

日本製造企業のアジア域内におけるリロケーション

アジア経営学会 第23回全国大会
報告予定論集 自由論題

2016年9月10日(土)～11日(日)
会場 九州産業大学

「中国上場企業における執行役員のインセンティブ報酬の問題点」予稿

陳塵（東洋大学・院）

Chen-Chen (TOYO University Graduate School)

中国の上場企業、とくに国有企業から株式会社に移行した上場企業は中国の株式市場に占める総資本の割合が高く¹、その業績が中国経済の成長に大きく貢献している。いかに国有上場企業の業績をあげるかは、中国経済の成長にかかる大きな問題の一つである。そのためには、国有上場企業の執行役員の適切なマネジメントが不可欠であり、とくに執行役員の企業業績アップに貢献するインセンティブが必要である。しかし、現状の中国国有上場企業にはその執行役員が企業業績をあげようとする十分なインセンティブが機能していない。本研究では、中国国有上場企業における執行役員のインセンティブ報酬に焦点を当てる。

企業の執行役員へのインセンティブ要因は主に、経済的報酬(金銭、ストック・オプション)と非経済報酬(権力、地位、社会保障制度など)に分けられる。中国の国有上場企業には、その特殊な環境の下で、経済的報酬のインセンティブがあまり機能していない。そこで、本研究では、国有企業における執行役員のインセンティブ問題に関する先行研究をレビューし、中国における近年の研究成果を踏まえつつ、国有企業における執行役員のインセンティブの問題を分析する。これを通して、国有上場企業の執行役員のパフォーマンスを最大限にするために、モチベーション向上に向けた非経済的報酬を重視する報酬制度とは何かを明らかにする。

企業の執行役員インセンティブ問題について、中国の研究者は主に2つの視角から分析してきた。1つは企業統治制度(外部的)の分析視角からであり、もう1つは組織行動論(内部的)の分析視角からである。この2つの分析視角は、どれも中国の現状に照らした合理的なではあるが、どれも「外部的」かまたは「内部的」かの一方的にしか焦点を与えていない。そこで、本研究では、外部的あるいは内部的というどちらか一方的な視角ではなく、2つの分析視角を統合して分析してみた。つまり、インセンティブ(誘因)とモチベーション(動機づけ)を統合させる視角から、国有企業における執行役員のインセンティブ問題を考察するのである。

本研究のインプリケーションは、中国上場企業のコーポレート・ガバナンス改革を推進するうえで執行役員のインセンティブ報酬制度の再構築が如何に重要であることを明らかにしたことである。中国の特色ある国有上場企業における執行役員のインセンティブ報酬制度を再構築するには、次の3つのことが必要だと指摘した。それは、①執行役員に適切な権力を委譲すること、②執行役員の非経済的インセンティブ報酬を重視すべきこと、③執行役員の目標を株主に一致させるために、非経済的インセンティブ報酬の1つとして「在職消費」を設けること、である。

¹ 中国証券会副主席である庄心一によれば、2014年10月まで、中国国内上場企業2613社のうち39%（約1007社）は国有持株会社であるが、中国国内上場企業の総資本の71%を占めている。

参考・引用文献

<日本語文献>

1. オリバー・ハート 鳥居昭夫=訳(2010)『企業 契約 金融構造』慶應義塾大学出版社.
2. 岡村俊一郎 (2013)「実証的エージェンシー理論の構造」『関西学院商学研究 第67号』、p. 77-99.
3. 川井伸一 (2003)『中国上場企業—内部者支配のガバナンス』、創土社.
4. 菊澤研宗 (2016)『組織の経済学入門—新制度派経済学アプローチ—』有斐閣.
5. 翟林瑜(1990)『企業のエージェンシー理論』同文館.
6. 藤田英樹 (2009)『コア・テキストミクロ組織論』新世社、2009年.
7. 張英春 (2006)「中国国有企業における経営者インセンティブ問題—コーポレート・ガバナンスに関連させて—」『アジア経営研究 NO. 12』 pp. 225-234.
8. 劉徳強 (2002)「中国における経営者の報酬とインセンティブ—国有企業と非国有企業の比較—」『中国経営管理研究 第2号』 pp. 15-40.
9. 李東浩 (2008)『中国の企業統治制度』中央経済社.
10. 陽芳 仲田正機(2004)「中国国有企業経営者のインセンティブ・システム改革について」『立命館経営学 第43巻 第4号』 p. 1-26.

<中国語文献>

11. 程支中 (2013)《企業高管薪酬激励問題研究》西南財經大学出版社.
12. 陸明月 (2014)“国企高管薪酬現状分析及治理方式”《中国郷鎮企業会計》、2014年6月15日.
13. 孫永祥 (2002)《公司治理構造:理論与実証研究》上海人民出版社.
14. 張維迎 (1995)《企業的企業家》上海人民出版社.
15. 張維迎 (1996)“所有制・治理結構与委託—代理關係”《經濟研究》1996年第9期.
16. 張維迎 (2000)“産権配置和企業内部的権力闘争”《經濟研究》2000年第6期.

中国における日系コンビニエンスストアの出店戦略

章 胤杰（東北大学・院）

Zhang Yinjie (Tohoku University Graduate School)

1. はじめに

中国経済や中国小売業の成長が減速する中、コンビニエンスストア（以下、CVS）は近年において成長業態として注目されている。中国における日系 CVS については、事業展開の歴史が長く、進出地域・都市も増えつつある。しかし、地場系に比べると、店舗数ベースでは日系 CVS のいずれも規模が大きいとは言えず、「ドミナント出店」を達成できずにいる。

そこで本稿の課題は、中国における日系 CVS がどのように事業展開を行っているのか、そしてなぜ事業拡大がうまく進まないかを分析することである。

2. 先行研究の検討，分析視角と研究方法

日系 CVS の国際展開を巡る先行研究の関心の多くは、本国で培われてきたオペレーション上の優位性を、いかに海外市場に移転するかという点にある（Sato [2009]，鐘 [2015] など）。一方、日系 CVS が優位性を持っているにも関わらず、なぜ事業規模がうまく拡大しないかを巡る議論が不足している。その中で興味深いのは、海外直接投資に近い形の子会社 FC で進出し、現地において統治を強めると、フランチャイズビジネスのメリットを活かせず、出店速度が落ちる（川端 [2008]）。一方、出店速度を速めると、店舗のオペレーション水準の維持が問題になりやすく、両者の間にはトレードオフ関係が存在する（谷ヶ城 [2015]）という、フランチャイズシステムに関連付けた議論である。この観点は継承すべきだが、現地法人またはライセンス先企業と現地の加盟者との間にあるフランチャイズシステムの実態について深く議論されておらず、この点を補う必要がある。そのため、本稿は中国における日系 CVS の出店行動を取り上げる。その際、日系 CVS の進出形態のみならず、進出先における FC システムの導入実態をも解明する。

研究方法としては、筆者が 2016 年 2 月に実施した上海市・江蘇省無錫市における日系 CVS の進出状況に関する現地調査（店舗観察及び FC 加盟説明会への参加）、2016 年 3 月に実施した株式会社ローソンの海外事業中国担当への質問票調査、及び各社ウェブサイトや新聞記事を含めた二次資料を用いる。

3. 中国における日系 CVS の事業展開

中国連鎖経営協会（CCFA）によれば、2015 年の CVS 市場規模は主要 62 チェーンの 83004 店舗である。そのうち、日系 CVS としては、セブン-イレブンが 2182 店舗（7 位）、ファミリーマートが 1501 店舗（10 位）、ローソンが 655 店舗（20 位）を持っている。一方、ミニストップは青島市場のみで、61 店舗にとどまる（CCFA 「2015 年主要連鎖便利店企業発展状況」）。

中国における日系 CVS の事業展開をチェーン別で整理すると、以下のような特徴が判明できる。まず、セブン-イレブンとローソンが進出地域に応じて異なる進出形態を選択しているのに対し、フ

ファミリーマートは一貫して合弁 FC を採用している、という進出形態の差異が見られる。次に、セブン-イレブンの店舗数の大半は、7-Eleven, Inc.社（旧サウスランド社）からのライセンスを受けた広東省・香港・マカオ市場にあり、セブン-イレブン・ジャパンが直接運営している北京・天津・成都市場では苦戦している。ローソンの場合も、上海市場において出資比率と主導権が再三と変わり、その結果として店舗数が伸び悩んでいる。一方、ファミリーマートは台湾での事業展開の経験を活かし、台湾ファミリーマートや頂新グループといったビジネスパートナーと組み、ある程度の安定成長を確保している。

4. FC システムの導入による店舗開発

日系 CVS 各社は、自ら出資して直営店を出すと同時に、現地の加盟者を募集して加盟店を増やすなど、FC システムの導入によって店舗開発を行っている。中国における日系 CVS 主要三社の FC 契約を日本のものと比べると、粗利分配方式、細かい店舗運営サポート体制などが日本と似ていることが判明できる。一方、中国における FC 契約の大きな特徴として、日本より短い契約期間、場合によっては日本を遥かに上回る加盟所要資金、契約種類の地域格差、などが挙げられる。中国における CVS はまだ成熟したビジネスではないため、日系 CVS 各社は店舗開発に際しての様々なリスクを軽減しようとする。例えば高い保証金の設定、加盟希望者に対し厳しい適性審査など、個々の加盟店の質を確保したいという姿勢が伺える。一方、実際に加盟した場合の収益を試算すると、加盟者にとっての収益性がそれほど魅力的なものでもないことが判明できる。

5. ディスカッションと今後の課題

以上のように、中国における日系 CVS の事業展開と、FC システムの導入による店舗開発の実態を概ね把握することができた。その結果、日系 CVS の事業拡大がうまく進まない理由として、日系自身によるインセンティブ付けとガバナンスの問題、およびビジネスパートナーとの関係構築による補完的な経営資源やノウハウの活用問題、などが挙げられる。この事例研究を通して、海外直接投資とフランチャイズの選択、トレードオフ関係の解消、国際経営のあり方などが示唆された。

なお、一部における事実関係の再確認、今後の事業展開への観察、さらに物流・情報システムの構築に関する考察などを今後の課題とする。

参考文献

川端基夫〔2008〕「フランチャイズ方式での海外進出：統治の視点から見た分析フレームの提起」『流通研究』11(2), 93-111 頁。

鐘淑玲〔2015〕「日本型コンビニの現地化プロセス - ファミリーマートの台湾進出を例に-」『イノベーション・マネジメント』12, 133-155 頁。

谷ヶ城秀吉〔2015〕「日本型コンビニエンスストア・チェーンのアジア市場展開」（橘川武郎ほか『アジアの企業間競争』文真堂, 25-44 頁）。

中国連鎖経営協会「2015 年主要連鎖便利店企業発展状況」。

Sato, Y.〔2009〕, Strategic Choices of Convenience Store Chains in China, *China Information*, 23(1), pp.45-69.

「中国自動車市場中間層で勝つ条件 ～リーダーと組織の条件考察～」

垣谷幸介（京都大学大学院経済学研究科・博士後期課程）

Kakitani Kosuke (Kyoto University, Graduate School of Economics)

1. はじめに

トヨタ自動車（以下トヨタと称す）は、グローバル企業と言われている。確かに日本市場だけではなく、北米や東南アジアで販売台数やシェアにおいて実績を残し、同時に海外生産や海外研究開発において国際化を進めてきた。2015年のアメリカでのシェアは14.3%である。しかし、BRICsの一角中国では、トヨタのシェアは、僅か5.4%（2015年）に留まり、その中でも中間層向けセグメントであるSMALL-Low(排気量1600cc以下)では、5.0%である。

2. 研究の背景・目的（課題認識）

中国自動車市場は、2000年代から急成長し、2008年以降はアメリカを抜き世界最大市場となっている。近年乗用車市場成長率は、前年比104.6%（2015年）と鈍化しつつあるものの、2015年の販売実績は、総市場で2456万台、乗用車市場で1873万台である。しかし、日系企業は2012年の尖閣諸島問題という政治的な特殊なマイナス要因があったものの、総じて苦戦している。本研究は、その要因（敗因）をリーダーと組織の両面から研究し、その原因を検証の上明らかにし、勝つための条件を明示することである。

3. 先行研究／事例研究

まず、成功の事例研究として、（1）新興国の他社事例研究と、（2）転地の事例研究を行った。

（1）新興国の他社事例研究

中国を含む新興国の成功事例を持つインドのスズキ、TDKのHDD事業、資生堂・サントリー・イトーヨーカ堂の中国消費者市場進出、ホンダの2分の1バイク等を研究し、その共通点を明確にする。

（2）転地の事例研究

三品教授による転地の成功事例を先行研究として分析した。転地とは企業の戦略次元における企業デザイン（何を売るかを定めること）を創業事業から変更することであり、新興国に進出するという事業デザイン（どう売るか、誰に売るか）を変更することと共通点を持つと考える。その共通点とは、どちらも創意的・起業的であることと、従来の企業が持つ資産を有効に活用でいない点が多いことの2点である。

（3）先行事例から導き出される条件仮説

事例研究と先行研究から導き出される新興国で勝つリーダーと組織の条件を検討した結果、以下の仮説を立てた。

- ① 多国籍チームを率いる創意的な強いリーダーの存在
- ② 逃げ場（退路）のない環境の中、グローバルにビジネスを捉える視点を持つこと
- ③ その市場に適した商品サービスを生み出す組織とスタッフを持つこと

4. 中国トヨタビジネスにおける仮説と検証

（１）仮説に対するトヨタの比較

この３条件を仮説とした場合、中国ビジネスにおけるトヨタの現状を比較検証することにより、仮説を検証していくこととする。

（２）条件考察１：リーダー

トヨタの中国現地法人の社長（総経理）は総じて短命である。2011年の調査時では、平均２年７か月であり、中長期に中国事業を担う体制が欠如している。

（３）条件考察２：組織の国際化

トヨタも他のグローバル企業と同じく地域本部制を敷いている。近年は更にそれを強化する方向で組織を調整する一方、2016年に入って、機能／商品／地域という3D組織となり、益々複雑化へ拍車を掛けている。

（４）条件考察３：合併会社におけるプロパースタッフと出向員

国産車生産企業は、合併会社しか認可されない中国政府の政策の制約を受けて、経営者だけではなくミドルマネジャーまで出資者からの出向員が占めており、プロパー社員の活躍の場を阻害する傾向にある。

（５）導き出された提言（含意）

トヨタが中国で勝つリーダーと組織の条件は、下記3点であると提言できるのではないかと推定させる。

- ① 若くて創意的なリーダーを見つけ出し、10年以上の長期に渡って中国事業を引っ張ること。そのリーダーを庇護する第2のリーダー（経営者）がいること。
- ② 現在のグローバル企業の代表的な組織である「地域本部制」を中国では一旦やめ、昨日最適化を排除した、シンセサス（総合）な組織へ変更すること。
- ③ 中国中間層向けに車を開発し生産し販売することに掛けるプロパー社員をその中心にそえること。

6. 残された課題

本件の研究の残された課題として、特に下記点が重要であり、研究を進めたい。

- ① 上記5で示された含意は、その後トヨタでどの点が実現され、何が未実現であり、それが業績とどのような相関関係があるか。
- ② トヨタで示した3条件は、中国自動車市場での勝ち組企業で、その普遍性は確認できるのか。
- ③ リーダーと組織論でなく、セグメン別新モデル投入度でみた投資判断としての妥当性の研究。

参考文献

- 藤本隆宏、新宅純二郎〔2005〕『中国製造業のアーキテクチャ分析』東洋経済新報社
出水力〔2007〕『中国におけるホンダの二輪・四輪生産と日系部品企業』日本経済評論社
三品和弘〔2006〕『経営戦略を問いなおす』ちくま新書
三品和弘〔2010〕『日本企業改造論』日経ビジネスオンライン(記事)
日本経済新聞〔2010年10月25日web版〕『揺れる日中 標的になったトヨタ』の記事
沼上幹〔2003〕『組織戦略の考え方』ちくま新書
新宅純二郎、天野倫文〔2009〕『ものづくりの国際経営戦略』有斐閣
吉原英樹〔2005〕『国際経営論』放送大学教育振興会、等その他多数

アジア経営学会報告 2016.09.10 日本大学 築場保行

ALIBABA の光と影、躍進と諸問題、一高成長、偽造品売買、賄賂、粉飾と政治・投資家リスク

1. はじめに一アリババの NYSE 上場、話題の株価、そして度々の不祥事、政治リスクー
 ・アリババ株崩壊：上場から僅か1年で株価が半減以下：データ捏造、粉飾決算の疑いももたれている・・・

SBは上場によって莫大な含み利益を得たが、実はアリババの株はケーマン諸島に登記した AGHL「アリババグループ・ホールディング・リミテッド」の株券で ADR と同様の ADS アメリカ預託株式である。ペーパーカンパニーといえる会社株であり、その株主は VIE*「変動持ち分事業体 (VIE)」に対する利益権はあるが議決権はない。リスクとして、党の方針が変わり、法解釈・運用次第で違法になるなどの可能性もあり、高リスク。 注 see.ref.13.AGHL

・不祥事：偽造品売買、偽客・偽注文 (ブラッシング、なりすまし) パリの小売り大手ケリング (旧 PPR、ピノー・プランタン・ルドゥート、Pinault-Printemps-Redoute) が米国でアリババ集団を提訴。売買される商品の多くは偽造品。また偽客・偽注文により顧客を欺いている。そうした幹部の不正一有罪禁錮判決。

・アリババの成長性と懸念：中国経済の減速、政策変更--・政治リスク：アリババは中国共産党幹部子弟と深い関係にあり、成長してきた。イーベイやヤフーも退けて独占企業になったのがアリババであるが・・・今後、「政闘」の影響一江沢民、太子党と習近平派の権力闘争に依存。行政との関係が微妙になり一訴訟リスク・コスト増大 cf.百度：検索事業で急成長

2. アリババの実像一沿革、支配構造、VIE とリスクー

(1) アリババ社の沿革：1999 企業間の BtoB ポータルサイト・アリババ・ドット・コム (Alibaba.com) 開設一中国製造業者と海外のバイヤーの取引を媒介。消費者間の CtoC ポータルサイト、淘宝网 (タオバオ)、そして BtoC の天猫 (T モール) 開設。さらに決済システム・アリペイ (Alipay)、次いで金融部門アリファイナンス (Alifinance) を開設。膨大な顧客情報は、アリババの持つ最大の資源といえる。さらに金融サービスとして個人向けに MMF (マネー・マーケット・ファンド、「余额宝」が商品名) も販売している。

：2007年11月、香港証券取引所に阿里巴巴網絡有限公司 (アリババ・ドットコム) を上場、時価総額 2 兆円を超える 2013年10月、香港証券取引所の上場廃止 / 2014年9月、米ニューヨーク証券取引所に上場、史上最高約 250 億ドル調達。

・アリババ株と特殊な構造：TH のケーマンで組成した会社と Variable Interest Entity (VIE、変動持ち分事業体) の関係 注. See.ref.13.our his. and stret.

