義ではなく、連帯感を残しながら個人の主体性をも尊重できるようなものであるべきであるとしている。

本研究では、ソーシャル・キャピタルが、このような新しい組織の基盤（組織原理）となりうるのではないかと考える。ソーシャル・キャピタルに基づく組織原理とは、「他とつながり、他を受け入れつつ、なおかつ『個人』を確立する」というものであると考える<sup>(21)</sup>。そこで、その原理が、もともとの欧米とは異なる文化や歴史を持つ日本においても適用可能であることを、人的資源管理の側面から実証することを試みる。そこから、ソーシャル・キャピタルが、国や文化の特殊性を越えてグローバルに適用できる組織原理となりうる可能性があることを示したい。

### 2-3 分析枠組みと仮説の提示

現在、ソーシャル・キャピタルに統一された定義が定着していない。けれども、ここまでの議論を整理すると、ソーシャル・キャピタルは、(1) さまざまな資源、利益、機会にアクセスできるネットワークや人間関係であり、(2) そうしたネットワークや人間関係を活用することで、(3) 地域や社会における個人の満足度や居心地良さを高めるといった効果

をもたらすもの、であることを意味すると考える。

ここから言えることは、ソーシャル・キャピタルには、「アクセス」、「活用」、「効果」という三つの側面が見出せることである。企業組織におけるソーシャル・キャピタルの研究においても、この三つの側面の相互関係を分析枠組みとして使用することができる（図1）

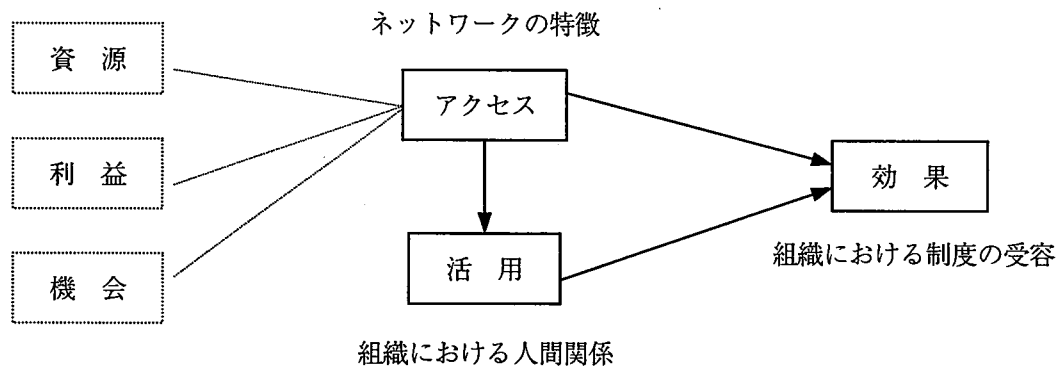


図1 分析の枠組み

まず、「アクセス」については、個人をとりまく他者の存在や複数の人々により形成された社会的なネットワークの分析を行う。資源や利益、そして機会は、全てこのネットワークを通じて得られると考える。そのため、ネットワークの特徴が「アクセス」の状況を示すものと考えられる。

「活用」については、組織における上司、部下、そして同僚との間の人間関係の分析を行う。これらの関係は、ソーシャル・キャピタルを「活用」した結果として、もたらされるものであると考えるからである。

「効果」については、個人が属する企業の人的資源管理制度の受容について分析を行う。制度についての納得や満足が、組織に対する満足度や居心地よさをもたらすものであると考えるからである。

最後に、この三つの側面の相互関連について分析を行う。先の Bourdieu の考え方からは、資源や利益、そして機会への「アクセス」そのものが、効果

に影響を与えるのではないかと考えられる。その一方で、Coleman や Putnam の考え方からは、個人が目的と意思をもって、その「アクセス」を「活用」することで、「効果」に影響を与えるのではないかと考えられる。この相互の関連性を見出すことができれば、ソーシャル・キャピタルの概念が日本における企業組織においても適用できることを実証できると考える。

以上を踏まえて、次のような研究仮説をたてる。

- (1) 個人の持つネットワークの特徴が、人的資源管理の制度の受容に影響を与える。
- (2) 人間関係に影響を与える。
- (3) 組織における人間関係が、人的資源管理の制度の受容に影響を与える。

### 3. 調査と分析

#### 3-1 第一調査「個人が持つネットワークの測定」

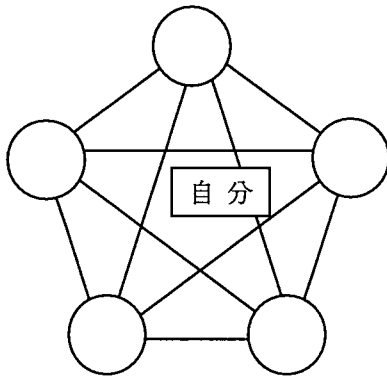
第一調査では、定量的に把握しづらいネットワー

クの特徴について、米国ミシガン大学の NORC (National Opinion Research Center) が主催する GSS (General Social Survey) のネットワーク質問を、日本のビジネスパーソン 250 人に対して実施することにより分析を行った。サンプルの特性は、性別：女性 20.0%、男性 80.0%。年齢：20 代 11.2%、30 代 51.2%、40 代 32.4%、その他 5.2%である。職種については、部下を持つ立場にある管理職が 19.6%を占めている。それ以外では、主なところで

は、管理 39.4%、営業 12.8%、企画 10.4%、研究開発 7.2%で、全員がホワイトカラーである。

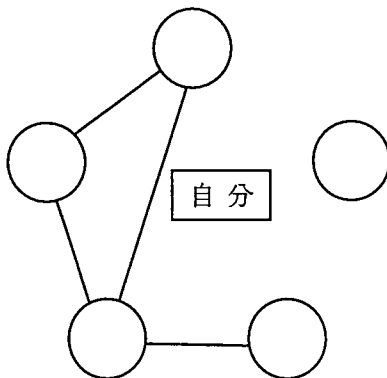
最初に、調査対象者に、自分達の間関係の中で、「親しい相談相手」、「ビジネスパートナー」、「ステークホルダー」、そして「友人または知人」という 4 つのカテゴリー別に最大 5 人の個人を挙げてあげてもらい、挙げられた人々との関係（ネットワーク）を図示したソシオグラムを作成した。(図 2)

例 1：参加者が全員社内の顔見知りの場合



N	=	5	
t	=	10	
紐帯の理論最大値	$N(N-1)/2$	=	10
密度	$2t/N(N-1)$	=	100%
重複度	$2t/N$	=	4
実効サイズ	$N - (2t/N)$	=	1

例 2：参加者が、勉強会 3 人、同級生二人、メル友一人の場合



N	=	5	
t	=	4	
紐帯の理論最大値	$N(N-1)/2$	=	10
密度	$2t/N(N-1)$	=	40%
重複度	$2t/N$	=	1.6
実効サイズ	$N - (2t/N)$	=	3.4

図 2 ソシオグラムの例

ここでの、「親しい相談相手」は、個人にとって重要な事柄を相談する人を意味する。「ビジネスパートナー」とは、日常的な仕事を遂行するためにかかわりのある人々のなかで、仕事を完了させるために

重要な役割を担う人である。「ステークホルダー」は、仕事においてイベント的なプロジェクトをする時、影響力がある、もしくは根回しが必要な人のことである。

このソシオグラムにおいては、ネットワークに含

まれる人々（参加者）の相互の間に人間関係があれば、その両者の間は線（紐帯）で結ばれる。この調査で挙げられたネットワークの構成人数を  $N$  とすると、その人々の間に存在する最大可能な紐帯の数は、 $N(N-1)/2$  である。そして、実際にネットワークに存在する紐帯の数を  $t$  とした場合、それを理論的な最大数で割ったものである  $2t/N(N-1)$  が、そのネットワークの密度となる。ネットワークに参加している人間が、互いに関係がある（顔見知りである）場合、ネットワークの密度は高くなる。ネットワーク参加者が、全て互いに顔見知りの場合、密度は 100% となる。

密度の高いネットワークにおいては、「つながりがある人々の関係」が多くなり、重複度が高くなる。一つの紐帯には必ず二人のネットワーク参加者が関わる。ネットワークの重複度は、この関わりがある人の数  $2t$  を参加者の実数  $N$  で割った  $2t/N$  で表すことができる。密度と重複度の高いネットワークにおいては、ネットワークは閉ざされる傾向にあり、実効サイズは小さくなる。実効サイズは、参加者の実数から

重複度を引いた  $N-(2t/N)$  で表すことができる。

一般に、職場におけるネットワーク密度が高まることにより、人間関係はその組織内部にフォーカスされた自己完結的で、規模はそれほど大きくはないが結合度の高いものとなる。そうした人間関係においては、ソーシャル・キャピタルがグループ内でのメンバーの信頼や協力を生み出し、グループに対するコミットメントやメンバー間に共通の目的を築くことに有効に作用すると考える。一方、密度の低いネットワークにおいては、人間関係はオープンになり、ネットワークの外にさらに外に広がっていく。こうしたネットワークでは、多様な人間の意思疎通などは困難になるが、情報の入手が容易になるなどのメリットがあると考えられる<sup>(22)</sup>。

この調査は、1対1、もしくは1対多数の対面方式で行った。最初に、ネットワークの概念と密度の測定についての説明をした上で、各人がソシオグラムの作成と数値計算を行った。250人からのデータを集計したものを、表1に示す。

表1 ネットワーク分析の結果（平均）

	密度 (%)	重複度	実効サイズ
親密な相談相手	46.4	1.4	2.7
ビジネス・パートナー	81.2	2.9	1.7
ステークホルダー	83.9	2.6	1.7
友人や知人	38.5	1.3	3.2

N=250

### 3-2 第二調査「人間関係と人的資源管理制度に関する因子分析」

第二調査では、組織における人的資源管理制度と人間関係の二つの側面についてアンケート調査を実施した。

アンケートは、30問からなる質問票に5点方式で、回答してもらった。質問内容は、人的資源管理制度に関する質問が16個、人間関係に関する質問が14

個である。質問内容は、中島が2000年に作成した内容を参考に決定した<sup>(23)</sup>。回答は、SPSSで主因子法による因子分析を行い、固有値1以上を示した9つの因子を選んだ。そして、バリマックス回転後の因子負荷行列から各因子に高く負荷するインディケータを識別し、それぞれの因子の意味を求める方法をとった。この分析結果のKMO (Kaiser-Meyer-Olkin) の標本妥当性の測度は、

0.841で、基準となる0.5より大きい値をとっており、この因子分析を行うことが有意であることを示した。それぞれの因子におけるバリマックス回転後の因子

行列の因子負荷量の絶対値が0.5を越えるインディケータを抜粋したものを、表2から表10に示す。

表2 第1因子：支援する上司

質 問 項 目	因子負荷量
上司から適切な仕事上の助言を得ることができる	0.67
上司は自分自身の意思決定や行動の背景を十分に説明しない	-0.68
上司は部下の功労を認める	0.65
上司は部下の個人的問題にも相談にのってくれる	0.57
上司に疑問や質問を遠慮なく聞くことができる	0.55
上司は部下の出した結果についてきちんとフィードバックする	0.65

表3 第2因子：援助する同僚

質 問 項 目	因子負荷量
職場の部下や同僚とは個人的なことでも気兼ねなく話せる	0.70
職場の部下や同僚には仕事で困っていたら助け合う雰囲気がある	0.79
職場の部下や同僚の意見に対して、いつも本音で議論（チャレンジ）できる	0.66
職場の同僚はお互いに無関心で冷淡である	-0.62

表4 第3因子：評価報酬制度

質 問 項 目	因子負荷量
自分の出した結果は、公正に評価されている	0.50
評価には、客観的で共通の基準がある	0.50
自分の給与は与えられた職務の重要性に応じて支払われている	0.81
自分の給与は自分の達成した業績に応じて支払われている	0.73

表5 第4因子：教育訓練制度

質 問 項 目	因子負荷量
充実したトレーニングプログラムがある	0.73

表6 第5因子：組織統制とコントロール制度

質 問 項 目	因子負荷量
上司や本社に提出する報告書が多すぎる	0.53
ポリシーやルールにない事項は、本社の承認を得なければならない	0.70
本社の指示を忠実に守る人が高く評価される	0.54

表7 第6因子：職務権限制度

質 問 項 目	因子負荷量
自分の仕事の権限や責任が明確に定められている	0.57

表8 第7因子：話しやすい上司

質 問 項 目	因子負荷量
必要があればいつでも上司とコミュニケーションできる	0.71

表9 第8因子：エンパワーメントする上司

質 問 項 目	因子負荷量
上司は、自分が指示した通りの方法や手順で仕事をするように求める	-0.58

表10 第9因子：登用・抜擢制度

質 問 項 目	因子負荷量
自分の能力を発揮するチャンスを与えられている	0.55

第1因子は、「支援する上司」と解釈した。自らが手本となるような行動をとり、部下の仕事の出来不出来をきちんと見分けて、必要があれば助言や時には注意を行い、また求められればいつでも力を貸してくれるような上司に関するインディケータが見出せる。第2因子は、「援助する同僚」と解釈した。みんなで大事な情報は共有し、本気の議論を戦わせ、困ったときにはいつでも相談し、助け合い、普段はなんの気兼ねなく話しができるといった同僚に関するインディケータが相対的に高く負荷している。

第3因子は、「評価報酬制度」と解釈した。達成した成果に対して、公平な評価が行われ、それに相応しい報酬が与えられる制度に関するインディケータの負荷が高くなっている。第4因子は、企業におけるトレーニングに関わる「教育訓練制度」である。また、第5因子と第6因子は、組織とその運営の制度に関わっており、それぞれ「組織統制とコントロール制度」、「職務権限制度」と解釈した。

第7因子および第8因子は、上司との関わりに関係する「話しやすい上司」と部下に権限を与える「エンパワーメントする上司」と解釈した。そして最後

の第9因子は自分の能力を発揮する機会に関する「登用・抜擢制度」と解釈した。

### 3-3 調査結果の分析と仮説の検証

因子分析の結果得られた9つの因子を見ていくと、第1因子と第2因子は、人間関係的側面に属するものであると言え、また、第3、第4、第5、そして第6因子は、制度的側面に属するものであると言える。そして、残りの因子のうち、第7と第8因子は、人間関係の側面に、第9因子は制度的側面のそれぞれのカテゴリーに分類できるものであると言える。いずれの側面にも分類できない、もしくは両方ともに関連するような因子は見出せなかった。

次に、第一調査で得られたネットワークのデータと、第二調査で得られた9つの因子の因子得点の相関分析を行った。その結果のうち、Pearsonの相関係数で相対的に大きな値を示した関係を表11に示す。この結果から、次のようなことが見出された。

- (1) ステークホルダーのネットワークの密度および実効サイズと、第2因子「援助する同僚」との間には強い相関関係が見られた。(相関係数は5%



- 水準で有意)
- (2) ステークホルダーのネットワークの密度および実効サイズと、第 4 因子「教育訓練制度」との間には強い相関関係が見られた。(相関係数は 5% 水準で有意)
- (3) 「支援する上司」, 「話しやすい上司」, 「エン

- パワーメントする上司」の因子は、ネットワーク・データいずれかと何らかの相関が見られた。
- (4) 第 5 因子「組織統制とコントロール制度」と第 8 因子「エンパワーメントする上司」との間には、強い負の相関が見られた。(相関係数は 5% 水準で有意)

表 11 Pearson の相関係数を使った分析

	ビジネス・ パートナー 密度	ステーク・ ホルダー 密度	親密な 相談相手 実効サイズ	ビジネス・ パートナー 実効サイズ	ステーク・ ホルダー 実効サイズ	友人や知人 実効サイズ	第 5 因子 組織統制と コントロール制度
第 1 因子：支援する上司						-0.12	
第 2 因子：援助する同僚		-0.13			0.13		
第 4 因子：教育訓練制度		-0.16			0.13		
第 7 因子：話しやすい上司	0.11			-0.12			
第 8 因子：エンパワーメント する上司			0.11				-0.13

\*相関係数は 5% 水準で有意 (両側)

まず、結果の (1) と (2) および (3) からは、仮説 (2) の「個人の持つネットワークの特徴が、組織における人間関係に影響を与える。」には、ある程度の妥当性を認めることができると考える。特に、ステークホルダーのデータからは、組織内で、幅広く人間関係を形成することで、同僚からの援助を受けやすくなる。ここでは、ソーシャル・キャピタルへのアクセスが、活用に影響を与えていることをしめしているものと考えられる。

次に、結果の (4) にあるように第 8 因子と第 5 因子相関していることから、上司が「自分が指示した通りの方法や手順で仕事をするように求める」ような、部下に自由裁量を認めようとしない場合に、部下は、制度面においても「上司や本社に提出する報告書が多すぎる」とか、「ポリシーやルールにない事項は、本社の承認を得なければならない」といった意識を持つことがわかる。これは、仕事をする際の上司との関係が、組織における制度の受容の仕方

に影響を与えていることを示すものであると考えられる。これは、仮説 (3) の「組織における人間関係が、人的資源管理の制度の受容に影響を与える。」ということ立証する一つの例であると考えられる。

しかしながら、仮説 (1) 「個人の持つネットワークの特徴が、人的資源管理の制度の受容に影響を与える。」については、これを立証するような統計的に有意な結果は得ることができなかった。

#### 4. 結論

以上述べてきたような結果から、ソーシャル・キャピタルは、日本の企業組織においては、

- 個人の持つネットワークの特徴が、組織における人間関係に影響を与える。
- 組織における人間関係が、人的資源管理の制度の受容に影響を与える。

という過程を経て作用するのではないかと考えられる。この結論は、先に述べた Coleman や Putnam

の言うように、企業組織においてもソーシャル・キャピタルを組織原理として、組織の統合を行える可能性があることを示唆している。

けれども、この研究の最初の問題意識は、日本企業における評価報酬制度の変革とその定着にあった。これについては、組織の人的資源管理制度の側面において、第3因子「評価報酬制度」としては出てきたが、この因子はネットワークの特徴と組織の人間関係の側面のいずれともなんらの関係を見出すことができなかった。

この原因について、一つ考えられるのは、報酬制度に関しては、ソーシャル・キャピタル以外にも定着要素、例えば「制度の整備」等が重要であるということである。即ち、成果主義的な評価報酬制度が、いまだ十分に整備されていない可能性が考えられる。この点については、今後の研究で明らかにしていく必要がある。

その一方で、結果の(4)からは、第8因子「エンパワーメントする上司」と第5因子「組織統制とコントロール制度」が強く相関している。そして、この「エンパワーメントする上司」の因子と、「親密な相談相手」のネットワークの実効サイズとの間に、やや弱い正の相関が見出される。ここでは、多彩な親密な相談相手を持っているというネットワークの特徴が、人間関係の側面の「エンパワーメントする上司」の因子に影響し、さらにそれが、制度的側面である「組織統制とコントロール制度」の受容に影響を与えていると考えられる。

この結果は、統計的な有意性が若干弱いと言え、ソーシャル・キャピタルが組織原理として作用していることを示す証左となる可能性がある。この点については、今後さらに調査をしていくことで、日本

の企業組織におけるソーシャル・キャピタルの働きのプロセス解明を行っていきたい。

Bakerの言うように、ソーシャル・キャピタルの考え方の背景には、欧米企業における、これまでの個人主義の伝統に基づいた組織原理からのパラダイムシフトがある<sup>24</sup>。欧米企業では、これまで個人が経済的利得を最大限にするような行動をとることを前提とするような個人主義に基づく組織原理が一般的であったのに対して、ソーシャル・キャピタルは、ネットワークや信頼などの社会構造が人々の間の協働や協力するような行動を促すことを示した新しい組織原理である。

また、日本の企業においても、欧米とは違った意味でソーシャル・キャピタルはパラダイムシフトとなると考える。ネットワークによって、個人が積極的に資源や機会にアクセスし、それを活用するという概念によって、集団主義的な価値観の強い日本の組織においては、反対に個人の能力を發揮させ、創造性や革新性にむすびつけることを促進させるのではないかと考える。

これまでの人的資源管理の分野においては、「人的資本」という考え方がよく知られていた。ここで資本とみなされた、経験やスキル、教育といったものは全て個人に属し、個人に蓄積されるものである。本稿でとりあげてきたソーシャル・キャピタルは、個人間の関係が生み出す力であり、組織を構成する全員の共有物である。この組織原理に基づくことで、既存の人々のグループやカテゴリーに関係なく、国や文化の壁を越えて個人を結びつけるグローバルなネットワーク組織を構成することができるようになるであろうと考える。

#### 【注】

- (1) 財社会経済生産性本部編「日本の人事制度の現状と課題」2002年、15ページ。  
(2) 「賃金実務」2001年12月15日号、10ページ。

- (3) Beer, Spector and Lawrence, "Managing Human Assets", Free Press, 1984, pp.116.  
(4) George Fields, 「超『日本的経営』」東洋経済新

- 報社, 1996 年, 27 ページ。
- (5) 日経連出版部編「外資系企業の評価システム事例集」1999 年, 15, 18 ページ。
- (6) 吉田 寿「人事制度改革の戦略と実際」日本経済新聞社, 2002 年, 7 ページ。
- (7) 高橋俊介「成果主義は怖くない」プレジデント社, 2002 年等, さまざまな識者によって, こうした警鐘が鳴らされている。
- (8) 熊沢 誠「能力主義と企業社会」岩波新書, 1997 年, 171-173 ページ。
- (9) Beer, *ibid.*
- (10) 河合隼雄「『個人』の探求」NHK 出版 2003 年 14 ページより引用した。また, 日本における集団性および欧米における個人主義的傾向についても, 同書の記述を参考にした。
- (11) 玄田有史「仕事の中の曖昧な不安」中央公論新社, 2001 年, 141-159 ページ。
- (12) 佐久間 賢「問題解決型幹部が会社を変える」中央公論, 2002 年 1 月号より要約した。
- (13) Longenecker & Simonetti, “Getting Results”, Jossey-Bass, 2001. (中島訳「成果創造のマネジメント」ダイヤモンド社, 2002 年)
- (14) Bourdieu, P “Hand book of Theory and Research for the Sociology of Education”, Greenwood Press 1985, Chapter 9.
- (15) Coleman, J “Social capital in the creation of human capital”, *American Journal of Sociology* 1988.
- (16) Putnam, R. “Making Democracy Work”, Princeton University Press 1993. (河田訳「哲学する民主主義」NTT 出版, 2001 年)
- (17) ローレンス プルザック『ソーシャル・キャピタル：組織力の本質』ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー, 2001 年 8 月号, 109-110 ページ。
- (18) ローレンス プルザック『ソーシャル・キャピタル：企業活力の源泉』ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー, 2002 年 1 月号, 170 ページ。
- (19) 安田 雪『ホワイトカラーのネットワーク構築術』労務事情, 2003 年 3 月 1 日号。
- (20) Fields, *ibid.* pp.36.
- (21) 河合 前掲書, 14 ページ。
- (22) W. Baker, “Achieving Success Through Social Capital”, Jossey-Boss, 2000. (中島訳「ソーシャル・キャピタル」ダイヤモンド社, 2001 年, 91 ページ)
- (23) 中島 豊「グローバル組織の理論」(「国際ビジネス研究学会年報」2001 年, 136-139 ページ)で行ったアンケート調査より, 質問項目を再度見直した上で作成した。
- (24) 中島訳「ソーシャル・キャピタル」39-40 ページ。

### 【参考文献】

- Baker, W. “*Achieving Success Through Social Capital*”, Jossey-Boss, 2000.
- Beer, Spector & Lawrence, “*Managing Human Assets*”, Free Press 1984.
- 「賃金実務」2001 年 12 月 15 日号, 10 ページ。
- 玄田有史「仕事の中の曖昧な不安」中央公論新社, 2001 年。
- 磯村和人「組織と権威—組織の形成と解体のダイナミズム—」文眞堂, 2000 年。
- 熊沢 誠「能力主義と企業社会」岩波新書, 1997 年。
- Longenecker & Simonetti, “*Getting Results*”, Jossey-Bass, 2001.
- 日経連出版部編「外資系企業の評価システム事例集」1999 年, 15, 18 ページ。
- ローレンス プルザック『ソーシャル・キャピタル：組織力の本質』ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー, 2001 年 8 月号, 109-110 ページ。

- ジ。
- 佐久間賢「問題解決型幹部が会社を変える」中央公論，2002年1月号。
- (財)社会経済生産性本部編「日本の人事制度の現状と課題」2002年，15ページ。
- 高橋俊介「成果主義は怖くない」プレジデント社，2002年。
- 安田 雪「ネットワーク分析—何が行為を決定するか—」新曜社，1997年。
- 安田 雪「実践ネットワーク分析」新曜社，2001年。
- 吉田 寿「人事制度改革の戦略と実際」日本経済新聞社，2002年。
- D.Ulrich, “*Human Resource Champions*”, HBS Press, 1997.