(2) 支配構造一寡頭支配：ガバナンスーパートナー支配, 28 人, 氏名不祥、投票権 1 票 香港の証券取引所では昨年、アリババが求める「パートナー制」(合伙契約) 一少数の株主を保有する高級管理職 (取締役) が絶対多数の議決権を持ち、会社の経営を支配できる制度 (馬氏と蔡氏を含む 28 人のパートナーに過半数の取締役の任命権を与える) 一を拒否し

た。同社はこのためニューヨーク上場を決めた。大株主の米ヤフーとソフトバンクはパートナー集団の選択を支持する約束をしているとされ、株式の過半を押さえている。

注. See.ref.13. Alibaba ptnshp.

(3) VIE (変動持分事業体) の組織と投資家リスク

国外：TH (租税回避地) に米国で上場する SPC (特定目的会社) を設立登記。

国内：SPC が中国国内の子会社 WFOE (完全外国人所有企業) を支配。/ WFOE は Jack.Ma(馬)氏などの経営する国内企業 5 社である VIE やその株主 (VIEEH) に対し技術、商標管理、サービスなど独占的に提供する契約を締結し支配権を確保、対価を受領。：企業実態は契約関係。VIE と海外の株主は所有関係にないので、VIE の現地株主が契約を破棄・変更するリスクがある。：問題 米議会 USCC : US-China Economic and Security Review Commission は、中国の法律によれば、VIE の仕組みは法的にグレーゾーンにあるため、投資に関わらないよう呼びかけた。注 See.ref.13. our hist.and strt./ 注 See.ref.15

3. 影の部分とリスクー偽造品問題、商標権侵害、偽注文、不透明な支配構造、幹部の腐敗、変わらぬ贈り物文化ー

・偽造品問題、商標権侵害

：2011年,既述の Yan マネージャー逮捕、懲役 7 年の事例：中国ビジネス文化を反映した事件 /：2015 年 1 月 SAIC 国家行政管理局が収賄、偽モノ売買を監督していないとアリババを摘発,アリババの偽モノ販売について報告書。アリババ：反論し政府と対立、訴訟コスト、政治リスク。また大手ケリング (旧 PPR) が米国提訴の他、「アリペイ (支付宝)」も訴えられている

・不透明な支配構造と政治リスク

NY タイムズ 2014 年 7/21 日号記事によれば 2002 年以降、アリババに投資した中央政治局常務委員歴任者の子弟が 20 人以上。江沢民元国家主席の孫、江志成(Alvin Jiang)氏が設立した「博裕ファンド」や、陳雲・元副総理の子息、陳元氏が 15 年間率いた「国開金融」(CDB キャピタル)、現中国共産党序列 5 位の劉雲山政治局常務委員の息子、劉楽飛氏や中国共産党の革命元勳、王震・大将の息子、王軍氏に関係する「中信資本」(シティック・キャピタル) など、いずれもアリババに投資している。他に温家宝の子の天域資本も投資。注 see.ref.14.

4. むすびにかえて

中国経済減速化のなかでネットビジネスの発展が政策として望まれる側面もあるが・・・

・高成長に陰り～ 映像部門などへの投資 / 海外での買収 / 農村市場開発投資 / 独自 OS 開発などネットサービス基盤への投資など戦略投資 その効果は？ ・中国からアリババのサイト通じて偽造品が海外へ流出するー国際問題へ ・米上場=>米 FCPA(海外腐敗行為防止法)を適用されるリスクも ・IPO は一種の資金洗浄なのか？：紅二代・高官が IPO 投資で利益実現 *懸念 江沢民派の大物政治家が次々と失脚していることから、同社の権力者への強い依存性は権力闘争次第ではむしろ計り知れない潜在的なリスク。注 see.ref.14

中国天然ガス産業の企業参入と「国進民退」現象の一考察

—天然ガス産業バリューチェーンの分析を通して—

楊秋麗（立命館大学）

Yang Qiuli (Ritsumeikan University)

はじめに

本報告は中国の天然ガス産業に焦点を当て、天然ガス産業バリューチェーンを生産・輸入（上流）、輸送（中流）および天然ガスを原料とする都市ガスの供給（下流）という3つの分野に分けて、それぞれの分野における企業ガバナンスの特徴（株式所有、株式上場）および市場ガバナンスの構築（取引市場の設立、参入規制の緩和、価格制度の改革）の動向による影響を明らかにする。

中国の天然ガス産業を含む石油化学産業は、中国の「戦略的産業」であり、近年中国経済に対して提起された「国進民退」論争や「国家資本主義」論において、「国進民退」や「国家資本主義」の根拠となる代表格として取り上げられている。そもそも「国」色の強いこの産業において、企業の「進」と「退」という動きで議論するのであれば、むしろ「国退民進」、すなわち、民間企業の参入、国有企業の「民営化」は議論の対象として適切であろう。確かに、2012年5月に「国有企業制度改革における積極的に民間資本を誘致する指導意見について（関于国有企業改制重組中積極引入民間投資的指導意見）」が公表されてから、国有企業が多く参入している天然ガス産業においては、民間資本の参入は予測できる。しかし、天然ガス産業バリューチェーンを生産・輸入（上流）、輸送（中流）および都市ガスの供給（下流）という3つの分野に分けてみれば、現段階では、「国進民退」も「国退民進」も簡単に評価できない。

本報告では、上述の論点を念頭において、以下のように議論を展開する。

1. 中国天然ガス産業の発展要因

中国天然ガス産業の発展要因として、石油代替エネルギーの需要増加、環境政策の推進、天然ガス供給インフラの整備、都市ガス産業での天然ガス利用拡大があげられる。

2. 中国天然ガス生産・輸入（上流）分野における「国進民進」

ここでは、天然ガスの国内生産とLNGの輸入に焦点を当て、「官官競争」、官民競争による「国進民進」の特徴およびLNG取引市場の設立による影響を明らかにする。

3. 中国天然ガス輸送（中流）分野における「国退民進」の動向

ここでは、パイプライン輸送の民営化による「国退民進」の経緯および明確な参入基準の設定による民間資本参入の可能性を検討する。

4. 中国の都市ガス供給（下流）分野における「国進民退」の一側面

ここでは、都市ガス供給における国有企業による民営企業の買収事例を通じて、「国進民退」の一側面を明らかにし、価格制度改革により、「国」と「民」の間の競争はより熾烈になり、「進」「退」競争はこれからも続くという結論で締めくくる。

おわりに

中国天然ガス産業の参入企業を見ると、中国石油天然気集团公司の1社を除き、バリューチェーンを通して垂直的に統合した企業が少ない。この点は日本の都市ガス供給を主業として天然ガス産業に参入した企業の特徴と異なっている。日本の都市ガス供給大手事業者4社（東京ガス、大阪ガス、東邦ガス、西部ガス）は、主に巨大都市圏を供給地域とし、生産（輸入）・輸送・供給を垂直的に統合している。その一方で、中国では、上述のように、生産・輸入は中央企業3社（中国石油天然気集团公司、中国石油化工集团公司、中国海洋石油总公司）により寡占され、パイプライン輸送は中国石油天然気集团公司によりほぼ独占している。一方では、都市ガス供給は異なる中央企業、地方国有企業、民営企業、外資企業によって担われている。この意味で、中国の天然ガス産業バリューチェーンにおける生産・輸入（上流）、輸送（中流）および都市ガスの供給（下流）という3つの分野はそれぞれ異なる企業参入の特徴がみられる。

生産・輸入を寡占する中央企業3社は株式上市により、国有法人株支配を維持しながら、民間資本を調達し、国内ガス田生産の拡大、海外ガス田の獲得、およびLNG受入ターミナルの建設により、ますます規模拡大し、進化している。一方では、LNGの輸入において、民営企業、外資企業は政府によるLNG受入ターミナルの第三者アクセス許可を利用して、LNGの輸入事業に参入し、LNG取引所の設立により、卸売市場も獲得できた。この意味で、中国天然ガス生産・輸入（上流）分野において、「国進民進」現象がみられる。

現在、幹線天然ガスパイプラインの約84%は中国石油天然気集团公司に保有され、輸送事業はほぼこの中央企業1社に独占されている。しかし、2014年2月13日に公表された「石油・天然ガスパイプライン公平開放の監督管理方法（試行）」により、明確な参入基準が設定され、本格的な民営企業、外資企業の参入可能性が高まってきた。この意味で、中国天然ガス輸送（中流）分野において、「国退民進」の動向がみられる。

都市ガス供給事業には、中央企業、地方国有企業、民営企業、外資企業、中国代表的な4形態の企業が参入しており、激しい競争を繰り広げている。勝ち抜くために、とくに国有企業による民営企業の買収が顕著にみられ、「国進民退」の一側面がある。しかし、価格制度改革により、「国進民退」と「国退民進」の両面が予想される。

本報告では、中国の天然ガス産業バリューチェーンのそれぞれの分野における特徴を重要視するあまり、それぞれの分野の現状と変化は他の分野に与える影響に対する研究を欠けており、今後の研究課題が残された。

ポスト PC 時代のレノボ社に関する一考察

—「戦略的資産取得」の視点から—

陸 云江（龍谷大学）

1. はじめに

新興国発多国籍企業と従来の先進国多国籍企業との大きな相違の一つは、企業特殊的優位を持たないことである。夏目・陸（2014、2015、2016）が、新興国企業は（1）まず国内における競争優位を確立する、（2）その後かれらはまずグローバル化した国内市場における競争優位を維持・強化するために、直接投資を通じて技術やブランドなど戦略的資産を取得する、（3）次にかれらは、取得した資産と本国市場で蓄積した競争優位や経験・ノウハウを生かし、同質の新興国や途上国ないし先進国のローエンド市場にも進出することにより多国籍化を図る、ということを仮説として立て、検証してきた。

その際、現在世界最大手パソコンメーカーの地位を固めつつあるレノボが、「戦略的資産取得」の典型的な事例であった。ところが、迅速な技術進歩とイノベーションの普及により、タブレットやスマホなどパソコンの代替品が出現すると、パソコンの需要減が目立ち、時代がポスト PC 時代に突入している。こうしたなかで、「戦略的資産の取得」を通じて国際競争力を獲得したレノボは、PC 事業部門買収と同じパターンで、モトローラ・モビリティと IBM 社 x 86 サーバー事業の買収に乗り出した。

本来ならば、レノボのような新興国発多国籍企業が自立的な発展を図るためには、買収した技術を含む資産の吸収、自社による研究開発能力の形成が重要であり、これを基に次の事業を展開するべきであろう。本稿は、携帯端末産業における産業構造、分業構造の転換を考察した上で、レノボ社のポスト PC 時代における M&A をこれまで検証・位置づけをした「戦略的資産取得」の視点から考察する。

2. 世界最大手パソコンメーカーへの道

レノボ社は 1996 年から中国国内のパソコン市場で最大のシェア率を持つようになり、それ以降トップの地位をキープしてきた。このような競争優位を獲得できた要因は主に、（1）海外 PC の代理販売を通じて市場への理解が高まった、（2）国家プロジェクトに携わった中核技術者をリクルートし、研究成果の商品化に成功した、（3）販売・アフターサービス・ネットワークの構築できた、（4）グローバルサプライチェーンに組み込まれたからである¹⁾。

しかし、2000 年代半ばまでレノボ社の売上高は 20 数億米ドルにすぎず、国際大手 PC メーカーの比喩のものにはならなかった。ところが、2004 年で行った IBM 社 PC 部門に対する買収とその後 2011 年で実施した NEC 社との PC 部門の統合および同年で実施したドイツ電子大手メディオン社に対する買収を経ると、レノボ社の売上高は 200 億ドル台にのって、フォーチュングローバル 500 社にランクインできるほどとなった。上述の M&A による直接投資は戦略的資産の取得であり、「はじめに」で触れたような特徴を持つ²⁾。

3. ポスト PC 時代の競争—携帯端末産業を中心とする考察

本稿は携帯電話端末産業を、通信事業者、端末メーカー、IC など部品メーカー、ソフトウェアベンダー、ICP、流通販売業者などによって構成される、ワイヤレス通信サービスを提供するためのエコシステムの中に置いて考察する。また、携帯端末はモジュール型産業でありながら PC 産業に比べて中核チップや基本ソフト（OS）の規格が複雑であり、国による通信規格選択や通信政策の影響を大いに受けることも考慮する。

中国国内のスマホ市場は 2014 年第 4 四半期でピークを迎え、それ以降、飽和状態に達し、縮小し始めている。現在の競争は買い替えニーズへの対応を中心に展開されている。多くの国内メーカーのうち、レノボの市場シェア率は 7 位に過ぎない。レノボの主要なライバルはファーウェイのようなキャリアへの理解が深く、強い研究開発力を持つ大手とインターネットを巧みに駆使し、マーケティング手法の面で強みを持つシャオミなどである。

4. ポスト PC 時代のレノボ社によるクロスボーダー M&A

レノボ社が PC 事業への特化から「PC+」の戦略へと転換したのは 2011 年度である。同社の携帯端末事業の推移は図 1 のとおりである。2007～2008 年度に売上高が途切れたのはレノボ社が不採算事業として携帯端末部門を売却し、その 2 年後再び買い戻したからである。2014 年 1 月で実施したモトローラ・モビリティへの買収を経ると携帯端末（スマホ）の対総売上高割合は 2 割台に上って、PC+戦略の第 1 歩が踏み出されたと考えられる。ところが、同社 2015 年度の経営パフォーマンスが久しぶりの赤字を記録した。経営陣の説明によると、赤字の主因は M&A 後の統合調整費用の計上であるようだが、今度の買収は PC 時代における IBM・PC への買収と異なっていたのは、買収前レノボ社は国内における競争優位を確立できなかった点と、同社のモバイル端末事業は赤字事業であった点である。

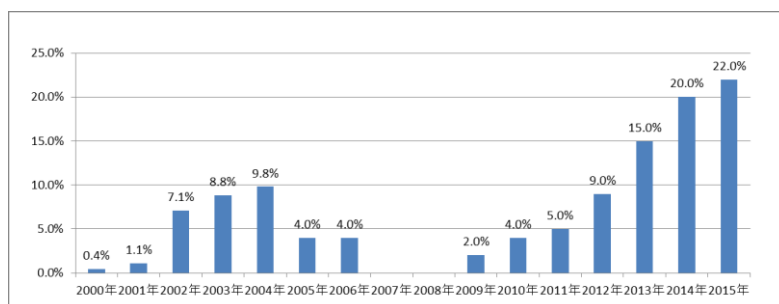


図 1 モバイル製品の総売上高に対する割合の推移
出典：レノボ社アニュアルレポート（2000～2015 年度）に基付き筆者作成

5. おわりに

以上、レノボのモトローラ買収は PC 時代における IBM・PC 買収と同様、「戦略的資産取得」であるように見えるが、産業構造・競争のあり方や自社内の資源状況などが大きく変わった中で今度の買収はこれまで観察した「戦略的資産取得」とは異なっていることが明らかになった。

（注と参考文献は、紙幅の制限で報告当日の資料配布とさせていただきます）

中小・ベンチャー製造業の新たなオープン・イノベーション

—日中エレクトロニクス産業に見る—考察—

遠山 浩（専修大学）

Koh Toyama (Senshu University)

1. はじめに

1978年の改革開放政策以降、深圳は外国資本を導入し生産拠点として発展してきた。1990年代後半頃から都市化が進むにつれて、外国資本や中国資本の生産拠点は東莞など深圳の後背地へと展開していくが、都市化の進展を受けた日本の製造業が、1970、80年代と地方へと量産拠点を移転していた状況と似ている。その過程で首都圏の製造業は、首都圏拠点の機能を高付加価値化していったが、深圳の製造業にも同様の変化がみられる。

深圳のGDPは上海、北京、広州といった主要都市に次ぐ第4位に位置しているが、製造業の高度化がこの一部に貢献している。深圳が今後も継続的に成長できるかを見極めるにあたり、これまでのようなメカニズムに支えられ製造業が高付加価値化を達成してきたかの検討は有益である。

日本の製造業が置かれた環境は厳しいが、成熟社会を迎え人々が求める需要が高度化し多様化する中で、日本の経済成長において製造業が果たす役割は小さくはない。筆者は、日本の製造業を支えてきた都市型産業集積が広域化している点に着目し、日本の製造業の高度化を達成するためには、海外を含む地域外の産業集積が生み出す効果を取り込むことで、高度化し多様化する需要に対応することが可能となり、このことが日本の経済成長にも資すると考えている（遠山 [2013]）。

今回の報告では、深圳の産業の中でも重要な位置を占めてきたエレクトロニクス産業に着目することで、生産拠点が深圳市外に展開していく中でどのように高度化を達成していったのか、それを支える地域エコシステムがどのように成立してきたのか、そして今後とも成長が見込まれる深圳のエレクトロニクス関連事業者と日本の中小・ベンチャー製造業との協業可能性を整理する。

2. 深圳エレクトロニクス産業の形成と変遷

先行文献と昨年からの現地調査をふまえ、深圳エレクトロニクス産業の形成と変遷を整理する。

日系企業が研究対象の中心であるが、2000年代までの深圳・東莞における生産拠点の動向は、関 [2009] に詳しい。また、近年の深圳市街地にて「創客空間」と呼ばれるインキュベーション施設から多くのベンチャー企業が輩出されている状況は、木村 [2016] で紹介されている。筆者もいくつかの中国系中小・ベンチャー製造業を訪問したが、中国市場に対峙した新製品の開発が行われている。また、関 [2009] で取り上げている深圳テクノセンターが立地する深圳市観欄鎮（東莞市に隣接）を視察すると、創客空間も出現し満室となっており、かねてより当地に進出している香港系、日系の生産拠点は、事業モデルを進化させ高付加価値生産を目指し操業を続けている。当地の中小製造業の製造ターゲットは、日本の中小製造業のように試作開発需要開拓中心ではない。これは、市場が大きい中国ではニッチとされる市場でも規模は小さくないことに起因する。