[2003年8月4日受理]

## 移転価格政策確立の有効性の検討

大河原 健 (アーンスト アンド ヤング)

### 要 旨

長期にわたる景気後退のなか、多くの企業が収益の低迷に苦しんでいる一方で、税収不足に悩んでいる税務当局は課税を強化している。また、近年の会計開示制度の向上により企業経営はガラス張りになっており、投資家は企業に対してより厳しい目を向けている。そうした状況下、企業価値を高め、企業目的に資する経営として、税引後利益・キャッシュフローを高めることが重視されてきているが、限界に近づいてきた売上高増加努力、あるいは製造コスト及び販管費コスト削減努力に加え、当該目的を達成する方法として、税務コストの適切な管理が挙げられる。特に、海外展開を行う企業にとっては、国際取引において比重の高い関連者間取引（移転価格）に着目し、税務コスト管理を徹底することが有用である。具体的には、取引経路、形態及び機能を見直し、各国の税率差、関税、租税条約、関連者間金銭貸借及び外国税額控除等に係る対応を税務上合理的な範囲内で系統立てて行う。また、税務コスト管理を行うにあたっては、顕在的な税務コストの削減に加えて、潜在的な税務リスクの低減を行う必要があり、税務リスクの中でも金額的に大きく、経営に対して多大な負の影響を及ぼす移転価格リスクについては、企業の支払う税額の多寡に関わらず存在するため、企業として適切な対応が必要である。企業価値向上を企図した円滑な事業活動と共に、税務コストの削減及び税務リスクの低減を達成するためには、関連者間取引に関するルール（政策）を設定することが有用である。具体的には、関連者間取引に係る現状の把握、各関連者の機能・リスクの再編成、取引・事業形態の再考、関連者間取引価格の検討・決定、決定された取引価格の運用、及び定期的な見直しの各ステップを経ることになる。この関連者間取引価格のルール策定にあたっては、税務上の観点を加味した財務データの作成・管理、事業上・税務上最適な取引価格の算定、取引価格政策に係る実行体制の確立、及び業績評価等、実務上の様々な課題に対応する必要があるが、本ルール策定は、企業目的に資する税務コスト・リスク管理実現に有効なものと考えられる。

### I. はじめに

景気後退が長期にわたり継続するなか、多くの企業は収益の低迷に苦しんでいる。一方税収不足に悩んでいる税務当局は、近年課税を強化しており、企業にとって払底している収益に対し更に追加税金払いを課せられるといった、正に泣き面に蜂状態が生じている。こうした企業の厳しい経営状況は、会計開示制度の向上でガラス張りになり<sup>①</sup>、投資家ますます企業への投資におよび腰となる要因にもなっている。本稿では、そうした状況下において、企業がグループ内（関連者間）取引に関するルール（政策）を定めることの有用性について主に税務面から検討する。まず関連者間取引において、税務コ

スト・リスク管理の重要性と企業の目的との関連性を確認する。次に関連者間取引管理による税務コスト削減の重要性を整理する。更に、コスト削減との裏腹にある税務リスクに関して検討する。最後に関連者間取引価格政策策定における課題を述べる。

### II. 関連者間取引価格政策設定の有効性

#### 1. 企業の目的

企業の目的を吟味した理論・実証研究には枚挙にいとまが無く、従来から売上収入最大化説、企業成長最大化説、経営者効用最大化説、従業員効用最大化説、共同利益最大化説などの様々な理論が提唱されている<sup>②</sup>。それらが有効性を失ったわけではない

が、最近の傾向としては、税引後の、フリーキャッシュフローを高めることが重視されるようになってきている<sup>⑩</sup>。

これは、企業価値の算定は将来生み出すであろうフリーキャッシュフローをベースに行われるためである。また、フリーキャッシュフローは株価との相関性が高いとも言われており、格付けの面からもキャッシュフロー経営が意識されている。高い格付けを取得す

ることにより信用力を高め、有利な調達資金をもって事業投資を行い、企業価値向上につなげるという構図である。税務コストは、まぎれもなくキャッシュ持ち高に一大インパクトを与える要素である。税務コスト削減をはかり、キャッシュフローを潤沢にし、企業価値を高めることは、ひいては株主、経営者、社員の効用向上をもたらす。

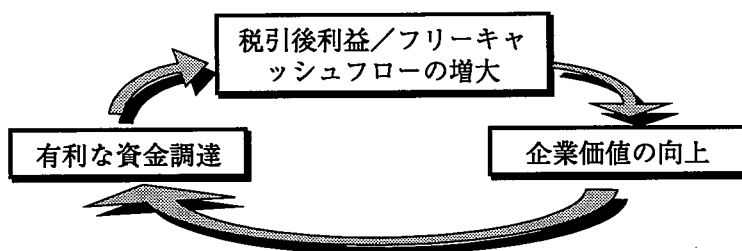


図1 企業の成長サイクル

## 2. コストの管理

企業の重要目的である税引後利益・キャッシュフロー最大化を実現するためには売上を伸ばすか、コストを削減するか、あるいはその両方を実行するかである。しかし、売上を伸ばす努力は既に十分行われ、製造コスト、販売促進コスト、一般管理コストの削減は、ほぼ限界に達している企業が大多数というのが現状であろう。そうした状況下、コストの割合が高く、かつ削減余地があるものが税務コストである。

### (1) 税務コスト削減効果

税務コストの削減効果は、実効税率 1%の低下がもたらす税引後利益の増加額が、どれだけの売上高向上に匹敵するかを考えてみるとわかり易い。

例えば売上高が 2,000 億円あり、税引後利益率が 5%の企業があったとする。もし、租税負担率を 10%、すなわち 20 億円削減できることができたとする(図 2 のケース 1)。この 20 億円と同額の利益を、売上

(単位：億円)

	現状	ケース1	ケース2
売上高	2,000	2,000	2,400
売上原価及び販管費	1,800	1,800	2,160
営業利益 (税引前利益)	200	200	240
支払法人税 (50%or40%)	100	80	120
税引後利益	100	120	120

注：売上高400億円増、税率10%削減

図2 税務コスト削減の影響

を伸ばすことにより実現させようとする 400 億円もの売上を増大させなければならないことになる (図 2 のケース 2)。

現状の経済実態の下、一般的にどちらの実現可能性が高いかは明らかではなからうか。結果として 20 億円税引き後利益、キャッシュフローが好転し、株価、企業価値評価に正の効果を与えることになる。

(2) 国際関連者間取引の管理

国際取引を行う際、関連者グループ間で行う比率は高く、国連の統計<sup>④</sup>によると国により多少のばらつきはあるものの、90 年代後半には三分の一程度を占めている。

なぜ非関連者とはなく、グループ内国際取引を選好するかについては、マクロアプローチ、トリガーモデル、産業組織論的アプローチ、プロダクトサイクル、内部化アプローチ等、多くの研究者により提唱されているが<sup>⑤</sup>、取引形態としてきわめて日常的

なものになっている。税務コストの中で、取引高が大きく自ら管理が可能なこの国際関連者間取引 (以下、移転価格) にまつわる税務に着目し、コスト管理を徹底するのが有用なのである。

税務コスト管理は、取引経路、形態、機能を見直し、各国の税率差、関税、租税条約、関連者間金銭貸借、外国税額控除を系統立てて利用して行う。ボーコウスキーの論文においても、多数の論者が企業の移転価格決定要因として利益の最大化、税負担の最小化<sup>⑥</sup>をあげている、との調査結果を示している。

また、22 カ国約 800 社を対象に行ったアーンストアンドヤングの「2001 年グローバルサーベイ」<sup>⑦</sup>においても、85%の回答者が移転価格、74%が外国税額控除、56%が租税条約、53%が関税を最重要課題と位置づけている (それぞれ複数回答可)。

表 1 国際税務に関する企業調査結果

現在直面している最も重要な国際税務問題			全世界における移転価格調査の対象取引	
	(複数回答あり %)		(複数回答あり %)	
	親会社回答	子会社回答		
移転価格	85	94	経営管理役務	50
二重課税軽減	81	76	製品販売	47
外国税額控除	74	68	技術役務提供	35
付加価値税 (VAT)	71	75	無形資産	40
租税条約	56	64	ファイナンス	36
関税	53	66	原材料販売	29
駐在員課税	50	49	商品販売コミッション	30
			コストシェアリング	27

3. リスクの管理

こうした国際税務戦略に対して、各国の税務当局は当然目を光らせている。しかしながら、企業が国際的な租税制度の差異を利用して税務コスト削減策を実行することは合理的な行動である。米国の裁判 (内国歳入庁 vs ニューマン) においての判決文は、租税回避が企業にとって正当な行為であることとしてしばしば引用される<sup>⑧</sup>。また、多くの学者も、著

作のなかで企業にとっての租税戦略の必要性、妥当性に言及している。但し、適法な租税回避との境界線に関しては曖昧であり、見解の相違が生じ易いので、税務コスト削減策の実行にあたっては税制およびその執行体制を熟知すべきである。

加えて、税務当局は近年課税の強化をはかっている。企業が、なんら税務プランニングを企てなくても、国際課税の代表的税制である移転価格課税

リスクは存在するのである。税務当局は、移転価格の調査において、価格設定<sup>9)</sup>の方法について詳細な質問を行う。その質問に対して迅速な回答が出来なかったり、それが税制に従っていないとの疑義がある場合には、2年から3年にも及ぶ調査に本格化し、巨額の追徴課税を課される結果にもなる。近年、多くの先進諸国においては、税務調査が行われる前に移転価格の妥当性を証明する分析資料を用意していなければ、課徴金を課すといった規則が定められている<sup>10)</sup>。日本においては、移転価格分析資料の事前準備に関する罰則規定はないが、事務運営指針により移転価格調査時における文書の提示を納税者に依頼することが定められた<sup>11)</sup>。

日本における移転価格課税金額をみると、年間500億円にもなる所得更正が行われており、税務当局の積極的な調査結果が伺える（表2）。調査対象となった企業も一般的に言われているような外資系企業のみならず、多くの日本企業にも及んでいる。ま

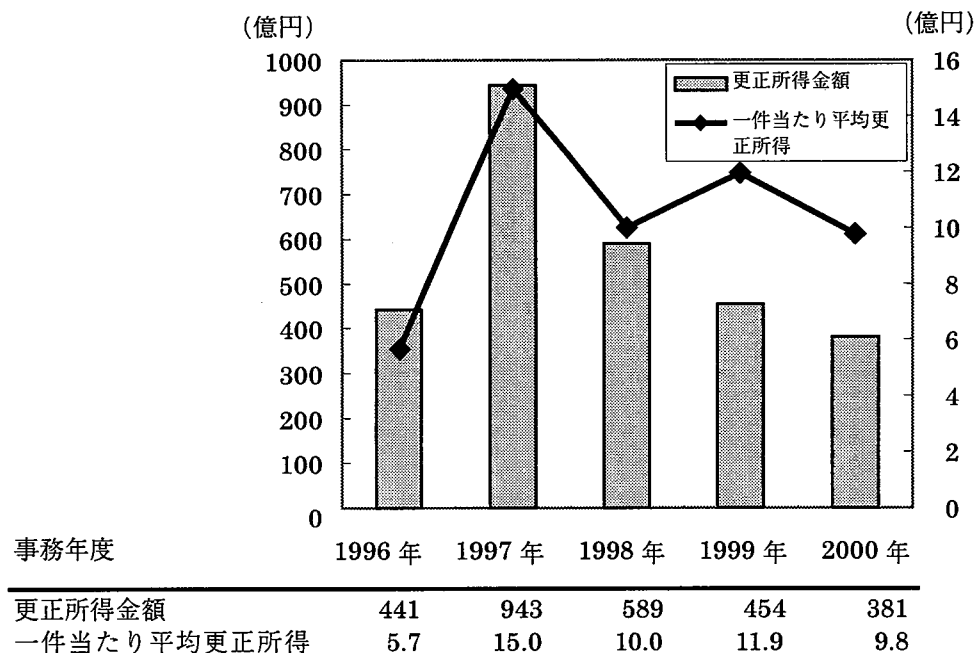
た、調査の対象取引も有形資産のみならず、ロイヤルティの支払いといった無形資産や、各種金融資産と多岐に渡っている。（表3）。その結果、二重課税排除のための相互協議の申立て件数も1990年代なかばに比べ最近では約2倍の80件以上にのぼっている（表4）。なお、結果として二重課税が排除されなければ多大な税務コストが企業に計上されることになる。

従って、企業がこうした税務リスクを具現化させないためには、積極的な税務コスト削減戦略を実行していない場合においても、移転価格政策の準備を行っておくことが必要となる。

### Ⅲ. 移転価格政策確立のステップ

企業価値向上に資する税務コスト・リスクの有効な管理を行うためには、以下のようなステップに従い、グループ内取引価格の設定プロセスを構築する必要がある。

表2 移転価格税制に係る更正所得金額の状況



（出所）国税庁記者発表資料より作成。事務年度とはその年の7月から翌年6月までの一年間を表す。

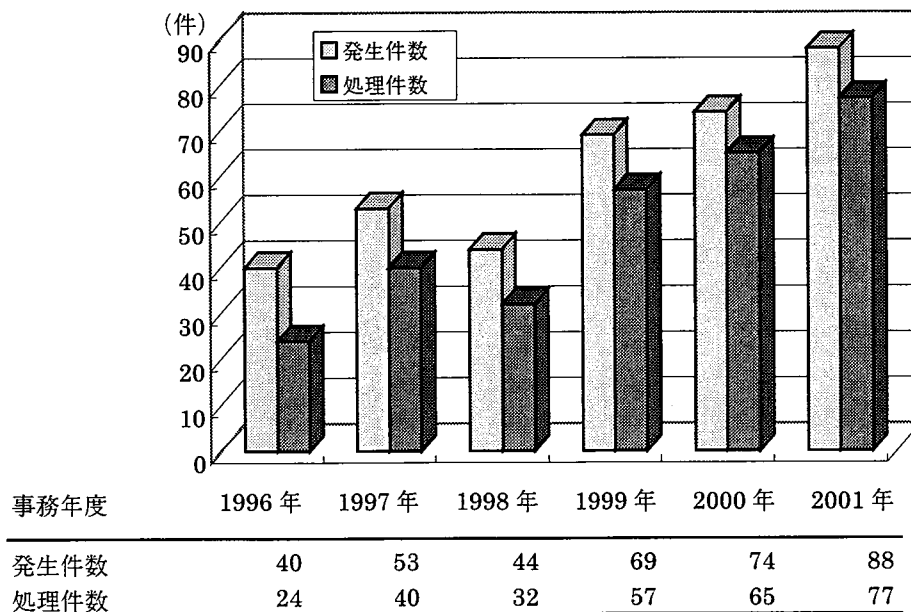


表 3 日本国内における移転価格課税に関する新聞報道事例

新聞報道年月	会社名	対象取引	推定 所得移転額 (百万円)	推定 追徴税額 (百万円)
2000年 4月	日本コカ・コーラ	ロイヤルティ	45,000	17,000
1999年12月	加ト吉	金利	175	99
2月	日本チバガイギー	医薬品	8,000	3,300
1月	日本メドトロニック	医療機器	12,000	5,000
1998年11月	ネスレ日本	ロイヤルティ	1,500	700
7月	曙ブレーキ工業	N/A	580	350
7月	山之内製薬	ロイヤルティ	54,100	24,200
7月	バクスター	医療機器	15,000	6,000
7月	村田製作所	電子機器	13,700	5,570
1997年 9月	ジャーディン ワインズ アンド スピリッツ	洋酒	16,000	7,000
1月	フジテック	エレベーター	1,100	400
1996年11月	日本ロシュ	医薬品原材料	14,000	6,000
1995年12月	シマノ	ロイヤルティ	2,000	800
1月	出光興産	原油	3,200	1,700
1994年11月	プロクター アンド ギャンブル (P&G)	家庭用品	2,000	900
10月	ヘキスト	医薬品	7,000	3,000
9月	日本グッドイヤー	タイヤ	1,300	600
4月	日本チバガイギー	医薬品	14,000	5,700
4月	AIU 保険	再保険料	N/A	2,000
3月	日本コカ・コーラ	ロイヤルティ	36,000	15,000
1993年 3月	日本ロシュ	医薬品原材料	9,500	3,800

(出所) 新聞全国紙報道内容より作成<sup>(14)</sup>。

表 4 相互協議事案の発生・処理件数



(出所) 国税庁記者発表資料より作成。

### 1. 現状の把握・確認

設定プロセス構築の対象となるグループ内取引の現状を把握・確認する。具体的には、企業行動の目的、グループ全体の事業概要、グループ活動における各関連者の果たす機能・負担するリスク、関連者間取引の内容を確認する。なお、現状の取引価格設定ルールについても確認を要する。さらに、海外展開を行う企業にとっては、海外進出目的の再確認が重要であり、企業行動の目的という観点から、海外進出の意義が経済環境等の変化により薄れていないか、現状の海外進出形態が最適なものとなっているか、適切なタイミングで最適な形態を維持、あるいは当該形態に改善できているかを多面的に検討する。

### 2. 機能・リスクの再編成

企業の現状及び今後の海外進出目的を踏まえて、グループ間で望ましい機能を果たし、応分のリスクを負担するよう各関連者の有する機能・負担するリスクの再編成を検討する。については、グループの多国籍展開に際して、各関連者が事業上、どのようなビジネスリスクを負うのか検討し、当該リスクの内、各関連者固有のリスク以外の移転可能なリスクを把握する。さらに、当該移転可能なリスクについて、

ビジネス上・税務上の観点から、各関連者間での移転を検討する。

### 3. 取引・事業形態の再考

上記段階で再編成した機能・リスクを各企業・部門が担うのに適した取引経路、資本・事業形態を再度検討する。その際、既存の経営資源のみならず、潜在的な経営資源を視野に入れ、あらゆる可能性を検討することが必要である。

### 4. 取引価格の検討・決定

上記各段階の検討内容をもとに、各関連者にとって望ましいリターン（妥当な取引価格）の決定を行う。その際、国内・国外移転価格税制上のみに限らず、節税上、経済学上、人事評価上、及びビジネス戦略上望ましい取引価格設定を行う必要がある。

### 5. 実行

設定された取引価格の円滑な運用を確保するためには、各関連部署担当者から構成される実行委員会の設置及び実行マニュアルの作成を行うことが望ましい。

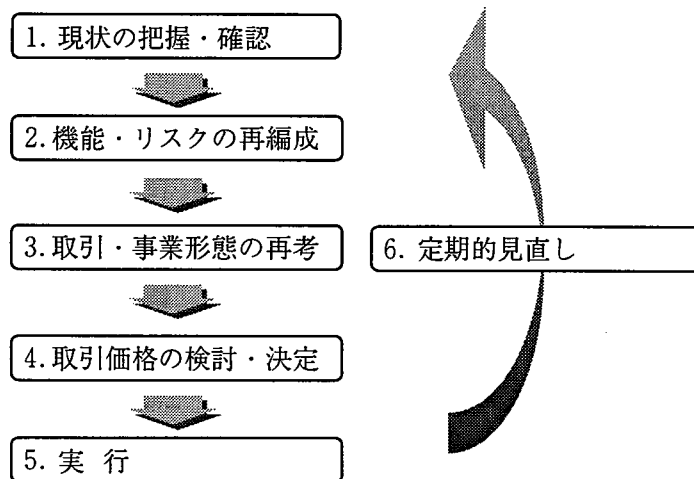


図3 グループ内取引価格設定プロセス

## 6. 定期的見直し

設定された取引価格の実際の運用状況に係るモニタリング及び運用結果に係るフィードバックを行うことで、設定内容及び設定プロセスに係る継続的改善を図ることが可能となる。また、取引価格の定期的な見直しは、経済環境等の変化に柔軟に対応するための不可欠な過程と考えられる。

## IV. 移転価格政策確立における課題

しかしながら、実際に移転価格政策を立案し、実行するにあたっては次のような課題に直面することが考えられる。

### 1. 財務データ

移転価格の分析、検討、実行においては、企業は通常存在しない種々の財務データの入手、加工が必要となる。例えば、製品群毎の仕向地別損益計算書や貸借対照表等は、多くの企業は作成していない。しかし、詳細な移転価格分析のためには、理想的な形ではないものの共通費用などには合理的配賦基準を設けるなど工夫を凝らし、これらの財務データを作成せねばならない。こうしたデータは事業運営面からも有用な資料になるが、作成には時間と手間がかかる。

### 2. 算定上の問題

税務上、国際的に認められている代表的移転価格算定方法<sup>(12)</sup>には、通常、比較対象とする他企業の情報が必要になってくる。そうしたデータ数が多く、かつ比較的入手し易い国<sup>(13)</sup>と、そもそも企業数が少なく、その上公開情報が限定される国がある。加えて、基礎データが存在しても移転価格算定の応用基準に達する比較対象取引が現実には存在しない場合も少なくない。そうした場合、税務上適当といえるほどの十分に信頼できる算定結果が期待できるか、という理論上、実務上の問題がある。

### 3. 実行体制の確立

合理的な移転価格政策案を構築したとしても、企業にとっては、それを実行に移すディビジョンメーカーと実行部隊が不可欠である。グループとしてメリットは大きいが社内部的に利害の対立が生じ得る移転価格政策の実行には責任ある立場の人間の最終決断が欠かせない。実行部隊としては経理部だけではなく、研究開発、製造、営業各部から成る実行メンバーが効率的運用には必要となる。また、一旦移転価格政策を実行に移したとしても、日々刻々と変わる国内外の経済・産業・技術、更には税法に柔軟に対応していくために定期的な見直し、軌道修正が必要になる。

### 4. 業績評価とのからみ

移転価格政策を導入することにより、グループの税務上最適効率化がはかられたとしても、これらは単体の財務指標にも直接的な影響を及ぼすため、業績評価の調整をどう行うかの検討、決断が必要になる<sup>(14)</sup>。

### 5. コストとリスクの管理

企業側で、いかにコストの最適化を移転価格税制に準拠した範囲内で行ったとしても、税務リスクは残存し、税務調査で争点が出てくる可能性はある。それに対処する一つの有力な方策として、移転価格の事前確認 (APA) があげられる。APA の利用は各国で増加しており、日本でも 2000 年度は 30 件以上の APA 申立てが国税当局にされている (表 5)。

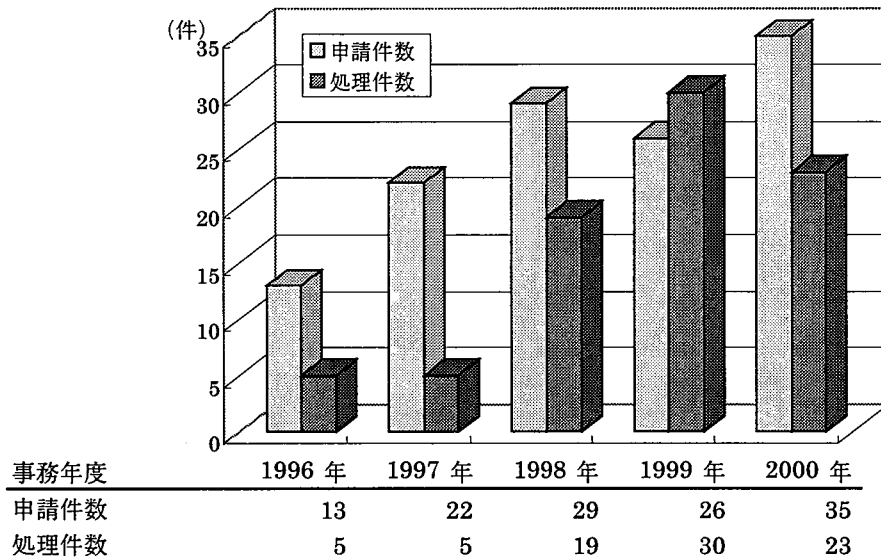
## V. 終わりに

本稿では、グループ内取引価格ルールを確立することの有効性を主として税務面からの検討を加えた。移転価格の対価の設定方法・水準を見直したり、関連者の機能・リスクを税務上有利に再編することにより税務コスト削減が可能となる。そしてそれは企業目的のひとつであるフリーキャッシュフローの増大をもたらし、企業価値向上に貢献することにもな

る。一方各国において税務規則が厳格化され、税務調査も活発化しており、移転価格の妥当性を証明する資料の事前準備が不可欠となってきた。

こうした、税務コスト削減メリット、課税リスク回避の必要性を考慮すると、企業にとって税務面からの移転価格政策の検討は極めて重要である。

表5 移転価格税制に係る事前確認の申請及び処理件数



(出所) 国税庁記者発表資料より作成。

【注】

- ① 2000年3月期より、連結財務諸表が主たる財務諸表として開示されるとともに、繰延税金資産や負債の発生原因を開示する税効果会計が導入された。更に、キャッシュフロー計算書が貸借対照表並びに損益計算書を補完する基本財務諸表の一つとして導入された。
- ② 例えば [大河原・須藤, 1998] 等を参照されたい。
- ③ 1998年経済同友会調査。
- ④ 1998年 World Investment Report より。
- ⑤ 例えば [江夏・首藤, 1995] を参照されたい。
- ⑥ Brooke and Remmers, Arpan, Tang, Coburn 等。
- ⑦ 調査対象国は、オーストラリア、カナダ、フランス、ドイツ、イタリア、日本、韓国、オランダ、スウェーデン、スイス、英国、米国、アルゼンチン、ブラジル、デンマーク、フィンラン

ド、メキシコ、ノルウェー、スペイン、ベルギー、アイルランド共和国、ニュージーランドの22カ国。世界各国の多国籍企業を対象に調査を行っており、親会社の財務及び税務責任者とのインタビューは638社、子会社とのインタビューは176社によるサーベイの結果。

- ⑧ 「裁判所は、税金をできるだけ低く抑えるように各人の事柄を調整することは何ら罪にならないこと、繰り返し、繰り返し述べてきた。富んだ者も、貧しい者も、皆そのようにする。それは正しく行為しているものである。なぜならば、何人も、法の要求する以上のものを支払う公の義務は負っていないからである。税金は強制された徴収であり、自発的な寄付ではない。道徳の名のもとに、それ以上を要求するのは偽善の言辞に過ぎない。」と、判事は述べている。
- ⑨ 「Borkowski, 1999」を参照されたい。

- (10) 米国では、米国内国歳入法典規則 6662 (e), (h) 条において、過少申告ペナルティが規定されており、納税者は過少申告調整の金額に応じてペナルティを課せられる。
- ペナルティ額の算出方法は以下の通り。
- ①取引基準ペナルティ（独立企業間価格との乖離）移転価格が独立企業間価格の 50%以下もしくは 200%以上に設定されている場合は、過少申告税額の 20%がペナルティ額となる。また乖離率が 25%以下もしくは 400%以上の場合には過少申告税額の 40%のペナルティが課せられる。
- ②純調整額基準ペナルティ（課税所得の調整額）調整による課税所得の増加が 500 万ドルもしくは総収入額の 10%のいずれか小さい金額を超えている場合は、過少申告税額の 20%がペナルティ額となる。また、調整額が 2,000 万ドルもしくは総収入額の 20%を超える場合には、過少申告額の 40%のペナルティが課せられる。
- なお、有形・無形資産の譲渡、又は無対価による役務の提供は 40%のペナルティが課せられる。但し、合理的要因を示す文書と適切な移転価格政策に則った誠実な対応によりペナルティを回避することが出来る。なお、文書の提出要件は税務当局（IRS）の請求から 30 日以内である。英国では、The 1998 Finance Act において文書化規定が明記されており、税務当局（IR）の要求から 30 日以内に提出が求められている。移転価格設定の合理性を示す文書の欠如は過失の成立要件となり、ペナルティを課せられる可能性がある。
- オーストラリアでは、Taxation Rulings 98/16 において文書化規定が明記されており、税務当局（ATO）の要求があった場合には遅延なく提出することが求められている。合理的な文書を準備しておくことにより、ペナルティを回避又は軽減できる可能性がある。
- なお、その他欧州諸国等においても同様の文書化規定が整備されており、アジア諸国においても文書化規定の整備が急速に進められている。
- (11) 2001 年 6 月 1 日発遣。当該事務運営指針は、移転価格税制に係る事務の基本方針、移転価格調査の方針、独立企業間価格の算定、国外移転所得金額の取扱い等により構成されている。特に移転価格の事務基本方針、調査方針が公表されることにより、税務当局の考え方が明確化された。
- (12) 基本三法とは、①独立価格比準法、②再販売価格基準法、③原価基準法を表す。①は国外関連者間の取引価格と同種の棚卸資産の取引を比較可能な条件下において行う独立企業間の取引価格を直接比較する方法であり、②は国外関連者から購入した棚卸資産を第三者に再販売する際に獲得する売上高総利益率と同種または類似の棚卸資産を比較可能な条件下において再販売する独立企業の売上高総利益率を比較する方法、③は国外関連者に対して購入もしくは製造した棚卸資産の販売を行う際の実価に対する売上総利益の比率（マークアップ率）を同種または類似の棚卸資産を比較可能な条件下に製造・販売する独立企業の獲得するマークアップ率と比較する方法である。
- (13) 例えば、米国の公開企業はインターネット上において 10K（日本の有価証券報告書に相当）が公開されている。また、財務情報についてもデータベース化が進んでおり、例えばスタンダードアンドプアーズ社が提供している COMPUSTAT というデータベースでは、米国の 10,000 以上の上場企業、10,900 以上の非上場企業における年次決算、四半期データ、及び各種指数に関する情報が収載されている。
- (14) 連結ベースで税務上最も効率が高まる移転価格の設定を行うと、単体ベースの損益に変動をきたすことになる。その損益は移転価格に大きく影響を受けたものとなり、単体の業績評価基準

としては必ずしも適当なものとはいえない。  
[Eccles, 1983] などは、移転価格は単体の損益  
に中立的である市場価格をベースに決定し、業

績評価と矛盾しないようにすべきである、と主  
張している。

#### 【参考文献】

Barlett, C. A. and S. Ghoshal, *Managing Across Borders : The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, 1989.

Borkowski, S., "Environmental and organizational factors affecting transfer pricing : A survey," *Journal of Management Accounting Research*, Fall, 1990, pp.78-99.

Eccles, R. G., "Control with Fairness in Transfer Pricing," *Harvard Business Review*, Nov - Dec., 1983, pp.149-161.

江夏健一・首藤信彦編『多国籍企業論』八千代出版, 1995。

Ernst & Young, *Transfer Pricing 2001, Global Survey*, 2001.

経済産業省『我が国企業の海外事業活動』, 2000年。

小島信史・清水 孝『移転価格の税務と管理』税務  
経理協会, 1996年。

羽床正秀『国際課税問題と政府間協議』大蔵省財務  
協会, 2002年。

宮武敏夫『国際租税法』有斐閣, 1993年。

大河原健・須藤一郎『国際取引のグループ戦略』東  
洋経済新報社, 1998年。

大川邦彦「海外進出企業の直面する問題」『管理会計  
学』2巻1号(春季号)1993年, 149ページ。

Porter, E. Michael, *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, 1986.