3. 深圳エレクトロニクス産業にみる地域エコシステムの成立

シリコンバレーの成長を検討するにあたり、ハイテク産業を対象とした地域エコシステムの存在に近年注目が集まっているが、シリコンバレーでハイテク企業の成長を育むメカニズムを分析として、一般的に以下の3つの特徴が指摘される。第1は、ハイテク産業という実物経済（第1経済）が強固に成長している点である。第2は、第1の経済で新たな成功を目指す起業家を支える、インキュベーター、VCなどのリスクマネー供給者、法律事務所や会計事務所、各種コンサルティング事務所などの専門家で構築される第2経済も強固で、起業家の成功によりもたらされた第1経済の利潤が第2経済に還元されるシステムが成立していることが強固な第2経済を支えている点である。そして第3に、こうした強い第1経済および第2経済の存在が、第1経済での起業を目指す人材、ならびに彼らを支える第2経済を担う専門人材の双方を引き付けている点があげられる。

これら3要件を擁するメカニズムは先にいう地域エコシステムで、シリコンバレーの強みに他ならないわけだが、深圳でも同様のエコシステムが成立している。報告では深圳でのフィールド調査成果を含めた分析を紹介するが、要点は以下のとおりである。

強い第1経済の存在については、深圳のインキュベーション促進政策を整理し、1. でみた製造業の集積の中で競争原理が作用することで品質や生産能力、設計開発力を高めた新興企業が輩出されてきたメカニズムをみていく。強い第2経済の構成要素については、木村 [2016] で紹介する「創客空間」と呼ばれる当地のインキュベーション施設の動向、中国系のVCやコンサルティング会社の変遷（2000年代半ばについては遠山 [2007] 参照）や近年の動向を整理したうえで、深圳の第1経済との関係、国内外からリスクマネーならびに専門人材が深圳に集積している状況を考察する。

4. 日本の中小・ベンチャー製造業からみた深圳での可能性

深圳におけるエレクトロニクス産業の成長性は今後とも見込まれ、これまでの成長エンジン役を担ってきた新興企業が発展していく可能性も高い。そこで、エレクトロニクス分野における日本の中小・ベンチャー製造業のビジネスチャンスと、日本の中小製造業の持つ生産管理力・技術力の活用、日本のベンチャー企業（ファブレス型企業）の設計開発力の活用という2つの視点を軸に検討する。その結果、日本の都市型産業集積が広域化する対象として深圳を位置付け、日本の中小・ベンチャー製造業が深圳企業とのオープン・イノベーションを深めることが有益なビジネスチャンスとなる可能性を示す。

参考文献

- 木村公一朗 [2016] 「中国：深圳のスタートアップとそのエコシステム」 アジア経済研究所
ウェブサイト (http://www.ide.go.jp/Japanese/Publish/Download/Overseas_report/1605_kimura.html)
2016年8月16日閲覧
- 西澤昭夫他 [2012] 『ハイテク産業をつくる地域エコシステム』 有斐閣
- 関満博 [2009] 『深センテクノセンター—中小企業と若者に「希望」と「勇気」を』 新評論
- 遠山浩 [2013] 「川崎中小製造業の高度化と産業集積の広域化—下野毛工業協同組合（高津区）会員企業にみる事例研究—」 中小企業学会論集
- [2007] 「産学連携の日中比較—サイエンスパークとベンチャーファンド」 関満博『中国の産学連携』

インド BOP 市場におけるソーシャル・ビジネス

—流通チャネルの構築と酪農協同組合—

下門直人（京都大学・院）

Shimokado Naoto (Kyoto University Graduate School)

1. はじめに

BOP ビジネス展開の第一の課題は製品の価格政策であるが、もう一つの課題は BOP 層の多くが居住する農村部での販売チャネル構築である。この課題は BOP 層を零細・小規模な卸売業者や小売業者として雇用することで解決できるとされている¹⁾。BOP 層を巻き込み流通網を構築することは、自社で独自に販売チャネルを構築するよりもはるかに低コストでの流通網構築を可能とする。商品の生産から販売までの流通チャネル全体として捉えると、BOP ビジネスの多くは、多国籍企業がチャネル・リーダーとなり、生産から販売までの全ての過程を管理しているが、流通チャネルにおけるチャネル・パートナーとして BOP 層を活用することは、雇用増、就労機会の提供、所得向上へと結びつく。それは確かに、結果的に貧困削減につながる一面をもつといえる。

しかし、BOP 層のニーズを満たし、貧困解消をはじめ BOP 層が抱える社会的課題を解決するためには、上述したような BOP ビジネスの観点でとらえるだけでは不十分であり、ソーシャル・ビジネスの観点からもとらえることが必要である。BOP 層の経済的自立を推進するためには、現地コミュニティに根ざした持続可能なビジネスの確立が必要であるが、多国籍企業による雇用創出には限界があり、自己雇用型のビジネスモデルが求められるからである²⁾。このようなソーシャル・ビジネスを流通の面からとらえると、誰がチャネル・リーダーとして流通チャネルを構築し、その過程で BOP 層をどのようにチャネル・パートナーとして巻き込み、そうすることで BOP 層が抱える固有の課題の解決にいかにかに寄与できるかが問われなければならないと考える。

本報告では、インドの酪農協同組合の成功モデルとされるアムル（AMUL）をとりあげ、アムルの事業をソーシャル・ビジネスの観点、および流通面からとらえなおし、アムルは BOP 層をチャネル・パートナーとしてどのように位置づけ、協働関係を形成してきたかを考察する。

2. インドの BOP 市場

インドの BOP 市場を形成する BOP 層の経済的貧困には様々な背景がある。たとえば、都市部か農村部といった地理的条件や労働市場、カースト制度の問題などである。貧困の背景にある要因も含めて具体的に BOP 市場をとらえなければ BOP ビジネスもソーシャル・ビジネスも成功する可能性はきわめて低い。

インドの貧困層は都市部よりも農村部に多く存在する。そして指定カーストになるとさらに貧困層の比率が高くなる。2009-10 年の都市部の貧困率が 21%なのに対し、農村部の貧困率は 34%である。同じく 2009-10 年の指定カーストの貧困率は、都市部が 34%なのに対し、農村部は 42%とインド全体の平均よりそれぞれ 10%以上高くなっている。また、インドの労働市場においては、国内全体の総雇用者のうち 9 割以上の労働者がインフォーマル部門に雇用されている³⁾。

3. ソーシャル・ビジネスとしての酪農協同組合

インドの酪農業は世界的にも規模が大きく、2013年-14年の生乳生産量は1億3770万トンと世界一の生産量を誇る。インド酪農業の特徴は、協同組合運動と結びついて発展してきたことである⁴⁾。その酪農協同組合の成功モデルがアムル（AMUL）である。アムルは、1946年にグジャラート州カイラ県アーナンドにカイラ県ミルク生産者協同組合連合として誕生した。その後、1973年にグジャラート州酪農協同販売連合会（GCMMF）が設立され、①農村ミルク生産者協同組合、②各県のミルク生産者協同組合連合、③州酪農協同販売連合会を基本組織とするアムル・モデルが形成された⁵⁾。

アムル・モデルでは、農村ミルク生産者協同組合が零細生産者からミルクを集乳し、さらに県単位のミルク生産者協同組合連合会が県下の農村ミルク生産者協同組合から集乳し、加工を行う。そして最終的に州酪農協同販売連合会がアムルブランドで牛乳ならびに乳製品をインド全土で販売する。また、アムルは零細生産者が酪農事業を持続可能な自立した事業として成り立たせるために、所得向上を目指すだけでなく、様々なサービスや教育、能力開発の機会を提供し、組合員となったBOP層のエンパワーメントの拠点としての側面も有している。従って、アムル・モデルは零細生産者が中心となり設立した協同組合がチャンネル・リーダーとなり構築した流通チャンネルとしてとらえることができる。そして単位協同組合ならびに連合会が協働しながら零細生産者を組合員として組織し、チャンネル・パートナーとして巻き込む中で、彼らのニーズや社会的課題を解決し、さらには事業としても成功させている。

4. おわりに

ソーシャル・ビジネスからみたアムル・モデルの意味は、自らがチャンネル・リーダーとなることによってチャンネル・パートナーであるBOP層のニーズや課題の解決を図り、またそれを事業の成功と結びつけ、継続的に組合員を増やし、売上高増を果たしていることである。今後の課題は、チャンネル・リーダーであるアムルと生産者との関係を具体的に分析し、ソーシャル・ビジネスにおいて有効に機能する流通パートナーシップのあり方を探求することである。

¹⁾ Prahalad, C. K. (2010) *The Fortune at The Bottom of The Pyramid: Eradication Poverty Through Profits Revised and Updated 5th Anniversary Edition*. Wharton School Publishing. (スカイライトコンサルティング訳『ネクスト・マーケット 増補改訂版』英治出版, 2010年), 邦訳 81頁。

²⁾ 林倬史 [2015] 「新興国のBOP層の位置づけと自律的ビジネス生態系」『国土舘大学経営論叢』4(2), 175頁。

³⁾ 山崎幸治 [2014] 「貧困削減と社会開発」 絵所秀紀・佐藤隆広編『経済成長のダイナミズム』日本経済評論社, 133頁。

⁴⁾ 中里亜夫 [1998] 「インドの協同組合酪農 (Cooperative Dairying) の展開過程——OFプロジェクトの目標・実績・評価を中心にして」『福岡教育大学紀要』47, 第2分冊, 101頁。

⁵⁾ ヴェルガーゼ・クーリエン (久保田義喜訳) [1997] 『インドの酪農開発——果てしなき夢』筑波書房, 31頁。

三菱重工における火力発電プラントビジネスとアジア市場

新井 利英（中央大学大学院）

はじめに

本研究では、日系大手発電プラントメーカーである三菱重工業株式会社（以下、三菱重工）が、1980年代後半以降に電力需要が拡大すると同時に電力政策が変化するアジア市場に対して、どのように火力発電プラントビジネスを展開し、火力発電プラント案件受注件数の拡大を図ったのかを明らかにする。

アジア市場を研究対象とする理由は、かつて自国内を主戦場としてきた日米欧の火力発電プラントメーカーが、各メーカーの国内需要の低迷も相俟って、1980年代後半以降に需要の拡大するアジア市場への進出を図ってきており、競争が激化しているからである。

また、本研究では、火力発電プラントビジネスの中でも、天然ガスを燃料としたガスタービン/ガスタービンコンバインドサイクル（Gas Turbine/Gas Turbine Combined Cycle : GT/GTCC）を研究対象とする。今日の重電産業では、GTCCが火力発電プラントの主流となっており、主要機器の一つである高効率なGTの製造能力を有しているかどうかは火力発電プラント案件受注のためには重要となっているからである¹。しかし、当然のことながら高効率なGTの製造能力を有しているだけで受注が決まるわけではない。本研究で取り扱う三菱重工は、1990年代にGTの先発メーカーである欧米の火力発電プラントメーカーにGTの技術水準で追いつき、現在世界トップ水準のGT技術を有している。しかし、同社はこれまでに技術水準を高めるだけでなくアジア市場に対して様々な手段を講じて受注獲得を図ってきた。本研究では、三菱重工がアジア市場向けに講じたこれら手段を中心に検討する。

1. アジア市場における電力需要の増大と電力政策の変化

1980年代まで多くのアジア新興国では、電力供給の中心は石油火力発電であった。当時石油火力発電は他の発電方法と比べて相対的に低価格で電力供給が行えたからである。しかし、1990年代以降アジア新興国において経済発展に伴う大規模な電源開発が行われるとともに電力供給バランスの見直しが図られ、特にGTCCの導入が積極的に行われた。その背景には、工業化による一定の経済発展の達成、二度のオイルショックによる石油価格高騰の経験、そして、環境問題への関心の高まりがあった。

また、1990年代以降は、民活型プロジェクト手法や発電部門への独立民間発電業者（Independent Power producer : IPP）の導入が試みられるようになり、発電プラントメーカーにとって今までとは異なる事業環境が生じた。それまでアジア各国の電力事業は政府所有で、しかも発電・送電・配電部門を垂直的に統合した事業の形態をとってきたが、

¹ 西村（2016）

1990年代に入って、国家財政のみで電力供給を賄うことが困難になってきたのである。民活型プロジェクト手法の導入は、発電プラントメーカー側にかつてよりも金融リスクや為替リスクなど様々なリスクを背負わせることとなった²。また、IPPは国営の電力事業者よりも発電プラントメーカーに対してコストや納期など求める要求が高く、IPPの導入によって発電プラントメーカー間の競争も激しくなったのである。

2.三菱重工業におけるアジア市場向け火力発電プラントビジネス

三菱重工は、上記のように電力需要が拡大すると同時に電力政策が変化するアジア新興国に対して、1990年代と2000年代では異なる火力発電プラントビジネスを展開した。

まず、1990年代は、タイ、インドネシアなどの東南アジア市場を主なターゲットに、徹底したコスト削減、営業・情報収集拠点の見直しと拡充を行った。また、技術協力を行いながら政府機関や現地の主要企業との関係を作り、受注獲得を狙うという手段も講じた。

次に、2000年代では、東南アジア市場だけでなく、中国、韓国、台湾など東アジアやインドにも対象を拡大し、営業・情報収集活動を強化するとともに、納入機器の補修・メンテナンスなどのアフターサービス体制の強化を図った。具体的には、シンガポールとインドに設立した地域統括拠点を中心として、タイ、インドネシア、韓国、台湾、中国にある拠点を活用しながら、提案型の営業活動を積極的に展開することにより、拡大する市場のニーズを掘り起こすと同時に、各種プロジェクトに初期計画段階から参画することで、顧客の要求にきめ細かく対応し、現地での受注拡大を図れる体制を築いた。さらに、これら拠点を利用して納入機器の補修・メンテナンス等のアフターサービスが迅速に手掛けられる体制も整えられた。

また、1990年代まではGTの海外生産は行っていなかったが、需要が大きい中国と韓国に対しては、現地メーカーにGTの製造・販売ライセンスを供与し海外生産を開始した。需要が大きい市場へのGT供給体制を強化すると同時に、補修・メンテナンス対象となるGTの台数を増加させ、納入機器の補修・メンテナンス等のアフターサービスで安定的に収益を拡大させようという狙いである。

三菱重工業は、1980年代後半以降に電力需要が拡大すると同時に電力政策が変化するアジア市場において、以上のような火力発電プラントビジネスを展開し、火力発電プラント案件受注件数の拡大を図った。

参考文献

岸田未来（2002）「1990年代の重電市場におけるグローバル化と日本重電産業」『鹿児島県立短期大学紀要』第53号。

西村成弘（2016）「絶えざる技術開発とグローバル競争優位」『グローバル経営史』名古屋大学出版会。

² 岸田（2002）。

インドの石炭火力発電の現状と展望

アジア経営学会（自由論題）

創価大学大学院経済学研究科

フヤル モハン

2016年8月15日

報告要旨

はじめに

近年急速な経済成長を遂げているインドでは、電力需要の増加が著しく、供給力の確保が重要な課題となっている。人口増加に伴いインドでは、エネルギー供給が今後の経済成長に大きな影響をおよぼすことになると考えられる。今後、年間の経済成長率は平均7~8%になると予想されているが、今なお、日常生活にも必要な電力は十分供給できてない事実がある。

本稿では、インドの石炭資源の現状、また、二酸化炭素(CO₂)の排出など環境問題に対しどのような対応が取られているのかなど、日本では知られてないインドの石炭の現状と今後の課題について明らかにする。

1. エネルギー資源としての石炭

まず、石炭とは、古代の植物の遺体が地中に埋もれ、非常に長い時間わたって変質し、炭素分に富む可燃性固形物になったものである。一般に古い時代のものほど、炭化の純度が高く品質がよいともいわれる。石炭は石油と化石燃料と同様に存在していることから、一般の開発プロセス（炭鉱開発）として、探査、開発、生産・操業などの4つの段階（ステージ）があり各段階で開発事業が行われる（望月 尊弘, 2016）。こうした石炭資源はインドでは基幹エネルギーであり、一次エネルギー消費において56%以上のシェアを持ち、総発電電力量の7割以上を占める。国内生産ではインド石炭公社が中心役割を果たしている。

2. インドの石炭資源の現状

インドの一次エネルギーとしての石炭資源は国内に豊富にあり複数存在しているが、特に3億6,000万~2億8,000万年前の古生代二疊紀の石炭層からなるゴンドワナ系の石炭と新生代第三紀にかけて形成されたものを利用している。特に、インドの中部から北部に偏在しているゴンドワナ系の石炭（ハード・コール）を利用している。ゴンドワナ系の石炭は中央部から東部にかけて複数の地域に広がる炭田で、インド政府の所有する国営企業であるCILと傘下企業を通じて生産が行われている。インドのエネルギー政策2014年から見ると、2013年の石炭生産量は約6億513万トンで、世界第3位で、世界全体の生産量の約7.86%を占めている。

3. インドの石炭火力発電と環境

石炭火力発電とは、石炭を利用し反応熱エネルギーを電力へ変換する方法のことで、火力発電を専門に行う施設は火力発電所と呼ぶ。2016年時点で、インドでは約132カ所以上の石炭火力発電から約167,707.88MWの電力を生産しているが電力供給は不十分であることから、現在、インド政府は、高効率な「超臨界圧方式」と呼ばれる石炭火力発電の導入を進めている。また、このような電力問題を改善

するために、インド電力省は第12次5カ年計画のシナリオとして2040年までに、発電量を27891TWhに達する目標を挙げている (Oda, Keigo, & Nagasima, 2015)。

だが、一方古くから稼働している石炭火力発電に対しては、汚染問題、二酸化炭素排出量の増加による国民の健康被害が社会、国民また国際環境機関によって指摘されている。Guttikunda and Jawaharによると、石炭火力の排ガス(2010年度)に約8~11.5万人の早期死亡がもたらされたといわれ、しかも、インドの石炭火力には粒子状質のみならずSO₂二次粒子の影響も見られるとされている。なお、インドの首都デリーは世界の都市の中でも(Particulate Matter) PM2.5粒子状物質が高い傾向がある。

現在インド国内では環境問題を改善する目標を掲げ、二酸化炭素排出抑制、PM削減などの取り組みが議論されている。

おわりに

本稿では、インドの一次エネルギー資源である石炭火力発電の現状について考察した。また、インド国内で操業している石炭火力発電は先端技術力不足のため、CO₂排出量が増大し、PM等環境問題が深刻化していることを明らかにした。だが、インドの電力部門には現在世界からの注目とインド政府の規制については十分検討することができなかった。さらにインドの石炭火力発電の近代化の問題についての更なる検討は今後の課題である。

参考文献

(2016, 7 6). Retrieved from Global Note: <http://www.globalnote.jp/post-3222.html>

(2016, 7 8). Retrieved from Thermal power station in India:

<http://cbriervis.nic.in/Thermal%20Power%20Station%20in%20India%202016.pdf>

Coal in India. (2016, 7 9). Retrieved from Australian Government Department of Industry and

science: [http://www.industry.gov.au/Office-of-the-Chief-](http://www.industry.gov.au/Office-of-the-Chief-Economist/Publications/Documents/Coal-in-India.pdf)

[Economist/Publications/Documents/Coal-in-India.pdf](http://www.industry.gov.au/Office-of-the-Chief-Economist/Publications/Documents/Coal-in-India.pdf)

Guttikunda, S. K., & Puja, J. (2016, 7 7). *Atmospheric emissions and pollution from the coal-*

fires thermal power plants in India. New Delhi: ELSEVIER. Retrieved from

www.elsevier.com/locate/atmosenv

JOGMEC. (2016, 7 9). Retrieved from <http://www.jogmec.go.jp/content/300127912.pdf>

Oda, J., Keigo, A., & Nagasima, M. (2015). Analysis of Coal Power Plant Performance by

Station in India. *Journal of Japan society of Energy and Resources*, 17-26.