総合研究開発機構編『多国籍企業の法と政策』三省  
堂, 1986年。

[2003年8月4日受理]

## 日本ホテル企業の海外参入形態

四宮 由紀子 (近畿大学)

## 要 旨

本稿は、4社の事例研究により、日本ホテル企業の海外参入形態とその決定要因について考察したものである。

結果として、日本ホテル企業の海外参入形態に作用する決定要因に、グローバル競争劣位なホテル企業の海外参入行動という観点から、国家特殊的要因として「受入国のホテル競争環境」を、企業特殊的要因と企業の戦略として「経営支配と品質管理」への高コントロール、「グローバル拡張」に対する戦略的志向のなさ、そして「ブランドと予約ネットワーク」に対するグローバル競争力のなさを、さらにその他の要因として「クライアントの意向」を導き出すことができた。

また、日本のホテル企業のグローバル・チェーン化が進まない理由として、「暗黙知である無形資産を成文化する能力」と「運営受託やフランチャイズの契約能力」に問題があることを指摘した。そして、グローバルホテル企業となるためには、この無形資産を成文化し移転し契約していくグローバル競争力と、グローバル拡張を展望するグローバル戦略が必要であることを示唆した。さらには、日本ホテル企業が「無形資産を成文化する能力」と「契約能力」に劣っている理由として、日本固有の問題である日本のホテル・マネジメント構造（日本的経営慣行と宴会部門収益への依存体質）に由来すると推測した。

## 1. はじめに；研究の目的

ホテルには、様々な市場への参入形態がある<sup>①</sup>。完全所有（直営方式）、合併、部分所有といった資本関与（equity involvement）のあるものから、運営受託（マネジメント・コントラクト）やフランチャイズの契約関係、リファーマルやホテルレップなどのマーケティング提携など、資本関与をせずにブランド・チェーン化を広めていく形態まで様々である。この「出資を伴わない参入形態（non-equity involvement）」は、出資形態に比べて急速にチェーン化を広めることが可能であると同時に、出資形態の場合と同じく、ブランドやサービスの品質管理とパートナーに対する経営支配が可能であるというのが大きな特徴である。とりわけ国際ホテル産業では、世界の主要ホテルチェーンにおける海外参入形態の主流はこの出資を伴わない形態であり、なかでも運営受託の割合が高い<sup>②</sup>（Dunning & McQueen 1981, Contractor & Kundu 1998a, Chekitan, Erramilli &

Agarwal 2002）。

一方、日本のホテルチェーンの海外ホテルは、他国チェーンと比べて出資傾向（一部出資を含む）が強いことがわかっている<sup>③</sup>。なぜ日本のホテル企業は海外参入において出資傾向が強いのか。確かに、サービス産業の海外参入形態に関する研究においては（Erramilli & Rao 1990, 1993）、海外展開の初期段階は出資形態によって進出すると言われており、またホテル研究においても、国際経験の蓄積によって出資形態から出資を伴わない形態へと移行することが確認されている（Dunning & McQueen 1981）。

では、日本ホテル企業は国際経験が浅いために出資形態を志向するのだろうか。日本のホテル企業の国際化は古くは 1960 年代半ばから始まっており、1980 年代半ばになって本格化し始めた。国際経験に関して言えば、決して浅いわけではない。しかし、その後、急速な国際拡張には至らず、競争の激しい欧米市場からは多くの日系ホテルが撤退してしまっ

ている。なぜそのような傾向が見られるのか。そこで本稿では、国際ホテル産業の海外参入形態に関する先行研究を参照しながら、4社の事例研究をもとにして、日本ホテル企業の海外参入のプロセスと海外参入形態の決定要因を明らかにしていきたい。これが本稿の研究目的である。

以下では、まず先行研究の概念フレームワークを参照し、次いで事例研究とそこからの示唆を考察して、日本ホテル企業の海外参入のプロセスと形態の決定要因について議論する。

## 2. 研究の背景；先行研究の概念フレームワーク

国際ホテル産業の海外参入形態の決定要因に関する研究はいくつか見られるが、本稿では、Dunning & McQueen (1981, 1982) および Dunning & Kundu (1995) の研究と、Contractor & Kundu (1998a, 1998b) の研究を中心に見ていきたい。

### (1) Dunning & McQueen (1981, 1982), Dunning & Kundu (1995) の研究

Dunning & McQueen (1981, 1982) は、国際ホテル産業に国際生産の折衷理論 (eclectic paradigm) を適用して、ホテルの国際化における OLI 優位<sup>(4)</sup>を明らかにしようとした。ホテルの海外参入形態は完全所有 (直営)、リース、合弁、運営受託 (マネジメント・コントラクト)、フランチャイズ、リファーマルおよびホテルレップ (マーケティング提携) と多様である。なかでも Dunning & McQueen (1981) は、国際ホテルでは出資を伴わない形態による海外参入が一般的であることに着目した。

国際ホテル産業でなぜ出資を伴わない形態が一般的なのかを Dunning & McQueen (1981) は次のように説明する。ホテルの商品 (ホテル・サービス) は「経験財 (experience goods)」であり、目に見えず購入前にその内容を計り知ることが出来ない。したがって、ホテル・サービスの品質水準を保証するブランドとそれを効果的にマーケティングできる予約

システムが、ホテル企業にとって大きな競争優位の源泉となるという。また外国という不慣れた環境においては、顧客は安全と安心を求めるため、外国市場では本国顧客の嗜好やニーズを知っていることが現地企業に対して優位になる。こうした無形資産は暗黙知としてホテル企業内部に組み込まれており、暗黙の知識やノウハウの移転には人的な関与が必要であるために容易に移転されない。そのため、ホテル産業では、出資による資本ベースのコントロール (equity-based control/または法律上のコントロール *de jure control*) 以外に、契約ベースのコントロール (contract-based control/または事実上のコントロール *de facto control*) においても経営支配が保てるとしている。つまり出資を伴わない運営受託やフランチャイズでも経営支配とサービスの品質管理が可能なのである。

通常、製造業では輸出やライセンスから始まって、次第に資本による経営支配と品質管理を強めていくことを一般的とする。しかしホテル産業では反対に、はじめに出資形態から始まり、経験をまずにつれて顧客ニーズへの知識、ブランド、マネジメント・スキル、予約システムなどの無形資産が確立されれば、出資を伴わない契約形態による海外参入が増えると Dunning & McQueen (1981, 1982) は考えている。そのホテルの国際化において、海外進出の動機 (O 優位)、立地の選択 (L 優位)、参入形態の選択 (I 優位) にそれぞれ影響を与える決定要因としてあげられているのが表 1 である。

また、実際のホテルの国際化においてどの要因が最も影響するのか、アンケート調査を用いて実証したのが、Dunning & Kundu (1995) である。この調査では、主要な国際ホテルチェーンに質問票を送付し、前述の OLI 優位それぞれが国際化に重要であるかどうかを 5 点尺度で回答してもらい、分析したものである。その結果は、表 2 の通りである。ホテルの国際化には、企業特殊的な要因として「顧客ニーズへの知識/ブランド/国際経験」が、国家特殊的な要



因として「受入国の経済規模／観光の機会／政治・経済・社会の安定性（リスク）」が、そして内部化の要因として「十分な品質管理／親企業の調整能力／受

入国の経済金融状況」がそれぞれ重要であると結論づけられている。

表 1 国際ホテル産業の OLI 優位

O 優位 (所有特殊優位)	L 優位 (立地特殊優位)	I 優位 (内部化優位)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業の規模</li> <li>・国際経験</li> <li>・ブランド</li> <li>・人材訓練</li> <li>・予約・マーケティングシステム</li> <li>・顧客の嗜好・ニーズへの知識</li> <li>・本国のホテル産業の成熟度</li> <li>・範囲の経済性</li> <li>・スケール・メリット</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・受入国の経済発展レベル</li> <li>・立地都市の規模</li> <li>・受入国の観光の機会</li> <li>・受入国のインフラストラクチャー</li> <li>・受入国との心理的・物理的な差異</li> <li>・受入国の外資政策</li> <li>・受入国の政治・経済・社会リスク</li> <li>・受入国のホテル投入財の利用可能性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・十分な品質管理</li> <li>・国際経験</li> <li>・親会社の調整能力</li> <li>・親会社の企業行動</li> <li>・交渉・取引コストの最小化</li> <li>・範囲の経済性</li> <li>・受入国の経済金融状況</li> <li>・受入国の外資政策</li> <li>・本国通貨の強さ</li> </ul>

出典：Dunning & McQueen (1981, 1982), Dunning & Kundu (1995) を修正した。

表 2 国際ホテル産業の国際化に特に影響を与える OLI 優位

O 優位 (所有特殊優位)	L 優位 (立地特殊優位)	I 優位 (内部化優位)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客の嗜好・ニーズへの知識</li> <li>・ブランド</li> <li>・国際経験</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・受入国の経済発展レベル</li> <li>・受入国の観光の機会</li> <li>・受入国の政治・経済・社会リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・十分な品質管理</li> <li>・親会社の調整能力</li> <li>・受入国の経済金融状況</li> </ul>

出典：Dunning & Kundu (1995)

けれども、この折衷理論は、国際生産の動機、立地選択、参入形態のすべてを一度に説明しようと試みている反面、それぞれの優位がどういう状況でどのように結びついているのかが読み取りにくい。また、ここで導き出された優位は一般的な傾向であるので、さらに詳細な考察を試みるには、各ホテルごとに見ていかなければならないとしている (Dunning & McQueen 1981)。そこで、議論対象をもう少し絞り込み、製造業と異なる特性であるホテル企業の参入形態に焦点を当て、ホテル企業が海外参入形態を選択する際の企業行動を明らかにしようとする研究が出てきた。

(2) Contractor & Kundu (1998a, 1998b) の研究

Dunning その他の研究から参入形態選択の企業行動に焦点を絞り込み、新たな分析視角をミックスさせて、統計分析によりホテルの海外参入形態の決定要因を実証したのが、Contractor & Kundu (1998a, 1998b) である。

Contractor & Kundu (1998a) は、ホテル産業のもつ無形資産の移転には取引コストや現地パートナーの機会主義的な行動が発生するとして、ホテルの海外参入形態の選択行動を考える際に、取引コスト論、エージェンシー理論、企業の知識と組織能力の概念といった分析視角を導入した。Contractor & Kundu (1998a) は、ホテルがもつ資産を次の 4 つに分類し、それぞれの資産をどの程度コントロール

するかによって参入形態（資本関与）が変化すると主張する。その資産とは、(a) 日々の経営管理と品質管理、(b) 物的資産（不動産を含む）、(c) 暗黙知（主に専門知識をもつ熟練人材に組み込まれている）、(d) 成文化された戦略的資産（ブランドとグローバル予約ネットワーク・システム）である（表3参照）。これらの資産はホテルの競争優位の源泉であり、特にグローバルホテル企業にとっては成文化された戦略的資産が重要であるとしている。そして、この成文化された戦略的資産に対するコントロールを所有・維持することによって、契約関係でも（戦

略的資産を引き上げられる恐れから）パートナーの機会主義的な行動を抑制することが出来るという。したがって、成文化された戦略的資産はホテル企業の契約能力を増加させるのである。ただし、この成文化された戦略的資産は、グローバルホテル企業内部の熟練者や日常の経営管理業務に組み込まれた、膨大な暗黙知の一角であり、こうした知識資産を他社へ移転するのは困難で時間とコストがかかり不完全であるとしている。さらに、ホテルが国際化する際には、どの無形資産をどの程度コントロールするか、企業それぞれの戦略が影響すると主張している。

表3 資本関与とコントロールと参入形態

		資本の関与			
		関与大 ←			→ アームレングス
コ ン ト ロ ー ル	大	完全所有	部分所有	運営受託	フランチャイズ
	小	a,b,c,d	d ↑	d ↑	d
	なし		a,b,c	a,c ↓	c
				b	a,b

a=日々の経営管理と品質管理

b=物的資産

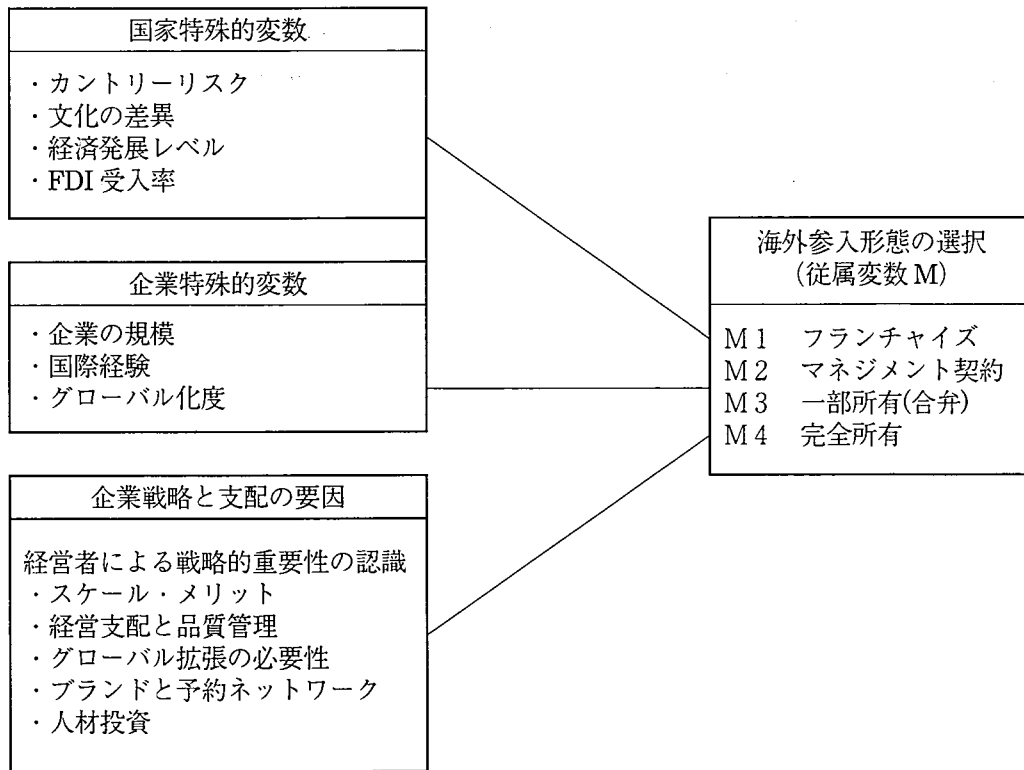
c=暗黙知などの無形資産

d=成文化された戦略的資産

出典：Contractor & Kundu (1998a)

そこで、Contractor & Kundu (1998a, 1998b) はホテル企業の海外参入形態の決定要因として、Dunning その他から導き出された企業特殊の変数と国家特殊の変数の他に、企業戦略とコントロールの要因を付け加えた。ホテル企業が持つ無形資産に対して、経営者が戦略的重要性を認識しているかどうか、またそれら無形資産へのコントロールを重要だと思っているかどうかというホテル経営者の主観が海外参入形態に影響すると考えたのである。Contractor & Kundu (1998a, 1998b) による海外参入形態の選択に影響する変数は、図1の通りである。

彼らは、International Hotel Group Directory から海外にホテルを一軒以上、所有または運営受託やフランチャイズによって運営しているホテル企業を取り上げ、質問票を送付した。質問票では、図1の変数に関連する事柄、例えば企業規模、国際経験、各ホテルの組織形態や進出先などに関して尋ねている。回答があったのは1131ホテルで、これらの客室数は合計で、前述したdirectoryにあげられたホテル客室総数の約6割を占めている。ただし、回答があったサンプルには、大手ホテルチェーンの海外ホテルが多いというバイアスが認められている。



出典：Contractor & Kundu (1998a)

図 1 ホテルにおける海外参入形態選択の決定要因

Contractor & Kundu (1998a) の調査結果は、次の通りである。まず国家特殊変数では「カントリーリスク」<sup>⑤</sup>について、受入国の政治・経済・社会リスクが高ければ出資を好まない、つまり出資を伴わない運営受託やフランチャイズを好む傾向があることがわかった。これは投資リスクを避けようとして出資を伴わない形態を選択するのである。同時に、「経済発展レベル」<sup>⑥</sup>について、経済発展の度合いが高いと出資を好まない、つまり高所得国であれば出資を伴わない形態を、低所得国であれば出資形態を好むという結果が出た。このリスクと経済発展レベルの結果は一見矛盾しているように見えるが、Contractor & Kundu (1998a) はアメリカ企業の対外直接投資 (FDI) 調査から次のように説明している。低所得だがカントリーリスクの少ない国 (例えば、新興工業国や観光産業の受入が活発な開発国) では得られる投資リターンが高いため出資形態が好まれる。そして、出資を伴わない形態は、高所得で

かつカントリーリスクのない国 (先進国) と、低所得かつカントリーリスクの大きな国 (低開発国) の両方で好まれる傾向にあると論じている。

次に、企業特殊変数では、「国際経験」<sup>⑦</sup>と「グローバル化度」<sup>⑧</sup>において、十分な国際経験をもつホテル企業とグローバル化の進んだホテル企業は出資形態を好むという結果が出された。また、戦略的な変数である「経営支配と品質管理」についても、これらの資産への支配欲が強ければ企業は出資形態を選択しがちであるという。

一方で、「グローバル拡張の必要性」を認識しているホテル企業と、「ブランドと予約ネットワーク」へのコントロールの重要性を認識するホテル企業は、それぞれ出資を好まないという結果も出た。これは、グローバル拡張のためには資本関与はさほど重要ではなく、契約形態によるチェーン化によってグローバル提携ネットワークを広げることが可能であることを意味している。また、ブランドと予約ネットワー

くは、そのグローバル提携ネットワークの構築に必要な要素であり、前述のように、この成文化された戦略的資産を持つホテル企業は、運営受託やフランチャイズなどの契約を成立させる能力を増すのである。

ここで、Contractor & Kundu (1998a) の結果について、国際経験をもつ企業やグローバル化が進んだ企業は、グローバル拡張の必要性を重視しているのではないのか、そうであれば矛盾した結果になるのではないのか、という疑問が出てくる。また、Dunning & McQueen (1981) が提唱していた国際経験の蓄積によって、参入形態の資本関与が高いものから低いものへと変化するという説とも相反している。しかし、これについて Contractor & Kundu (1998a) は言及していない。彼らはサンプルの偏向もあって、今回の調査結果について、すでにある程度グローバル化し参入の3形態（所有、運営受託、フランチャイズ）をそれぞれ組み合わせて経験しているグローバルホテル企業が、ある一時点で行った海外参入形態の選択とその決定要因であると述べている。

Contractor & Kundu (1998a) は、参入形態の選択は受入国の状況だけに依存するものではないし、企業の無形資産へのコントロールとその取引コストも説明の一部でしかないとしている。さらなる議論の発展のためには、企業戦略の要素も含めて、企業と環境（受入国）の概念の両方をミックスさせた理論が必要だと結論づけている。

以上が、ホテル企業の海外参入形態の決定要因に関する先行研究の概念フレームワークである。国の環境要因（カントリーリスク、経済発展）と企業の要因（国際経験、ブランドと予約システム、企業の戦略と資産へのコントロール）がそれぞれ合わさって、ホテル企業の海外参入形態が決定されることがわかった。それでは、日本のホテル企業における海外参入形態の決定要因は何なのか。次節では、4社の事例研究により日本ホテル企業の海外参入について考察する。

### 3. 4社の事例研究

#### (1) 方法論と事例研究の概要

本稿では、日本ホテル企業の海外参入プロセスと参入形態の決定要因を明らかにするために事例研究の方法を選択した。その理由は、1) 海外展開している日本ホテル企業のサンプル数が少ないこと<sup>9)</sup>、2) 前述の先行研究において、多国籍企業（またはグローバル企業）の海外参入行動は複雑で様々な要因が絡み合っており、それら要因の因果関係を詳しく見るには個別のホテルごとに考察していく必要があること、3) 時間の経過によって（あるいは国際経験の蓄積によって）参入形態が変化することから、ある一時点だけの参入形態選択の考察ではなく、ホテル企業の海外参入プロセスの全体像とその中での参入形態の決定を考察したかったことである。特に、Contractor & Kundu (1998a, 1998b) は企業戦略からの考察も必要だと主張しているので、本稿では、企業戦略とそれぞれの日系海外ホテルごとの状況を包括的に聞き取ることが出来る聞き取り調査による事例研究を選択した。

われわれはこれまでに、航空系のAホテルズ、鉄道系の近鉄・都ホテル、ホテル専門のBホテルとホテルオークラグループの4社の事例研究を行った<sup>10)</sup>。聞き取り調査は2000年10月から2002年6月にかけて行われ、調査対象となった計11名は、海外ホテル事業の企画、開業準備、現場での管理運営などに携わった人々である。またホテル事例の掲載順は、聞き取り調査を行った順である。

本節では、4社の事例研究の概要を紹介した上で、日本ホテル企業の海外展開の特徴を導き出し、そして次節において、日本ホテル企業の海外参入形態について考察していきたい。

#### (2) 航空系Aホテルズの海外展開事例

##### a. 概要

Aホテルズは、世界航空各社によるホテル事業参入行動に後れをとらぬように、つまり競争他社への

追隨行動として設立された航空系ホテル子会社である。1972年、初めてジャカルタに出店したが、この案件は日系資本家から親会社へホテル投資の話が持ち込まれ、Aホテルズが両者（オーナー）の運営を受託したものである（Aホテルズも一部出資している）。その後も同様に、親会社およびまたは日系パートナーとの合併または運営受託という形態で、Aホテルズは親会社路線の乗り入れ地点（オンライン）を中心に海外展開をしていった。1980年代半ばからAホテルズは急速に海外展開を広げ、特に北米でのプレゼンスを強めていった。これはバブル景気に押される形で、親会社が日系資本家とともにホテル投資を行いその運営を任された結果であるが、バブル崩壊後は親会社の意思決定によって撤退を余儀なくされた。その後、競争の激しい欧米市場を縮小して、Aホテルズのブランドが通じやすいアジア市場と国内市場への集中を図っている。また、親会社の都合によって進出・撤退が決定されたことから、親会社との資本的つながりからの脱却を図り、運営受託を中心にしたオペレーター・チェーンとして今後成長していきたいと考えている。

#### b. 海外展開の特徴

Aホテルズの海外展開の特徴としては、まず「航空系ホテル子会社としての海外展開」があげられる。航空親会社の意思決定によって海外への進出・撤退と参入形態が決められ、進出先は親会社のオンライン地点、送客も親会社のネットワークに依存したものであった。

その参入形態は大きく分けて、親会社と日系パートナー（商社や建設会社）が投資したホテル不動産を運営する「親会社／日系パートナーとの運営受託」と、親会社およびまたはグループ会社とともに合併でホテル投資をしてそれを運営する「グループでの実質直営」の2つがある。

航空系ホテル子会社としてある程度ブランドが知られ、マーケティング力（親会社からの送客力）があったAホテルズは、国際経験を積んでいく時間経

過の中で、親会社の都合により進出や撤退が余儀なくされた反省から親会社による資本関与を解消して単独のオペレーター（ホテル運営会社）として成長することを志向するが、欧米市場ではブランド競争力が弱く現地オーナーと契約を成立させることがなかなか出来なかった。そのため現在では、資本関与を少なくして収益性をあげるために、欧米市場を縮小し、ブランドの通じやすい（つまり運営受託契約のパートナーが見つかりやすい）アジアと日本市場への集中をはかっている。

### (3) 近鉄・都ホテルの海外展開事例

#### a. 概要

近鉄・都ホテルグループの海外展開は、親会社の近畿日本鉄道が受けた政治的な要請により始まった。戦後、日本人街の再開発を始めたサンフランシスコ市が姉妹都市である大阪市の日本企業に資金の支援を求めたのがきっかけで、1968年、近鉄グループがサンフランシスコにホテルを出店することになった。当時まだ日本人の海外旅行が本格化していない時分、立地も客層も参入形態も自ら選ぶことが出来ない中での海外展開であった。その後、同再開発地区で競争相手の出店を防ぐという「防衛的な」意味合いからもう1軒を出店し、また新たな日本人観光地となったロサンゼルスで日系建設会社から依頼されて出店するなど、すべて「受け身な」要因により拡大している。というのも、都ホテルは、本来鉄道会社としては海外ホテル事業という視野は生まれてこないものであり、本業の鉄道事業が成熟し国内ホテル事業が苦しい状況にある現在、これ以上の海外拡張計画もないと言う。現在では、国内ホテルの建て直しに注力している。

近鉄・都ホテルは進出当初から直営（出資）による経営支配とブランドの維持を強く望んでいたが、第一号店の出店の際には米国投資家<sup>(11)</sup>より融資条件として米系大手チェーンと運営受託契約を結ぶことを義務づけられた<sup>(12)</sup>。それでも直営への思いが強く、

20年間の契約満期終了後、オペレーターは継続を望んでいたにもかかわらず、関係を解除して自社直営に変更した。しかし、オペレーターの予約網から外れたことでマーケティング面の弱さが露呈し、その後、マーケティング力と予約システムを強化するために米系フランチャイズ・チェーンに加盟した。フランチャイズ契約を結んだのは、「都」ブランドの名を残すことができたからである<sup>(43)</sup>。残りの海外ホテルについても1軒はフランチャイジー、もう1軒は直営である。

#### b. 海外展開の特徴

近鉄・都ホテルの海外展開の特徴は、自らの意思によって進出したものではなく、「受け身な海外展開」であったことである。時代的な背景と当時の状況から、参入形態、立地、客層が自ら選択できない海外展開であったが、「都ブランドへのこだわり」が強く、ホテル運営全般への経営支配を強く志向した。しかし、アメリカでのブランド力とマーケティング力（予約網）の弱さから、運営の委託やフランチャイズ加盟を余儀なくされた。都ホテルの直営志向は、長い国際経験の中でも変わらぬままで、また米国1国のみでの経営という今以上のグローバル拡張の戦略もない。

### (4) Bホテルの海外展開事例

#### a. 概要

国内で最高級ホテルかつ老舗としてのブランド地位を築いてきたBホテルグループは、1980年代から1)バブル景気により競争他社が相次いで海外へ進出し始めたこと、2)Bホテル周辺地でホテルが供給過剰となり競争が激化し始め、国内外ともにチェーン化を考え始めたことから、1989年にケアンズへ直営方式で進出した。これは本格的な海外展開の前に小さなリゾートホテルで経験を積もうという一役員の実験によるものであった。

その翌年には、念願の北米ニューヨークへの進出を果たした。その過程では、運営受託のつもりが現

地オーナーから日系建設会社を通じて不動産も引き受けてもらえないかと依頼があり、当初20億円程度の契約予定であったのが最終的には330億円もの投資に膨らんだ。出店後は、日本のブランドとプレステージに恥じないように、サービス品質の維持と向上に多大な時間とコストをかけ現地でも評判を築いていったが、バブル崩壊後、国内外で急な展開を広げていたBホテル本社の有利子負債がかさみ、2000年に北米のホテルを売却した。ケアンズでなく北米のホテルを手放した理由は、当時アメリカの景気が良く売れ時だったからである。Bホテルグループは他にもマレーシアで2ホテルを運営受託しているが、これはBホテルの株主でもある取引主力銀行が現地開発融資に参加していることから運営オファーがあったものである。国内ホテルチェーンの再編を進めている現在、ケアンズとマレーシアの物件も手放したいようであるが、ケアンズは現在不況で買い手がつかず、マレーシアは日系および現地パートナーとの関係に配慮して独断で売却できないという。

#### b. 海外展開の特徴

Bホテルグループの海外展開の特徴は、まず「国際チェーン化戦略の未熟さ」があげられるだろう。海外進出の決定自体は経営陣の意思であったものの、ホテル企業としてのしっかりとした事業コンセプトや戦略がなく、進出のプロセスで参入形態やコンセプトの変更が見られる。そうした変更や判断も経営決定の一つと見なせるが、どちらかという他社追隨的な進出行動であり、またBホテルの株主であり取引主力銀行兼融資元でもある日系パートナーの意向も強く反映されていた。

また現地経営については、本社からの経営コントロールが強く、海外ホテルの独自裁量はなかなか認められなかった。そして、ブランドとサービスの品質管理維持は老舗の最高級ホテルとしてのプライドから時間とコストをかけて行われていた。国内の状況が厳しい現在、今後のグローバル拡張の予定はない。

## (5) ホテルオークラの海外展開事例

### a. 概要

旧大倉財閥の大倉喜八郎氏とその財閥解体を手がけた野田岩次郎氏の 2 人による「帝国ホテルに負けない、かつ世界に通用するホテル」という熱い思いによって設立されたホテルオークラは、前述の 3 ケースと違って早くから契約（提携）形態での海外展開が見られる。これは、野田氏の強力な人脈から築いてきたオークラのブランド・マーケティング力のためであるが、これまで 11 件の海外ホテル計画すべてが依頼されて展開したという受け身な海外展開である。特に、野田氏の政財界との人脈や日本で海外 VIP 客・各国政府要人を主たる客層としてきたことから、政府関係者や日本でオークラを利用した外国人顧客が気に入って海外での出店計画（運営契約）を持ちかけてきたケースも少なくない。しかし、オークラはその依頼案件のほとんどを断り、受諾したとしても出資せずかつオークラのブランドもつけない提携関係を好んで選択してきた。

オークラについて特筆すべきは、早くから運営受託契約をするだけの組織能力とブランド力（およびマーケティング力）を十分に持っていたということである。これは野田氏の信念により世界の大手ホテルをよく研究し、また日本人の海外ホテル経験者を数多く引き抜き組織内部で経営幹部の育成に務めてきたことが原因であろう。しかし、オークラはブランドを冠したオペレーター・チェーンという方向には進まず、海外ホテル案件の多くは業務提携や販売提携に留めている。それは、1) 最高級ホテル「オークラ」というブランドにこだわり、オークラ・ブランドを付けることに慎重になったためと、2) すべて依頼による海外展開であり、自ら戦略的な視野に立って自社ブランドでチェーン化するという視野がなかったためである。

### b. 海外展開の特徴

ホテルオークラの海外展開の特徴は、すべて依頼による案件という「受け身な海外展開」と一貫して

「提携志向」ということである。ホテルオークラは、大倉氏および野田氏の人脈から、卓越したブランドとマーケティング力を持っていたこと<sup>(14)</sup>と、海外から優秀な人材を数多く引き抜いてきて総支配人以下多くの経営幹部要員の育成に務めてきたことの 2 点から、運営受託中心のオペレーター・チェーンとして成長発展の余地があった。にもかかわらず、野田氏などの経営トップ陣がオークラ・ブランドにこだわりグローバル拡張（国内チェーン拡張も）を志向しなかったために、オークラのブランドをつけない業務提携や販売提携が主流である。これは海外展開の初期から一貫して変わっていない。

ただし、最近になってようやく収益性の高いオペレーターとして方向転換していくことを志している。その際、やはりオークラ・ブランドの格調の高さが邪魔になるので、「オークラフロンティア」という下位のグレードブランドを新たにもうけ、国内で運営受託を始めた。海外については今のところ考えていないという。

## (6) 事例研究からの発見事実

以上の 4 つの事例研究から、日本のホテル企業の海外展開について次のような特徴が認められた。

### a. 受け身な海外展開

日本のホテル企業の海外展開は、総じて「受け身な」進出が多い。しっかりとしたビジョンや戦略を持って自ら積極的に国際化の活路を求めていった企業行動とは違って、日系商社や建設会社からの依頼、場当たりの他社への追隨行動、成り行きや親会社からの要請などがほとんどであった。特に、日系資本の不動産投資に促される形の海外展開、つまり日系資本家主導の海外展開が多く、日本ホテル企業の国際化に対する戦略・ビジョンや事業コンセプトの未熟さを指摘することができるだろう。

### b. 出資傾向と日系パートナーへの依存とアジア市場への集中

日本ホテル企業の海外参入形態は欧米チェーンに

比べて出資傾向が強い。この理由は、ひとつには日本のホテル企業が経営支配を強く志向し、サービス品質の維持に非常に気を遣っているからであろう。特に品質管理にはうるさく、多大な時間とコストをかけて人材を育成し品質の維持・向上に注力していることが日本のホテルの特徴である。

もうひとつは、グローバル競争力の低さのためである。日本のホテル企業はこのグローバル競争力の低さのために、好むと好まざるにかかわらず、出資形態を選択せざるを得ない状況があった。まずは運営受託やフランチャイズを行う契約能力の不足である。事例研究では、契約関係に不慣れや言葉の面での不安から契約形態を躊躇するケースがあったことと、契約を成立させるノウハウや人材（総支配人などの経営幹部）、組織能力に欠けていたことが認められている（四宮 2001a, 2001b, 2002）。そしてまた、ブランド力の弱さである。例えば、運営受託やフランチャイズあるいは資本関与を減らした合弁やリースを望んでも、国際市場におけるブランド認知度の低さから契約を結んでくれる現地パートナーが獲得できないというケースがあった。

効率的にチェーンを拡充するには、莫大なホテル投資への資本関与をできるだけ少なくしていく必要がある。つまり、完全所有よりも一部所有（合弁、リースなど）や出資なしの運営受託、フランチャイズを志向してかなければならない。そして、そのためには合弁や契約のパートナーが必要となる。ところが日本ホテル企業は、依然として高い経営コントロール、契約能力の不足、グローバル競争力の低さなどから、現地でパートナーが獲得できず、どうしても直営や日系企業との合弁／運営受託が主流になるのである。事実、グローバル競争の激しい北米市場では直営や日系企業との合弁／運営受託がほとんどなのに対して、日系ホテルブランドが通じやすいアジア市場では現地企業や政府関係企業との運営受託契約率が高くなっている（四宮 1998b）。アジア市場はまだ欧米系ホテルの参入が少なく、すなわち国

際競争がさほど激しくなく、日本人客の利用も多いことから日本ホテル企業のブランドが通じやすい。以上のような理由で、アジア市場への集中が行われている。

以上が、4社の事例研究の概要と日本ホテル企業の海外展開の特徴である。こうした特徴がなぜ見られるのか。先行研究の概念フレームワークを適用しながら考えていきたい。

#### 4. 事例研究からの示唆

ここでは、まず事例研究を Contractor & Kundu (1998a) の概念フレームワークに当てはめて、日本ホテル企業の海外参入形態の決定要因について明らかにする。そしてさらに、ホテル企業のグローバル化とグローバル競争力について考察し、日本ホテル企業の国際化について再考したい。

##### (1) 日本ホテル企業の海外参入形態の決定要因

###### a. 国家特殊的要因

Contractor & Kundu (1998a) では、国家特殊的要因として「カントリーリスク」と「経済発展レベル」が主に海外参入形態（資本関与の度合い）に作用するとしていた。

ところが、日本ホテル企業の海外展開を見てみると、その多くが依頼された案件であったため、立地や参入形態にあまり選択の余地がなく、上記の受入国環境の要因はさほど影響が見られなかった。確かに、日系海外ホテルについては欧米市場では出資傾向、アジア市場では運営受託傾向という結果が出されているが（四宮 1998b）、これは受入国のカントリーリスクや経済発展レベルの影響というよりも日本ホテル企業のグローバル競争力のためである。例えば、グローバル競争力の低さから欧米市場で合弁や経営契約のパートナーが獲得できない（Aホテルズの例）、融資あるいは合弁条件として現地パートナーから大手グローバルチェーンとの経営契約を義務づけられる（近鉄・都とオークラの例）などである。



つまり、Contractor & Kundu (1998a) と異なるのは、日本ホテル企業が競争劣位であるために、「受入国のホテル競争環境」が最も参入形態に作用していた点である。この競争劣位なホテル企業の参入行動という新しい分析概念はこれまでの先行研究で考えられてこなかった点であり、本研究における重要なインプリケーションであるとともに今後さらなる議論の余地がある。

#### b. 企業特殊的要因と企業の戦略

続いて、企業特殊的要因と企業の戦略の分析についてであるが、Contractor & Kundu (1998a) は「国際経験」「グローバル化度」「経営支配と品質管理」「ブランドと予約ネットワーク」「グローバル拡張の必要性」をあげていた。

この企業特殊の変数と企業の戦略についても、国家特殊の変数の場合と同じく、Contractor & Kundu (1998a) の結果と大きく異なる点があった。

まず、Contractor & Kundu (1998a) と一致する点を見てみると、「経営支配と品質管理」への高コントロール志向である。日本のホテル企業は経営支配を強く望み、また品質管理を非常に重要視している。そのため出資傾向が強い。また、「グローバル拡張の必要性」は各社ともあまり感じていない。Contractor & Kundu (1998a) は、「グローバル拡張」を望むホテル企業は出資を避け、運営受託やフランチャイズを志向するとしていたが、日本ホテル企業は現在グローバル拡張を望んでおらず、資本関与が高い。さらに、「ブランドと予約ネットワーク」については、日本ホテル企業は国際的にブランド認知度が低く、グローバルな予約ネットワーク・システムも構築できていない。そのため、運営受託やフランチャイズを行う契約能力に欠け、出資形態を志向せざるを得ないという面があった。

一方、Contractor & Kundu (1998a) の結果と大きく違ったのは、「国際経験」と「グローバル化度」の要因である。まず、Contractor & Kundu (1998a) は「国際経験」が長い企業と「グローバル化度」が高い

企業は、出資を好む傾向にあるという。しかし、この見解は、これまでホテル産業について言われてきた説 (Dunning & McQueen 1981)、つまり、国際化の初期段階は出資傾向から始まり、次第に経験とグローバル化度をますにつれて、資本関与の度合いを弱めて契約形態に移行していくという説と全く反対の結果となっている。事実、比較的国際経験が浅くグローバル化度が低いスペインホテル産業の海外参入形態の実証研究においても (Ramon Rodriguez 2002)、始めは資本関与の度合いが高く完全所有の傾向が強いが、国際化度をますにつれてより複雑な形態 (現地パートナーと資本やコントロールをシェアしあう形態) を選択するようになるという結果が立証されている。

ただし、日本ホテル企業の事例においては、各社によって結果は様々であった。4社はともにグローバル化度はさほど高くないが、国際経験についてはAホテルズ、近鉄・都ホテル、ホテルオークラは30~40年の経験を持つ。しかし、資本関与の度合いについては4社の一般傾向が見られない。始めは出資志向であったが経験を積んで運営受託志向になったAホテルズ、経験を積んでも変わらず出資志向のままの近鉄・都ホテル、そして始めから提携志向で経験を積んでも変わらないオークラ、さらに国際経験の浅いBホテルは出資志向であった。なぜこのようなばらつきが出るのだろうか。

これは、一つは国際化の時間と範囲の尺度設定の問題があげられるだろう。Contractor & Kundu (1998a) は、「国際経験」を「初めて海外進出してから年数」と、「グローバル化度」を「あるホテル企業の海外ホテル数/国内外ホテル総数」と定義している。しかし、いくら国際経験が長くても、ある特定国や特定地域にしか進出していない企業は、経験の「幅」が増えたことにはならない。極端な場合、海外ホテル1軒だけを長きに渡って運営していれば国際経験は「長い」ことにはなるが「豊富」とは言えない。また、グローバル化度についても同様で、ホテル件

数の海外比率として定義してしまうと、ある特定国・地域にだけ集中して多くの海外ホテルを出店した場合、確かに海外比率は高くなるが、これは本当の意味でのグローバルな展開であるとは言えない。「国際経験」と「グローバル化度」の尺度にはこうした問題が含まれており、Contractor & Kundu (1998a) 自身、そのバイアスの危険性を指摘している。

ところで、この国際経験の解釈については、もう一つ別の考え方が想定できる。それは、国際経験と、グローバル化できる企業とそうでない企業の関係性である。つまり、いくら国際経験が長くても（あるいは豊富でも）、そのホテル企業が必ずしもグローバル企業となれるとは限らない、ということである。これは、Contractor & Kundu (1998a) によるホテルの競争資産についての考え方で説明できるだろう。この国際経験とグローバル化の関係については、後で詳しく取り上げたい。

c. その他の要因

日本ホテル企業の海外参入形態の選択において、もう一つ重要な変数がある。それは、競争劣位であ

る日本ホテル企業は「受け身な海外展開」が多く、参入および参入形態の決定に、親企業あるいは日系パートナーといった「クライアントの意向」が非常に大きく影響していた点である。A ホテルズ、近鉄・都ホテル、B ホテルについては親会社と日系企業の影響が大きく、ホテルオークラについては国内外を問わないクライアントからの依頼で海外展開および参入形態の決定が行われていた。そのため、日本ホテル企業の海外展開は、「(本国の) クライアント志向」であると言えるだろう。

以上、日本ホテル企業の海外参入形態の選択行動については、国家特殊の変数として「受入国のホテル競争環境」、企業特殊的要因と企業の戦略として「経営支配と品質管理」、「グローバル拡張に対する戦略的志向のなさ」「ブランドと予約ネットワークにおけるグローバル競争力のなさ」、そしてその他の要因として「クライアントの意向」といった要因が大きく影響していた。4 社の海外参入形態とそれぞれの要因との関係については表 4 にまとめたとおりである。

表 4 日本ホテル企業の海外参入形態の決定要因

	A ホテルズ	近鉄・都ホテル	B ホテル	ホテルオークラ
海外参入形態	出資→MC 志向へ	出資志向	出資志向	提携志向
国家特殊的要因				
受入国の競争環境	影響あり	影響あり		影響あり
企業特殊的要因と企業の戦略				
国際経験	長い	長い	短い	長い
グローバル化度	アジア集中	1ヶ国のみ	2ヶ国のみ	欧州1とアジア集中
経営支配と品質管理	高コントロール	高コントロール	高コントロール	高コントロール
ブランド	高コントロール	高コントロール	高コントロール	高コントロール
予約ネットワーク	国際認知度あり	国際認知度低い	国際認知度低い	国際認知度あり
	親会社の送客網	なし	なし	自社ネットワーク
グローバル拡張*	アジア拡充志向	フランチャイズで補足志向せず	志向せず	レップで補足志向せず
その他の要因				
クライアントの意向	親会社と日系企業	親会社と日系企業	株主と日系企業	国内外のクライアント

\*「グローバル拡張」の志向は各社それぞれ聞き取り調査を行った時点のものによる

本稿では、事例研究により競争劣位なホテル企業の海外参入行動という視点から、新たに日本ホテル企業に特有の決定要因、「受入国のホテル競争環境」と「クライアントの意向」を導き出すことが出来た。Contractor & Kundu (1998a) の研究では、調査サンプルの多くが世界の主要チェーンの海外ホテルということで、ホテルのグローバル競争力は自明で当然あるものとして海外参入行動が議論されていた。しかし、競争劣位な企業がどうやって海外参入を行うのか、そしてなぜ競争劣位なのか、どうやって国際化やグローバル化を成功させていくのかを解明することもまた、研究上、重要な意義を持つものである。そこで次に、ホテル企業のグローバル競争力と日本ホテル企業の国際化について考察する。

## (2) 日本ホテル企業の国際化の再考

### a. ホテル企業のグローバル競争力

前述の国際経験の議論において、国際経験の長い企業が必ずしもグローバル企業<sup>(4)</sup>になれるわけではないと説明した。特に、日本ホテル企業の場合、長い国際経験を持ってしてもグローバル・ホテルチェーンへの成長の兆しは見られない。グローバル・チェーンに成長できるホテル企業と、そうでないホテル企業にはどんな違いがあるのだろうか。ホテルのグローバル競争力という観点から検討してみたい。

Contractor & Kundu (1998a) は、ホテルの持つ資産を「暗黙知の無形資産(スキル、ノウハウ、人材)」と「成文化された戦略的資産(ブランドと予約ネットワーク)」に分け、この成文化された戦略的資産を有する企業こそがチェーン化の契約能力を強めることが出来るとしている。ホテルは一般に数の論理と言われており、ブランド認知度を広めグローバルな予約(マーケティング)ネットワークを築くには、多店舗展開が必須である。そして、運営受託やフランチャイズなどの契約形態は、ホテルの急速なグローバル拡張を可能にする手段であり、グローバル拡張

することでまた、その成文化された戦略的資産をさらに強固なものにすることが出来るのである。

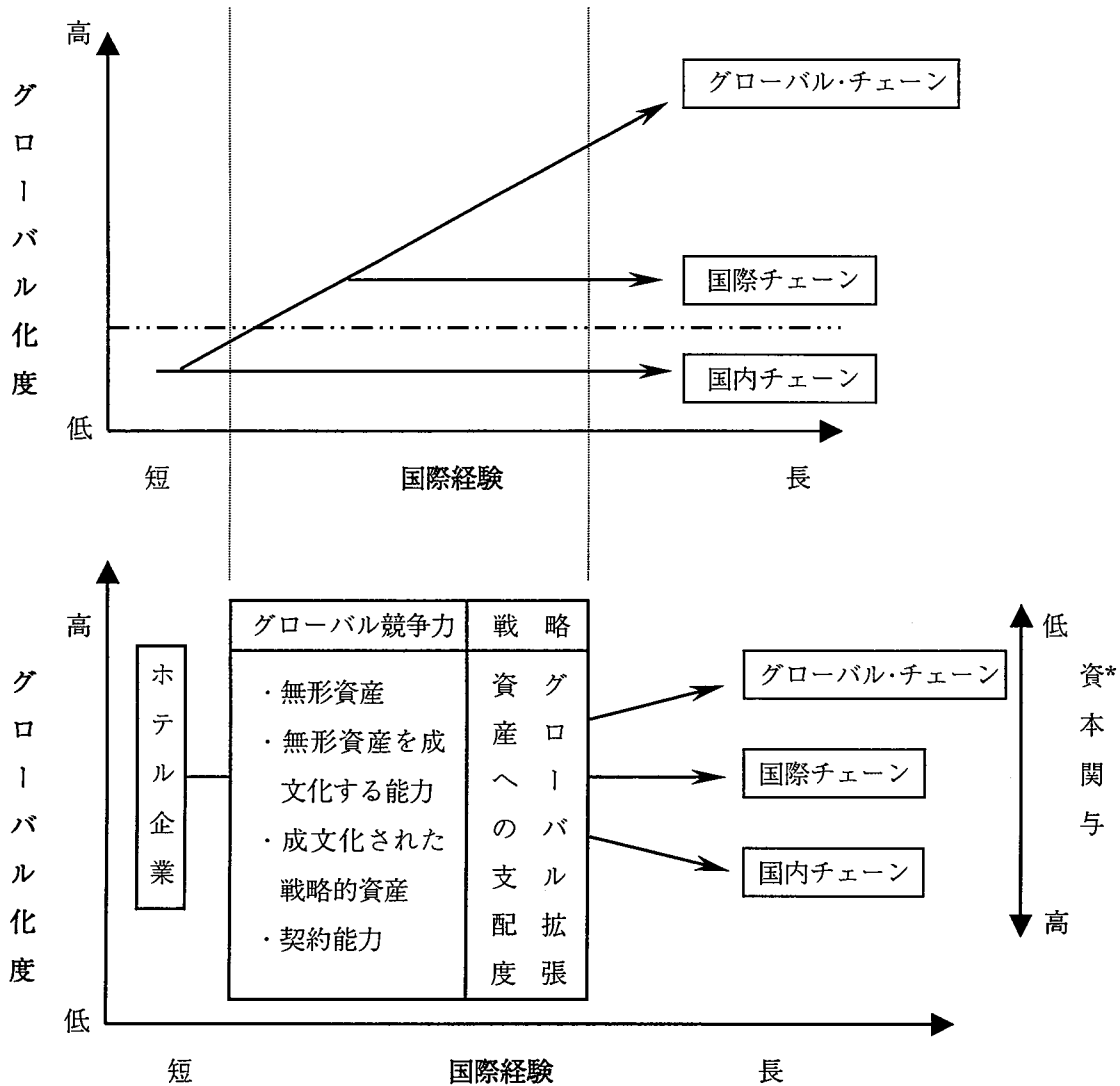
したがって、いくら国際経験を積み国際化を進めたとしても、いつまでも経営管理や品質管理の知識を暗黙知のまま企業内部に持ち続け、それら無形資産への強い経営支配を志向して資本関与を続けているのでは、ホテル企業のチェーン化は進まずグローバルホテル企業にはなれない。暗黙知を成文化(形式知化)してブランドとして確立し、効果的な予約ネットワーク・システムを構築し、出資を伴わない契約形態の能力を強めていくことがグローバル・パスへの近道なのであろう。この「無形資産を成文化できる企業の組織能力」というのが、ホテル企業のグローバル化にとって一つのキーファクターとなりそうである。

日本のホテル企業においてグローバル・チェーン化がうまく進まないのは、この「無形資産を成文化する能力」に問題があるからではないだろうか。日本のホテルのサービス品質やサービススタッフが世界的に見て決して劣っているわけではない。日本のホテルは、長い時間とコストをかけてサービス品質を確立・管理・維持し、固定客を作り、評判を築いていくことには長けている。しかし、グローバル・チェーンのように、経営管理や品質管理をある程度形式知化し、数の論理で世界的に急速にチェーン展開をしてブランド普及に務め、グローバル・ネットワークを構築していくことが不得手なのである。このチェーン化の能力、つまり無形資産を成文化して移転していく能力がグローバル企業にとって重要なのである。もうひとつ、日本のホテル企業に欠けているものがある。それは「運営受託やフランチャイズの契約能力」である。これは前述の「暗黙知を成文化する能力」と非常に密接に関連しているのだが、運営受託やフランチャイズによってチェーン化するには、暗黙的なマネジメント・ノウハウの形式知化と同時に、そのスキルを身につけ他の組織(つまり契約パートナー)に伝播できる経営幹部要員(総支配人を始

めとするホテル経営の基幹人材)<sup>(16)</sup>が必要である。日本のホテル組織では、この基幹人材不足がよく指摘される。グローバル・チェーンへの成長のためには、契約を可能にする基幹人材の育成も重要なのである。

本稿では、ホテルの競争資産である「無形資産」と「成文化された戦略的資産」に、この「暗黙知を成文化

する能力」と「契約能力」を加えて、グローバル競争力の源泉と定義したい。このグローバル競争力と企業の戦略（グローバル拡張と資産への支配度）が、ホテル企業のグローバル化に大きく作用し、ひいては海外参入形態（資本関与の度合い）にも影響するのである。これらの関係については、図2において図式化した。



\* ここでいう資本関与はホテル・チェーン全体の傾向を指す。海外ホテル資産ごとの資本関与については、前で議論したように、国家特殊的要因と企業特殊的要因および企業戦略の組み合わせから影響を受けるものとする。

図2 ホテル企業のグローバル化とその要因

## b. 日本ホテル企業のマネジメント構造と国際化の問題

最後に、日本ホテル企業のグローバル競争劣位の所以を、日本のホテル・マネジメント構造に見いだしたいと思う。日本ホテル企業がグローバル成長できない根本的な理由は何であろうか。前項において、日本ホテル企業が暗黙知（無形資産）を成文化したり、それを契約形態によって他組織へ伝播したりする組織能力と基幹人材が不足していることについて指摘した。なぜこうした特徴が見られるのか、日本のホテル・マネジメント構造との関連から説明してみたい。

日本ホテル企業が、他の欧米系チェーンのようにグローバル成長できないのは、日本固有の問題、つまり日本のホテル・マネジメント構造に問題があると思われる。グローバル競争力にマイナスに作用する主な日本のホテル・マネジメント構造とは、「日本的経営慣行」と「宴会部門収益への依存体質」である。

まず、日本的経営慣行の代表である終身雇用制度と年功序列賃金制度は、企業へのロイヤルティ（忠誠心）を高め、時間をかけて優秀な人材を育成し組織内部で暗黙知を共有し合うことに向いている。反面、従業員のインセンティブやモチベーションが薄れ、個々人の責任や成果を問う能力主義が浸透しにくい。本来、欧米のホテル産業は非常に能力主義で、かつ従業員の流動性が高い。これは、組合制度との関連もあるが、従業員の階層が上がるにつれ、課せられる経営目標達成の責任と成果期待が大きくなる。目標達成が実現できなければ、総支配人といえども解任される。総支配人および各部門<sup>(17)</sup>長（部門マネージャーまたは部門支配人）は、明確な部門別収益の目標設定とその達成という責任が課せられる。そのため、各部門長には、目標設定と予算設定の独自裁量権と人事権の完全な権限委譲が行われる。つまり、欧米ホテルの部門長は、月毎、四半期毎、会計年度毎に自ら収益目標を予測、設定し、予算を設定し、目標達成のために自らスタッフを採用・解雇するこ

とができる。その代わりに、達成できなければ雇用の保障がないという非常に厳しい状況に彼らは置かれているのである。日本のホテルでは、こうした部門長への自由裁量の権限委譲がない。総支配人自身、最終決定権限を持たない場合が多い<sup>(18)</sup>。また、日本のホテルでは終身雇用と年功序列賃金であるために、経営改善と収益性向上へのインセンティブが低く、さらには部門ごとの独立採算制にもなっていない場合が多いので経営責任の所在が曖昧である。そのため、収益目標管理がしっかり行える基幹人材が育ちにくいのである。

もうひとつ、日本のホテルで部門別採算制と責任所在の明確化を阻害する要因として、「宴会部門収益への依存体質」がある。これは、欧米ホテルには見られない日本のホテル固有の経営構造である<sup>(19)</sup>。欧米ホテルでは、部門別の収益構造が「宿泊部門：料飲部門＝7：3」であると言われ、宿泊特化型であるのに対して、日本のホテルの収益構造は「宿泊：宴会：料飲＝3：4：3」となっており、宴会収益への偏りが顕著である。また、この宴会収益は特に婚礼需要から成り立っていることが多く、婚礼には時季的な需要変動があるため、各部門毎の独立採算制を採用することが難しいと言われている<sup>(20)</sup>。さらには、この宴会収益という一種の特需があるために、宿泊部門や料飲部門の赤字を補填することができる。事実、宴会収益を見込んで各部門の売り上げ目標が設定される場合もある<sup>(21)</sup>。このように、各部門の収益（および経費）が全体的にいったん吸い上げられ管理されると、各部門別の収益管理は実行できず、そのため、各部門の経営責任も曖昧になる。収益が悪化してもどこにその責任があるのか不明瞭で、また各部門の責任者も育たない。そして現在、宴会部門収益構造に慣れきった日本のホテルスタッフは、海外でマーケティング面での弱さという不安がある中、宿泊部門中心の経営を迫られているのである。

このように日本のホテルにおいて暗黙知を成文化したり、運営契約を執行できるだけの管理能力を持

つ基幹人材が不足したりしているのは、この日本のホテル・マネジメント構造、日本的経営慣行と宴会部門収益への依存体質から来るのではないだろうかと推測できる。

この推測は、前述の4社の事例研究とこれまで多くのホテルマンの方々にご協力いただいたインタビュー調査からの発見事実である。しかし、やはり今の時点では推測の域を出ない。この日本ホテル企業の国際化の問題と日本のホテル・マネジメント構造の関連の実証については、今後の課題としたい。

## 5. おわりに；まとめと今後の課題

本稿では、日本ホテル企業の海外参入形態の決定要因について考察してきた。先行研究の概念フレームワークを適用した結果、「経営支配と品質管理」への高コントロール、「グローバル拡張」に対する戦略的志向のなさ、そして「ブランドと予約ネットワーク」に対するグローバル競争力のなさが海外参入形態に大きく影響していた。さらに、競争劣位なホテル企業の参入行動という新しい観点から、「受入国のホテル競争環境」と「クライアントの意向」という日本のホテル企業に固有な要因を挙げることができた。

また、日本のホテル企業のグローバル・チェーン化が進まない理由として、「暗黙知である無形資産を成文化する能力」と「運営受託やフランチャイズの契約能力」に問題があることを指摘した。そして、グローバルホテル企業となるためには、この無形資産

### 【注】

- (1) ホテルには大別して3つの運営形態がある。
- (1) 所有（直営）方式；ホテル資産（土地、建物等）を所有するオーナー自らが、ホテルの管理運営を行う運営方法。(2) 運営受託（マネジメント・コントラクト）方式；ホテル資産をオーナーが負担する一方で、オペレーター（ホテル運営会社）が基幹人材（総支配人など）を派遣して管理運営にあたり、オペレーターのホテル

を成文化し移転し契約していくグローバル競争力と、グローバル拡張を展望するグローバル戦略が必要であることを示唆した。

そして最後に、日本ホテル企業が「無形資産を成文化する能力」と「契約能力」に劣っている理由として、日本固有の問題である日本のホテル・マネジメント構造（日本的経営慣行と宴会部門収益への依存体質）に由来すると推測した。

特に、競争劣位なホテル企業の能力・競争力と海外参入行動という観点は重要である。これは日本のホテル企業に固有の問題であるか、あるいは競争劣位なホテル企業に一般的に見られる問題なのか、さらなる考察と議論が必要である。例えば他のアジア系ホテル企業はどうかという議論の発展性が伺える。これについても今後の課題としたい。

### \*謝 辞

本研究は、2001年度の近畿大学研究助成費ならびにアジア太平洋観光交流センター募集論文奨励賞の研究助成費の援助を受けて行われた。また、文部科学省の科学研究費（若手研究B；2003～2004年度）の助成を受けて、継続研究が行われることも決定している。本稿の事例研究においてご協力頂いたホテル各社の皆様方、変わらぬご指導を賜った安室憲一先生、ならびに学会報告に際して有益なコメントを頂いた諸先生方に記して感謝したい。

ブランドの使用を認める運営方法。オペレーターはホテル資産へ出資することなく直接経営にかかわるが、その経営責任はオーナー側に帰属する。(3) フランチャイズ方式；フランチャイザー（チェーン本部）がフランチャイジー（オーナー）に対して、ブランドの使用権、開業準備および経営指導、マニュアル、予約・宣伝・販売の共有などを施し、代わりに加盟料（ロ

イアルティ) をもらう方法。この場合も、ホテル資産にフランチャイザーのブランドを冠するがフランチャイザーに経営責任はなく、オーナーが自ら直接経営を行う。この運営受託方式とフランチャイズ方式は「出資を伴わない (non-equity) 運営形態」といわれており、所有 (ownership) をしなくても契約を交わしたホテル資産に対して経営支配 (control) ができるという特徴を持つ。(4) リファーマルおよびレップ; 加盟ホテルの共同宣伝や予約システムの共有を行うマーケティング提携。フランチャイズのように、加盟ホテルに統一のブランドを使用したり、加盟基準を設けている場合もあるが、加盟ホテルに対して経営の関与やコントロールがほとんどないため、マーケティング提携とされている。本研究では経営関与がないためチェーンの対象と見なしていない。ホテル産業の運営形態の詳細については、四宮 (1998a, 1998b) を、「出資を伴わない運営形態」の詳細については、Dunning (1980), Dunning and McQueen (1981), Boddewyn et al. (1986) を参照されたい。

- ② 今日、世界的なホテルチェーンはどれかの形態に特化しているわけではなく、直営、運営受託 (マネジメント・コントラクト)、フランチャイズの 3 形態をそれぞれミックスさせながら、チェーンの拡張と収益性の向上に努めている。世界のホテルにおける各形態の分布は、軒数 (property) ベースか客室数 (room) ベースかによって若干の違いはあるが、所有:運営受託:フランチャイズ=3:4:3の割合となっている。
- ③ 日本ホテル企業の海外ホテルは、2003 年現在 75 ホテル (これには提携ホテルと運営委託ホテルは含まれていない) で、出資 (完全直営と一部出資) 形態が 41 ホテル、運営受託 (マネジメント・コントラクト) が 31 ホテル、フランチャイズが 3 ホテルとなっている。

- ④ 国際生産の折衷理論とは、多国籍企業の海外進出 (国際生産) の動機 (why), 立地選択 (where), 参入形態 (how) をそれぞれ所有特長的優位 (ownership specific advantages), 立地特長的優位 (location specific advantages), 内部化優位 (internalization advantages) で説明しようとするものである。この 3 つの OLI 優位が合わさったとき、多国籍企業は国際生産を行うとされている。所有特長的優位は企業特長的優位または競争優位として、立地特長的優位は国家特長的優位としてはほぼ同義で使われることがあるが、本稿では各研究者の用語をそのまま用いた。
- ⑤ International Country Risk Guide のリスク数値により定義している。
- ⑥ 受入国の一人当たり GDP により定義している。
- ⑦ ホテルが初めて海外に進出してからの年数で定義している。
- ⑧ チェーンの「海外ホテル数/ホテル総数」で定義している。
- ⑨ 海外に展開する日本ホテル企業は十数社で、日系海外ホテル数でも 100 社に満たない (2003 年現在)。よって統計分析には不向きである。
- ⑩ 各社の詳細な事例研究については、四宮 2001a, 2001b, 2002 を参照されたい。
- ⑪ 当時は、日本政府の政策により外国への円の持ち出しがままならない時代で、米国で融資相手を見つけるほかなかった。
- ⑫ この場合、米系チェーンに運営を委託する側 (オーナー) となるので、「都」ブランドの使用が出来なかった。
- ⑬ この場合、フランチャイズ契約を受ける側 (フランチャイジー) となり、フランチャイザーのブランドと「都」ブランドの両方を冠したホテルになっている。
- ⑭ オークラ・ブランドとマーケティングの確立には、レップやパブリシティ、エージェント (旅行代理店) の活用など、相当の企業努力を行っ

- てきた (四宮 2002 を参照のこと)。
- (15) 「グローバル化 (グローバルホテル企業)」と「国際化 (国際ホテル企業)」の定義については、Go & Pine (1995) を参考されたい。Go & Pine は、ホテルの国際化を「本国以外の1ヶ国以上で所得源となる資産を所有し、コントロールすること」、グローバル化を「全世界地域にホテル会社のプレゼンスを構築するプロセス」と定義している。よって、本稿では比較的特定国や特定地域に集中してホテルの所有運営を行う企業を国際ホテル企業、全世界地域に渡ってホテルを所有運営する企業をグローバルホテル企業と定義する。
- (16) 通常、ホテルの運営受託契約でパートナーに派遣される主な基幹人材は、総支配人、経理担当者、宿泊およびセールス担当者、F&B (料飲) コントローラー、総料理長などである。
- (17) ホテルの部門には、大きく分けて「宿泊部門」と「料飲部門」がある。日本のホテルはさらに「宿泊部門」「料飲部門」「宴会部門」の3部門制をとっている企業も多い。
- (18) 欧米のホテルでは総支配人=最高意思決定者であるのに対して、日本のホテル組織では総支配人の上に社長や会長の職位が設けられていることが多い。
- (19) もちろん、欧米ホテルにも「コンベンション」という部門があるが、コンベンション収益が大きいのはそのように計画されて建てられたコンベンションホテルであり、通常のシティホテルは宿泊特化型である。コンベンションホテルではシティホテルとセールスやマーケティングおよび経営手法も異なる。
- (20) なぜなら、ホテル収益の4割を占める宴会収益の発生は婚礼シーズンに集中する。そのため宴会部門は年間予算と目標しか設定することができない。また、繁忙期には、宿泊部門からスタッフの応援を要請したり、料飲部門から料理長・料理人をレンタルしたりすることは一般慣行的に行われており、部門間での取引まで部門別収益管理に反映させることは難しい。
- (21) 例としては、今日の日本ホテルのラックレート (正規料金) は、法人割引や旅行代理店割引などで形骸化していると言われている。極端な場合、稼働率を100%にしても赤字が発生する料金設定の場合もある。こうした客室単価の低さも、宴会収益によって補填されることがある。

#### 【参考文献】

- Boddewyn, J.J., Marsha Baldwin Halbrich and A. C. Perry (1986), Service Multinationals: Conceptualization, Measurement and Theory, *Journal of International Business Studies*, Fall, Vol. 17, Issue 3, pp.41-57.
- Chekitan, S. Dev, M. Krishna Erramilli, and Sanjeev Agarwal (2002), Brands across Borders: Determining Factors in Choosing Franchising or Management Contracts for Entering International Markets, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, December, Vol. 43, Issue 6, pp.91-104.
- Contractor, Farok J. and Sumit K. Kundu (1998a), Modal Choice in a World of Alliances: Analyzing Organizational Forms in the International Hotel Sector, *Journal of International Business Studies*, 2nd Quarter, Vol. 29, Issue 2, pp.325-358.
- Contractor, Farok J. and Sumit K. Kundu (1998b), Franchising Versus Company-Run Operations: Modal Choice in the Global Hotel Sector, *Journal of International Marketing*, Vol. 6, No. 2, pp.28-53.