インドの国勢及びエネルギー政策. (2016, 7 8). Retrieved from Atomica Data:

http://www.rist.or.jp/atomica/data/dat_detail.php?Title_No=14-02-11-01

森岡 裕. (2014). *ロシアの石炭火力発電の現状と展望*. 252-0206 神奈川県相模原市中央区淵: 青山大学経済学部.

望月 尊弘. (2016, 7 7). Retrieved from Analysis : [https://oilgas-](https://oilgas-info.jogmec.go.jp/pdf/7/7743/201605_061a.pdf)

[info.jogmec.go.jp/pdf/7/7743/201605_061a.pdf](https://oilgas-info.jogmec.go.jp/pdf/7/7743/201605_061a.pdf)

日本の旧ビルマ産業協力—工業化4プロジェクトを例として¹

小林 守 (専修大学)

Kobayashi Mamoru (Senshu University)

1. 旧ビルマの産業政策と「工業化4プロジェクト」の背景

日本は戦後賠償やODAと並行した民間企業の技術移転を通じて1960年代から1987年までミャンマーの工業化に大きな貢献をしてきた。本報告では戦後から1980年代までの日本—ミャンマー(旧ビルマ)の経済協力を取り上げ、その中で最も大きな貢献となった「工業化4プロジェクト」について分析を行う。

ミャンマーはかつてビルマ社会主義共和国連邦とよばれ、1988年度まで毎年、日本政府が定期的に経済協力を行う、いわゆる年次供与国であった。当時、ビルマは1962年3月の軍部クーデター以来、故ネ・ウィン氏を議長とする革命委員会が政権を掌握するというビルマ社会主義計画党の政権下であり、社会主義的な計画経済を採用する一方で、仏教界との緊密な協調関係にある「仏教社会主義」とも呼ばれる独特の一元独裁的政治体制をとっていた。

非同盟および厳正中立を基本とする外交政策のもと、経済協力を受けるにあたっては必要な資機材を国内産業を育成して自国で内製化し、外貨節約を図るという輸入代替産業政策をとっていた。ネ・ウイン政権の最初の経済運営方針を示した1972年の社会主義計画党の第1回党大会(全ての政策の最高意思決定機関)に示された長期20年経済計画では(1)農漁業、畜産の生産と輸出拡大(2)上記産業を中心として輸入代替消費財工業の育成(3)鉱業とそれを利用した重工業の育成、が重要方針として謳われている。

外貨収入の大部分を米の輸出に依存していた当時ビルマにとって外貨の節約が喫緊の課題であったからである。米輸出による外貨収入は、国際市場の需給状況で取引価格が決定されるため、変動し、不安定な貿易収支に陥っていた。このような状況はビルマに必要な輸入物資決済資金の枯渇を招き、ビルマは海外からの援助資金で、工業製品の輸入額を抑えて、この問題の解決を図る必要があったのである。

2. 日本の官民支援と「工業化4プロジェクト」

日本の対ビルマ経済援助の枠組みは最初、戦時賠償である「日本ビルマ平和条約及び賠償・経済協力協定」(1954年)を根拠として開始された。続いて、資金協力としてやがて、円借款(有償資金協力)が1968年、無償資金協力が1975年から開始され、無償資金協力と同様に返済を伴わない技術協力と併せて、3本立てのアプローチによる協力が確立された。これに基づいて1965年までに720億円相当の資機材・役務を日本が提供した。旧ビルマ政府は日本政府

¹ 本稿は専修大学商学研究所「専修ビジネスレビュー」第11巻第1号(2016年3月)に報告者(小林守)が投稿した研究ノート「日本の対ミャンマー(旧ビルマ)経済協力と工業化4プロジェクト」をもとにしている。

からの賠償資金、有償資金、無償資金という3つの経済協力のメニューすべてを活用し、鉱工業発展のための設備、部品・原材料、技術指導を調達することになった。さらに、技術の移転、経営ノウハウの移転を確実にするため賠償8、9年目からの資金を活用して日本メーカー4社と「現地製造・組立（ノックダウン）のための技術協力協定」を結んだ。日本の民間企業もビルマの鉱工業セクターの発展のために直接的に関与することになった。これが「ビルマ工業化4プロジェクト」の本格的な始動である。日本のマツダ（乗用車：当時は「東洋工業」）、日野自動車（商用車）、パナソニック（家電・電機製品：当時は松下電器産業）、クボタ（農機具：当時は久保田鉄工）の4社は自社の製品の特定のブランド製品を製造するための技術と部品を供給することになり、その輸入決済資金が日本政府からの資金援助（円借款）によって決済されるスキームができたのである。

3. 「工業化4プロジェクト」の特徴と効果

工業化4プロジェクト支援は日本の対ビルマ経済協力史上、極めて「特異な」経済協力と考える。特徴を三点にまとめると以下のとおりである。

第一にきわめて長期の間にわたって日本政府が関与した経済協力案件であるということである。1962年～1987年まで25年にわたる長期の関与は単年度主義を原則とする日本の経済協力史上でも類を見ない。これはビルマの外貨不足のため、設備完成以降においても原材料・部品調達のために継続的に関与せざるを得なかったのであろう。

第二には重工業という特定のセクターで重工業公社という特定の事業実施者に日本の官民が全面的にかかわったという点である。日本政府の経済協力の主な3分野、すなわち無償資金協力、技術協力、有償資金協力のみならず、特定の日本の民間企業が長期間サプライヤーとして関与したことで、日本の経済協力史上では他に類を見ない。

第三には27年というこの長期間の日本のミャンマー機械製造部門への支援と関与は日本のモノづくりを一つのスタンダードとして同国の製造業に位置づけたのではないかということである。

但し、純粋な経済協力の「効果」という点ではあまり。大きくはなかった可能性がある。製品の国内流通を輸入障壁によって保護するという期待された外貨の節約効果はその後の90年代の円高によって円借款の返済（元本・利子支払い）負担は増加し、相殺されていったと思われる。従業員の雇用拡大、農村地帯への工場の拡張による波及効果等に効果は限定されていたように見える。

しかしながら、27年というこの長期間の日本のミャンマー機械製造部門への支援と関与は日本のモノづくりを一つのスタンダードとして同国の製造業に位置づけた。この間の技術者の往来、日本製品のブランドの知名度アップ、部品の枯渇状況下での修理技術や工場運営のノウハウの移転は現在、起りつつあるミャンマーへの日本企業の進出にとって双方の親和性を高めるといふ遺産をもたらしているのではないだろうか。この意義を否定することはできない。

以上

インド市場の構造変化による家電メーカーの事業戦略の見直しと課題

洪 性奉（同志社大学）

Hong Seongbong (Doshisha University)

1. はじめに

近年、外資系企業はアジア戦略を見直している。その中、中国に続く新たなターゲットとしてインド市場の重要性が高まっている。国際協力銀行（2014）によるとインドは中長期的な有望事業展開先国として中国を抜いて首位に浮上した。多くの外資系企業はインドを中国に次ぐ巨大な市場と、新たな生産基地、さらに資源供給国として見ている。しかし、インドは多様な文化と宗教が混在していて、気候、貧困、劣悪なインフラ環境など、企業が経営活動を行う上で制約要因が多く存在する。さらに、中国は東沿岸部に市場と産業が集中しているのに比べ、インドは広い国土に等しく市場が分布されていることから、中国と同様に考えることは難しい。本報告では、急成長を遂げているインド家電市場に焦点を当て、多国籍企業がインド家電市場で行った戦略について多国籍企業論の視点から実証的に考察する。さらに、大きな変局点を迎えているインド家電市場において、現在、競争優位を占めている外資系企業の戦略の見直しと、頭角を現しているインド国内メーカーと中国メーカーの成長戦略についても明らかにしたい。

2. 期待が高まるインド市場

1991年、インドは新経済政策を推進し、外資が経営権を握ることを認めた。従って、この時期に多くの外資系企業がインド市場に本格的に参入し始めた。新経済政策は各産業分野と貿易自由化、外国人投資など広範囲な分野で行われた。例えば、インフラ事業の拡大、製造業育成の拡大、各種規制緩和及び外国人投資の開放、消費拡大、IT技術革新及びR&D分野の技術波及効果の潜在性を高めるなど、インドは消費市場として、さらに投資先として急浮上した。

インド経済の成長可能性について、第1に、優秀で豊富な人的資源が存在する。第2に、外国人投資が拡大している。第3に、ソフトウェアとIT産業を中心としたサービス産業の成長が著しい。最後に、アメリカのインドに対する支持及び経済協力の拡大などがあげられる。

インド消費の中心は18歳から35歳の若者で、彼らは消費傾向が高いと言われている。彼らの数は、約3億人に上ると推定されるが、この数値はアメリカの人口全体に匹敵する。また、この消費層は、今後、10年以内に4億5000万人に上ると推定される。さらに、中間層（middle-class）と定義されている年間所得が4400ドルから2万1800ドルまでの世帯数が5600万世帯も存在する。このような若者と中間層の増加は、今後、インドの経済成長を牽引する原動力であり、インド経済の大きな土台となっている。

3. インド家電市場の構造変化

近年、インドの経済発展に伴い国民の所得水準が向上し個人消費が急速に増えている。過去、個人の所得がまだ低いときは、主に生活必需品に消費支出が行われたが、近年では耐久消費財、携帯・通信、高級衣類、娯楽、休暇など多様な分野で消費傾向が見られている。このような消費の増大は製造業を活性化させ、雇用を増やし、家庭所得と消費が増大するという経済の好循環構造を生み出す。

インドで所得水準の向上とともに、中間層を中心に製品の消費が急増し、大きな消費市場が形成されると、2005年ごろからは、多国籍企業の戦略も変化し始めた。主に、代替人力及び技術を提供していたアウトソーシングから、購買力を持った市場に変化したことをうけ、例えば、アウトソーシングに特化していた多国籍企業も、その戦略をインドでの製品販売に転換したのである。

さらに、インドの農村部での中間層以上の世帯比率は2005年10.2%から2009年14.6%に伸びた。同じ期間中、中間層以下の世帯比率は32.5%から20.6%に減少した。インドの中間層の増加と貧困層の減少は、インドの消費増加とつながり年間7~8%の高い経済成長率が維持できる原動力となった。IBEF(2013)の報告書によると、2015年には、都市部と農村部の家電製品含む消費耐久財の消費支出額が逆転すると指摘している。

4. 迫られる多国籍企業の戦略転換

2005年までのLG電子インド法人の市場参入戦略は、手頃な価格で豊富な機能を備えた製品を、インドの全地域に構築された自社の販売網を通じて知らせることだった。一方、サムソンはグローバル製品を導入し、デザインと技術的側面を強調したプレミアムブランドイメージの構築に焦点を当て、より豊かな顧客をターゲットにした。しかし、2005年からは、インド人の所得水準向上に伴い、中間層を中心に家電の消費が急増し、大きな消費市場が形成されたことで、LG電子とサムソン、両社は市場ターゲットを拡大し、ローエンド製品とハイエンド製品を両方提供する戦略へと変更した。

この章では、インド家電市場で優位を堅持しているとサムソンを取り上げ、参入戦略から、2005年以降インド家電市場を取り巻く環境変化に対応するため取った戦略変化について明らかにする。

5. インド国内メーカーと中国メーカーの成長

2014年現在、LG電子インド法人は白物家電部門の売上高において、優位に立っているものの、ビデオコン(Videocon)、ゴドレジ(Godrej)、オニダ(Onida)、BPLなどインドのローカル企業はじめ、フィリップス(Philips)、ハイアール(Haier)、そして、サムソン、ソニー、パナソニックなどの外資系企業との激しい競争を繰り広げている。

ハイアールと華為技術などの中国メーカーは2000年以降、本格的に進出した。中国メーカーの主な進出理由は、市場獲得と、人的資源確保や生産設備、システムなどの戦略資産獲得にある。

6. おわりに

本報告では、急成長を遂げているインド家電市場に焦点を当て、インド家電市場に進出した多国籍企業の競争戦略とその変貌について多国籍企業論の視点から実証的に検討を行った。主にサムソンとLG電子インド法人が行った市場参入戦略はじめ、ビデオコン(Videocon)、ゴドレジ(Godrej)、オニダ(Onida)、BPLなどインドのローカル企業と、ハイアールと華為技術などの中国メーカーの戦略行動と戦略転換について明らかにした。

インド家電市場の総売上高において、約4割を占めているサムソン電子とLG電子は、全方位的な戦略を立て、プレミアム製品と安価な製品を広い地域で販売している。近年は、スマートフォンの普及によりサムソン電子が売上高において優位を堅持している。一方、中国企業の対インド進出はその歴史が浅く、進出企業数も少ないが、スピード経営、人的資源、大胆な現地化方針によって、今後、急速な成長が期待される。

「Success and Failure of Indian Cross Border M&A」

SEDHAIN Madhav Prasad, Ph.D. (Saravio Cosmetic Ltd.)

1. Introduction

It is said that more than 60 percent M&A have failed in the world's dealing markets. The selection decisions are generally driven by financial and strategic considerations; yet many organizational alliances fail to meet expectations due to incompatible culture of the partners (Cartwright and Cooper, 1993). The M&A not only integrate two companies, but also bring together large group of people with their diverse personalities, ambitions, behavioral traits and working methods (Business Review Europe).

This paper shows three examples of success and failure of cross border M&A which includes the success and failure cases of both Indian and foreign multinationals. Firstly, it represents the present scenario of M&A in India. Secondly, it shows three case studies of Indian and Japanese Multinationals. The case study of Tata steel represents the failure case and the case study of Tata motors represents the success case. Tata steel has acquired Corus and Tata motors has acquired Jaguar and Land Rover (JLR). Also, it presents a case of Japanese multinationals who acquired Indian largest pharmaceutical company, Ranbaxy laboratories, and explains how it failed.

2. The Present Scenario of M&A in India

After the introduction of Indian economic reform in 1991, Indian companies have started showing their presence in both national and international markets. The concept of M&A also seems to have erupted after mid 1990s. Mainly the Indian industrialist sectors like pharmaceuticals, IT, telecommunications, Automobiles, steel etc. have proved their worth in the international scenario.

Three-fourths of the acquisitions made by local firms have failed to create substantial value from the deals; while 59 percent of the acquirers have actually destroyed value within a year of closing a deal (KPMG). The study of 750 deals conducted by listed companies in India between 2005 and 2011 help to understand how these companies have been successful in creating value post-merger. Acquisition value of a deal was more than 25 percent of the acquirer's market value. Between 2005 and 2011, Indian companies did about 1,100 deals with a total deal value of about \$ 75 billion (Grant Thornton). The study also found that Indian acquirers were more successful at acquiring and integrating domestic targets as compared to outbound targets.

3. Case Study

3.1 Daiichi Sankyo and Ranbaxy Laboratories

Daiichi Sankyo acquired 64 percent of Ranbaxy share with total deal value worth \$ 4.6 billion in 2008. Problems emerged soon after the acquisition when Ranbaxy plants came under scrutiny by the US Food and Drug Administration (FDA) in 2008. The FDA halted import of 30 different drugs from two of Ranbaxy plants in India because, the drugs were considered unfit for the American market; moreover, it did not fulfill

the prescribed manufacturing standards. Finally the deal failed because of the cultural problems. In September 2013, the FDA again issued an import alert, restricting further manufacture of FDA regulated drugs at one of the Ranbaxy Laboratories in India. Daiichi Sankyo agreed to pay \$ 500 million to resolve the lawsuit and the federal charges that the company sold improperly manufactured drugs. Finally, in 2014, Sun pharma acquired Ranbaxy Laboratories.

3.2 Tata Steel and Corus

Tata steel completed acquisition of Corus on April 2007 in UK. Corus sold out its business at a time when the global economy was staring at a further recession. The total deal value was \$ 12.1 billion, of which \$6 billion was debt. Tata steel paid 608 pence a share, a premium of 34 percent to the original offer price. The steel market started deteriorating from the second half of 2008-09, and the company went for restructuring. The purchase by Tata steel of Corus was four times larger than itself. After acquiring the Corus, Tata steel became the fifth largest steel producer in the world. Tata had to pay a big premium and the timing was also not good. The company had already had financial problems with a large debt burden. At the same time the market demand also slowed down in the European market.

3.3 Tata Motors and JLR

Tata motors acquired JLR at \$ 2.3 billion. At present, JLR contributes to 50 percent of the overall profits of Tata motors. JLR turnover has been increasing steadily from 4,949 million pounds in 2008-09 to 21,866 million pounds in 2014-15. After the Tata acquired JLR, it has been in operating loss only once in 2008-09. Tata motors consolidated turnover grew 257 percent from 2008-09 to 2014-15. The main reason that Tata motors succeed in Europe is that it made improvement in its cost management, brand image makeover, innovation and new product development, manpower management etc.

4. Conclusion

In this paper, I examined the Success and Failure of cross border M&A in India and abroad. The cultural factor is the main reason to fail M&A in India. M&A is good for the market access in very short time but it is difficult to manage two cultures at one place. I found that the primary cause of failure of Indian cross border M&A is cultural difference of two companies. Indian society and its culture are complicated and difficult to understand for the overseas company. Besides other factors like the timing for market entry, deal value etc. are also the secondary factors determining failure or success.

References

- Cartwright S. and Cooper C. L. [1993] The role of culture compatibility in successful organizational marriage, *Acad Manage Perspect*, 7:2 57-70.
- He, Fang (Helga); Bin, Feng-Shun (Leo); Chen, Dar-Hsin [2008] Cross-Border M&A: Cultural Disparities and the Associated Wealth Effects, *International Journal of Business and Economics* 7.2, 89-100.
- J. M. Ulijn, Geert Duysters, Elise Meijer [2010] *Strategic Alliances and Culture in a Globalizing World*, Edward Elgar Publishing.

「インド企業における改正会社法の遵守状況」

カandel ビシュワ ラズ (嘉悦大学)
Kandel Bishwa Raj (Kaetsu University)

1. はじめに

1991年の自由経済政策を導入以降、インド経済のグローバル化という環境のもとで長年、インド企業のコーポレート・ガバナンス改革が取り組まれてきたにも関わらず、不祥事の発生件数は減少することはなく、これまでの改革の効果は疑問視されてきた。このような中で、2009年に発生したサティヤム・コンピューターの粉飾決算により、インドでは、大規模な改革に向けた取り組みが開始し、これによってインドのコーポレート・ガバナンスについて更なる議論や会社法の改定が行われた。

2. インド企業におけるガバナンス改正

インドは、イギリス植民地時代から、家族あるいは同族による出資・支配の下に企業が発展し、多分野に事業展開し、複数の企業を傘下に収めるなど、閉鎖的に企業の所有・支配を行ってきた。インド国民経済に大きな影響力を持つインド企業の歴史と特徴として、家族・同族経営、コミュニティ経営などを挙げることができる。また有力な企業は、インド特有の伝統的家族観、家族法、特に男子成員による財産相続法の影響によりほとんどが分裂し規模が縮小している。

このような状況にも関わらず、TATAグループやリライアンスグループが現在も飛躍的な成長を続けインド経済を主導している、有力なインド企業である。インド企業は事業規模の拡大や多角化をする際、多くの専門経営者を導入し、近代的な経営方針へ移行しつつあるように見える。つまり、経営体制については、所有と経営の分離をせず、所有する一族や企業内部昇進者と専門経営者との合理的結合を図りながら財閥経営をするに至っているのである。

1991年の自由経済政策の導入以降、外資の増加や外部株主の権利行使による企業経営への関与を抑えるため、創業者一族が企業の重要な傘下企業の持株比率を引き上げている。これによりインド証券市場における企業内容の開示が十分に行われず、透明性を確保することが困難になりつつある。また、企業経営の独裁色がさらに濃くなる可能性がある。このような中で、2009年に発生したサティヤム・コンピューターの粉飾決算により、インドでは、大規模なコーポレート・ガバナンス改革が展開されてきた。

最も重要とされるのが、2001年の上場契約への第49条の追加である。しかし、新聞記事によると、約60%の企業が未だ49条を導入していない。コーポレート・ガバナンスに関する、議論や法的整備を実行しようとしているが、未だに第49条が守られていないのが実情である。

表1 上場企業の不祥事の数

Particulars	不祥事の数							
	07-08	08-09	09-10	10-11	11-12	12-13	13-14	14-15
相場操縦と株価上昇	115	86	46	51	37	41	67	41
株式発行際の操作	3	3	7	2	4	52	6	3
インサイダー取引	28	14	10	15	21	14	13	10
買占め (Takeovers)	2	4	5	4	2	2	6	3
その他	21	9	6	10	10	10	16	13
合計	169	116	74	82	74	119	108	70

出典：SEBI [2009-2015] , “Annual reports 2014-15, 2013-14, 2012-13, 2011-12, 2010-11, 2009-10, 2009-08 ” *Securities and Exchange Board of India*, (<http://www.sebi.gov.in/sebiweb/home/list/4/24/0/0/Annual-Reports>)をもとに筆者作成 (2016年08月15日アクセス)。

これによってインドのコーポレート・ガバナンスについて更なる議論や会社法の改定が必要となった。この議論される過程において、インド企業経営者の問題点として浮上したのは、①透明性や説明責任の欠如②情報公開の欠如③創業者の企業経営に対する強い影響力が挙げられる。そのために、2013年新しい会社法を改正し、内部統制の義務化、取締役報告書の義務化、独立取締役の構成、インサイダー取引の厳格化など多くの法を改正し、より厳しい会社法を策定されている。特に注目すべき改革として挙げられるのは、1名以上の女性取締役を選任することや、過去3年間の会計期間における純利益の平均2%がCSR活動に関して支出しなければならないことである。

参考文献

菊池敏夫・平田光弘 [2000] 『企業統治の国際比較』 文真堂。

佐久間信夫編 [2014] 『アジアのコーポレート・ガバナンス改革』 白桃書房。

末永敏和 [2000] 『コーポレート・ガバナンスと会社法』 中央経済社。

三上敦史 [1993] 『インド財閥経営史研究』 同文館。

ビシュワ・ラズ・カンデル [2009] 「タタ財閥の企業集団管理」『日本経営教育学会、第12巻第2号』。

Aoi, M., Asaba, S., Kubota, K., & Takehara [2012] , H. Family businesses and corporate social performance: An empirical study of public firms in Japan. Paper presented at International Family Enterprise Research Academy 2012 Annual Conference and Asia Academy of Management 012 Conference (<http://c-faculty.chuo-u.ac.jp/~kekubota/>).

Balasubramanian, N [2010] , *Corporate Governance and Stewardship*, Tata McGraw-Hill.

Berger, P. G., E. Ofek, D. L. Yermack [1997] , “Managerial entrenchment and capital structure decisions” *Journal of finance* vol. 52, issue 4, pp. 1411-1438.

Berle, Adolf A and Gardiner C Means [1968] , “*The Modern Corporation and Private Property* ”, The Macmillan Company, revised edition by Harcourt, Brace and Ward.

Kelkar, Vijay, Rajiv Kumar & Rita Nangia [1990] , “*India’s Industrial Economy: Policies, Performance & Reforms*”, mimeo, Bureau of Industrial Costs & Prices, Government of India.

MINISTRY OF LAW AND JUSTICE [2013] , “*THE COMPANIES ACT, 2013*”, Accessed 2016.08.10.

ネパール観光産業における人材の現状

カルカ・クリシュナ・バハドゥル
創価大学・大学院博士後期課程

1. はじめに

年間80万人前後の外国人の観光客を受け入れているネパールの観光産業は、外貨獲得の第1の資源であり、ネパールのGDPの4%を占めるまでになっている。また、関連産業を含む全観光産業の就業人口は、2015年に、ネパールの全雇用者数の約6.9%に相当する91万8,500人となっている¹。

本稿は、ネパール観光人材に存在する多くの課題のうち観光客に直接的にサービスを提供する重要な人材であるガイドやドライバーのサービスが観光客を通して観光産業に直接影響があるため、ガイドやドライバーに焦点を当てている。本研究の主な目的は、ネパール観光における人材育成の現状の下、ガイドやドライバーの状況や問題を明らかにし、その問題の解決策も究明することである。

2. ネパール観光産業における人材育成

1972年にネパール政府によってネパール観光やホテル経営教育機関 Nepal Academy of Tourism and Hotel Management (NATHM) が設立された。NATHMの設立の目標は、ホスピタリティや観光産業に熟練した労働力を生産することである。NATHMが2015年に公表したレポートによると、NATHMは1972/73年から2015年まで4万240人の人材を育成した²。NATHMが育成された人材のうち、94.78%は職業訓練者で、5.22%は大学卒者である。職業訓練の中で、観光分野別に最も多い訓練を受けたのは、トレッキングガイドで31.17%、次はホテル分野である。ホテル分野では、飲食サービスに関する研修を受けた者が一番多い³。

3. ネパール観光におけるガイドの現状

ガイドは案内人であるが、ネパールではツアーガイドとトレッキングガイドの2種類に分けられる。ツアーガイドは、観光客に自動車のツアーで都市内に案内する人である。NATHMの統計2015年によれば、ツアーガイド数は3,527人とトレッキングガイド数は12,544である⁴。ネパールではガイドの訓練を受ける人は毎年増加している。ツアーガイドよりトレッキングガイドの数が4倍多く、増加率も1.5倍の高い。ネパールでは、ガイドサービスの内容や範囲に関しては明らかにされていない。

ちなみに筆者は、ガイドサービスの内容や範囲は以下のとおりであると考え。①案内人 ②良い友人 ③教師 ④会計士 ⑤チームリーダー ⑥会社の代表者 ⑦サービス提供者 ⑧大使 ⑨環境保護のサポーター。以上のような多様な立場のノウハウと観光地域、または、自然、文化、地理、歴史、政治、経済、スポーツ、音楽などと共にホスピタリティに関する基礎知識があるガイドを育成すべきであろう。

4. ネパール観光業に従事するドライバーの現状

ネパール観光業に従事するドライバーのデータが整備されていないため、正式に観光客の

ドライバーとして働いている人数は不明である。空港ドライバーを含め、観光事業で働くドライバー職の状況を把握するため、2015年3月12日から27日の間にネパールのカトマンズで観光事業に従事している73人のドライバーにインタビュー調査を行った。インタビュー調査を行ったドライバーの仕事での経験、車の状態、ドライバーの教育レベルと外国語力の状況は下のようであった。

- a. 運転の経験：1年から3年=20人、3年から5年=30人、6年以上=23人
- b. 車購入時期：1年以内=10台、2年以上=5台、3年以上=20台、5年以上=38台
- c. 外国語力：とても良い=7人、良い=10人、良くない=56人
- d. 教育レベル：学歴がなし=29人、中学校=17人、高校=26人、大学=1人

ネパールの観光客用の車のドライバーは20代と30代の若い人が多く、車はほとんど中古、ドライバーの学力が低く、外国語が出来る人数も少なくことがわかった。調査対象の全員が制服を利用しないやホスピタリティの訓練を受けてないことがわかった。調査結果の分析を行うとドライバー職に関する課題は以下のものである。

- ①コミュニケーション力②自動車の状態や清潔感③制服着用④ホスピタリティ訓練の必要性⑤顧客と環境に配慮⑥職業の不满⑦ドライバー職の役割が不明

ネパール観光業に従事するドライバー職に以上のような問題の根拠には、ドライバーとサービスに関する必要な政策が不足していることが考えられる。ネパールのドライバーは交通のルールを守っているが、その他の守るべきルールやマナーを決定した法律がない。観光客に安全、安心や快適なサービスを提供し、顧客と共にドライバー自らの満足度を向上するため、観光客のドライバーに対して、必要な能力、技能、教育、訓練、報酬などに関する政策を交通省、観光省、NATHM、ドライバーの団体や観光企業での連携で定める必要がある。

5. おわりに

本稿では、ネパール観光人材開発の現状を観察し、観光産業のキーパーソンであるガイドとドライバーについて考察した。ネパール観光人材開発機関であるNATHMは、ホスピタリティや観光産業が求められる熟練した労働力を生産している。ネパールの観光人材開発に取り組んでいる観光省、NATHMや他の観光教育機関の役割、責任・権利について明確化する必要がある。ネパールではガイドのトレーニングを受ける人数が増えている。でも、ガイドの育成に量と共に質の向上に力を入れる必要がある。ネパールでは、ドライバーのサービスを無視されている現状である。ネパールのドライバーサービスにいくつかの課題があり、これらの課題の解決に観光省、交通省、観光業に属する企業、ドライバーの団体、教育機関などの連携で、政策を作るに行動する必要がある。

注：

-
- ¹ 世界旅行産業会議「ネパール観光業の経済効果 2016年」
(<http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2016/nepal2016.pdf>), 2016年8月8日検索。
 - ² Nepal Academy of Tourism and Hotel Management のホームページ：
(<http://www.nathm.edu.np/?linkId=91>), retrieved on 2016.8.10.
 - ³ 同上。
 - ⁴ 同上。

グローバル人材の採用・活用の実態

— 外国人人材を中心に —

姜 成芳 （九州産業大学・院）

1. はじめに

ビジネスのグローバル化が加速する中、多くの日本企業が海外展開を支える外国人人材への関心も高まりつつある。外国人留学生の日本での就職も近年増加傾向にある。このように、外国人人材に対する採用意欲が高まる中、グローバル化に適した人材を採用・活用・定着させることは、日本企業にとって大変重要であるといえる。

本報告では、日本企業のグローバル人材の採用・活用・定着といった採用管理の実態は、どのような状況にあるのか、その実態を明らかにする。また、グローバル人材の定義はさまざまであるが、ここでは外国人、外国人留学生を含めた「外国人人材」を対象とする。

2. 外国人人材の採用・活用の実態

日本企業が外国籍の人材をどのように採用し、活用しているのか、その実態をいくつかのアンケート調査から明らかにする。

まず、採用については、日本企業は外国人採用率が低くて、外国人の採用は日本人と区別せず主に新卒採用が多い。そして、採用経路は、国内では会社説明会が多く、海外の留学生の場合は、採用代行エージェントや海外での合同説明会への参加が多い。外国人人材の採用理由は、社内の多様性を高め、職場を活性化するため、国籍に関係なく優秀な人材を確保するためことが多い。また、外国人材に期待される将来の役割は日本人と同様に考えている企業が多い。

また、半分以上の企業が活用しているものの、しかしながら活用したことはない企業が多く存在している。また、外国人社員を活用する目的は、総合職で国内での将来の基幹社員としての働きを期待や海外拠点での将来の基幹社員として育成することを期待する割合が多い。しかしながら、外国人材に対する明確なイメージを持っていないまま将来の役割を期待する企業が多い。外国人材の雇用形態は正社員よりは契約社員、派遣社員、パート・アルバイトといった非正規社員のほうが多い。

人事処遇については、9割以上のほとんどの企業が日本人と同じ取り扱いをしている。日本経団連の調査においても外国人材の活用に向けた取り組みとして、国籍に関係なく、昇進・昇格の機会を平等に提供する企業の割合が最も高い。外国人の一層の活用を考える際には、受け入れようとする企業の側において雇用管理、人事諸制度などのシステムを改革することが必要となってくる。

外国人材の定着に向けた取り組みとしては、「期待される役割や職務内容を明確に提示する」、「能力に応じて責任のある職務につくことができるようにする」、「長時間労働を見直す」、「成果に応じた給与を受けられることができるようにする」といった項目の割合が高い。しかしながら、企業と外国人材との認識のギャップも大きいとわかる。たとえば、企業側の取り組み

としては、「期待される役割や職務内容を明確に提示する」、「能力に応じて責任のある職務につくことができるようにする」、「会社が将来のキャリアパスを明示する」が多いのに対して、外国人人材は、「能力に応じて責任のある職務につくことができる」、「期待される役割や職務内容を明確に提示する」、「外国人社員を経営幹部に登用する」が多い。特に、「外国人の経営幹部への登用」と、「長時間残業の見直し」については、企業と外国人人材との認識のギャップが顕著である。

外国人材の採用上の課題としては、キャリアパスや社内のロールモデルを上手く説明できないとか、なかなか志望者が集まらないという企業が多い。この他にも日本語能力が不十分であり、日本語能力が不十分である学生を受け入れる体制が社内で整っていない、離職率が比較的高い、定着について未知数、官公庁への在留手続に手間が掛かるなどがあげられている。また、外国人社員を活用する際の問題点としては、職場内で意思の疎通や取引先・顧客との意思の疎通に不安があるとか、文化・習慣の違いによって不具合が生じることが指摘されている。

3. 外国人人材の採用・活用の問題点と課題

新卒一括採用慣行ではグローバルな外国人人材採用には限界がある。日本の大学と海外の大学は新学期が違うので、卒業時期も異なる。これはグローバル人材の採用に妨げになる。したがって、日本的な採用システムを改めて、通年採用やキャリア採用を採り入れる必要がある。

日本人と同じような採用方法を採用している企業が多いが、日本人とは異なる留学生を含めた外国人人材の能力、知識などを活かすためには、日本人とは別の採用基準や採用枠を設ける必要がある。また、雇用形態として多くの企業が外国人人材を非正規社員として採用しているが、雇用の安定や将来を見据えた専門人材として正社員で活用していかなければならない。

年功序列的な昇進システムは外国人人材にはなじまない。個々人の能力や実績を重視する意識・価値観を尊重し、能力主義人事を徹底させる必要がある。また、外国人にも平等な昇進機会を与えると同時に、管理職への登用も積極的に行う必要がある。

年功要素を反映した賃金決定方法を改め、能力や成果によって賃金が決定されるシステムに変える必要がある。

外国人が働きやすい職場環境を作ることである。すなわち、文化の違いによって人々の考え方も大きく異なる。

社内のコミュニケーションの手段として、日本語だけでなく社内公用語として英語を交えた意思疎通を図っていく必要がある。

4. むすび

最後に、本研究の限界は、外国人人材の採用・活用について、主に既存の実態調査に基づいて現状把握に留まっている。今後の研究課題としては、事例調査を含めた実証研究を通じて、外国人人材の採用だけでなく、人材育成も視野に入れて日本と中国の比較分析を行いたい。

「縫製業で働く女性労働者の実態－アジア新興国の比較」

内田智大（関西外国語大学外国語学部）

Tomohiro Uchida (Kansai Gaidai University)

1. はじめに

21世紀に入って世界経済を引っ張ってきた中国においてさえも、賃金の高騰、所得分配の不平等の拡大、政策運営の不確実性等により、投資リスクが高まっている。このような状況の中、チャイナ・プラス・ワンとして注目されているのが、ベトナム、バングラデシュ、ミャンマーといったアジア新興国である。これら諸国に共通する競争力の強みは、豊富で廉価な労働力である。生産要素において労働力を多く投入する労働集約的産業、中でも縫製業はこれら新興国の基盤産業である。

その一方で、世界的なデフレ傾向により、縫製製品でも価格の下方硬直性が定着しており、その負の影響をもろに受けやすい労働者の労働条件・環境は厳しさを増している。具体的な事例として、2013年4月、危険建造物として行政からの改善が求められていたバングラデシュの複合施設、ラナ・プラザが崩壊し、縫製業に従事する労働者を中心に1,100人以上が犠牲になった。

本研究は、アジアのチャイナプラスとして注目されているバングラデシュ、ベトナム、ミャンマーの縫製工場を事例に取り上げて、そこで働く女性労働者の属人的要素、組織行動、ジェンダーの影響等を調査し、彼女たちの労働実態を明らかにすることである。

2. 調査方法

本研究の方法は、労働者を対象とする個票調査、経営者管理者を対象とする企業票調査、面接調査質問票調査、労働現場の観察および労働環境を見るチェックシート、就業後の一部の労働者とのインフォーマルなインタビュー、文献収集から構成されている。

(1) バングラデシュ

調査実施時期は2012年2-3月、2013年4月の2回であった。対象企業は現地系企業3社、日系企業1社である。労働者は各企業から89-110名を抽出し、計404名のサンプルを収集した。多くの労働者が自分で正確に質問内容を理解して回答するのは困難であると思われたので、研究補助員が1対1で労働者に聞き取り調査をしながら質問票を完成させる形をとった。