- Dunning, John H. (1980) , Toward an Eclectic Theory of International Production : Some Empirical Tests, *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, Vol. 11, Issue 1, pp.9-31.
- Dunning, John H. and Sumit K. Kundu (1995), The Internationalization of the Hotel Industry - Some New Findings from a Field Study, *Management International Review*, Vol. 35, Issue 2, pp.101-133.
- Dunning, John H. and Matthew McQueen (1981) , The Eclectic Theory of International Production : A Case Study of International Hotel Industry, *Managerial and Decision Economics*, Vol. 2, No. 4, pp.197-210.
- Dunning, John H. and Matthew McQueen (1982) , The Eclectic Theory of the Multinational Enterprise and the International Hotel Industry, In A. Rugman (Ed.) , *New Theories of Multinationals. Londres* : Croom Helm.
- Erramilli, M. Krishna and C. P. Rao (1990) , Choice of Foreign Market Entry Modes by Service Firms : Role of Market Knowledge, *Management International Review*, Vol. 30, Issue 2, pp.135-150.
- Erramilli, M. Krishna and C. P. Rao (1993) , Service Firms' International Entry-Mode Choice : A Modified Transaction-Cost Analysis Approach, *Journal of Marketing*, Vol. 57, July, pp.19-38.
- Go, Frank M., and Ray Pin (1995) , Globalization Strategy in the Hotel Industry, Routledge. (日本語訳 ; ゴー＝パイン著, 安室憲一監訳『ホテル産業のグローバル戦略』白桃書房, 2002年 ; 筆者は第6, 7章翻訳担当)
- Ramón Rodríguez, Ana (2002) , Determining Factors in Entry Choice for International Expansion : The Case of the Spanish Hotel Industry, *Tourism Management*, Vol. 23, pp.597-607.
- 四宮由紀子 (1998年 a) 「ホテル企業の海外チェーン展開について」, 神戸商科大学『星陵台論集』, 第30巻第3号, 129-153ページ。
- 四宮由紀子 (1998年 b) 「日本ホテル企業の海外展開について」, 神戸商科大学『星陵台論集』, 第31巻第2号, 1-19ページ。
- 四宮由紀子 (2001年 a) 「日本ホテル企業の海外展開プロセス: 航空系と鉄道系ホテル会社の事例研究」, 近畿大学商経学会『商経学叢』第47巻第3号, 145-170ページ。
- 四宮由紀子 (2001年 b) 「日本ホテル企業の海外事業展開に関する事例研究: 国内ホテル専門会社の海外展開への取り組み」, 近畿大学商経学会『商経学叢』第48巻第2号, 69-88ページ。
- 四宮由紀子 (2002年) 「ホテルオークラの海外進出」, 近畿大学商経学会『商経学叢』第49巻第2号, 119-145ページ。

[2003年8月4日受理]



## 日系多国籍企業における海外派遣政策と戦略的人的資源管理論

### － 派遣前プロセスの考察 －

田中 利佳（九州産業大学大学院）

#### 要 旨

本稿の目的は、日系多国籍企業における海外派遣政策の派遣前プロセスを、コンフィギュレーション・アプローチによる戦略的人的資源管理論（Strategic Human Resource Management, SHRM）の視点から考察することにある。

日系多国籍企業の海外派遣政策に関する先行研究は、これまで数多く残されてきているが、海外派遣政策と企業戦略および競争優位の整合性（fit）の側面からの追究は、まだあまりなされてきていない。また、多くの既存研究では、派遣中に発生する諸問題に関心が寄せられているが、それに比べて、派遣前の段階（派遣前プロセス）における企業の取り組みについては、それほど積極的に論じられてきていないように思われる。そこで本稿では、企業戦略および企業の競争優位との整合性を問う人的資源管理の新しい概念、SHRM の視点から、日系多国籍企業における海外派遣政策の派遣前プロセスの追究を試みた。

本稿では、まず SHRM の概念を明らかにし、その上で SHRM の海外派遣政策への適用を検討した。そして次に、SHRM ベースの派遣前プロセスの構築を試みるとともに、構築した派遣前プロセスと現行派遣前プロセス現状との合致の検証を、アンケート調査と聴き取り調査によって行った。結果として、以下の点が明らかとなった。

まず、SHRM の概念分析から、多国籍企業の海外派遣政策に SHRM の視点を採用することに、一定の妥当性が確認された。そして、SHRM をベースに構築した派遣前プロセスには、「内的整合性」と「外的整合性」が備わっていることが必要条件であることが明らかとなった。調査では、日系多国籍企業において現在実施されている派遣前プロセスと、SHRM ベースの派遣前プロセスにはある程度の合致が認められた。そして、日系多国籍企業の現行派遣前プロセスの特徴として、内的整合性に非常に富んでいること、外的整合性が低いこと、が発見された。調査ではこの他に、特に海外派遣者の事前研修において改善すべき点が多いことなども明らかとなった。

#### はじめに

本研究の目的は、日系多国籍企業における海外派遣政策の派遣前プロセスを、戦略的人的資源管理（Strategic Human Resource Management, 以下 SHRM と略記する）の視点から考察することにある。現在日系多国籍企業で実施されている派遣前プロセスと、SHRM をベースに構築した派遣前プロセスとの合致を、実態調査の結果をもとに検討する。

これまで日系多国籍企業の海外派遣政策に関する研究は、実態調査によって現状把握とそこに潜む問

題点の分析を試みたもの<sup>①</sup>、異文化マネジメントの視点から派遣者の行動を考察したもの<sup>②</sup>、各国の海外派遣者や派遣システムを国際比較によって把握しようとしたもの<sup>③</sup>など、さまざまな視点から行われてきた。しかし、これら先行研究には、次のような限界を指摘することができる。

一つは、海外派遣政策と企業戦略および競争優位との整合性（fit）に関するものである。人的資源とその管理に関する近年の研究の特徴として、戦略的視点が取り込まれるとともに、企業の競争優位を導

く戦略と人的資源管理の整合性に注目が集まっていることがあげられる。多国籍企業の人的資源管理のパラダイムに位置する海外派遣政策も、企業戦略および競争優位との整合性が問われるべきであるが、既存研究ではこの点についてほとんど言及されていない。

もう一つは、海外派遣政策における派遣前の段階＝派遣前プロセスへの関心の低さである。多くの既存研究では、派遣中に発生する諸問題の解決を研究課題として据えてきているが、それに比べて、派遣前の段階の企業の取り組みについては、それほど追究されてきていないように思われる。Black (1999) が「5つの負のコスト」で示すように、派遣者が任務をまっとうできなかった場合、企業には莫大な損失が発生する<sup>6)</sup>。派遣の失敗による莫大な損失は、効果的な派遣前プロセスの実行によっても軽減が可能であり、そのような派遣前プロセスの探究が不可欠である。Tong (1988) は、日系多国籍企業の海外派遣の失敗率が米国企業のそれよりはるかに低い理由の一つとして、日系企業のほうが派遣前の方策に力を入れている点をあげている<sup>7)</sup>。日系企業の派遣前プロセスには、どのような特徴や利点があるのだろうか。また、そこにはいかなる問題が潜んでいるのだろうか。

以上の点を踏まえ、本稿では、海外派遣政策の派遣前プロセスを企業戦略および競争優位との整合性の側面から追究を行う。そして、その探究の視点と

して、SHRM の概念を採用したい。SHRM は、資源ベース論をもとに発展した人的資源管理の新しい視点であり、人的資源を企業の競争優位の源泉として把握するものである。SHRM によって企業の人的資源管理を検討する研究は、90年代から実証研究を中心に徐々に成果が蓄積されている<sup>8)</sup>。しかし、海外派遣政策への適用、とりわけ日系多国籍企業の海外派遣政策の研究への適用は、これまでほとんど試みられてきていない。

## 1. 研究の枠組み

海外派遣政策における派遣前プロセスを研究の組上りにのせるにあたって、まずその基本的枠組みを、次のように措定しておきたい。

本稿でいう海外派遣者とは、海外の一定地で3ヶ月以上にわたり滞在して勤務する者<sup>9)</sup>のことであり、ホワイトカラーの従業員を対象を限定する。ただし、研究開発部門に所属する従業員はその他のホワイトカラーと性格が異なるために<sup>10)</sup>、本稿では対象外とする。

海外派遣は、派遣前→派遣中→派遣後の3つのプロセスで構成されており、3つのプロセスは、それぞれいくつかの構成要素によって成立している(表1)。本稿で問題とする派遣前プロセスとは、表1のストラクチャーでいう第1段階に位置し、一般に①選抜前(派遣者の設定)、②選抜、③育成、④登用の4つの要素によって成り立っている。

表1 海外派遣の3プロセス

	3プロセス	構成要素
第1段階	派遣前プロセス	①選抜前(派遣者の設定)、②選抜、③育成(事前研修+その他サポート)、④登用
第2段階	派遣中プロセス	①現地適応の支援、②評価・処遇、③育成(現地研修+その他サポート)
第3段階	派遣後プロセス	①帰任後のポジション設定、②育成(帰任者研修+その他サポート)、③配置

## 2. 先行研究—SHRMの展開—

企業の持続的競争優位を確立する戦略の実行には、それを支える組織体制や社内制度の構築が不可欠で

ある。自社戦略の遂行に必要な従業員の役割行動を特定し、そうした従業員の役割行動が生み出す人的施策を追究するHRM研究、すなわち競争優位を導

き出す戦略と HRM の整合を説く「SHRM」が 90 年代の初頭に台頭した<sup>9)</sup>。

### (1) コンフィギュレーション・アプローチによる SHRM

SHRM には、次の 3 つのアプローチがある<sup>10)</sup>。それは、Beer (1984)<sup>11)</sup>や Pfeffer (1998)<sup>12)</sup>などによって追究されてきた「ベストプラクティス・アプローチ (best practices approach)」, Schuler & Jackson (1987)<sup>13)</sup>らの支持する「コンティンジェンシー・アプローチ (contingency approach)」, Arthur (1992, 1994)<sup>14)</sup>や Huselid (1995)<sup>15)</sup>らの「コンフィギュレーション・アプローチ (configurational approach)」である。

本稿では、このうちのコンフィギュレーション・アプローチによる SHRM を採用した。その理由は、次の 2 つにある。一つは、SHRM の初期の議論を主導したベストプラクティス・アプローチによる SHRM とコンティンジェンシー・アプローチによる SHRM には、いくつかの限界が指摘でき、コンフィギュレーション・アプローチによる SHRM はそうした限界を見据えた上で登場したものだからである。その限界とは、例えば、①そもそも人的資源がなぜ企業の競争優位となるのかが説明されていない<sup>16)</sup>、②HRM システムを独立的に扱っている。1 つのシステムは、それを構成するさまざまな機能と、その他の社内システムとの強い相関を持っている<sup>17)</sup>、③企業によって HRM 戦略を類型分類することがはたして妥当であるか疑わしい<sup>18)</sup>、などである。

もう一つは、コンフィギュレーション・アプローチによる SHRM が、それまでの外部環境をベースに構築された SHRM のアンチテーゼとして台頭してきた資源ベース論 (Resource Based View) をもとに発展したものであるからである。既に持っている資源のリニューアルによって競争優位を見出そうとするこのコンフィギュレーション・アプローチによる SHRM は、豊富な資源をグローバル規模で

保持する多国籍企業にこそ適したものだと考える。

SHRM の定義は、論者によってばらつきが見られるが、本稿では岩出 (2002) の「競争市場を企業環境として経営戦略に整合させ、かつ内部的の一貫性のある HRM 編成、すなわち内部適合と外部適合という要件を満たした HRM 編成<sup>19)</sup>」をその定義として採用したい。

### (2) SHRM の内的整合性と外的整合性

どのような人的資源の管理体制=HRM システムを社内に構築すれば、人的資源を持続的競争優位の源泉として寄与させることができるのであろうか。SHRM によると、それは企業の HRM システムに「内的整合性 (internal fit)」と「外的整合性 (external fit)」を内包させることによって可能となる。

#### ① 内的整合性

内的整合性とは、HRM システムを構成するさまざまな施策と企業の競争優位とが整合しているかを問うものである<sup>20)</sup>。内的整合性を持った HRM システムを追究し、モデル化を試みたものに、Kleiman (1999) の研究<sup>21)</sup>がある。Kleiman は HRM システムが、どのようにして企業の競争優位の源泉となりうるかを、直接的影響 (direct impact) と間接的影響 (indirect impact) という 2 つの経路で説明した。

#### ② 外的整合性

外的整合性とは、企業の HRM システム自体と企業戦略とが整合しているかを問うものである<sup>22)</sup>。この一貫性が成立していなければ、HRM システムはその企業の持続的競争優位として貢献しない<sup>23)</sup>。なぜなら、企業が追求する戦略が異なれば、企業の求める人的資源管理も異なってくるからである<sup>24)</sup>。

Noe ら (1997) の研究<sup>25)</sup>によると、外的整合性を成功させるには、「戦略形成の段階 (strategy formulation)」と、「戦略の実行段階 (strategy implementation)」において、ある一定の条件が満たされていなければならない。戦略形成の段階の条件とは、企業内の人材を管理する部門 (人事部門)

が、企業戦略の形成に積極的に参加していることである。具体的には、人事部門の人材が、企業の戦略会議に出席し、企業戦略と完全に統合された人材の管理が提案できる組織体制が確立していることである。戦略の実行段階の条件とは、HRM システムが企業の追究する戦略と一貫性のあるように構築されていることである。

### 3. SHRM と派遣前プロセス

SHRM の主張する内的整合性と外的整合性の概念を派遣前プロセスに援用すると、次のとおりとなった。

#### (1) 派遣前プロセスと内的整合性

まず、先の Kleiman の内的整合性モデルを、海外派遣システムの派遣前プロセスへ援用すると、図 1 のようなモデルが示された。

先に述べたとおり、派遣前プロセスは①選抜前、②選抜、③育成、④登用の 4 つの要素によって構成されている。これを Kleiman モデルの採用から退職までの各段階に置き換えると、4 要素がいかんして企業の競争優位の源泉となりうるかが、直接的影響の経路による貢献 (細い点線矢印) と、間接的影響の経路による貢献 (太い実線矢印) によって示された (図 1)。

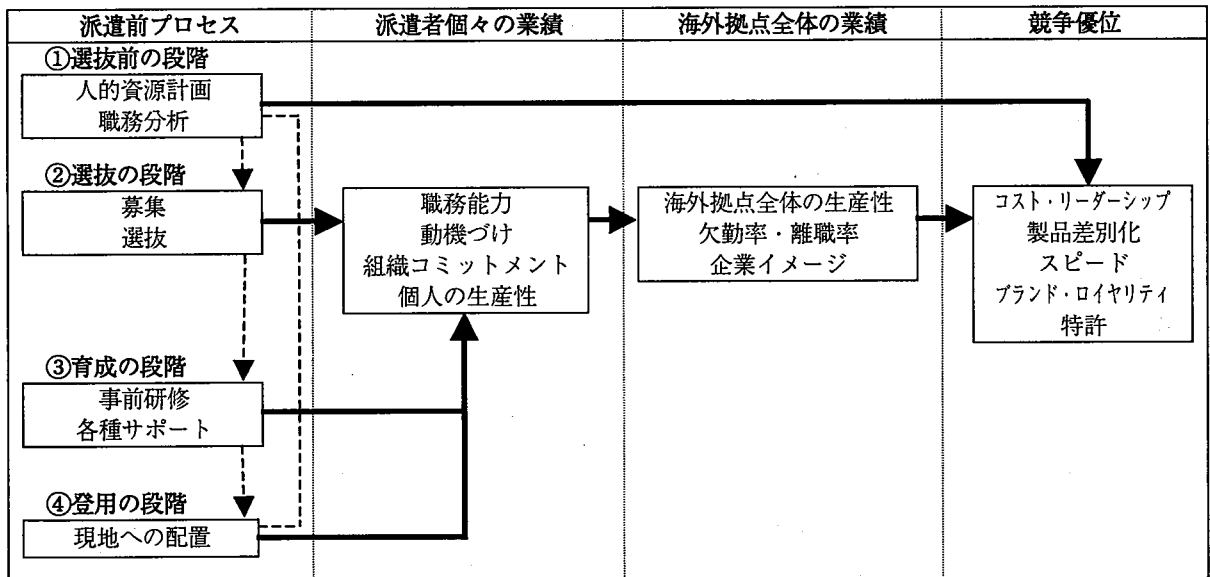


図 1 内的整合性を持つ派遣前プロセス

Kleiman の主張する直接的影響の経路による企業への貢献は、主にコストを意識した経路である。派遣前プロセスへ援用した場合も、この経路を低コストで行う仕組みを確立している企業ならば、コスト面で競争優位に立つことができる。

間接的影響の経路による企業への貢献は、3 つのステップを経てなされるものである。派遣前プロセスにおける第 1 ステップは、「派遣者個々の業績」が向上される過程である。優れた事前研修の実施によって派遣者の資質や能力の向上を図り、派遣地で

の任務や責任を充分理解させることによって高められる組織コミットメント、などがそれとなる。

第 2 ステップは、第 1 ステップで高められた派遣者一人ひとりの派遣への意欲や職務遂行能力が「海外拠点の業績」を高める過程である。派遣者個々人が派遣されることに満足すれば、派遣の拒否やその他派遣前に起こりうるトラブルの発生率は低くなる。派遣者一人ひとりの業績の総和が海外拠点ないし企業全体の業績だとすれば、当然ながら派遣者の派遣への高い意欲は必然的に企業全体の業績を高めるこ

とになる。

第3ステップは、第2ステップまでに高められた派遣者全体の能力や意識が、海外拠点およびその企業全体の「競争優位」に貢献する過程である。派遣前に高められた能力や、派遣に対する高いモチベーション、組織コミットメントが高い企業ほど、派遣者達の生産性が向上し、結果的にコストや品質といった面で競争企業に比べて優位に立つことができるのである。

この間接的影響の経路の特徴は、次の段階へはその前の段階が完成してはじめて進むことができること、そして最終段階（第3ステップ）までたどりつかない限り効果があらわれないこと、である。つまり、第1ステップの派遣者個々人の業績を向上させるようなシステムが確立されていることがこの経路には重要なのである。

直接的影響、間接的影響の2経路によって成立する内的整合性を総合的に考察すると、社内人材の個を重視した管理が不可欠であるといえる。それは、換言すると派遣者一人ひとりの個人の能力や動機づけに配慮し主体性を引き出すような派遣者の管理体制である<sup>(26)</sup>。

一般に個を重視したHRMシステムは、コスト高になるために間接的経路との両立が困難となる。Kleimanはこの点を、SHRMベースのシステムによって向上した企業全体の業績が、結果としてそこにかかったコストを上回るために、共存が可能であると主張している<sup>(27)</sup>。つまり、直接的影響（direct impact）と間接的影響（indirect impact）との共存は、長期的視点に立つことにより成立が可能となるのである。

## (2) 派遣前プロセスと外的整合性

次に、Noeらの外的整合性を、派遣前プロセスに置き換えてみる。外的整合性を成立させる第一の条件は、「戦略の形成段階」において、人事部門の人材が企業の戦略会議に参加していることであった。海

外派遣システムにおける戦略の形成とは、企業戦略によって必要となった海外派遣が、企業戦略のニーズに沿って策定されることを指している。人事部門が企業戦略を十分把握していなければ、その状態で立案された海外派遣政策と企業戦略のニーズとの間に齟齬が生じる可能性がある。したがって、海外派遣システムに外的整合性を持たせるにも、人事部門が企業戦略の戦略策定会議に参加していることが必要条件となる。

第二の条件は、「戦略の実行段階」が企業戦略と完全に合致していることであった。派遣システムが戦略の実行の際の条件を満たしているという場合、派遣が実行に移されるたびに「派遣のニーズ」が検討され、その上で派遣全般の策定・実行が履行されることが肝要となる。

つまり、外的整合性が成立している派遣前プロセスとは、①人事部門（海外派遣政策の意思決定者）が企業戦略の決定会議に参加しており、②派遣のたびにその派遣地と職務内容に最適な人材が適切な選抜方法によって選ばれ、③一人ひとりの派遣者に最適な事前研修および派遣前に必要な支援が行われ、④派遣と派遣者にとって最適なタイミングで派遣地への配置が行われること、であることがいえる。

## (3) SHRMベースの派遣前プロセス

以上の分析を総括すると、SHRMベースの派遣前プロセスとは、次の3点を内包したものであるといえる。それは、1) 個の重視、2) 地域別・事業別の企業戦略の重視、3) 人事部門の企業戦略策定への参加、である。

派遣前プロセスの4要素には、それぞれ果たすべき目的がある<sup>(28)</sup>。その目的とそれを達成する方法に1)～3)をあてはめると、A-1～d-2の項目を含むSHRMベースの派遣前プロセス（表2）が構築された。

表2 SHRM ベースの派遣前プロセス

	項目	目的	項目	達成方法
選抜前	A-1	派遣目的に合致した選抜から帰国後までのプランの立案	a-1	企業戦略の決定会議に、人事部門（海外派遣政策の意思決定者）が参加し、各拠点の状況とそこで必要な人材の把握する
選 抜	B-1	海外拠点での任務を全うし、派遣の戦略的・戦術的な目的を遂行できる個人の選抜	b-1	（その）派遣で必要となる派遣者の資質を明確にする
			b-2	（その）派遣に適切な選抜方法と選抜基準を確定する
			b-3	派遣候補者の職務経歴とモチベーションに留意する
育 成	C-1 C-2	選抜した個人の資質の補強 派遣地適応のスムーズ化の支援	c-1	研修内容を派遣者個人の職務経歴に適応させる
			c-2	研修内容を企業戦略（派遣地別）に適応させる
			c-3	派遣の目的と派遣者の任務を把握させる
登 用	D-1	派遣の戦略的・戦術的な目的の遂行に最適なタイミングの派遣者の配置	d-1	派遣者側と企業側の両者にとって最適な配置日設定を行う（選抜前プランの再検討）
			d-2	内示から配置までの期間に留意する

#### 4. 実態調査の概要とその結果

表2で示されたSHRMベースの派遣前プロセスは、現在、日系多国籍企業で実施されているものとのくらい合致しているのであろうか。実態調査によって、表2の項目（A-1～d2）が現状とどの程度合致しているかを検証した。

##### (1) 調査概要

調査は、アンケート調査と聞き取り調査の2種類の調査を採用し、2002年2月～6月に実施。2種類行った理由は、アンケート調査では個人の側面から、聞き取り調査では企業の側面からの実態把握が可能となると考えたからである。また、聞き取り調査で

はアンケート調査で収集されにくい情報が得られ、アンケート調査では、計量的分析ができるという相互補完的なメリットもあるからである。

アンケート調査は、日系多国籍企業の海外子会社に2年以上勤務した経験のある日本人ホワイトカラー（研究職者は除く）を対象に実施。調査票は、日系多国籍企業の本社85社に配布。有効回答数は256（有効回答率85.3%<sup>(29)</sup>）であった。調査票は、サンプル数の多い過去の先行調査と比較できるように、安室（1982）<sup>(30)</sup>、機会振興協会経済研究所（1991）<sup>(31)</sup>、(社)企業研究会（1992）<sup>(32)</sup>、日本労働研究機構（2001）<sup>(33)</sup>、の同種先行調査で用いられた質問事項を参考に作成した（表3）。

表3 調査票

<p>＜属 性＞</p> <p>②年齢 ③業種 ⑤海外派遣経験回数 ⑥国名 ⑧滞在期間 ⑨職位（派遣前／派遣地）⑩職種（派遣前／派遣地）</p> <p>＜選抜と内示に関する質問＞</p> <p>①選抜・内示の方法 ④決定要因 ⑥派遣に対する不安要因</p> <p>＜事前研修に関する質問＞</p> <p>①事前研修受講の有無 ②受講科目とその効果 ③研修期間 ⑤科目の選択権 ⑦科目の決定方法 ⑦講師</p> <p>＜登用に関する質問＞</p> <p>③内示から出発までの準備期間 ④準備期間に対する満足度</p>
---

注) 筆者の調査より、本稿に関する部分



アンケート調査で得られた結果は、表2の項目を個人の側面から分析する際、つまり、おもに事前研修の段階と内示の段階の検証に採用した。また、派遣者の個が重視されているかどうかの検証は、派遣経験が1回の人と2回以上人の回答を比較分析する方法を用い、その際にはそれぞれカイ2乗検定(表9)を行った。

聴き取り調査は、アンケート調査の協力企業の中から14社を抽出し、各社の本社において、国際人事担当者を対象に行った。聴き取りは、各社の派遣システムの詳細とその歴史的展開、企業戦略と整合関係の把握を目的に行った。聴き取り調査で得られた結果は、表2の項目のうちの、おもに選抜前の段階と選抜の段階の検証に用いた。また、アンケート調査では明らかになりにくい各社の取り組みの詳細把握に活用した。