(2) ベトナム

調査実施時期は2015年2-3月、2016年2-3月の2回であった。対象企業は現地系企業2社、日系企業3社であった。労働者は各企業から39-82名を抽出し、計344名のサンプルを収集した。工場の操業の妨げにならないよう、1グループ13名から25名から成る3-4グループに分けて、研究助手が質問票の問題を1問ごとに説明し、労働者と質問票を完成させる形をとった。労働者が正確に質問内容を理解できない場合は、他の研究助手が途中で見回って教えて質問票を完成させた。

(3) ミャンマー

調査実施時期は2015年2-3月、2015年8月の2回であった。対象企業は現地系企業3社、日系企業2社であった。労働者は各企業から54-72名を抽出し、計318名のサンプルを収集した。ベトナム同様、研究助手が質問票の問題を1問ごとに説明し、労働者と質問票を完成させる形をとった。

3. 調査結果

(1) 就業動機

バングラデシュにおける就労働機は「家族からの命令」が圧倒的に高く、「子供の学費」が続く。ベトナムでは、「子供の学費」が最も高く、「将来の起業」が続く。ミャンマーでは、「他者からの尊敬」、「技能や知識の習得」、「社会貢献」等の高位の就労働機が高い割合を示している。「技能や知識の習得」に関しては、生産立地に関係なく日系企業が現地系企業よりも高い割合を示している。

(2) 職務満足

生産立地・資本形態別に見れば、ミャンマー現地系企業の労働者の満足度が最も高かった一方で、満足度が最も低かったのはバングラデシュ現地系企業の労働者であった。生産立地だけに注目すれば、ミャンマーが圧倒的に高かった一方で、ベトナムが最も低いこともわかるように、国家の経済発展段階と労働者の満足度との間には必ずしも相関関係があるとは言えない。項目別に見れば、人間関係面の項目の満足度は人事管理面や労働環境面の項目と比べて総体的に高かった。

(3) 企業への忠誠心と離職意思

「企業に対する忠誠心」に関して、生産立地国の差はあまり見られず、どことも50%弱の水準である。しかし、「現職の満足」に関しては、全ての生産立地・資本形態群が60%台半ばから80%台半ばであり、「前職の満足」の値を大きく上回っている。「離職意志」に注目すれば、ミャンマー、ベトナムの労働者と比較して、バングラデシュの労働者の離職意志は10%以上も高い。

(4) 労働者の安全面・健康面

巻き込まれた犯罪として「工場内の窃盗」を経験した労働者はバングラデシュ現地系企業で20%、バングラデシュ日系企業で12%であり、その値が10%弱のミャンマーやベトナムの企業よりも高くなっている。労働者の倫理観の欠如や貧窮がこのような犯罪行動を引き起こしている。労働者が抱えている主な疾患は全ての生産立地・資本形態群において、「頭痛」が最も多く、労働者の50%半ばから80%までがその疾患を訴えている。それ以外の疾患は調査群において異なるが、「眩暈」、「虚弱・貧血」、「目の痛み」、「腹痛」、「風邪・咳」、「胸の痛み」を訴えている。就職前に健康状態が「良い」と回答した労働者の割合がミャンマーでは50%強、ベトナムでは70%強であったが、その値は就職後に共に40%弱と、大幅に低くなっている。また、バングラデシュでは就職前に健康状態が「悪い」と回答した労働者の割合が現地系企業では4%、日系企業では3%であったが、就職後にはその値がそれぞれ22%、14%と、格段に高くなっている。

(5) 仕事に対する社会評価および本人の経済的自立度

「縫製業で働く女性労働者の世間の評価」に関して「良い」と回答した労働者の割合は、バングラデシュでは70%台、ミャンマー及びベトナムでは90%台であった。外国資本の流入に伴う西欧文化の移入が社会規範に変化をもたらし、女性の社会進出が以前ほど否定的に捉えられなくなってきた。経済的自立度を測る指標である給与の使い方の自由度に注目すると、「本人の意思だけで使うことができる」と回答した労働者はバングラデシュで32%、ベトナムでは18%であった。その値はミャンマーに関しては4%と低い、「家計に入れてから一部使うことができる」と回答した労働者は90%にも達しており、収入の使い方に対する意思決定権が全くない労働者は6%に過ぎない。ベトナムにおいても、収入に対する意思決定権が本人に全くない労働者は僅か5%である。一方、経済的自立度に関して問題を抱えているのはバングラデシュの女性労働者であり、意思決定権の無い労働者の割合は12%にも上る。

(本研究は平成23-26年度学術研究助成基金助成金(基盤研究(C):課題番号23530347)および平成27-30年度学術研究助成基金助成金(基盤研究(C):課題番号15K03489)により遂行された。)

台湾ネジ産業の持続的発展

——雁行形態化を免れた基盤技術産業への考察

近藤 淳（アジアプランニング株式会社/京都大学経済学研究科研究員）

Kondo Atsushi (Asia planning Co., Ltd.)

1. 本報告の課題

ネジによる締結は、土木・建築・各種組立工程に広く用いられている。ネジ産業は、多くの産業に連関し、最終製品の安全性や精密性を支える重要な基盤技術産業の一つと言えるだろう。

本研究は、東アジアにおける、基盤技術産業の競争と発展を論ずる為の一環で有る。本報告の課題は、台湾のネジ産業の特徴を明らかにすることである。特に台湾のネジ産業が、中国を筆頭とするキャッチアップ国を前に雁行化することなく、発展持続している状況について着目する。

2. 東アジアのネジ産業

世界的に見て、東アジアはネジの主要な製造拠点である。日本・台湾・中国がネジ生産の中心であり、この三地域で生産されるネジ類の総和は、重量ベースで捉えた場合は世界生産の約 5 割を占めると言われている。生産技術の伝播や移転もこの三地域の中で行われている。明治時期以降、日本は西欧諸国からネジ製品、製造機械、製造技術を導入し第 2 次大戦前に輸入代替を終え、戦後の一時期には、日本はネジ類の最大輸出国であった。戦後日本のネジ製造技術は台湾に伝播し、汎用ネジについては、台湾にキャッチアップされて行くのである。また台湾のネジ製造技術も 90 年代以降は、台湾企業の直接投資を中心に、急速に中国や東南アジアに伝播して行ったのである。

3. 台湾ネジ産業の特徴

台湾のネジ産業の特徴を一言で表すならば、汎用品の大量生産である。台湾ネジ産業は、台湾域内にネジの需要産業を持たず、産業の成立時からほぼ一貫して、域外の需要家に対する供給で成長を続けている。ネジ産業の構成者として、ネジ製造機械会社 ネジ輸出業者の存在は大きいと言える。1990 年代を境として、台湾のネジ業者は域内の地代や人件費の高騰を前に中国・東南アジアへの直接投資と言う形で生産を海外に移して行く、しかしそこでも顧客は進出地だけでなく、世界各地の幅広い需要家であったことは、日本のネジ産業が成長の方向を、日系自動車産業向けに特化した事例に比して、台湾ネジ産業の特徴と言える。

4. まとめ

台湾のネジ産業が衰退したとは言えない。台湾域内のネジ産業は、大量生産方式での生産工場が有り、かつ実験工場でもある。国別統計でなく台湾系メーカーとして統計を取った場合、台湾系ネジメーカーが世界各地で生産するネジ類は台湾島内生産を大きく上回ると推定している。

（先行研究、出所、データ等は報告時に配布資料の中で示す）

メコン南部回廊国境経済圏における日系製造業企業の経営戦略

廣畑伸雄（山口大学）

Hirohata Nobuo (Yamaguchi University)

1. はじめに

日本の製造企業によるアジア展開についてみると、特に2000年代後半から為替レートが円高傾向に推移したことなどを契機として、コスト削減を主目的とした工場建設の動きが加速化している。また、近年においては、中国の生産拠点における人件費の上昇やビジネスリスクの回避のために、チャイナ・プラス1として、東南アジア諸国への展開が増加している。さらに、自動車や電子機器製造などの日系企業が集積しているタイについてみると、2011年における洪水被害、2012年における最低賃金引き上げ、2014年における政変などによりビジネスリスクが顕在化したことから、タイ・プラス1として、周辺諸国のカンボジア、ラオス、ミャンマーに工場が建設されており、日本製造企業のアジア域内におけるリロケーションが進んできている。

本研究においては、日系企業のアジア展開の中で、特にカンボジアの国境経済圏への進出に焦点を当てた分析を行う。日系企業の同国への進出は、2010年以降、継続的に増加してきており、特に同国の国境経済圏への日系製造企業の工場建設が続いている。

東アジアの国際分業体制について、木村〔2003〕は、1) フラグメンテーション（もともと1カ所で行われていた生産活動を複数の生産ブロックに分解し、それぞれの活動に適した立地条件のところに分散立地させること）、2) アグロメレーション（経済活動の地理的な集中立地により効率性を向上させること）、3) 企業特殊資産（自ら有している技術や経営ノウハウなどの企業特殊資産からのリターンを最大化するよう生産配置を決めること）という視点の重要性を指摘している。

本研究においては、これらの視点を踏まえながら、第一に、カンボジアの国境経済圏の状況について整理する。第二に、日系製造企業による同国の国境経済圏への進出状況等について整理する。第三に、日系製造企業のアジア域内におけるリロケーションの視点から実証分析を行う。

2. メコン南部回廊国境経済圏

メコン川流域においては、タイ、CLMV諸国、中国雲南省・広西チワン族自治区を抱合する大メコン圏の視点から経済開発が進められ、南部経済回廊（ミャンマー、タイ中部、カンボジア、ベトナム南部を結ぶ）のインフラ整備と国境地域における制度整備が進められている（石田編〔2010〕）。

カンボジアは、北部でラオス、東部でベトナム、西部でタイとそれぞれ国境を接しており、公式な国境ゲートの数は、ラオス国境1カ所、ベトナム国境9カ所、タイ国境6カ所の16カ所である。特にカンボジアの国境地域の中でも、コクコン市、ポイペト市、バベット市においては、インフラ整備と制度整備の進展に合わせて国境経済圏の形成が進み、また、税制上の優遇措置を受けられる特別経済区が整備されていることから、日系製造企業の進出が続いている。

3. 日系製造企業の経営戦略

カンボジアの国境経済圏3カ所における日系製造企業の進出動向についてみた結果、企業の経営戦略は地域ごとに異なることが明らかになった。これについて、1) フラグメンテーション、2) アグロメレーション、3) 企業の特殊資産という視点から整理すれば以下のとおりである。

コクコン州のタイ国境地域においては、フラグメンテーションが行われている。もともとタイ工場で行われていた生産活動のうち、労働集約的な手作業工程を切り出し、タイ・プラス1という形で、人件費の安いカンボジア工場に工程移転している。工場新設コストに加え、材料と加工後の半製品は両工場間を往復することから輸送費が必要になるなどのコスト増加要因があるが、それらのコストを上回る人件費削減効果が得られるという経営判断がなされている。

バンテアイミアンチェイ州のタイ国境地域においても、コクコン州のタイ国境地域と同様に、タイ・プラス1という形でのフラグメンテーションが行われている。カンボジアの低廉な人件費のメリットを享受するとともに輸送費を最小化するには、タイ中南部に立地している工場から最も近いポイペト市に立地するのが合理的であるという経営判断がなされている。また、同地域においては、他の国境地域とは異なる特徴的なこととして、自動車部品産業のアグロメレーションを創出しようという試みがなされている。加えて、同地域においては、企業の内部化選択の結果として行われるEMSの受け皿を設ける試みがなされている。

スパイリエン州のベトナム国境地域においては、チャイナ・プラス1という形で工場を建設した日系製造企業が多い。進出企業のほとんどにおいては、中国の自社工場での生産か、現地企業への生産委託がなされている。ベトナムのホーチミン工場で検品・検査を行っているケースはあるが、フラグメンテーションの色彩は薄く、カンボジア工場で一貫生産がなされている。各社は、原材料をホーチミン港から輸入してきており、生産品もホーチミン港から輸出されている。したがって、カンボジアへの往復の輸送費を勘案しても、人件費の安いカンボジアへの立地が選択されている。これらの企業においては、カンボジアへの進出決定と同時に、輸出入拠点となるホーチミン港との関係で、カンボジアの中でも輸送費を最小化できるバベット市に立地するのが合理的であるという経営判断がなされている。また、カンボジアから日本へ皮革製品を輸出する場合には、非課税等の優遇措置を受けられることから、数社がこのメリットを享受している。

4. おわりに

本研究において、日系製造企業は、フラグメンテーション、アグロメレーション、企業特殊資産の視点から、自社の経営戦略に適した立地点を選択しており、同国3カ所の国境経済圏においては、異なる集積が進んでいることが明らかにされた。今後においては大メコン経済圏の経済統合が進んでいく予定であり、アジア域内におけるリロケーションの視点から、南部経済回廊を一層活用する形での日系製造企業によるカンボジア国境経済圏への進出が増加していくことが期待される。

参考文献

石田正美編〔2010〕『メコン地域国境経済をみる』アジア経済研究所。

木村福成〔2003〕「国際貿易理論の新たな潮流と東アジア」『開発金融研究所報』第14号、国際協力銀行

アジアにおける PPP の失敗と FDI

鈴木康二（立命館アジア太平洋大学）

Suzuki Koji (Ritsumeikan Asia Pacific University)

1. アジアにおける PPP 事業失敗のケース

アジアにおける PPP 事業では、失敗といえる事態が近年起こっている。

PPP 入札に対して応札がないケースとして、フィリピンで 2016 年 3 月におこったラグナ湖畔高速道路案件(37 年間)がある。フィリピンでは PPP は Power Point Presentation の略称だと軽侮されている。政府提案の PPP 案件の多くは机上の空論で実現性がないと思われる。フィリピン・マニラ高架鉄道(LRT) 1 号線南伸事業(32 年間)は、2014 年 9 月に接続駅を変更した上の再入札をし地場企業コンソーシアムが受注者となったが、応札しなかった地場企業から接続駅に関し保証金を支払済なので、再入札の際に変更された接続駅建設工事は認めない旨の訴訟が提起され、最高裁が仮差止命令を 2014 年 8 月に出しているため、南伸線のターミナル接続駅の建設工事が一切進まない事態が続いている。南伸事業の建設工事は 2015 年 10 月までに開始しないとコンセッション権を失うため、ターミナル接続駅の工事が可能かが不明のまま工事を開始せざるを得ないという事態となっている。

PPP 入札により優先交渉権を得たグループが、計画の仕様の縮小を要求し、交渉に失敗し契約合意ができなかったケースとして、ミャンマーで 2014 年に起こったハンタワディ国際空港案件(30 年間)がある。パキスタン M-9 高速道路 BOT 案件(28 年間)で 2011 年に受注したマレーシア企業は、金融機関から政府が交通量に応じた補助金(VGF)を出すことを要求された。パキスタン政府は VGF を拒否したため、金融組成に失敗し 2012 年契約はキャンセルされた。

PPP 契約がなされたが、建設工事が進まないケースとして、インドネシアで 2015 年 9 月に中国企業と地場企業のコンソーシアムが受注したジャカルタ・バンドン高速鉄道案件(50 年間)がある。日本企業グループは ODA で応札し失注したが、受注者による建設工事は進展がみられない。日本企業と地場企業のコンソーシアムが 2011 年に受注したが、土地収用が遅れ、2016 年 6 月にやっとシニアローンの融資契約が可能となったインドネシア中部ジャワのバタン石炭火力発電 BOT 事業(25 年間)も建設工事が進まなかった例だ。

スリランカのコロombo国際コンテナ港事業(35 年間)も PPP 契約の失敗と言える。PPP 契約における建設工事金額が当初の見積りを大幅に上回ることになり、受注コンソーシアムに当初 30%出資していた地場民間企業 Aitken Spence が追加出資に応じられず追い出され、2012 年中国企業(招商局国際(CMHI)85%と地場国家機関 15%との合弁事業となった。

PPP 契約に基づく投資をしなかった例が、パキスタンの Gwadar Port 建設運営事業(40 年間)だ。2007 年に同コンセッションを得たシンガポール政府系企業 PSA Int'l SGP は

契約による投資義務である \$550mil. の義務不履行によりコンセッションを奪われた。代わりに中国海外港湾 COPHC がコンセッションを得た。政府は貨物取扱量 9%と FZ 収入の 15%を得るかわりに 20 年間法人税無税としていたが、PSA は事業投資が出来なかった。

2. アジア PPP 事業の失敗の分析視点

これらアジア PPP 事業の失敗を経営学の理論の視点から考えて、どうすれば失敗を予防できるかを考えてみる。

使える経営学の理論としてダイナミック・ケイパビリティ理論がある。組織能力としてオペレーショナル・ルーティンが高まっても、経営者にマネジメント・ケイパビリティがないと、ダイナミック・ケイパビリティとならないため、内外部のコンピタンスの統合・構築・再配置を実行して、急速な環境変化に企業として対処できる組織としての能力がないこととなる。オペレーショナル・ルーティンは過去の経験を組織としての知識として組成し実行する力であるために、急速な環境変化に対する組織の対応としてはマイナスに働く場合がある。その対応として変革させるストラテジック・マネージャーである経営者のマネジメント・ケイパビリティが必要になる。

PPP 市場は政府と複数グループの間の取引という薄い市場であるにも関わらず、受注者には三十年以上のコミットメントが必要とされる。他方、アジア LDC 諸国には PPP 法令がないことも多く、あったとしても政府予算で行うより民間が行った方が利益があることを示す VfM を要求していないため、制度的な裏付けが少ない。そのため発注側のアジア LDC 政府は、過剰なリスクを受注者側に転嫁しがちになり、PPP 事業は入札時から失敗含みだとも言える。現地公益インフラ事業との性格から PPP 会社に外資出資制限をして、経営権を外資に渡さない場合も多く、それが PPP 事業の失敗につながることも多い。

このような薄い市場でのアジア LDC 政府の動きの分析としても、ダイナミック・ケイパビリティ理論は有効だし、更に、ハイパー・グローバリゼーション、国家主権、民主主義の三者は同時に共存しえないとするグローバリゼーション・パラドックス論が使える。中国独自の社会主義による、政治不介入という名の民主主義を問わない中国勢によるアジア PPP 案件の受注指向が高まっており、中国主導のインフラ投融資をする国際開発金融機関 AIIB による PPP 事業融資も予定されている。

PPP 事業についての実績・経験・知識は、オペレーショナル・ルーティンに該当し、日本企業と先進国企業、既存国際開発金融機関(世界銀行、ADB が典型)は持つが、中国企業、アジア地場企業、アジア LDC 政府 PPP 担当部局と AIIB には不足している組織能力である。他方、マネジメント・ケイパビリティは、組織 top の決断と判断に時間がかかる日本企業には不足し、中国企業とアジア地場企業そしてアジア LDC 政府の PPP 決定者(政府首脳であることが多い)が持つ組織能力だと言える。このような分析視点は、新しい研究領域であることから概念的分析が中心となっていたダイナミック・ケイパビリティ理論の実務への応用という実践的目的を持っている。アジア LDC 政府にインフラによる公共の利益とは何かを理解してもらい PPP の失敗を防止する方法と、日本企業がアジアでの PPP 案件受注につながりかつそれらの PPP 事業遂行で失敗しない実践的な方法を提案してみたい。

「アジアにおける BOP 戦略と経営戦略論の再検討」

林 倬史（国士舘大学経営学部）

報告の要旨とまとめ

新興国における貧困削減と社会的課題の解決の視点から、従来の開発経済学を踏まえた開発経営学的アプローチを模索した場合、Porter & Kramer(2011)、Kotler & Lee(2008, 2009)、Mintzberg(2014)等によって近年指摘されてきた「従来の競争戦略論的アプローチの限界」にも留意する必要がある。すなわち、彼らの論点を集約すると、こうした従来の競争戦略論的アプローチは、営利セクターと経済合理性に偏向したものであったが故に、公的セクター・非営利（多目的）セクターとのバランスを欠くシステムを創出し、結果的に貧困・経済的格差等の社会的課題を生み出し、自らの存在基盤をさえも危うくする社会システムとなってしまったことに求められる。

Porter & Kramer(2011)はこうした社会的諸問題に対処していく営利企業としての戦略として、新たな CSV 戦略を提起したのに対して、Kotler & Lee(2008, 2009)、Mintzberg(2014)は営利セクター・非営利セクター・政府（公的）セクター3者間の再バランス化（Rebalancing）に求めている。こうした指摘は、速水(2009)の新興国における経済開発モデルとも類似した視点を内包している。また、Doh,J.P. and Teegen(2002)、Doh,J.P.(2003)、Teegen et al.(2004)、Vachani.S.(2008)、Vachani,S., Doh,J.P., and Teegen,H.(2009)等は、3セクターそれぞれの役割に言及しながら、そこでの NGO の重要性が増してきた点にも注目してきた。これらの論文が指摘してきた社会的解決課題に対する3セクターそれぞれの果たす役割の重要性は否定しえないが、そこでの3セクター間の有機的・組織的関連性を踏まえた BOP 戦略論あるいはソーシャル・ビジネス論にまでは至っていない。

それに対して、本報告では、新たな開発経営学的視点から、こうした3セクターのバランス化を主体的に図る組織として営利・非営利間の合弁事業によるソーシャル・ビジネス戦略

を、グラミンの事例から検討してきた。とりわけ、グラミン・ユーグレナ社によるハイブリッド・バリューチェーンの仕組みに論点を当てて、新興国の農村に集中する貧困層の経済的自立化へと導くローカル・バリューチェーンの構築と、日本本国のユーグレナ社との Cross-border バリューチェーンとの連結のもたらす意味を検討してきた。この事例にみられるように、合弁事業のソーシャル・ビジネス事業が、関連しあうビジネス生態系を通して、3セクター間の連鎖の輪を「正の循環 (virtuous circle)」へと連動させ、マクロ的再バランス化への動きを加速させる調整弁的役割を果たすことになる。換言すれば、開発経営学の最重要課題は、この新興国における現地 NGO をはじめとする非営利組織と海外企業をはじめとする営利企業間の合弁事業体の構築とソーシャル・ビジネス事業運営にともなう実践的・理論的解明に求められよう。そしてこの合弁事業体の活性化が3セクター間の再バランス化を促進し、新興国における貧困削減と社会的課題の解決を速めることになる。とりわけ、新興国における開発経営学の実践的・理論的課題は、農村における雇用の創出と経済的自立化を促すローカル・バリューチェーンと海外市場とを連結させるハイブリッド・バリューチェーンの構築にともなう課題の解明に置かれることになる。農村のインフォーマルセクターに滞留する不安定就業層としての BOP 層家族のマイクロファイナンスを活用した経済的自立化と生活基盤の安定化は、フォーマルセクターの工業製品を始めとする産出物への需要を喚起して同セクターの労働需要を増大させると同時に、これら家族の子弟に対して高度な教育を受ける経済的条件を付与することによって、フォーマルセクターにおいて要求されるより高度な職業人としての能力を開発させ、結果的にフォーマルセクターにおける安定就業層への移動の主体的条件を創出させることになる。言い換えれば、このことは、一方でインフォーマルセクターに滞留する BOP 市場と中間・高所得層市場との断層を溶解させると同時に、他方で所得格差の縮小と所得構造の「ピラミッド型」から「ダイヤモンド型」への移行への重要な契機となる。

本報告は、開発経済論に対置しうる開発経営論の視点から、新興国における新たな貧困削減の経営戦略の提起を試みたものである

LG 生活健康の海外進出戦略—化粧品事業部門を中心に—

李賑培（創価大学・院）

Lee, Jinbae (SOKA University Graduate School)

1. はじめに

韓国経済は、資源は輸入に依存しながらも、鉄鋼、自動車、半導体産業を中心に、中間財や最終消費財を輸出することで、世界第10位の経済規模を確立してきた。韓国経済の好調のシンボルとして自動車やスマートフォンなどをあげることができる。ヒュンダイ（HYUNDAI）やサムスン（SAMSUNG）の製品は世界シェアを伸ばし、1つのブランドとして認知されるようになってきた。しかし、自動車や電子製品以外でも、韓国製品として世界シェアを急速に伸ばしているものがあり、それが韓国化粧品である。

本研究の目的は、国際競争力を高めてきた韓国化粧品企業 LG 生活健康の海外進出戦略を分析し、その特徴を明らかにすることである。まず、分析対象企業のポジショニングを確認するため、世界の化粧品市場と韓国化粧品市場の概要を取り上げる。次に、同社の3つの事業部門の成長戦略をまとめた上で、同業他社との違いを検討する。最後に、LG 生活健康の化粧品事業部門の M&A と海外進出戦略を時系列と地域・国別に整理・検討し、LG 生活健康の海外進出戦略の特徴を明らかにする。

2. LG 生活健康の成長戦略の特徴

2014年度の世界の化粧品市場規模は2,598億ドルであり、韓国化粧品市場は第10位（74億2,700万ドル）に位置している。韓国化粧品企業の躍進ぶりは、データからも確認できる。Women's Wear Daily (WWD) の *Beauty Report 2015* によると、売上高上位の化粧品企業100社のなかに、韓国化粧品企業は3社が入っている。この3社は、アモーレ・パシフィック（14位）、LG 生活健康（20位）、ABLE C&C（57位）である。

LG 生活健康の成長戦略の変遷は、3つの事業部門に共通して、3つのステージに分けられる。まず、第1のステージは、LG 財閥の1つである LG 化学から事業分割された2001年から2007年頃にかけてである。この時期は、事業分割とともに株式公開を果たしながらも、目立った M&A や海外進出は行われなかった。次に、第2のステージは、2008年から2010年頃にかけてであり、積極的な M&A による「内需市場拡大戦略」が取られた。そして、第3のステージは、2011年から2015年頃にかけてであり、さらなる成長を国内だけではなく「M&A による海外進出戦略」から求めた時期である。

特に、化粧品事業に関して、この第3ステージでは、大規模な M&A が相次いで行われた。日本の銀座ステファニーの買収（約1,300億ウォン）とシンガポールの THEFACESHOP の買収などが（約172億ウォン）その例である。韓国化粧品企業のなかで、上記のような積極的な M&A 手法による成長を追い求めた企業は、LG 生活健康以外に例を見ない。しかも、海外進出の際、M&A の方法を

とる企業も LG 生活健康以外の例が少ない。この点は LG 生活健康の成長戦略における大きな特徴ともいえる。

3. LG 生活健康の M&A 戦略の特徴

LG 生活健康によるクロスボーダー M&A の時系列と国・地域別の分析から、以下の 3 つの特徴が明らかになった。まず、第 1 の特徴は、先進国か途上国かを問わず、出資比率が原則 100% であることである。すなわち、外国資本に対する規制が原因と思われるベトナムの 60% 出資法人を除いて、全て 100% 出資である。次に、第 2 の特徴は、M&A は、途上国ではなく先進国への進出においてのみ、積極的に採用されているということである。同社の現地法人がある先進国は 4 国（アメリカ、日本、カナダ、シンガポール）であるが、アメリカ以外の 3 カ国は M&A によって進出を果たした国である。その反面、途上国である中国、台湾、ベトナムでは、グリーンフィールド投資を通して現地への進出が行われてきた。

そして、第 3 の特徴は、先進国と途上国の現地法人のブランド展開の違いに関するものである。すなわち、先進国市場における現地法人は、1 つの現地法人が生活用品と化粧品両方を販売管理する傾向があるのに対して、途上国における現地法人は個々のブランド・アイデンティティの確立に焦点を当てる傾向がある。たとえば、中国の現地法人では、THEFACESHOP、CNP、それ以外の LG 化粧品ブランドの販売管理が法人ごとに分かれた形態で行われている。これは、LG 生活健康の固有の化粧品ブランド（プレステージ・カテゴリー）と M&A で入手したブランド（中低価格帯カテゴリー）との差別化とブランドの共食いを防ぐ狙いがあるためであると考えられる。

4. おわりに

本研究の目的は、急速に国際競争力を向上させてきた韓国化粧品企業 LG 生活健康の海外戦略の特徴を明らかにすることであった。同社の成長戦略の分析を通し、事業環境の変化に応じた 3 つの異なる戦略ステージが存在したことを明らかにした。

海外進出戦略においては、LG 生活健康の戦略には、同業他社とは明らかに異なる特徴がある。第 1 の特徴は、先進国か途上国かにかかわらず、出資比率が原則 100% であることである（ベトナムを除く）。第 2 の特徴は、M&A による海外進出は主に先進国で積極的に進められていることである。すなわち、LG 生活健康は、参入障壁が高い先進国市場への進出においては M&A を、比較的参入障壁が低い途上国市場への進出においてはグリーンフィールド投資を採用していると考えられる。第 3 の特徴は、ブランドの差別化と共食いを防ぐために、進出先市場に合わせたブランド戦略をとっていることである。

参考文献

- 徐健錫編（2015）『2015 年化粧品産業分析報告書』韓国保険産業振興院。
Kim, Hyok-hwang（2012）『最近の国内企業による M&A の主な特徴』対外経済研究院。
Kim, Soo-yoen（2015）「海外 M&A 現状及びその課題」韓国経済研究院 KERI Brief. pp.15－20。

1970年代における韓国現代自動車社の成長

鄭 鉉靜 (中央大学大学院)

韓国現代自動車社は、1967年に設立された現在の現代自動車グループの完成車生産・販売メーカーである。現代自動車社は韓国自動車産業に参入する際、米フォード社と提携を結んだが、その提携は同社の成長に重要な役割を果たした。すなわち、現代自動車社はフォード社からの多様な協力により、基本的な自動車の組立生産から販売に至るまで幅広く学び取って、1970年代成長の基盤を築くことができた。その後登場した韓国初の国産モデルである現代自動車社「ポニー」は、最も特徴的な成果であり、同社の第2段階の成長として位置づけられる。本報告は、このような1970年代における現代自動車社の成長を「ポニー」の成功を中心に解明することを課題としている。

1976年発売されたポニーの販売実績をみると、同年1万726台、77年1万9847台、78年3万8411台、79年4万6971台に年々増加している。これらは全体乗用車販売台数の76年43.6%、77年54.08%、78年53.54%、79年52.52%を占めるもので、現代自動車社は韓国乗用車市場をほぼ独占することとなった。また、国内販売と同時に輸出を積極的に推進した結果、中南米と中東、ヨーロッパなどに輸出することができた。さらに、ポニーの開発において国産化率がそれまでの30%台から一挙に90%に上昇し、自動車生産に必要とする技術が基本的に移転、吸収される大きな契機となった。このようにポニーの成功は、現代自動車社において大きな出来事であると同時に、韓国自動車産業界のみならず、さらに韓国経済においても「経済国宝第2号」として言われるほどの一大エポックであった。

上記のようなポニーの成功による現代自動車社の成長の背景には、韓国市場に対する先進多国籍自動車メーカーの消極的な態度と、その環境下で行われた韓国政府主導の重化学工業化と深く関連している。たとえば、1970年代に入って先発メーカーの提携先であったトヨタ自動車社は韓国市場から撤退し、その後GM社が続いて新規参入したが、旧型モデルの組立生産に協力するだけであった。一方、韓国政府は重化学工場化の一環として長期自動車工業振興計画を制定し、量産化と輸出産業化を同時達成するために具体的な施策を講じた。このような状況下で、韓国自動車メーカーは他の後発自動車生産国に比べて相対的に自律性が保障され、したがって量産体制の確立に集中することができたのである。

しかしながら、国産モデルの開発に取り掛かったのは、後発メーカーの現代自動車社だけであった。競合他社である起亜産業とGMK(大宇自動車社の全身、現在韓国GM社)は、量産体制の確立と国産化を図ったものの、各々提携先である東洋工業社とGM社の既存モデルを導入しただけで、国産モデルの開発には至らなかった。それでは、なぜ現代自動車社は国産モデルの開発に挑んだのか。また、それを可能にした要因は何であろうか。

現代自動車社が国産モデルを開発した契機は、フォード社との提携解消と深く関係している。フォード社との提携関係は、エンジン工場を設立する合弁にまで進展していったが、結局、①販売資金の事前確保問題、②輸出市場の制限問題、③事業領域の縮小等という理由で決裂される。この過程で現代自動車は、巨大な先進自動車メーカーとの合弁関係下に置かれている限り、同社単独での輸出は困難であり、したがって自動車工業の発展も見込めない

と判断した。その結果、狭小な韓国市場を越えて世界的に輸出するためには、自社固有モデルの必要性が台頭したわけである。

このようなフォード社との合弁放棄と国産モデルの開発は、当時の鄭世永社長の迅速な意思決定下で強力に進められていたことに注目する必要がある。現代自動車社の内部からは、固有モデルの開発に対して、①現代自動車社の技術水準で自動車製造と海外輸出が可能であるか、②莫大な投資金を要するのでリスクが大きい、③先進自動車メーカーとの合弁を活用すれば、簡単に組立生産が実現できると同時に経済的な利益を得られる、などという理由で反対が強かった。しかし、鄭社長は上記のような反対に屈せず、輸出するためには国産モデルの開発が不可欠であると主張しながら、肝心の技術と資金問題については、現代建設の造船事業の参入時の成功経験を参考にすると表明した。同事業は、英 A&P アップルドア社と技術支援・受注支援契約を締結し、英パークレー銀行をはじめ 4 カ国の銀行から借款を導入してスタートした。その上、英スコットリスゴウ社から図面供与だけではなく、同社の技術者を招聘して社員訓練を行ったりするなど、技術問題を対処していた。このように、現代自動車社の国産モデルの開発は、明確な目標を提示し果敢に実行した企業家精神が決め手であったと同時に、現代財閥的な特性が発揮できたことでもある。

現代自動車社はポニー開発に必要な技術を公式的な経路から導入する。すなわち、迅速に国産モデルを開発するためには、独自開発より技術導入による開発が選択されたのである。それまではフォード社との提携を通じて、すべての技術を同社に依存してきたが、ポニーを開発する際には、技術の導入先を多様化していった。たとえば、車体デザイン設計は伊イタル・デザイン社に依頼し、ガソリンエンジンと車軸、変速機は三菱自動車社と、ディーゼルエンジンは英パーキンス社と、それぞれ技術提携を結んだ。また、これらの技術の管理・監督や工場運営のために、英国の有名な技術者であるターンブル氏をはじめ同国の技術者を数名雇用した。

しかし、現代自動車社は単なる技術導入に依存したわけではなく、すべての開発過程を主体的に管理し、技術適用のための積極的な学習努力や試行錯誤があった。技術を導入する際には、必ず技術学習が同時に行われた。たとえば、車体デザイン設計を伊イタル・デザイン社に依頼した際、現代自動車の社員を派遣してすべての設計作業を見学できるようにした。なお、ポニー開発時に必要とする各種の機械設備を購入する際にも、社員の技術教育を条件とした。こうした機械設備は英国、フランス、日本などを中心に導入されたが、この商取引の過程で現代自動車社は、様々な技術情報に触れることができ、先進自動車メーカーの現場を見学する機会が与えられた。実際、明示的な技術導入だけではなく、このような機械設備の購入とそれに付随する技術移転は、現代自動車社の技術発展に重要な役割を果たしたと評価されている。

このように、1970 年代における現代自動車社の成長は、独自の経営戦略下で多様な技術提携と商取引を発掘・活用しながら、そこから主体的かつ積極的に技術学習を行うことで、迅速に国産モデルを製作することに成功し、1980 年代小型車輸出という本格的な発展の基盤となった点で重要な意義を見出すことができる。

韓国経済の低迷と財閥

遠藤敏幸（同志社大学）

Toshiyuki Endo (Doshisha University)

近年、韓国経済が低成長傾向にある。2013年から韓国の有力企業の経営不振が目立ち始めている。韓国では有力企業の多くが財閥に属しているため、財閥の構造改革の必要性が高まっている。一方で、IMF 経済危機以後拡大する経済格差の解消は看過できない社会的要求となっており、このことが財閥改革への取り組みを複雑なものとしている。

本報告では、韓国財閥の構造改革に何が求められているのかを明らかにすることで、韓国経済の実情を浮き彫りにしたい。

1. 韓国経済の低迷

韓国経済の低迷が続いている。韓国銀行の発表によると、2015年の実質 GDP 成長率は 2.6%で、前年の 3.2%を下回った。2016年の経済成長率の予測を IMF や OECD は当初のものから下方修正し 2%台を見越していることから（『中央日報』2016年5月17日）も、韓国経済の当面の見通しは非常に暗いといえるだろう。

近年の韓国経済の低迷は世界経済の長引く景気後退に起因するが、韓国は輸出主導型成長を取り続けているため、国際環境の変化が自国経済に与える影響は必然的により大きなものとなる。2013年の急速な円安は韓国経済の低成長局面への移行を決定づける大きな外部要因のひとつとなった。最大の輸出国である中国の景気減速も韓国にとっては厳しい要件となっている。2016年5月には輸出額が前年同月比で 17 カ月連続マイナスを記録した（『中央日報』2016年6月2日）。輸出不振により多くの企業で収益が悪化しており、企業債務を増加させている。