(2) 調査結果

アンケート調査(n=256)のサンプル属性は、次のとおりである。製造業171人(66.80%)、非製造

業85人(33.20%)で、その内訳は表4のとおりであった。派遣先国は、米国が最も多く全体の約32%、次が中国で全体の約12%であった(表5)。派遣者の平均年齢は41.86歳(表6)、滞在期間は4年間が多かった(表7)。派遣前に就いていた職種は「営業」職が最も多く、派遣先では「国際業務」職であった(表8)。派遣前と後の職位については、ほとんどの人が派遣後のほうが職位が上がっており、課長クラスから部長クラスへの昇進が最も多い。海外経験の回数は、1回の人178人(69.53%)、2回の人67人(26.17%)で、それ以外は極少数であった。これらの結果は、サンプル数の多い同種先行調査の結果とほぼ同様であることから、比較が可能であるとともに、ある程度の信頼性も確保できたと思われる。なお、聴き取り調査を実施した日系多国籍企業14社全てにおいて、ここ5年以内に新しい海外派遣システムが導入されていた。

両調査の結果、以下について明らかにすることができた。

表4 業種別海外派遣者数の分布

業種	派遣者数 (%)	業種	派遣者数 (%)	業種	派遣者数 (%)
総合商社	36 (14.06)	精密機器	13 (5.08)	ガラス・土石製品	7 (2.73)
電気機器	30 (11.72)	鉄鋼	12 (4.69)	石油・石炭製品	6 (2.34)
機械	28 (10.94)	銀行以外の金融業	11 (4.30)	銀行業	4 (1.56)
食料製品	17 (6.64)	金属製品	8 (3.13)	鉱業	4 (1.56)
繊維製品	15 (5.86)	空輸業	7 (2.73)	その他	16 (6.25)
サービス業	15 (5.86)	輸送用機器	7 (2.73)		
通信業	13 (5.08)	医薬品	7 (2.73)	合計	256 (100)

表5 派遣先国別の分布

国名	人数 (%)	国名	人数 (%)
米 国	83 (32.42)	マレーシア	5 (1.95)
中 国	31 (12.11)	オーストラリア	5 (1.95)
英 国	23 (8.98)	ニュージーランド	4 (1.56)
シンガポール	17 (6.64)	フィリピン	4 (1.56)
ド イ ツ	11 (4.30)	カナダ	4 (1.56)
タ イ	11 (4.30)	ロシア	3 (1.17)
台 湾	10 (2.94)	ノルウェー	3 (1.17)
フ ラ ンス	9 (3.52)	その他	19 (7.42)
ブ ラ ジ ル	7 (2.73)		
韓 国	7 (2.73)	合計	256 (100)

表6 年齢構成

年齢	20代	30代	40代	50代	60代	合計
人数	4	108	82	61	1	256
(%)	(1.6)	(42.2)	(32.0)	(23.8)	(0.4)	(100)

注) 平均年齢は 41.86 才

表7 滞在期間

滞在期間	2年	3年	4年	5年	6年	7年	7年以上	合計
人数	31人	55	83	49	25	6	7	256
(%)	(12.11)	(21.48)	(32.42)	(19.14)	(9.77)	(2.34)	(2.73)	(100)

＜選抜前の段階＞

検証項目 (A-1) 「派遣目的に合致した選抜から帰国後までのプランの立案がこの段階において行われているか」については、聴き取り調査を行った企業 14 社全社において実行されていた。具体的な対策としては、地域戦略別ないし事業戦略別の派遣マニュアルを事前に作成し、そのマニュアルに従って、必要となった派遣の諸条件を決定し選抜を行う方法を取っているところが 14 社中 10 社 (71.4%) と多かった。ただ、そのうちの 8 社がマニュアル自体を 5 年以上改訂していないことから、マニュアルを主軸とした派遣プランが、本当に企業環境や経営戦略の変

化に対応できているかどうかには疑問が残った。

人事部門の人材（派遣政策の意思決定者）が企業戦略を決定するトップ会議に出席しているか (a-1) については、14 社中 1 社のみが実施 (7.1%) しているという結果であった。参加していない理由として多くあげられたのが、実行されている海外派遣のほとんどが、人事ローテーション上において発生する「海外拠点の空席補充」という短期的な目的のみに利用されているから (76.9%) であった (図 2)。派遣全体をプランするこの選抜前の段階において、企業戦略やその他の部門と統合される機会が全くないことから、外的整合性の欠落が指摘された。

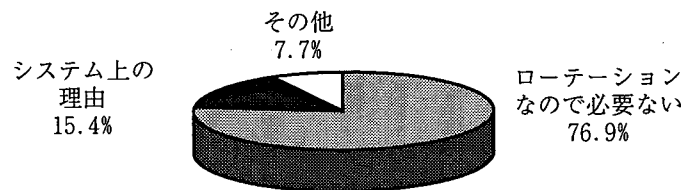


図2 参加しない理由

＜選抜の段階＞

選抜の段階の検証項目、海外拠点での任務を全うし、派遣の戦略的・戦術的な目的を遂行できる個人の選抜 (B-1) と、派遣で必要となる派遣者の資質を明確にする (b-1) の両項目については、聞き取り調査によって共に 14 社中 13 社 (92.9%) で達成されていることが確認された。また、派遣者の要件と

して企業が最も求めていることは、派遣者の「派遣への意欲」であると答えた企業は、14 社中 13 社 (92.9%) と非常に多かった。派遣毎に適切な選抜方法と選抜基準が取られているか (b-2) については、各社さまざまな取り組みを通じて達成を試みていた。例えば、海外派遣者登録制度やコース選択制度といった長期思考のシステムを導入することによって、

各派遣に最適な選抜方法と基準を毎回設定することができる仕組みを考案しているところが 10 社 (71.4%) あった。選抜の段階における企業の取り組みの共通点は、従来の画一的な選抜方法を廃止し、多様化した社内人材の現状に適した、柔軟な選抜システムの確立を目指していることであった。

派遣候補者の職務経歴とモチベーションが考慮

されているかどうか (b-3) については、経理と国際業務以外の職種ではほとんど実行されておらず、全体ではわずか 39.1%の達成にとどまった (表 8)。

職務経歴等が考慮されていないなどの懸念点はあるものの、全体的には選抜の段階においても、内的整合性を確認することができた。

表 8 派遣前と派遣先での職種

職種	総務	人事	営業	国際業務	生産	経理	企画	全社管理
派遣前 (%)	29 (11.33)	39 (15.23)	86 (33.59)	30 (11.72)	12 (4.69)	29 (11.33)	21 (8.20)	10 (3.91)
派遣先 (%)	35 (13.67)	15 (5.86)	29 (11.33)	87 (33.89)	4 (1.56)	26 (10.16)	6 (2.34)	54 (21.09)
同職種	9	14	26	15	4	22	2	8

注) 派遣前の職種と派遣先国での職種が同じであった人は 100 人 (39.1%) であった。

### ＜育成の段階＞

派遣前に何らかの事前研修を受けていたのは 256 人中 216 人 (84.4%)、そのうち派遣経験 1 回の人には 159 人 (73.6%) で、2 回以上の人 57 人 (26.4%) を上回った (表 9)。平均研修期間は 25.17 日間であった。

事前研修のあり方は多様化しており、一部の先進的な企業ではコーポレート・ユニバーシティ (企業内大学) を活用したり、外部の教育機関に委託して実施する方法を取っていた。コーポレート・ユニバーシティによる事前研修には各社さまざまな取り組みがなされていた。例えば、外部のコンサルタント会社や国内外の大学と提携関係を結び研修プログラムを共同開発したり、講師として人材を招いたりしているところや、e-learning 方式を取り入れて多様な教育コンテンツをグローバル規模で開講しているところもあった。また、外部委託による事前研修には、派遣者本人だけでなくその帯同家族の研修も全て社外で実施しているところが多かった。そして、中・小規模の多国籍企業がこの外部委託方式をとる傾向が強かった。このような新しい取り組みには莫大なコストがかかるが、それにもかかわらず多くの企業が導入に踏み切る背景には、研修費の抑制

と企業戦略との整合の両面をカバーしようとする共通点があった。

研修科目を派遣者ごとに変更している企業は全体の 53.3%であった (図 3)。そのうち、選抜した個人の資質の補強 (C-1) が研修によってなされていることはほとんどないことが明らかとなった。そして、その理由は、聞き取り調査の結果、事前研修が派遣者の不足資質の補足を目的に実行されていることが多い (64.3%) ところにあることが看取された。また、研修によって派遣地適応のスムーズ化の支援がなされているか (C-2)、科目の変更を派遣者個人の職務経歴に適応させているか (c-1)、の 2 項目の検証では、派遣者のニーズと研修科目が一致していることが稀 (9.11%) であったために、成功しているとはいえなかった。

研修内容と企業戦略 (派遣地別) の合致 (c-2) は、企業が研修内容を変更する場合は、「派遣地別」による変更が 53.7%と最も頻繁であった (図 3)。しかし、この「派遣地別」の変更でさえ実行率は全体の 34.4%と低く、変更の内訳を見ても、「語学研修」や「安全対策・健康管理」を派遣先国向きに差し替える程度であることから、事前研修は企業の派遣先国別の企業戦略や発展段階に適合する内容には必ずしもなっ

ていないと判断された。

研修によって、派遣の目的と派遣者の任務を派遣者に把握させる（c-3）については、派遣者が配置前に派遣先での自分の職務・職責について把握しているのは全体の 52.3%で、派遣地域における企業の経営戦略や方針の把握については 50.0%であった（表 10）。

アンケート調査では、この他に、派遣 1 回目の人には 2 回目以降の人ほど受講科目の選択権がなく

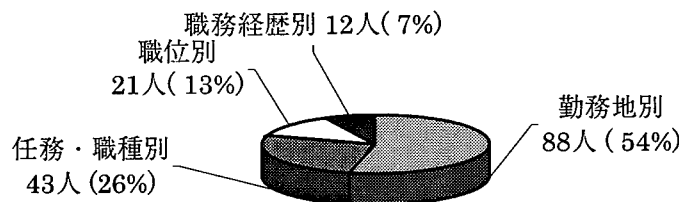
（表 9）、一律研修が実施されているケースが多いこと、などが浮き彫りとなった。また、講師に専門家が少ないこと、研修内容に対して全体的に低い評価が下されていること、などが問題点として指摘された。また、各社直接的影響の経路を意識しているという意味では内的整合性が確認されたが、派遣 1 回目の人「個の重視」が欠如している点を考慮すると、内的整合性が完全に確立されているとはいえなかった。

表 9 派遣回数と事前研修受講有無および科目の決定権

事前研修	有	派遣経験		合計
		1 回	2回以上	
	無	159	57	216
	無	19	21	40
合計		178	78	256
研修科目の選択権	企業	138	38	176
	本人	17	19	36
	その他	4	0	4
合計		159	57	216

注 1) 派遣回数と研修受講の有無のカイ 2 乗検定の結果は、 $N=256, \chi^2=10.862, P \text{ 値}=.001^{**}(P^{**}<.01)$ であった。

注 2) 派遣回数と科目決定権のカイ 2 乗検定の結果は、 $N=216, \chi^2=16.425, P \text{ 値}=.000^{***}(P^{***}<.001)$ であった。



注 1) 受講内容が派遣者ごとに変更されていたのは、受講者 216 人中 115 人（53.3%）であった。

注 2) 変更要因の合計が「変えている」と答えた人の数より多いのは、複数の要因によって研修内容が変化されている企業があるからである。

図 3 受講内容に変化が生じるときの要因

表 10 研修による現地での戦略や職責等の把握

	経営戦略や方針の把握	職務・職責の把握
あった	108 (50.0%)	113 (52.3%)
なかった	88 (40.7%)	81 (37.5%)
どちらともいえない	20 (9.3%)	22 (10.2%)
合計	216 (100%)	216 (100%)

＜登用の段階＞

内示から出発までの期間は、表 11 のとおりであった。派遣の戦略的・戦術的な目的の遂行に最適なタイミングの派遣者の配置 (D-1) と派遣者側と企業側の両者にとって最適な配置日設定を行う (d-1) については、14 社中 13 社 (92.9%) が前任者の異動

時期やプロジェクトの開始時期といった企業側のニーズのみに従って設定していた。内示から配置までの期間 (d-2) については、全体の 7 割以上の派遣経験者が満足していた (表 12)。したがって、登用の段階においてもある程度の内的整合性を認めることができた。

表 11 内示から出発までの期間分布

1 ヶ月以下	1～2 ヶ月	2～3 ヶ月	3～4 ヶ月	4～5 ヶ月	5～6 ヶ月	半年以上	合計
2 (0.78%)	4 (1.56%)	84 (32.81%)	66 (25.78%)	60 (23.44%)	38 (14.84%)	2 (0.78%)	256 (100.00)

注) 内示から出発までの平均日数 78.28 日間

表 12 内示から出発までの期間に対する満足

満 足	不 満	どちらともいえない	合 計
186 人 (72.7%)	44 人 (17.2%)	26 人 (10.1%)	256 (100%)

ただ、派遣の準備期間の延長については、全社において困難であるとの見解が示された。帯同家族の希望も含め、延長を求めた 1 割強の派遣者の要望をどうかなえるかが課題である。また、登用後、派遣者に対して企業の派遣前の取り組みのフィードバックを全く行わない企業が全体の 57.1% を占めており、この点についても改善が求められた。

5. おわりに

本稿では、まず人的資源管理の新しい視点である SHRM の概念を明らかにし、その上で海外派遣政策への適応を試み、そして実態調査によって SHRM ベースの派遣前プロセスと現状との合致の検討を行った。その結果、以下の点が明らかとなった。

第 1 点は、SHRM の海外派遣政策および派遣前プロセスへの適用可能性である。SHRM の概念分析から、多国籍企業の海外派遣政策に SHRM の視点をを用いることには一定の妥当性が確認された。そして、既存研究を援用した SHRM ベースの派遣前プロセスには、内的整合性と外的整合性が内包されていることが必要条件であることが明らかとなった。

第 2 点は、日系多国籍企業の現行派遣前プロセスと SHRM ベースの派遣前プロセスの一致についてである。実態調査によって、両者にはある程度の一致を確認できた。そして、多くの日系多国籍企業がここ 5 年以内に海外派遣システムの見直しを行っていること、人的資源を企業の競争優位として寄与させる方向でそれがなされていること、などが明らかとなった。また、日系多国籍企業における派遣前プロセスの特徴として、内的整合性にはある程度富んでいるが、外的整合性には乏しいことが発見された。グローバル化の進んだ多国籍企業ほど、一つの企業内に複数の戦略が策定されている場合が多い。企業戦略とそれを実行する諸機能の一貫性、つまり外的整合性の確立は、構造と戦略が複雑化した多国籍企業にこそ徹底が求められる。調査ではこの他に、事前研修についての見直しが必要であることも指摘された。

近年、コンフィギュレーション・アプローチによる SHRM に対しては、批判的な見解も少しずつあげられてきている<sup>(34)</sup>。また、整合 (fit) という現象を合理的に計測する指標は、本稿もそうであったように、研究者独自の工夫が優先されているのが現

状である。これらの点を加味した SHRM そのものの探求が必要である。また今回は派遣中と派遣後プ

ロセスについては言及することできなかった。これらの点については、今後の研究課題としたい。

【注】

- (1) 例えば、石田英夫『国際経営とホワイトカラー』中央経済社、1999年、日本労働研究機構編『日本企業の海外派遣者－職業と生活の実態－』日本労働研究機構、2001年などがあげられる。
- (2) 例えば、林吉郎『異文化インターフェイス経営』日本経済新聞社、1994年、馬越恵美子『異文化経営論の展開』学文社、2000年などがあげられる。
- (3) 例えば、Black, S. & H. Gregersen, "When Yankee Comes Home : Factors Related to Expatriate and Spouse Repatriation Adjustment." *Journal of International Business Studies*, 22 (4) : 1991, pp.671-695., 佐久間賢「グローバル経営スキル開発の基本条件」『世界経済評論』Vol.44, No.12, 2000年12月号, 44-51ページ, などがあげられる。
- (4) Black, S., H. Gregersen, M. Mendelhall, & L. Stroh, *Globalizing People Through International Assignments*, 1999, pp.11-13.
- (5) Tung, R. *The New Expatriates*, Ballinger, 1988.
- (6) それらには、例えば Delery, E., & H. Doty, "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management" *Academy of Management Journal*, Vol.39, 1996, pp.802-835., MacDuffie, J., "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance", *Industrial and Labour Relations Review*, 1995, Vol.48 (2) , pp.197-221. などがあがる。
- (7) 斉藤祥男「海外勤務者と労働法の対応問題」『海外ビジネス実務研究』Vol.2 No.7, 日本ビジネスレポート, 1982年, 59ページ。
- (8) 例えば、研究開発職以外のホワイトカラーの派遣期間の平均が約5年であるのに対して、研究開発職のそれはプロジェクト期間ベースで決定されるために一定でないなどの違いがある。
- (9) 岩出博「戦略的人的資源管理の理論的基礎」『経済集志』第71巻第4号, 2001年1月, 87-96ページ。
- (10) McMahan, C., M. Virik, & P. Wright, "Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited", *Research in Personnel and Human Resource Management* : Supplement 4, JAI Press, 1991, p.116., 岩出博, 前掲書, 65-130ページ。
- (11) Beer, M., B. Spector, R. Lawrence, Q. Mills, & E. Walton, *Managing Human Assets*, The Free Press, 1984. (邦訳『ハーバードで教える人材戦略』日本生産性本部, 1990年)
- (12) Pfeffer, J., *The Human Equation*, Harvard Business School, 1998.
- (13) Schuler, S., & E. Jackson, "Linking Competitive Advantage with Human Resource Management Practices", *Academy of Management Executive*, Vol.1, No.3, 1987, pp.207-219.
- (14) Arthur, B., "The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.45, No.3, 1992, pp.488-506., Arthur, B., "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover", *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.3, 1994, pp.670-687.
- (15) Huselid, M., "The Impact of Human Resource Monument Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.3, 1995, pp.635-672.

- (16) Wright, P., & C. McMahan, “Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management”. *Journal of Management*, Vol.18, 1992, pp.295-320.
- (17) Mahoney, T., & R. Deckop., “Evolution of Concept and Practice in Personnel Administration / HRM”, *Journal of Management*, Vol.12, 1986, pp.223-241.
- (18) Schuler, S., & E. Jackson, “Organizational Strategy and Organizational Level as Determinants of Human Resource Management Practices”, *Human Resource Planning*, Vol.10, 1989, pp.125-141.
- (19) 岩出博, 「戦略的人的資源管理論の実相」泉文堂, 2002年, 130ページ。
- (20) Huselid, M., *op. cit.*, pp.635-644.
- (21) Kleiman, L., *Human Resource Management : A Managerial tool for Competitive Advantage*, South-Western College Publishing, 2000.
- (22) Wright, P., & W. Sherman, “Failing to Find Fit in Strategic Human Resource Management”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Supplement 4, 1999, pp.53-74.
- (23) 石田英夫, 梅澤隆, 永野仁, チェ・インソク, 石川淳「経営戦略と人材マネジメント：戦略的資源的資源管理」『人材マネジメント』, 2002年, 30-32ページ。
- (24) 外的整合性を成功させる HRM システムの構築の指針となるものとしては, 例えば, Becker らの提唱する「HR スコアカード」がある。Becker らは, 約 3,000 社の HR システムを調査分析した結果, 持続的競争優位に貢献する好業績業務システムを測定するための, 7つのステップで成立させた HR スコアカードを開発している。Becker, Huselid & Ulrich, *The HR Scorecard*, Harvard Business School, 2001.
- (25) Noe, R., J. Hollenbeck, B. Gerhart, & P. Wright., *Human Resource Management : Gaining a Competitive Advantage*, Irwin McGraw-Hill, 1997, pp.40-67.
- (26) 斎藤毅憲, 野村千佳子, 合谷美江, 藤崎晴彦, 宇多理「個を尊重するマネジメント」, 2002年, 12ページ。
- (27) 直接的影響と間接的影響との共存に関する最適化の方策や評価方法についての詳細は, Kleiman, L., *op. cit.* pp.12-18およびpp.23-305を参照されたい。
- (28) 派遣の目的は, Black, S., H. Gregersen, M. Mendelhall, & L. Stroh, *op.cit.* 1999, 安室憲一, 「国際経営行動論」森山書店, 1982年, Noe, D., *Multinational People Management*, The Bureau of National Affairs Inc, 1979.らの研究を参考にした。
- (29) 有効回答率が一般的なアンケート調査より高いのは, 調査への協力を事前に取り付けた企業にのみ調査票を配布したことと, ほぼ全ての配布と回収を企業に出向いて自らの手でやったことに由来する。
- (30) 安室憲一, 前掲書, 1982年。
- (31) 機械振興協会経済研究所「経営のグローバル化と人材」, 機械振興協会, 1991年。
- (32) 企業研究会「国際経営の新人事施策」, (社)企業研究会, 1992年。
- (33) 日本労働研究機構, 前掲書, 2001年。
- (34) 例えば, チェ・インソク「人的資源間理論研究のフロンティア：戦略的資源的資源管理論」『組織科学』Vol.31, No.4, 1998年, 88-89ページ。榊原清則「日本企業の研究開発マネジメント：組織内どうかとその超克」千倉書房, 1995年, 251-272ページ, などの論評があげられる。

【参考文献】

- 石井淳蔵, 奥村昭博, 加護野忠男, 野中郁次郎著『経営戦略論』有斐閣, 1985年。
- 小林喜一郎『経営戦略の理論と応用』白桃書房, 1999年。
- Legnick-Hall, A. & Legnick-Hall, L., "Strategic Human Resource Management", *Academy of Management Review*, Vol.13, 1988, pp.454-470.
- McMahan, C., M. Virik & M. Wright, "Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited", *Research in Personnel and Human Resource Management* : Supplement 4, JAI Press, 1991, pp.99-122.
- 茂垣広志『国際人的資源管理の基本視座と本社志向的エクスパトリエイト』横浜経営研究, Vol.XV, No.2, 1994年, 48-60ページ。
- 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。
- 高井 透, 齋藤泰浩, 竹之内秀行, 岸本寿生「グローバル事業創造と持続的競争優位性構築」『世界経済評論』第44巻第8号, 2000年8月号, 45-57ページ。
- 山口博幸『戦略的人間資源管理』信山社, 1992年。

[2003年8月17日受理]



# 英文要旨



## Development of Nongovernmental Science and Technology Enterprises in China : An Institutional Study

Tan Hashida  
Tokyo International University

Rapid emergence of the Nongovernmental Science and Technology Enterprises (NS&TEs) in China could be attributed to institutional changes that took place in the last two decades. NS&TEs, spin-offs of universities and government R&D institutions first observed in early 1980s, have since grown rapidly to more than 100 thousands in number and approximately 80% of the total high-tech production. The main areas of their business cover IT, bio-technology, medical science, new materials, new energies and environmental protection. They concentrate in the coastal areas, in particular, in Beijing, Shanghai and Shenzhen. The sources of NS&TEs today include not only spin-offs of universities and government R&D institutes, but also private enterprises, village and township enterprises and state-owned enterprises, and even startups established by Chinese scientists and engineers who returned from overseas. The government has steadily been promoting a system including incubation and initial investment by venture capitals. There are however four major impediments to be amended before developing NS&TEs actively, namely ①financing NS&TEs development, ②promoting their innovation, ③improving management and ④strengthening international competitiveness. As for the financing, the existing institutions and systems have been found inefficient and insufficient. Regarding innovation capability of NS&TEs, lack of R&D investment and dependence on foreign technologies may hinder developing their own technologies. Major managerial problems include complex system of enterprises that may deter rapid expansion of their business, opaque corporate governance that allows NS&TEs to expand and diversify businesses recklessly, and shortage of capable managers which may undermine their rapid development. China's accession to WTO will accelerate competition in the domestic market and result in "the survival of the fittest", allowing only those NS&TEs armed with own unique technology to flourish.

## The Full-Set Localization and the Competitive Strategies of Local Firms in the Chinese Manufacturing Industry : An Approach of Product Architecture

Chunli Lee  
Aichi University

Recently, the rising Chinese manufacturing industry and the enhancement of its international competitiveness have attracted worldwide attention, urging multinational enterprises in Japan, US, Europe and Korea to convert their strategies to China. One of the impacts from "Made in China" comes out as "China prices." Current discussions tend to focus on a "one-twentieths of labor cost" hypothesis typified by "Dongguan Model." China prices, however, have been formed through competition between Chinese local firms and foreign capital enterprises. Such prices have influenced behavior of foreign companies, which refer to those prices as a reference axis for global prices while Chinese exports increase.

The first half of the paper reviews both internal and external impacts caused by "China prices" and foreign companies' a chain of reactions, and then, proposes a key concept of "Full-Set Localization" which represents localization of design, purchase, production, sales and human resource. Such localization aims at cost reduction for parts and materials as well as labor.

It also observes a case of Matsushita, a representative foreign enterprise challenged directly by "China prices," which has taken a strategic alliance with leading Chinese local firms after gaining advantage in the low-end products and full line production. Moreover, I examine the diversification strategy and the brand strategy of TCL and Haier aligned with Matsushita and SANYO respectively.

In terms of "Product Architecture," the latter analyzes competitive strategies of local firms in which "China prices" originated. I observe the leading four local firms in the consumer electronic industry : Haier which emphasizes the speed of development and outsourcing, Galanz with cost leadership and a low-end products oriented firm, Midea a key device supplier-oriented one, and Kelon a high-end oriented.

In the automobile industry, I chose four companies : Geely, Wanfeng, Brilliance Auto and Cherry as a powerhouse of emerging forces. Finally, I examined an incentive for technology development to elucidate why local firms don't develop constituent technologies. Then, I identified the characteristics of local firms' "Architectural Openness" to conclude that the Chinese manufacturing industry has a capability of converting

the integral industry into the modular industry, and an “adaptation of product architecture” has led the growth of the industry and the international competitive advantage.

### **Organization Learning in Chinese Companies from Alliances with Foreign Firms**

Ruihong Gao  
Graduate School of Business Administration, Kobe University

This theory tries to explain the mechanism of Chinese firms' organization learning from foreign firms. It is thought that the organization learning takes place in two stages—at first stage the employees of the Chinese company involved learn in an alliance project, then at the second stage this knowledge is transferred back to the Chinese parent company. A firm may acquire two kinds of knowledge, new knowledge and the underlying factors related to that knowledge (ex. company specific or country specific). The paradigm may change with changes in the power structure due to the spread of this new information in the parent company.

### **Communication Context Types of Japanese Company Organizations and Their Relations with Organizational Management Factors**

Shigemi Hiramatsu  
Takachiho University

A communication context 4 type model is developed from E.T.Hall's high and low context 2 type model by reflecting their forming process whether there exists managerial intension or not. The model consists of socially formed high and low context types (HS & LS) and managerially formed high and low context types (HM & LM), each of which has different communicational and organizational characteristics.

By applying this model, about 400 business organizations of Japanese companies were researched, and the followings are cleared.

First, recent contextual characteristics of Japanese business organizations changed from simple high context to HM and LM mixture, and it is supposed to show the recent efforts of Japanese companies to innovate their organization system aiming to recover from the confronting depression, but their efforts for innovation still be in transition.

Second, this change can be seen more obviously in bigger companies than in smaller companies, but the gap within hierarches can scarcely be recognized.

Third, adaptability between context types and some particular types of industries or jobs are recognized, and it is also found that these adaptable relations are contingent to the organizational strategy and the needed communicational function reveal. By applying these relations, context type might be applied as a new useful managerial strategic factor to improve business management.

### **The Effect of the Service Characteristics on the Internationalization of Service Industries**

Rie Imai  
The Institute for Research in Business Administration, Waseda University  
Chiba University of Commerce

I investigated and specified the service characteristics, because it is considered that the entry mode choice and the effective competitive advantages of internationalization should be affected by the service characteristics, which could be identified by the classification of service industries.

For the classification of service industries, I put the two criteria, the inseparability of supply and consumption and the degree of technology and knowledge transferred. On the basis of these criteria, four industries were classified, that is, retail, hotel chain, media and insurance. They could be classified into a different group and, all together, could cover the entire area. Then, I investigated and conceptualized the internationalization of each industry.

As a result, it was found that the characteristics of service that is traded internationally could specify the entry mode and competitive advantage of internationalization. That is, the service characteristics could be the very important factor, which could affect the internationalization of service industries, and the effect is inevitable, so they should be considered first of all other factors. Moreover, it is important to identify the service characteristics for the complex service industries. Because, it is composed of some service activities and part of them should take part in the internationalization.

After specified the influence of the individual service characteristics, we can deal with the internationalization of the service industries in the same manner as the manufacturing industries.

### **An Exploratory Research Concerning the Formation of Logistics System of Japanese Subsidiaries in China : Focused on the Compressed Process**

Ruixue Li

Graduate School of International Development, Nagoya University

Japanese Corporations are gradually establishing and developing their company logistics system. The steps of this process have fallen into the following 4 categories : 1) a system is divided into product flow and information flow (the step in which the logistics system is non-existent), 2) the initial creation of the total company logistics system (the formation of the primitive logistics system), 3) the step in which optimization of the system is followed by resolving various bottlenecks within the existing system (The completion of the intra-company logistics system), and 4) the expansion of the Supply Chain Management (the expansion of the existing logistics system). This article aims to probe what logistics system the Japanese subsidiaries in China have developed and accompanied with the formation process, whether the evolutionary steps exist, if yes, what are the nature of these steps.

Thus, the present study clarifies the features of the formation of the logistics system in Japanese subsidiaries in China, analyzes the existing evolutionary steps through the formation process, and discusses both the internal and external factors by which those characteristics are caused through case studies of manufactured consumer products.

Based on the results of the investigation, Japanese subsidiaries in China have not entirely transferred the four domestic steps through the formation of the logistics system as discussed above. It can be concluded that only a two-step model exist : 1) the initial creation of a total company logistics system (the formation of the primitive logistics system) and 2) the system divided into product and information flow corresponding to the Supply Chain Management (the expansion of existing logistics system). This might be explained by internal factors such as the transfer of logistics technology, logistics perception and marketing strategy from headquarters and external factors such as the developing and changing Chinese logistics system as well.

### **Environmental Management by Japanese Affiliated Companies in China**

Jiro Usugami

Tokyo Metropolitan College

This study examined the environmental management practiced by Japanese affiliated manufacturing companies in China, based on a questionnaire survey and transaction cost theory.

According to the results of the questionnaire survey conducted in September 2002, about thirty percent of Japanese manufacturing companies, among 98 responses in total, answered that environmental problems were very important management issues. This percentage is lower than that of Japanese manufacturing companies in the EU and Thailand. The survey results also showed that the environmental management issues which will be given priority over the next three years are : conservation/efficient use of energy and resources, environmental education of employees, and reduction of industrial waste. The development of environment-friendly products is also an important issue for leading companies in environmental management, whereas the acquisition of ISO14001 certification is important for non-leading companies in environmental management.

We developed a theoretical environmental management model for overseas Japanese affiliated companies by using transaction cost theory. Applying this model to Japanese manufacturing companies in China, we

found that they practice environmental management through “markets and hierarchies in both China and Japan”. We also found that there are environmental activities which are not applicable to “markets and hierarchies”, such as lobbying the local government to alleviate environmental problems.

### The Formulation and Development of Taiwan Semiconductor Industry Vertical Disintegration

Schwa-Jen Wang  
Graduate School of Economic, Tokyo University

The purpose of this article is to explore how Taiwan's semiconductor industry formulated vertical disintegration from a historical view.

This article focuses on the period between 1980 and 1999, which could be divided into 3 stages : formulation, establishment and expansion. The article argues the formulation of vertical disintegration from the beginning of industry development. Some of the factors that influenced the formulation were technology progress, demand increase and management resource restriction. Another focus of this article is to investigate how vertical disintegration was established in Taiwan. When the symbol of vertical disintegration—the foundry, built up a new business style for semiconductor production form, vertical disintegration was established. Therefore vertical disintegration became a distinguished characteristic of Taiwan's semiconductor industry.

There are two expanding paths for vertical integration. One of the paths was contributed by the DRAM technology developed by the government. Because of this, many DRAM companies were found. Taiwanese DRAM companies adapted vertical integration production structure as Korea and Japan's DRAM Companies did before. However, under the influence of vertical disintegration, those DRAM companies outsourced package and test stages. This brought the expanding of vertical integration. The other expanding path was contributed by technology progress. Because of the technology progress, firm building cost increased dramatically. To solve the problem, vertical integration enterprise outsourced manufactures instead of building up a new plant. This phenomenon not only enlarged the foundry scale, but also enlarged the scale of package and test stages. Both paths shown above had contribution to vertical disintegration expansion. This explains why the industry growth of semiconductor was directly proportion to the expansion of vertical integration.

Finally, the article implies course of action for latter comer to develop capital and technology intensive industry as semiconductor. By specifying the production, developing countries were able to be freed from capital restriction. During the period from 1980 to 1999, Taiwanese government build up a specialized environment, which was the foundation that created vertical disintegration system.

### The Knowledge Transfer and the Evolution of Foreign Factory

Takahide Yamaguchi  
Fukushima University

In the existing studies, the main stream of the inside knowledge flow of multinational enterprises is the knowledge flow from the mother factory in home country to foreign factories. However, Bartlett and Ghoshal (1989) showed other directions of the knowledge flow. This flow starts from the foreign factory. In this paper, I analyze the evolution process of foreign factories supported by the knowledge flow from the mother factory, using this emergence of new knowledge flow as an indicator. And I try to examine through a case study. The main point is what kinds of knowledge transfer lead the foreign factory to new role.

First of all, from the view point of the routine that Nelson and Winter (1982) was suggested, the relationship between the mother factory and foreign factories is discussed. The organizational routines are transferred the mother factory in home country to a foreign factory. As the result, the quantity of routines in the foreign factory increases and is roughly equivalent to the mother factory. In this point, the knowledge flow from the foreign factory starts. But we need to consider the decision process of multinational enterprises. In this process, it is important what kind of routines the foreign factory have got. That is, the character of routine the factory possesses is important. Secondly, we discuss the character of routine. Nelson=Winter (1982) showed a classification of routine: Lower order routine and Higher order routine. Lower order routine means a type of knowledge how the manufacturing is practiced (How type). Higher order routine is a type of

knowledge that creates How type knowledge (Why type). The transfer of the higher order routine is basic element to formulate new knowledge flow from the foreign factory. Thirdly, the case of Sony Display Device Singapore is taken up. This factory has grown the factory that has the engineering section, and has been the mother factory for Chinese factory. And finally, this case is analyzed from the viewpoint of the transfer of higher order routine. The Singapore factory continuously uses a human relation to gain higher order routines.

**The Strategy of Cost-down and Speed-up Under the Business Connection :  
A Case of Major Motherboard Maker in Taiwan**

Ing-Shane Yung  
Transworld Institute of Technology

The purpose of this paper is to analyze the cost-down and speed-up strategy under the key components of business connection, through providing a case study of the main motherboard company (for example Giga-Byte company) in Taiwan. This case shows the following implications.

First, under the long-term business connection between the Giga-Byte company and key suppliers, the former can take the technological information of CPU or Chipset design or lay-out early, for instance from Intel or Via, and bargaining power by mass purchasing power than other smaller makers.

Second, mass production or mass purchasing power leads the Giga-Byte company to be price-taker before 1995, and turn to price-negotiator in the recent years.

Third, due to the contraction of the life cycle of personal computer, the advantage of speed-up or time-to-market is more important than the advantage of low cost. In the case of Giga-byte company we understand that it can take more critical information early than other smaller makers. So it turns Giga-byte company from fast-follower to fast-designer, and can develop or sell new type of motherboard continually.

**Symbiotic Relationship of Community and Company :  
Case study of a nuts processor in Kenya**

Nozomi Enomoto  
Tokyo University of Science

As concerns about the problems in international or earth scale society increase with globalization of the market, the new relation of a company and society is being pursued. The Kenya nuts company (KNC), a nuts processing industry in a developing country with poverty and an infectious disease problems, started in 2000 as a public-private sector cooperative type project. It was tentatively named Mirichi Organic Farm Project (MOF Project) and its goal is to foster a healthy population of farmers and support the economic independence of a community.

The purpose of this paper is by regarding the public-private sector cooperative type of MOF project as one social system model which aims at economic independence; and to, 1) explore some factors which allow a MOF project to function effectively through project analysis, 2) examine the adaptation possibilities in regards to other industries and the other areas of this social system by clarifying the state of symbiosis of the community and KNC and effectiveness if the relationship among the stakeholders coping with the problem of an international society, and 3) finally to describe a model of the relationship between a global company and society.

This research clarifies the symbiotic relationship between stakeholders and how it provides benefits to all concerned groups. In addition, it describes how an NGO and the KNC acting in a similar role as an NGO exist in the MOF community. The NGO like actions within KNC allows an operating relationship between stakeholders to develop.

KNC is located in a developing country where problems of poverty and infectious diseases are familiar and a food industry in which material is supplied locally and the community is deeply involved in the agricultural field. If these features are taken into consideration, KNC's strategies that cope with infectious disease problems and support economic independence of the community can be seen as logical business decisions rather than mere attempts to improve corporate image or philanthropy. Within that context, the social / economical environment where KNC is located may not be general. However, it became clear by examining the management idea of KNC and the formation factors of the project within the community, that the state of the

relationship between the company and the community as seen by KNC has universality to some extent.

**A Study on the Current Situation and the Characteristics of Management of Japanese-related Companies in China and Their Strategic Significant Points and Challenges :**  
**Based on the Result of the Interview Study in Southern and Eastern Regions of China, Zhongguancun of Beijing and Dalian**

Tomikazu Hiraga  
Graduate School of Business Science, University of Tsukuba

This paper analyses the significant factors and matters with regard to management of Japanese-related companies (hereafter called "Japanese companies") in China. Main purpose of their establishing business in that country is export in Southern China and Dalian, both export and domestic sales in Eastern China, and R&D in Zhongguancun of Beijing. Location of buyers and consumers of products is also one of the major factors in deciding where they go in the country.

Because competition with domestic and foreign companies there is currently getting much keener, any specific strong point like unique technology in addition to lower labor cost is needed to win the game.

Considerable number of Japanese companies tend to have difficulty in doing business because of lots of the problems on the side of central and regional governments such as troubles on tax and custom, frequent policy changes, inconsistent administrative actions and insufficient legal systems. Local business practice and human resources management (HRM) are also big headaches for them. However, the situation has gradually been improving.

It seems that major US and European companies are well ahead of Japanese companies in the Chinese market such as mobile phone sales and retail business. In order for Japanese companies to succeed in China, they should establish more strategic management based on global and long-term view and fully commit themselves to achieve it. In addition, they are also required to steadily localize their management especially in terms of HRM in accordance with method and speed which are best fit for each company's situation. In addition, growing importance of legal management and the Japanese government's supports must be stressed here.

**The Problems in Business Method Patents**

Masahiro Ida  
Hannan University

With the huge expansion of the Internet, the topic of "the business method patents" is often taken up with mass media and IT industry.

In this paper, we survey the general view of the change of the industrial technology policy called "Pro-Patent" of U.S. on the 80's as the background of "business method patent" appeared and also survey the correspondence of the Japan, U.S. and E.U. after that.

Next we discuss the character of the business method patent by the development of IT. And we focus the representative cases and conflicts of a concrete "business method patent". It is necessary case studies, namely, that consider the electronic money by Citi bank, State Street Bank on the Hub & Spoke patents, the one click patent by Amazon.com, the reverse auction system by Price-line.

Finally, we point out the various problems in the business method patents through the considerations of (1) the global character of business method patents, (2) the problems of Global patents, (3) a change in the firms organization, (4) the relations between the venture business and the big business, (5) "the submarine" patent and "the missile" patent. Our conclusion is as follows. The business method patent is not necessarily guarantee free competition in the capitalism.



## The Localization of Japanese Automaker's Supplier System and Product Development in Asian

Yasuhisa Iida  
JETRO Invest-in-Japan Division

This research examines the relationship among companies based on Toyota Headquarters and Tianjin Toyota Motor Co., Ltd. (TTMC) as a development case example of Toyota Motor Corporation.

Local content is one of the most important tasks on Asian production. Development and evaluation of locally procured parts are essential for this task. This development is called "Product Arrangement." The characteristic of supplier's development activities in Asia is the use of "Toyota-generated drawings parts" based on prototypes drawings given by Toyota Headquarters. In Japan, new product development carries on in parallel with procurement process. On the other hand, in Asia, product arrangement, based on the existing product specifications and drawings, carries on in parallel with procurement process. This is premised on product development in Japan.

This apportionment limits delegation of power in the Asian bases. This supplier system plays an important role on liaison and coordination, which connects local affiliates and Toyota Headquarters. Local affiliates have power to decide their procurement, but they do not have any function to evaluate the drawings. Moreover, many of them still refer to the Headquarters' suggestions on their procurements. Responding to this assembler system, local suppliers value on developing and evaluating locally procured parts and raw materials, which limits their function of design & development.

Generally, low level of local technology is the main factor of this system. However, in addition to these business environments, the administrative structure of drawings for locally procured parts prevents "Supplier-generated drawings parts" from being common. Models and parts tend to standardize during the product development procedure. However, the whole Group cannot operate flexibly and share technical information when a specific supplier holds the drawings. This is because suppliers' business condition differs among countries. In Toyota Group, suppliers with the same industry design drawings, and Toyota Headquarters administrate and give the drawings to local affiliates when they procure raw materials to prepare for the production. This administrative structure of drawings is part of the reason for "Toyota-generated drawings parts" to be the main channel in Asia. Therefore, in Asia, it is difficult to achieve the Japanese development pattern in which suppliers accumulate technologies and improve the ability to develop through "Supplier-generated drawings parts."

On the other hand, during these years, new suppliers' technological and quality control levels have improved. The new suppliers have an integrated system of production from design & development to processing. Therefore, the Japanese affiliated suppliers' task is to improve their development function without depending on Toyota Headquarters' administrative structure of drawings. There is a necessity to reduce costs by localizing not only production but also development to compete the global competition.

It is also necessary to regulate the supplier system to change this procurement process. The changes in this process, caused by modularized parts, can improve the suppliers' function in Asia. This can also internationalize the Japanese production system including the process from development to production.

### Selection of Technical Introduction in Firms of Under Developing Country : Cases of Toyota, Nissan and Isuzu

Kenji Ito  
Gifu Shotoku Gakuen University

When the firm in under developing country is to start a new industry against the firms in advanced countries, it seems to be very difficult to do it. The biggest reason of the difficulty is due to the technical gap between them. So, generally, the firm in under developing country is to select to introduce the technology from the firm in advanced countries (in the form of Technical Introduction or Joint Venture). But it does not cover 100%, namely there may be some exemptions. The most distinctive case is Toyota Motor Success in the automotive industry in Japan. Toyota had twice in the selection of technical introduction from overseas. The first time is its entry time for automotive industry at the initial period of the Showa era (1925-1935). The second time is the restart of the Japanese automotive industry (around Showa 27th ; 1952) after the World Second War. At both times, Toyota has accomplished "Own technical policy", based on the starting policy of "To

develop the national car (especially passenger car) and to establish the car industry in Japan only by the Japanese". This policy was made by Mr. Toyota Kiichiro, the substantial founder of Toyota Motor when started, succeeding the spirits of Mr. Toyota Sakichi of his father.

Sakichi's basic ideas is "As far as we want to defeat the advanced competitors in the world, we must develop our own technology by ourselves. We Japanese can do it, I believe firmly". Nissan and Isuzu selected the Technical Introduction policy from abroad at both times. Toyota had many difficulties in technical field and other aspects. But by the higher goal with the mission, the thinking way and the tenacious execution of the spirits since Sakichi, Toyota succeeded in the development of national car only by the Japanese.

It took about 20 years for Toyota to develop the regular national car only by the Japanese and get the stable position in the car industry in Japan. In order to establish the market share in advanced overseas countries, it took about 10 years further more. Toyota had lead the other car companies in Japan all the time, and pulled them up to the top level in the world. Car industry has the close relation with materials and components in various industries. So the expansion and progress of Japanese car industry has contributed very much to upgrade the general level of Japanese industry.

Ford and GM were the top automotive manufacturers in the world, and had the big market share of more than 90% in Japan at the initial stage in the Showa era. But they were forced to withdraw from Japan finally by the supporting & promotion policy of military industry. They did not reentry to Japan, nevertheless the Japanese government changed to proceed technical introduction policy from overseas car company after the World Second War. They had a bitter experience already in Japan, and seemed to have interests for European market more than Japan.

#### **The Business Communication between the Japanese and the British at Japanese Company in the U.K.**

Hironobu Kitagawa  
Japan External Trade Organization (JETRO)

The purpose of this study is to clarify the point of view, which performed the "business communication" between the Japanese and the British in Japanese companies in the U.K.

In order to do this, I researched and analysed the communication situation (referred to as "Business communication" hereafter) exchanged between the Japanese and the British in the business activity(ies) performed in the Japanese company(ies) in the U.K.

The data was collected in May, 1999 by interviewing and providing questionnaires to the Japanese and British people who work in the Japanese company(ies) in the U.K.

In this study, "business communication" is defined as "communication in business between the British and the Japanese who have been expatriated from Japanese companies, which have invested in the U.K."

Business communication is important to ensure that team members from different cultures and backgrounds perform and manage (hybrid) organizations smoothly. From both the Japanese and the British viewpoint, clearly identifying and stating objectives and ensuring that there is an understanding on both parts, is integral to clear business communication. Furthermore it is important to look for common features between Japanese and British to ensure that an understanding is in progress. When different cultures work together it is important not to look at "differences" but to find the "commonalities" and focus on them.

Based on the "knowledge" one has for another, the "subject" should understand the needs and requests made to him by the "object", and should return (should show) to the "object" definite action patterns. The "knowledge" will accumulate to eventually build an active organization. The value of "business communication" lies in the fact that it helps to raise the performance of an organization.

#### **The Promotion of Active Aging in Sweden and Finland : Trends, Measures, and Progress**

Emiko Magoshi  
Obirin University

This paper delineates trends in the aging population and the activity ratio of old people in Sweden and Finland, introduces measures and programs undertaken to enhance aging workers and explains their positive

outcome.

In Sweden and Finland, the population is rapidly aging just like in other industrialized countries. In Sweden, however, the labor participation ratio of old people is much higher than other EU countries. Sweden has just recently raised the statutory retirement age from 65 to 67 and introduced a new pension scheme based on a confined contribution system. This has attracted a lot of attention and become highly acclaimed internationally. Sweden has also introduced various programs to enhance employability and active aging.

Finland, on the other hand, used to have a low labor participation ratio of old people due in part to incentive measures for early retirement. But since a few years ago, this trend has started to reverse and now more old people are continuing to work in their 60's. In 1996, Finland launched a five year nation-wide program called FINPAW to promote aging workers. This program, which ended in 2002, achieved its primary objectives to improve general awareness of the issue of aging in the workplace as well as actually increasing the employment ratio of old people and raising the retirement age.

Both countries are now starting to tackle the issue of aging from a holistic viewpoint of work/life balance and age management. This, the author believes, has a significant implications for Japan, which is faced with an unprecedented fast pace of aging.

### **An Empirical Study for The Corporate Citizenship of Japanese-Affiliated Companies in the U.S.A.**

Hisato Nakamura  
Toyo University

The main purpose of this paper is to assess, through theoretical and empirical research, the corporate citizenship of Japanese affiliated companies in the U.S. in terms of, 1) frictions with stakeholders, 2) economical performance, 3) social performance, 4) creative and innovative corporate culture, and 5) political problems. The principal empirical methodology was a survey. The results of the survey suggest that corporate citizenship is positively associated with the economic performance, the social performance, and the innovative and creative corporate culture. Earlier adaptation of corporate citizenship has not necessarily been effective to lessen frictions with stakeholders. In addition, statistical analyses were made for overall result as well as by both industry and company size. The findings will contribute to the extension and further testing of existing theories. The result of this survey also provides the reason why Japanese affiliated companies should be proactive to the corporate citizenship.

As the result, the author insists that, on the whole, the corporate citizenship should be recognized as the stronger source of strategic competitive advantage rather than only to be a kind of corporate responsibility.

### **A Theory of Global Organization and Social Capital : A Study of How Human Network Influences Organization and HR Practices**

Yutaka Nakashima  
Graduate School of Policy Studies, Chuo University

Focusing on getting results is a new trend in Human Resources Management in many Japanese companies. The idea of "Performance-oriented Evaluation" is based on a traditional western idea, "individualism", is now prevailing. However, excessively focusing on the individualism sometimes causes organizational problems and employees morale issues. A new concept based on reciprocity, Social Capital, which emphasizes relationship with people, could replace the drawback of the individualism.

The thesis creates a research framework consisted of three factors of Social Capital ; accessibility, mobilization and outcomes. Then, the research study was conducted to analyze how these three factors relate and influence each other.

The result shows personal networks, which allow people to access resources, advantages and opportunities, has influenced personal relationship in organizations. Also, this relationship has impact on organizational outcomes - adaptability and well-being of the people in the organizations. These results seem very similar as what Coleman and Putnam found in their studies of the western groups and local communities.

The thesis concludes that the concept of the Social Capital can be applied to Japanese organizations. It also shows possibilities Social Capital can be the principle of organization which can be applied globally.

## Examination of the Effectiveness of Establishment of Transfer Pricing Policies

Ken Okawara  
Ernst & Young

Corporate profits have been shrinking due to the long-running recession while at the same time tax authorities in many countries have been strengthening their auditing activities in order to increase their tax revenues. Companies have also been required to disclose their financial results in greater detail due to recent changes in accounting standards. Investors are examining all these results more closely.

In these circumstances, companies are under great pressure to improve their after-tax profits and cash flow in order to enhance their shareholder value. Though it is difficult for companies to increase their revenue or to cut manufacturing, sales, or general administration costs in this economic environment, one useful method to enhance value is to manage tax costs effectively. Particularly for international companies, it is important to carefully manage tax costs and tax risks on inter-company transactions.

Even companies that already pay substantial amounts of tax may be unaware that they are exposed to substantial additional taxes and penalties if they are assessed by one or more aggressive international tax authorities. Such unexpected tax assessments can have large negative effects on their operations.

To achieve better tax cost management, it is important to develop a plan and then to establish rules or guidelines regarding inter-company transactions. These procedures should be developed by first identifying and understanding current business practices, reorganizing the functions performed and risks borne by related parties, developing optimal ways of handling and structuring inter-company operations, establishing operational rules, operating them, and then reviewing them periodically.

This will contribute to enhancing a company's value by reducing overall taxes and tax assessment risk.

## Foreign Entry Modes of the Japanese Hotel Companies

Yukiko Shinomiya  
Kinki University

This paper examines the characteristics of Japanese hotel companies' international expansion through case studies, focusing on the entry mode and determinants of Japanese hotels' foreign involvements.

The anticipations revealed features of international expansion of the major global hotel chains as following : the major chains attach importance to guests (customers) from their home countries ; their foreign entries are likely to a little or no investment, means non-equity management by making management contracts and/or franchising.

And these case studies of Japanese hotel companies present some evidence.

1. For Japanese hotel companies, the relationship with their parent companies and/or Japanese business partners has a great influence on the international expansion.
2. Concerning Japanese hotels' foreign entries, non-equity managements are less than foreign hotels. And Even if they entry foreign market with non-equity management, it is common mode to make joint ventures with Japanese parent companies and/or Japanese investors.
3. Japanese hotel companies lack a long-term comprehensive strategic view.

Japanese hotels' brands are too unfamiliar in foreign markets and too less competitiveness to establish their business with foreign partners in foreign markets. And each Japanese hotels is able to succeed in establishing their superior services by investing considerable money and time, and making good reputation as a independent hotel in the local market. However they do not have enough capabilities to expand and manage their hotel business as whole chains. Therefore their overall chain organization could not achieve competitive advantages and sustain the long-lasting recession in Japan, and as a consequence they were forced to disinvest from their business in foreign markets.

**International Assignment Policies in Japanese Multinational Companies  
from the View Point of Strategic Human Resource Management**

Rika Tanaka

Graduate School of Management, Kyushu Sangyo University

The purpose of this paper is to consider the pre-adoption process of international assignment policies in Japanese multinational companies from the viewpoint of Strategic Human Resource Management (SHRM).

No matter which globalization stage a firm is in, its international assignment policies and practices must “fit” the environment and they must be congruent with each other. In previous research of international assignment policies of Japanese multinational companies however, not many papers have discussed this issue of “fit”. Moreover, much research focused on the pre-adoption stage. Consequently, this paper investigates the pre-adoption process of an international assignment policy in Japanese multinational companies from the viewpoint of compatibility with corporate strategy and the competitive advantage of a company. In this research the theory of SHRM which has attracted attention as a new view point about human resource management has been adopted.

In this paper, first of all, the concept of SHRM is clarified, and its adaptability for an international assignment policy was considered. Following that, the current situation of international assignment policies in Japanese multinational companies was examined by original surveys (questionnaire and interview). As a result of these surveys, the following results were significant.

After analyzing SHRM theory, it became clear that it was an appropriate perspective from which the pre-adoption process could be examined. It was also evident that it is necessary for a pre-adoption process based on SHRM to incorporate “internal fit” and “external fit”. However, while there was a high level of “internal fit” in the pre-adoption process, there were major differences in terms of “external fit”. Finally, the survey revealed major problems in the training process for expatriate.

## 執筆者紹介

### 統一論題

橋田 坦 (はしだ たん)

東京国際大学経済学部教授

専門分野：途上国の産業開発，イノベーションと技術移転

主要著書：『北京のシリコンバレー』単著，白桃書房，2000年。『中国のWTO加盟と日中韓貿易の将来』共著，日本経済評論社，2002年。

主要論文：「中国の個体・私営経済—社会主義市場経済の矛盾—」『東京国際大学論叢 経済学部編』第22号，東京国際大学，2000年。

李 春利 (り しゅんり / Chun-li Lee)

愛知大学経済学部助教授

専門分野：中国産業論・企業論，技術マネジメント

主要著書：『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（国際ビジネス研究学会賞受賞）。*Japanese Foreign Direct Investment and the East Asian Industrial System*，共著，Springer Verlag，2002。

主要論文：「中国におけるトヨタ生産方式導入の源流」『経営史学』第31巻第2号，1996年7月（日本経営史学会賞受賞）。「Adoption of the Ford System and Evolution of the Production System in the Chinese Automobile Industry, 1953~93」, in H. Shiomi and K. Wada, eds. *Fordism Transformed*, 1995, Oxford University Press.

### 自由論題（研究論文）

高 瑞紅 (かお るいほん / Ruihong Gao)

神戸大学大学院経営学研究科加護野研究室

専門分野：戦略論・組織論

平松 茂実 (ひらまつ しげみ)

高千穂大学同大学院経営学研究科教授

専門分野：経営管理論，工業経営論

主要著書：『現代社会変化と消費者・企業行動』編著，税務経理協会，2000年。『現代生産経営論—生産経営の現代変化と革新』単著，青山社，2001年。

主要論文：「複雑系経営環境下における経営対応—複雑系ツール・モデル化プロセスと対応モデル」日本経営学会編『新しい世紀と企業経営の变革』千倉書房，2000年。「コミュニケーションのトータルシステムにおけるITの位置，特性とその影響」『工業経営研究』第15巻，2001年9月。

今井 利絵 (いまい りえ)

早稲田大学産業経営研究所特別研究員，千葉商科大学講師

専門分野：国際経営

主要論文：「グローバル戦略と国際提携—NITTにおけるアライアンスと戦略論的アプローチの有効性を中心に—」『早稲田商学』早稲田大学，1999年11月。「国際サービス」研究の再検討—既存研究レビューに基づく分析プロセスの整理—」『世界経済評論』，2002年10月。

李 瑞雪 (り ずいせつ / Ruixue Li)

名古屋大学大学院国際開発研究科博士後期課程

専門分野：国際経営論，物流論，中国経済論

主要著書：『中国経済ハンドブック 2004』李瑞雪，史念，愈榮共著，全日出版，2003年3月。

主要論文：「日本企業の物流システムの形成と発展—事例研究に基づく段階論的考察—」『国際開発研究フォーラム』22号，名古屋大学大学院国際開発研究科，2002年9月。「中国流通システムにおける二つの波—“集市”の再生と“流通革命”の勃興—」『変る中国，変らぬ中国—近代化への道のりと課題—』櫻井龍彦，李瑞雪編，全日出版，2003年10月。

薄上 二郎 (うすがみ じろう)

東京都立短期大学経営システム学科助教授

専門分野：比較経営論，人的資源開発論

主要論文：「マレーシア日系企業が直面する工場廃棄物処理問題とその国際移動」『国際ビジネス研究学会年報』第5号，1999年，134-149ページ。「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」『国際ビジネス研究学会年報』第8号，2002年，123-138ページ。

王 淑珍 (おう しゅくちん/Shwu-Jen Wang)

東京大学大学院経済学研究科博士課程

専門分野：半導体産業, 液晶産業, 家電産業

主要著書：『台湾邁向液晶王国之密』（中文）中国生産力中心, 2003年3月。

主要論文：「台湾における半導体産業の形成と工業技術研究院の歴史の役割—小国開放型のハイテク産業育成の実証—」『ケーススタディ・アジアの産業と企業』東京大学社会科学研究所調査報告 第29集, 2001年。「台湾における半導体産業の垂直分業」『アジアと経営—市場・技術・組織（下巻）』東京大学社会科学研究所, 2002年。

山口 隆英 (やまぐち たかひで)

福島大学経済学部助教授

専門分野：国際経営論

主要著書：「国際技術移転管理」林倬史編著『IT時代の国際経営』中央経済社, 2000年。

主要論文：“Is the mother factory system native to Japanese companies?” *Discussion papers in Economics and Management* (The University of Reading, Department of Economics), Series A, Vol.XIV (2001/2002), No.433, 2002.

楊 英賢 (よう えいけん/Ing-Shane Yung)

台湾・環球技術学院企業管理系助教授

専門分野：経営戦略論, 国際経営論

主要論文：『パーソナル・コンピュータ産業における台湾企業の競争優位の研究』神戸大学大学院経営学研究科博士論文, 2002年。

研究ノート

榎本 のぞみ (えのもと のぞみ)

東京理科大学経営学部講師

専門分野：比較文化

主要論文：「発展途上国における文化的インターフェイスの特色とその影響要因—ケニアにおける多国籍企業のケース研究—」『東京理科大学紀要（教養篇）』第32号, 1999年, 165-179ページ。“Cross-cultural Interface within Multinational Corporations: from the aspect of adaptability of management”『東京理科大学紀要（教養篇）』第33号,

2000年, 173-188ページ。

平賀 富一 (ひらが とみかず)

筑波大学大学院ビジネス科学研究科博士課程企業科学専攻, 東京海上火災保険㈱IT企画部課長

専門分野：アジアの企業経営, アジア経済

主要論文：「中国・ASEANのFTAは何をを目指すか」『金融財政』第9385号, 時事通信社, 2001年12月27日。「家電業界に見る中国企業の「強み」と「弱み」」『同上』第9502号, 時事通信社, 2003年5月26日。

伊田 昌弘 (いだ まさひろ)

阪南大学経営情報学部教授

専門分野：国際ビジネス, 国際経済論

主要著書：日本国際経済学界編「IT時代と国際経済システム」(第4章「電子決済・eマネー」59-75ページ担当) 国際経済学会50周年記念出版, 有斐閣, 2002年。“Flying Geese of National Development or Flying Goose of Foreign Direct Investment? Industrialization Based on Local VS Global Capital” in “Advanced in International Business 2000”, Edited by Oliver H.M.Yau, City University of Hong Kong Press, 2000.

主要論文：「電子マネーがグローバル化する時—この数年間の実験と展望」『世界経済評論』Vol.45, No.2, 世界経済研究協会, 2001年, 44-52ページ。The Comparison of the Information Technology (IT) Revolution and the Industrial Revolution -Railway and Internet, Academy of Business and Administrative Science Proceeding Paper 2001, pp.1-15.

飯田 康久 (いいた やすひさ)

日本貿易振興会 投資交流部 対日投資課

専門分野：国内外における日本自動車企業の研究開発活動

主要論文：「ダイハツ工業㈱における研究開発の新展開と取引方式の変化」「インドネシアの自動車産業政策の変遷と自動車産業—政府の役割と課題—」

伊藤 賢次 (いとう けんじ)

岐阜聖徳学園大学経済情報学部教授

専門分野：国際経営, 「日本的経営」, 生産システム

主要著書：『東アジアにおける日本企業の経営』千倉書房、2000年。『増補版：国際経営』創成社、2002年。  
主要論文：「地方中小企業の成長と国際化－宮崎県の事例を中心として－」『商工金融』第46巻第2号、1998年。「市場経済における顧客の評価項目－QCDとQSCの比較を中心に－」日本経営学会編『新しい世紀と企業経営の变革』千倉書房、2000年に所収。

北川 浩伸（きたがわ ひろのぶ）

日本貿易振興会（ジェトロ）

専門分野：国際人的資源管理，異文化ビジネス

主要著書：『ベンチャー企業と産業振興』共著，成文堂，2002年。

馬越 恵美子（まごし えみこ）

桜美林大学経営政策学部・大学院国際学研究科教授

専門分野：異文化経営論，国際経営学

主要著書：『心根〔マインドウェア〕の経営学』新評論，2000年。『異文化経営論の展開』学文社，2000年。

主要論文：“Mind Distance” between the Headquarters and Branch Offices in Global Corporations, SIETAR International Journal, Vol.1, No.1, 1999。「多国籍企業の『意識的距離』に関する実証研究」『国際ビジネス研究学会年報』第6号，2000年。

中村 久人（なかむら ひさと）

東洋大学経営学部教授

専門分野：国際経営論

主要著書：『経営管理のグローバル化』同文館，1991年。

『グローバル経営の理論と実態』同文館，2002年。

主要論文：「グローバル・コーポレート・シティズンシップ」『世界経済評論』2000年2月。「日本国内企業の社会貢献－もう一つの企業フィランソロピー」『経営論集』58号，東洋大学経営学部，2003年3月。

中島 豊（なかしま ゆたか）

中央大学大学院総合政策研究科総合政策専攻博士後期課程，ギャップジャパン株式会社人事部長。

専門分野：人的資源管理論・組織論。

主要著書：『非正規社員を活かす人材マネジメント』日本

経団連出版，2003年。

主要論文：「グローバル組織の理論」『国際ビジネス研究学会年報』第7号，2001年。

大河原 健（おおかわら けん）

新日本アーンストアンドヤング 統括パートナー

専門分野：国際租税，国際経済

主要著書：『国際連結経営の税務戦略』中央経済社，2000年。『税務コストの減らし方』中央経済社，2002年。

主要論文：「移転価格税制に対応した経営戦略」『旬刊経理情報』2000年8月10日，13-21ページ。「移転価格税制における独立企業間価格算定方法の問題点の検討」『千葉商大論叢』，2003年5月。

四宮 由紀子（しのみや ゆきこ）

近畿大学経営学部助教授

専門分野：国際経営論，国際ホテル経営論

主要論文：「日本ホテル企業の海外展開プロセス：航空系と鉄道系ホテル会社の事例研究」『商経学叢』第47巻第3号，145-170ページ。「日本ホテル企業の海外事業展開に関する事例研究：国内ホテル専業会社の海外展開への取り組み」『商経学叢』第48巻第2号，69-88ページ。

田中 利佳（たなか りか）

九州産業大学大学院経営学研究科博士後期課程

専門分野：国際経営論，人的資源管理論，経営戦略論

主要論文：“A Critical Assessment of Japanese Human Resource Management Methods at Work in the UK” 経営学修士学位論文，1999年。「日系多国籍企業における海外派遣者の選抜と育成」『経営教育研究』日本経営教育学会編，学文社，2002年。



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.キーマー / 土井一生 (九州産業大学) |
| 生産活動の国際化に関する課題                    | 玉木欽也 (青山学院大学)            |
| グローバル企業倫理の構築に向けて                  | 林 満男 (甲南大学)              |
| マインドウェアの企業戦略                      | 馬越恵美子 (慶應義塾大学大学院)        |

## 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)  
日中合弁事業経営の特徴と問題点 藤沢武史 (関西学院大学)  
在米日系子会社の現地化と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ー市場開発面からみた 3 つの経営能力を中心にー  
 竹田志郎 (横浜国立大学)  
 経営のグローバル化と国際リーダーシップ開発 若林 満 (名古屋大学)  
 多国籍企業と国際関係の統合理論ーグラフによるパラダイム・シフト分析ー  
 鈴木典比古 (国際基督教大学)  
 ー基調講演ー  
 日本企業のグローバル化と経営者の役割 池田安彦 (味の素(株)代表取締役会長)

#### 自由論題

- 企業の高齢化対策に関する国際比較研究ー日本企業と米国企業に関するー考察ー 丹下博文 (朝日大学)  
 連結優位の戦略ー国際会計基準・SEC 基準・EU 基準への準拠と関連してー 岡田依里 (横浜国立大学)  
 製造技術の国際技術移転 玉木欽也 (青山学院大学)  
 日本の製薬企業の規模と国際競争 姉川知史 (慶應義塾大学)  
 研究開発の国際的展開と多国籍企業ーIBM 社のグローバル R&D システムを中心としてー  
 林 倬史 (立教大学)  
 東南アジア進出日系製造業の経営課題調査ーグローバル化の進展と経営の現地化ー  
 藤野哲也 (長崎大学)  
 日本企業の対東欧・中央アジア投資のゆくえ  
 ー東欧・中央アジアへの投資環境と現地経営組織要因の評価ー 薄上二郎 (東京都立短期大学)  
 日系企業における現地雇用管理職の人材育成施策に関する研究  
 ー在台湾日系企業と地元企業の間管理職の職務意識比較を通じてー 澤木聖子 (名古屋大学)  
 日本の製造業の国際競争力を支えるものー成熟化の中での人的資源開発システムの再構築ー  
 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ーN 社の米国子会社 3 社の事例を中心としてー  
 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ー直属上司の国籍と資本形態による影響の比較ー  
 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  
 ー中国・東欧の経済開放化と日本の米自由化からの問いー 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ー多国籍企業化への模索と課題ー 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ーアジア企業の戦略行動から学ぶー  
 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ー海外子会社の事業目的と業績ー 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 内田康郎 (横浜国立大学大学院)  
 —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— 李 偉範 (早稲田大学大学院)  
 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— 薛 國萍 (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— 陳 晋 (東京大学大学院)  
 中国自動車産業におけるトップ企業の乗用車戦略比較

## 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定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  
ーオーストラリアにおける日系自動車メーカー2社の事例からー 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(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  
錢 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 銭 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－

梶山泰生（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) 統一論題報告, 会員総会, 懇親会  
10 月 21 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）

## 第9回 全国大会

- (1) 期 日 2002年10月12日(土), 13日(日)  
(2) 開催校 神戸商科大学  
(3) 統一論題 中国経済と日本企業  
(4) 開催日程 10月11日(金) 理事会  
10月12日(土) 自由論題報告, 会員総会, 懇親会  
10月13日(日) 統一論題報告, 基調講演, パネルディスカッション  
(5) 報告論題および報告者氏名

### 統一論題

- 中国華南と深圳テクノセンター 関 満博 (一橋大学)  
中国製造業における民営企業の企業成長—浙江省を中心に 李 春利 (愛知大学)  
中国における科技型民営企業の発展—その制度的考察 橋田 坦 (東京国際大学)

### 基調講演

- 私の考える日本企業のとるべき道—今こそ改革のチャンスである 井植基温 (三洋電機(株)相談役)  
中国ビジネスの特殊性 増田英樹 (オムロン(株)副社長執行役員)  
中国『工会』の役割と労使関係 前川朋久 (国際経済労働研究所理事長・大阪労働者福祉協議会会長)

### 自由論題

- 部品取引関係における企業のスピードアップとコストダウン戦略  
—台湾マザーボードの大手企業の事例から— 楊 英賢 (台湾・環球技術学院)  
日本とアジアにおける企業間関係の比較—日系自動車関連企業を事例に—  
飯田康久 (日本貿易振興会)  
在中国日系進出企業の経営実態・特徴とその経営戦略上の重要点・課題について  
—華南, 華東, 北京・中関村, 大連所在企業へのインタビューを踏まえて—  
平賀富一 (国際金融情報センター)  
中国進出日系製造業の環境マネジメント 薄上二郎 (東京都立短期大学)  
中国日系企業 HRM 要素の分析 趙 曉霞 (松蔭女子大学)  
在中国日系企業における人的資源管理の変革  
—オムロンの現地ソフトウェア開発子会社の事例— 古沢昌之 (大阪商業大学)  
日本企業組織のコミュニケーション・コンテクスト特性と組織関連要因との適合関係  
平松茂実 (高千穂大学)  
“What's a Fine Tuning?”  
—在英日本企業における日本人と, 英国人とのビジネスコミュニケーションに関する一考察—  
北川浩伸 (日本貿易振興会)  
北欧におけるアクティブ・エイジングの取り組み—スウェーデンとフィンランドを中心に—  
馬越恵美子 (桜美林大学)  
付加価値創出に向けたヒューマンリソースマネジメント—研究技術者の雇用管理の視点から—  
野瀬正治 (関西学院大学)  
国際合弁企業における日本型生産システムの移転 錢 佑錫 (中京大学)  
海外生産拠点への安全管理システムの移転可能性—日本企業の安全活動に関する調査から—  
櫻木晃裕 (浜松短期大学)  
ストック・オプション—日本における商法改正とアメリカの最近の動き— 川本卓史 (京都文教大学)  
試論: 拡大する対中投資が東アジア経済にもたらす影響 陳 東瀛 (財台湾経済研究院)  
企業にとって移転価格政策確立の有効性の検討 大河原 健 (新日本アーンスト アンド ヤング)



金融イノベーションの進化に関する実証研究

－Abernathy=Utterback モデルによる金融イノベーションの分析－

八杉 哲 (鹿児島県立短期大学)

DOES COUNTRY MATTER?

牧野成史／磯辺剛彦 (香港中文大学／流通科学大学)

後進国企業の技術導入における選択－トヨタ, 日産, いすゞのケースを中心に－

伊藤賢次 (岐阜聖徳学園大学)

キャラクター・ビジネスの国際展開

藤井 健 (白鷺大学)

コグーの進化論的アプローチとその論点

長谷川容子 (近畿大学)

ネットワーク関連ビジネスの競争戦略における既存理論・フレームワークの応用について

今井利絵 (早稲田大学産業経営研究所)

ビジネスモデル特許に内在する諸問題

伊田昌弘 (阪南大学)

在米日系企業の企業市民運動活動に関する実証研究

中村久人 (東洋大学)

ネットワーク概念 P2P と国際ビジネスモデルの展開

小森 茂 (上武大学)

コミュニティと共生する企業－ケニアのナッツ加工業者の事例より－

榎本のぞみ (東京理科大学)

日本ホテル企業の海外展開の要因と形態に関する事例研究

四宮由紀子 (近畿大学)

海外工場の進化と知識移転：経路依存性の視点から

山口隆英 (福島大学)

総合商社の成長戦略の方向と組織能力－総合力概念の検討－

笹倉 優 (三菱商事)

リージョナルマネジメント研究のためのフレームワークの構築

－地域統括本社制研究からリージョナルマネジメント研究へ－

森 樹男 (弘前大学)

技術者の市場主義管理－ハイアールの事例－

欧陽桃花／吉原英樹 (中山大学／神戸大学)

世界連邦・世界政府待望論－政府は ASEAN+3 の地域協定締結を急げ！－

土居康男 (阪南大学)

研究開発のグローバリゼーション－グローズド R&D とネットワーク R&D の論理－

高橋浩夫 (白鷺大学)

院生・若手セッション

情報技術の利用と組織のコア・コンピタンスの関係

－韓国中小企業の ERP 導入のケース・スタディー－

朴 英元 (東京大学大学院)

韓国の「構造改革」成功の背景

和田俊彦 (多摩大学大学院)

台湾企業の国際化に伴う産業空洞化問題に関する研究

高 子原 (九州産業大学大学院)

日系企業のアジア進出と日本の産業空洞化

堀 高志 (九州産業大学大学院)

台湾半導体産業における垂直非統合の形成と発展－市場と政策の混合型－

王 淑珍 (東京大学大学院)

中国日系企業の物流システムの構築に関する探索的研究

－圧縮された形成プロセスも着目して－

李 瑞雪 (名古屋大学大学院)

在中日系企業の経営現地化－アンケート調査分析－

胡 桂蘭 (中京大学大学院)

自動車製造企業の製品開発におけるデザイン

森永泰史 (神戸大学大学院)

多国籍企業の環境経営モデル－技術力の視点で－

井上善博 (中央大学大学院)

ソーシャル・キャピタルに基づくグローバル人事制度の研究

－成果主義人事制度の定着プロセスに関する調査と分析－

中島 豊 (中央大学大学院)

海外子会社における経営資源と組織能力の蓄積と役割変化

高橋意智郎 (早稲田大学大学院)

日本企業における「管理職」の変容に関する考察

－成果主義の導入と「組織内プロフェッショナル」－

木谷 宏 (中央大学大学院)

日系多国籍企業における海外派遣政策－派遣前プロセスと戦略性の考察－

田中 利佳 (九州産業大学大学院)

企業の組織学習が海外市場参入戦略に与える影響－ライオンの対中進出を中心に－

高 瑞紅 (神戸大学大学院)

## 関東支部活動報告

### 第1回 特定論題 1995年4月15日

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

ーサポーティング・インダストリーの育成を焦点にー

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

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

グローバル経営の類型化についてー日系多国籍企業の実態調査を中心としてー 諸上茂登（明治大学）

### 第4回 特定論題 1996年4月13日

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

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（青山学院大学大学院）

### 第6回 特定論題 1997年1月18日

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ーその戦略的視点と意思決定，理論化への手掛かりー

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

テーマ：M&Aと国際ビジネス

国際コーポレーションのM&A&D（買収・合併・提携・分離分割）

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

テーマ：アジア経済の安定性と国際ビジネス

台湾経済の安定性ー韓国との対比からー

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

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

トヨタ自動車オーストラリア：創発的グローバル戦略

藤本隆宏 (東京大学)

第 11 回 自由論題 1999 年 1 月 22 日

日系在外子会社の現状と分析：アンケートおよびヒアリング調査から

池田芳彦 (文京女子大学)

第 12 回 特定論題 1999 年 4 月 16 日

テーマ：欧州市場と自動車企業

欧州のビジネス環境とトヨタ

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

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

マレーシアのローカル電気機器メーカーにおける工場管理—12 日間の実態調査とその含意—

洞口治夫 (法政大学)

第 15 回 自由論題 2000 年 1 月 21 日

上司と部下関係の国際比較：グローバル経営スキル研究の理論的枠組みについて

佐久間賢 (中央大学)

第 16 回 特定論題 2000 年 4 月 14 日

テーマ：国際ビジネスにおける M&A

M&A の現状と問題

金融機関における合従連衡—国際的視点から—

大石芳裕 (明治大学)

川本裕子 (マッキンゼー&カンパニー)

第 17 回 自由論題 2000 年 7 月 22 日

Intermediary 不要説と日本の総合商社

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 (東海大学大学院)

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

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

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

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

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

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

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（㈱国際金融情報センター）

第 24 回 自由論題 2002 年 4 月 26 日

中国自動車メーカーのマーケティング戦略分析－SVW 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

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  
白井哲也（明治大学商学研究所）  
－マス・カスタマイゼーションとマーケティングの結合－

第 26 回 自由論題 2002 年 9 月 26 日

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）

第 27 回 特定論題 2003 年 1 月 24 日

テーマ：中国の経済と産業

日系企業の中国華南地域進出とサポート産業

岸本寿生（富山大学）

第 28 回 自由論題 2003 年 4 月 25 日

“An Empirical Study of Japanese Subsidiaries’ Performance in Brazil”

Ogasavara, Mario Henrique（筑波大学大学院）

WTO 加盟で加速する外資系小売業の中国市場への参入動向

平賀富一（筑波大学大学院）

第 29 回 自由論題 2003 年 7 月 26 日

国際化時代の企業成長戦略－サプライチェーンを中心に－

百武仁志（桜美林大学大学院）

熟練型産業における新技能創造プロセスと国際移転－中部圏金型産業の事例から－

行本勢基（名古屋大学大学院）

ソフトウェア開発・生産における工程および情報資源の標準化について

－中堅インテグレーターP社の事例から－

安田賢憲（東京富士大学短期大学部）

中国新中間層の台頭と日本企業の中国市場戦略

徐 向東（日経リサーチ・専修大学）

第 30 回 自由論題 2003 年 9 月 26 日

承認図転換部品メーカーの能力獲得プロセス－部品のアーキテクチャ特性が与える影響－

河野英子（東京富士大学短期大学部）

産業クラスターにおける企業間のインターフェース構造と調整パターン，および集積メカニズムとの関係性

－台湾の新竹科学園区の事例研究－

陳 東瀛（財台湾経済研究院）

## 関西支部活動報告

### 第1回 統一論題 1995年12月16日

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

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

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

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

日本企業の国際M&Aと組織統合に関する調査結果

T. D. Ding（神戸商科大学大学院）

国際ビジネスの一制度としてのフリー・スタンディング・カンパニー

大東和武司（久留米大学）

### 第6回 1997年12月13日

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

旅行企業の海外進出

今西珠美（神戸大学大学院）

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

- 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 藤野哲也（長崎大学）  
 －欧州地域統括社会の実態調査から－

第 9 回 1999 年 6 月 12 日

- 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 山口隆英（福島大学）  
 －マザー工場システムの 1 つの原型－ 周佐喜和（横浜国立大学）  
 海外日系企業における技術能力の定着・向上

第 10 回 1999 年 12 月 11 日

- 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

- 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

- 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

- 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

胡 桂蘭 (中京大学大学院)

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—

飯田康久 (日本貿易振興会)

日本の多国籍企業における欧州地域本部の役割

森 樹男 (弘前大学)

#### 第 14 回 2003 年 6 月 28 日

日本ホテル企業の国際化の再考—事例研究からの示唆—

四宮由紀子 (近畿大学)

日系製造業における経営・生産システムの事例研究

—三方式混在の時系列比較とホスト国の社会・文化の影響— 大久保マリ子 (ルーバン大学大学院)

ビジネスリスク・マネジメントのネットワーク型モデルについての—考察

—ハリウッド映画産業のビジネスモデルを中心に—

川上昌直 (福島大学)

中国企業の市場主義管理—ハイアールの人事部門— 蘇 慧文 (青島海洋大学) / 吉原英樹 (神戸大学)

### 中部部会活動報告

#### 第 1 回 2001 年 10 月 6 日

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

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

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

錢 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)

#### 第 4 回 2003 年 4 月 19 日

熟練型産業における技能の国際移転—中部圏金型産業の事例から—

行本勢基 (名古屋大学大学院)

知識・ノウハウの国際移転プロセスにおける『仲介伝達者』の促進メカニズム

—中国華南に進出した日系企業の事例研究—

張 雪心 (一橋大学大学院)

アジアへの安全管理システム移転のための探索的研究

櫻木晃裕 (浜松短期大学)

外資系企業の経営行動と経営業績—蘇州市の外資系企業のアンケートを中心に—

唱 新 (金沢星陵大学)



**第 5 回 2003 年 10 月 11 日**

多国籍企業の海外事業展開とサプライチェーンマネジメント

(中国) 景徳鎮民窯の競争力

青色 LED の現状と将来展望

東アジア市場の将来と日本企業の戦略－松下電器の事例を中心として－

深見 環 (愛知学院大学)

喻 仲乾 (名古屋大学大学院)

住田公明 (名古屋大学大学院)

柳川政一 (松下電器海外事業アジア本部)

**九州部会活動報告**

**第 1 回 2002 年 1 月 26 日**

多国籍企業の知識戦略－知識結合と知識移転の観点から－

華人ネットワークとマネジメント

事例研究－日系製薬企業における派遣要員選考基準－

藤岡 豊 (西南学院大学)

守 政毅 (九州大学大学院)

田中利佳 (九州産業大学大学院)

**第 2 回 2003 年 3 月 15 日**

サービス産業の国際化

シンガポールにおける華人ネットワークサービス

国際経営の研究課題

金崎賢希 (九州産業大学)

守 政毅 (九州大学大学院)

石田英夫 (中村学園大学)

「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ついて」

(『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』 (文眞堂, 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理論と戦略提携』 (同文館出版, 1998 年)

郝燕書 『中国の経済発展と日本的生産システム』 (ミネルヴァ書房, 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)

2002 年度（第 9 期）

学 会 賞

洞口治夫 『グローバリズムと日本企業－組織としての多国籍企業－』（東京大学出版会，2002 年）

梅野巨利 『中東石油利権と政治リスク－イラン石油産業国有化紛争史研究』（多賀出版，2002 年）

学会奨励賞

天野倫文 「国際分業と事業構造の変革」（『日本経営学会誌』第 8 号，2002 年 3 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の『年報』2003年版を会員の皆様にお届けします。年報は本学会メンバーの研究成果の一端を示すもので、わが国の国際経営研究の所産として、学会メンバーだけでなく、広く活用されることを希望したいと思います。

この年報は、2002年10月12日、13日の両日、神戸商科大学において開催された国際ビジネス研究学会第9回全国大会の研究報告を中心に編集されたものであります。大会の統一テーマは「中国経済と日本企業」というカレントなテーマであり、統一論題には研究者3名、実務家3名、あわせて6名の報告があり、自由論題としては46編という学会史上最多の報告が行われ、活発な議論がくり広げられました。

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て、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複数の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、編集委員会での確認を経て最終稿としたものです。ただし、統一論題の報告論文については、報告者が本年報に掲載を希望する場合に限り、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20編となり、論文審査結果にもとづいて、研究論文8編、研究ノート12編となりました。学会メンバーの一部から、審査が厳しすぎるのではないかと、報告論文をもっと多く掲載してもよいのではないかという意見もあるということをお聞きしております。しかし、わが国における国際ビジネス研究を担う中核的な学会として、研究水準の向上に資する論文を年報に収めたいと考え、あえてやや厳しい審査を尊重している次第です。レフェリーには、下記のように多数の会員の参加を求め、少なからざる方々に再審査などで多大な時間を割いていただいたことを記し、深く謝意を表したいと思います。

2003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)

足立 行子	天野 倫文	安西 幹夫	有村 貞則	曹 斗燮	出口 竜也
土井 一生	藤岡 豊	藤沢 武史	深川由起子	福田 順子	古畑 仁一
長谷川信次	林 悦子	林 吉郎	洞口 治夫	堀 正幸	星野 裕志
井上隆一郎	石田 英夫	板垣 博	神田 良	岸本 寿生	北 真収
桑名 義晴	李 春利	宮下 清	森 樹男	森本 博行	諸上 茂登
永井 裕久	中山健一郎	大東和武司	大石 芳裕	岡田 依里	榊原 清則
坂野 友昭	澤木 聖子	柴 健次	下川 浩一	塩次喜代明	白木 三秀
周佐 喜和	杉田 俊明	梶山 泰生	鈴木 貞彦	田端 昌平	高田 雄司
高井 透	竹林 明	徳田 昭雄	植木 英雄	梅澤 隆	谷地 弘安
山上 徹	山倉 健嗣	山下 達哉			

## 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 20,000 字以内、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。投稿時の注番号は( )付でなくてもよいが、掲載時には( )付とする。

<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(1991)『日本企業のための米国特許紛争対応ガイドブック』日本機械輸出組合を参照。
- (3) ヘンリー幸田(1992)『日米特許紛争スーパーマニュアル』発明協会、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. (1989) "Litigation Management and Cost Control : The Client Experience," 177-185 in *Patent Litigation*, Practicing Law Institute.

児玉文男(1990)「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, 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(1981)『組織現象の理論と測定』千倉書房。

Posner Barry (1987) "What Takes to be a Good Project Manager," *Project Management Journal*, March, Vol.34, No.1, pp.123-145.

高橋明夫(1983)『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, 153-156 ページ。

Thamhain, H. J. and D. L. Wilemon (1986) "Criteria for Controlling Projects According to Plan," *Project Management Journal*, June, Vol.53, No.2, pp.75-96.

12. 執筆者紹介には、著者名(ふりがな)、所属(役職)、専門分野、主要著書(2点)・論文(2点)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

Eメール jaibs@ibi-japan.co.jp

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9号

---

2003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・転記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

- Development of Nongovernmental Science and Technology Enterprises in China :  
An Institutional Study .....Tan Hashida
- The Full-Set Localization and the Competitive Strategies of Local Firms in the Chinese  
Manufacturing Industry : An Approach of Product Architecture .....Chunli Lee

OPEN TOPICS

ARTICLES

- Organization Learning in Chinese Companies from Alliances with Foreign Firms ..... Ruihong Gao
- Communication Context Types of Japanese Company Organizations  
and Their Relations with Organizational Management Factors .....Shigemi Hiramatsu
- The Effect of the Service Characteristics on the Internationalization of Service Industries ..... Rie Imai
- An Exploratory Research Concerning the Formation of Logistics System of Japanese  
Subsidiaries in China : Focused on the Compressed Process ..... Ruixue Li
- Environmental Management by Japanese Affiliated Companies in China ..... Jiro Usugami
- The Formulation and Development of Taiwan Semiconductor Industry Vertical Disintegration  
..... Schwa-Jen Wang
- The Knowledge Transfer and the Evolution of Foreign Factory ..... Takahide Yamaguchi
- The Strategy of Cost-down and Speed-up Under the Business Connection :  
A Case of Major Motherboard Maker in Taiwan ..... Ing-Shane Yung

NOTES

- Symbiotic Relationship of Community and Company : Case study of a nuts processor in Kenya  
..... Nozomi Enomoto
- A Study on the Current Situation and the Characteristics of Management of Japanese-related  
Companies in China and Their Strategic Significant Points and Challenges :  
Based on the Result of the Interview Study in Southern and Eastern Regions of China,  
Zhongguancun of Beijing and Dalian .....Tomikazu Hiraga
- The Problems in Business Method Patents .....Masahiro Ida
- The Localization of Japanese Automaker's Supplier System and Product Development in Asian  
..... Yasuhisa Iida
- Selection of Technical Introduction in Firms of Under Developing Country :  
Cases of Toyota, Nissan and Isuzu .....Kenji Ito
- The Business Communication between the Japanese and the British at Japanese Company in the U.K.  
.....Hironobu Kitagawa
- The Promotion of Active Aging in Sweden and Finland : Trends, Measures, and Progress  
.....Emiko Magoshi
- An Empirical Study for The Corporate Citizenship of Japanese-Affiliated Companies in the U.S.A.  
..... Hisato Nakamura
- A Theory of Global Organization and Social Capital :  
A Study of How Human Network Influences Organization and HR Practices ..... Yutaka Nakashima
- Examination of the Effectiveness of Establishment of Transfer Pricing Policies .....Ken Okawara
- Foreign Entry Modes of the Japanese Hotel Companies ..... Yukiko Shinomiya
- International Assignment Policies in Japanese Multinational Companies  
from the View Point of Strategic Human Resource Management .....Rika Tanaka

BRIEF in ENGLISH

BULLETIN