現在の韓国経済は、長期的な低迷状態に入るかどうかの岐路に立たされているばかりでなく、大型の企業倒産が相次ぎ経済危機に陥る危険性すら内包しているという重要な局面に立っている。韓国の主要な企業の多くが財閥傘下の系列会社に属していることから、企業経営の悪化がグループ全体に波及し、財閥がまるごと倒産するという最悪なシナリオを擁しているのは、韓国経済が従来から抱えてきている構造的な問題だ。韓国経済の低迷によって、財閥問題の抜本的な見直しが急務のものとなっている。

2. 財閥の構造改革

韓国政府は 2016 年 4 月 26 日に、とりわけ経営不振が甚だしい造船業の構造改革案を提示した。ビッグディールはおこなわず、債権団と協力した企業の自律的な改革を促す方針だという。造船業の構造改革を皮切りに、今後、基本路線を同じくして不振業種の構造改革が進められることが予想される。韓国政府は、①政府が構造改革の方向性を示し債権団が主導で事業再編を行う方法、②企業構造調整促進法に基づいてワークアウトを行う方法、③企業活力向上法（ワンショット法）を活用し自発的な M&A を促す方法の 3 つの方式を駆使して不振業種の事業再編を促す方針だという

(『中央日報』2016年4月27日)。

上位財閥を含めた多くの財閥の系列会社の一部が業績を悪化させている。各財閥は危機感を募らせ、あらゆる業種を抱え込む従来のフルセット型を見直し、主力事業を絞り込む事業再編を企業自らが自発的におこなう動きも見せている。

今後、財閥の事業再編が、政府の促進、企業の自助努力の双方から進んでいくものと思われる。

しかし、韓国政府は有力企業の活力向上だけに注力すればよいわけではない。1997年のIMF危機以後の構造改革によって韓国国内の経済格差が拡大し、社会問題となっている。朴槿恵氏は大統領就任時から、経済格差の是正を意味する経済民主化への取り組みを公約の主要課題として掲げている。財閥は感情的な批判も含め、経済成長で得られた果実を占有し経済格差を進行させる象徴とみなされている。朴槿恵政権の当初の最優先課題は、韓国の一般市民により公平な所得分配を実現させるために経済力集中抑制政策を軸として財閥規制を強化することであった。しかし、折しも朴槿恵氏が大統領に就任した2013年は、韓国の有力財閥の系列会社が経営不振に陥り韓国経済が低迷し始める年である。財閥規制に乗り出す計画が先送りにされた経緯がある。経済成長と経済格差の是正は必ずしも両立しないものではないが、韓国経済の成長の担い手のほとんどが財閥系企業であることは韓国政府の政策決定を困難なものにしている。経済格差の是正を考慮するためには有力企業への優遇政策を自重しなければならないし、逆に経済格差の是正を優先したことが過度な財閥規制になった場合、それに耐えうるだけの体力が現在の財閥にはない。韓国政府は経済格差の是正を考慮しながら財閥改革のてこ入れをしなければならないというむづかしい局面に立たされている。

参考文献

安倍誠 (2011) 『韓国財閥の成長と変容』 岩波書店。

柳町功 (2009) 「韓国における財閥問題と市民団体—参与連帯の活動を中心に」 田島英一・山本純一『協働体主義—中間組織が開くオルタナティブ』 慶応義塾大学出版会。

姜哲圭 (1999) 『財閥改革の経済学』 タサン出版 (韓国語)。

公正取引委員会 (2014) 『公正取引白書 2014』 (韓国語)。

キム ジョンイン (2013) 『今なぜ経済民主化なのか』 同和出版社 (韓国語)。

パク ヘソン・イ ジヘ (2012) 「経済民主化政策と企業の競争力集中 — 出資総額制限と循環出資禁止、金産分離を中心に」 『競争法研究』 26巻 (韓国語)。

ソン ウォングン (2016) 「通貨危機以後の財閥政策の変化と改革方向」 『企業と展望』 34号 (韓国語)。

アン サンウク (2013) 「所得不平等と非正規職問題を通してみる経済民主化 — 韓中日比較を中心に —」 『韓国東北アジア論争』 第68号 (韓国語)。

ユン ヒスク (2012) 「1990年代以後の韓国経済の構造変化が貧困構造に及ぼす影響と政策的合意」 『KDI FOCUS』 第14号 (韓国語)。

チャン フンガク (2007) 「民主化以後の経済力集中規制失敗の原因に関する研究 — 公正取引法上の経済力集中抑制制度を中心に —」 『社会科学論集』 38巻2号 (韓国語)。

崔廷杓 (1999) 『財閥時代の終焉』 コウォン (韓国語)。

中国における小売業の近代化

—上海市， 済南市， 淄博市を事例とした流通近代化動態の比較分析—

石 鋭（京都大学・院）

Shi Rui (Graduate School of Economics, Kyoto University)

本報告は、改革開放以降の上海市、済南市および淄博市における小売業の近代化の動態を、百貨店業態の分析を通じて、それぞれに考察する。その上で、上海市、済南市および淄博市の事例に即して、異なるレベルの都市における流通近代化の動態を比較する。

中国の流通近代化が移行経済とともに進められたという点では、独自の要素を持っている。そのため、中国における流通近代化の研究は、日本とアメリカ等の世界各国の流通近代化に関する一般的な研究に比較して、独特な意義があると思われる。

本報告では、都市部人口数と経済発展水準を考えに入れて、都市を分類して、中国における流通近代化を検討する。大都市と地方都市の構造は異なるため、流通近代化を分析する際に、全国的に均質な過程と把握することは困難だと思われる。そこで、都市の地理的・空間的な要素による多様性に意識を向ける必要がある。

具体的には、中国の各都市を特大都市、地方大都市、地方中小都市という3つの都市類型に分類する。特大都市は都市部人口数が500万人以上、経済発展水準が高い都市である。地方大都市は都市部人口数が300万人以上、地方都市の中で経済発展水準が高い都市である。最後に、地方中小都市は都市部人口数が300万以下、地方都市の中で経済後進都市である。

本報告の分析においては、企業誌、未公開の企業内部資料、地方新聞、商業新聞、官公庁統計としての都市統計年鑑、地方誌年鑑等の資料を用い、歴史的な視点から、上海市、済南市および淄博市における流通近代化の動態をいくつかの側面から分析する。

中国の流通近代化を考察する先駆的な研究は多く見られ、ここで重要な論点を示すものを取り上げる。中国の流通近代化に関して、「流通近代化」がよく使われるようになったのは1980年代の後期に入ってからである。1990年代には、流通近代化の内容は多く論じられた。その中で、杜（1994）は中国の流通近代化を、20世紀末までの「中国式近代化」の段階と21世紀50年代までの段階に分けた。また、大都市における流通近代化が大きな進展を遂げたことに伴い、大都市における流通近代化に関する研究は展開された（金，1995）。2000年代に入ると、外資系企業の進出の流通近代化への作用を検討する研究が現れた（胡，2008）。また、各都市を大都市と地方都市に分類して、流通近代化の動向を検討する研究があった（関根，2009）。

これらの研究には、各都市を大都市と地方都市に分類して検討するのがあるものの、地方都市をさらに細分類して検討する必要があると考えられる。また、流通近代化には、外資系の参入が作用したことは否定できないが、地元企業の役割を考察する必要もある。本報告では、特大都市に加えて、地方都市を地方大都市と地方中小都市にさらに分類して検討する。また、外資系企業のほか、地元企業の活動にも注目する。

以上の問題関心から、本報告は以下のように構成される。

「はじめに」では、問題を提起し、中国の流通近代化を考察する意味、本報告で出てきた基本的な概念を示すとともに、事例として3つの都市を取り上げる理由、および業態として百貨店を対象を絞る理由を示しておく。それから、流通、経営学研究と経営史研究の3つの面での先行研究について、課題に即したレビューを行う。

第一節では、上海市、済南市および淄博市における流通産業を取り巻く環境の変化を、人口数、産業発展状況、消費動向等の方面から検討する。

第二節では、上海市、済南市および淄博市における百貨店業態の変容を考察する。具体的には、改革開放以降の時期に重点をおき、それぞれのマーチャンダイジング、仕入、企業の大規模化、志向の明確化、業態特性と概念および業態の移行という側面から検討する。なお、業態の動向を全面的に把握するために、民国時期および計画経済時代の業態変容についても触れておく。

第二節の検討を踏まえて、第三節では、三都市における流通近代化を、仕入の改善、マーチャンダイジングの強化、企業の大規模化、志向の明確化、業態概念と特性の明確化、および業態の移行の側面から比較する。

以上の分析から、「おわりに」では、さしあたり、異なるレベルの都市における流通近代化の動態に関して、次のような見通しを示すことができる。

まず、現在に至るまで、時間のずれがありながらも、いずれの都市でも流通近代化は二段階を経て進んだ。第一段階では、「中国式近代化」が進んだ。すなわち、中国政府が主導する改革および消費の高度化に伴う近代化である。この段階では、伝統百貨店の増改築、店内施設の更新等がマーチャンダイジングの強化に大きく果した。第二段階の近代化は、外資系企業の進出、新業態と新興企業の出現に伴う近代化である。この段階では、いずれの都市でも、2010年代に入ると、百貨店はショッピング・センターに移行する傾向が見られ、一部がライフスタイル化の趨勢にあった。

次いで、上海市と済南市と淄博市の相違点は以下のような点である。第一に、淄博市に比して、上海市と済南市は百貨店業態の発足がはやかった都市である。しかし、特殊な経済体制を発展背景とした中国では、この早スタートは1990年代まで上海市と済南市における流通近代化の制限要因となった。第二に、マーチャンダイジングの強化、百貨店志向の明確化および百貨店業態の概念と特性の確立に、地方都市の済南市と淄博市では、新興百貨店、伝統百貨店が大きく作用した一方、上海市では、外資系企業の経営ノウハウの導入作用が大きかった。第三に、地方都市の済南市と淄博市における流通近代化の過程で、百貨店業態の成長が地元企業の自覚的な能動性によって支えられる場合は多く見られる。

参考文献

- 杜桂馥〔1994〕「初論我国的流通現代化」『商場現代化』1994年第2号。
金崎〔1995〕「中国の経済改革と流通近代化の方向性：上海市に進む消費革命と小売商業の発展動向」博士論文、東京国際大学。
周万森〔2002〕「中国における流通近代化への変貌—新興小売業態の急成長と業態の多様化」『経営研究』第5号。
胡英〔2008〕「中国における小売り流通の近代化に関する一考察」『龍谷ビジネスレビュー』第9号。
矢作敏行、関根孝、鍾淑玲、畢滔滔編〔2009〕『発展する中国の流通』白桃書房。
王曉東、吳中宝〔2009〕『中国流通改革：理論回顧与評述』中国人民大学出版社。

組合員の持分価額算定についての一考察

徳山大学 林 徳順

1 本研究の概要

本研究は、構成員課税における組合員の持分価額算定における二重課税又は二重控除の問題を解決するため、日本及び韓国における税務上の取扱い等を対象に比較考察したものである。

2 問題の所在

事業体の稼得した所得に対する課税方法には法人課税及び構成員課税が存する。法人課税の場合、事業体が納税義務を負い、構成員課税の場合には事業体の構成員が納税義務を負う。法人課税が適用される事業体には株式会社があり、構成員課税が適用される事業体には民法上の組合がある。

民法上の組合は、各組合員が出資をなして共同の事業を営むことを約する合意により設立する団体である。一般的に、民法上の組合は権利義務の主体になることができず、第三者と民法上の組合との法律関係は、当該組合の各組合員と第三者との間の法律関係として構成される。

民法上の組合の契約により、自由に損益配分割合を定めることができ、必ずしも出資割合により損益配分する必要はない。すなわち、利益配分割合と損失分担割合を別々に定めることが可能であり、一部の組合員のみ損失を負担することを定めることも可能である。

各組合員の持分価額の合計額は、組合の純資産の合計額と一致すべきであるが、次の要因で必ずしもそうとは限らない。具体的には、含み損益のある資産を有する組合の組合員が持分を譲渡して脱退する場合、脱退組合員の持分価額と新規加入組合員の持分価額が一致しなくなることである。

例えば、A 及び B が 150 ずつ出資した民法上の組合の資産、負債及び純資産の状況は下記のとおりであるとする。

民法上の組合の資産・負債・純資産及び持分の内訳の例

資産の合計	400	①
・現金	200	
・土地	200	
負債合計	100	②
・借入金	100	
純資産の合計	300	③ (①-②)
・組合員 A の持分	150	
・組合員 B の持分	150	

Bは組合から脱退して、Cが新たに組合に加入した場合を考えてみる。土地の取得原価は200であり、B脱退時には100値上がりして300になったと仮定する。BからCへの持分譲渡価額は土地の値上がり益を含めた200（持分150+資産値上がり分の50%（50））であり、Bは土地値上がり分50について課税される。Cが組合に加入された後、Cの組合持分価額をBへの支払対価である200にするか又は脱退したBの組合持分価額150を承継するかが重要になる。このことについて、現行の税務上の取扱いにおいては、150にすべきであるとされている（措置法施行令18の3③）。

仮に、Cの組合加入後、組合が土地を300で売却した場合、当該売却益（100）は課税されるため、当該納付税額の半分はCも負担することになる。すなわち、同一値上がり益について、Bの脱退時に課税された後、組合加入後Cにも課税される（二重課税）問題が生じる。

仮に、土地が値下がりした場合には、B及びC両者が当該値下がりによる損失を二重控除できる問題が生じる。

3 結論

上記の例に基づいていえば、組合員Cが新たに加入する場合、当該加入時における組合資産の含み損益を実現したものとみなし、組合資産（土地）及び既存組合員Aの持分価額を時価まで調整することが望ましい。このことによって、既存組合員Aに対して未実現利益について課税してしまう問題はあるが、当該課税時期については繰延措置を講じることにより、当該問題は回避可能なものと考えられる。

○主な参考文献：

邦文献：

- ・平野嘉秋『日本版タックス・シェルター・ファンド～多様な事業体の法務・税務と租税判例～』大蔵財務協会、2011年。
- ・森文人『法人税基本通達逐条解説』税務研究会出版局、2011年。
- ・小山真輝『法人税関係措置法通達逐条解説』財経詳報社、2008年。

韓国語文献：

- ・이준규 「동업기업 지분가액의 조정에 관한 연구」 조세법연구 XV-2、2009년（イジュンギョ 「同業企業持分価額の調整に関する研究」租税法研究 XV-2、2009年）。

新興国市場における製造業企業のものづくり戦略ⁱ

李 澤建（大阪産業大学）

Zejian LI (Osaka Sangyo University)

1. 研究背景

自動車産業は、長期にわたって絶えざる革新と成長を維持してきた。一面では、この産業は紛れもなく成熟産業の一種である。その製品の基本的な形や構成要素は1世紀以上前の19世紀末に確立しており、製品のライフサイクルという点でも、また産業のライフサイクルとしてみても、決して新しい産業とは呼びえない。しかし同時に、誕生から1世紀以上の時を経ても、革新の波は絶えてはいない。歴史を振り返るならば、T型フォード（1908）とその生産によって大量生産体制が確立（1920年代）した後も、GMによる多品種展開（1930年代）や、日系メーカーによる柔軟な生産システムの実現（1950-80年代）など、生産プロセスや商品戦略において、大きな変革が続いた。製品技術・生産技術・マーケティングなど多岐にわたって、自動車産業は驚くべき活力をもって、大きな変革の波を次々に経験してきたのである。成熟産業でありながら、世界的に見るならばまだ市場は飽和していない。これは、自動車の生産・消費の両面で、地理的な拡大による市場の成長と再編が続いているからである。

2. 問題提起：「グローバルシフト」がもたらす新たな競争構造

自動車産業のこの長い歴史で注目されるのは、モータリゼーションによって新たに自動車の大消費地・大生産地となる地域が登場すると、そこでの競争が多くは新たな競争構造の下で行われ、しかもそれが、世界的な競争にも大きなインパクトを与えてこれを構造的に変化させてきたことである。「グローバルシフト」が様々な革新を伴ってきたと言い換えることもできる。20世紀の前半、米国が世界初の自動車の大量消費社会となると、大量生産を追求したフォードやGMは、自動車産業発祥の地である欧州の老舗メーカーに対し世界的にも優位に立った。戦後に欧州や日本の市場が急拡大すると、今度は北米とは異なる市場条件—嗜好と購買層の多様性・各国市場の狭隘さ—の下で競争が繰り広げられ、北米で成立した大量生産体制の移植の能力や、地元の条件にあわせてこれを改変し新たなシステムを作り出す能力が、競争力の鍵となった。

このように考えると、新興国市場の勃興を目の当たりにして今日問われるべき問いは、新興国市場の市場条件や競争の構図、成長の形が、これまでの自動車先進国のそれとどのような点で共通しまた異なっているのか、またその違いが、世界的な競争にいかなるインパクトをもたらすのか、ということであろう。

3. 看過された需要側の視点の重要性

従来製造業企業のものづくり戦略は、供給側の経済主体に焦点をあてる競争力の分析であるが、本報告では、世界市場での地域別生産状況を簡単に見たのち、需要の長期動向を、モータリゼーションを鍵概念として確認する。その理由は、モータリゼーションの渦中にある新興国での競争では、

市場がかなりの程度飽和している先進国での競争とは異なった要素—例えば低廉なファーストカーへの需要に応える能力—が重要であると考えられるからであり、しかも、モータリゼーションという段階概念を適用した時に、新興国市場相互の間にも非常に著しい相違—例えば中国とインドの間—があると考えられるからである。

あらかじめ結論を示すならば、今日の新興国の一部では、先進国がかつてのモータリゼーションを経験しており、内外のメーカーはこれによる市場機会を俊敏に捉えてこの新市場での競争力＝一時的競争優位を構築しえるモノづくり戦略が必要とされる。本報告では、中国とインドの民族系企業を事例に、需要の構造が、競争条件に大枠を課しており、企業競争力の構築との関係を分析する。

参考文献

李 澤建 (2016) 「勃興する新興国市場と民族系メーカーの競争力：自動車 I」(橘川武郎・黒澤隆文・西村成弘 [編], 『グローバル経営史—国境を超える産業ダイナミズム—』第 4 章, 名古屋大学出版会, 2016 年)

ⁱ 本報告は主に李 (2016) に基づく。

The more tiers, the lower prices 論の適用を試みる

－なぜ中間取引企業は低価格で供給できるのか－

1. はじめに

現在わが国では電力小売業にガス会社やコンビニエンスストア, 携帯電話会社等（新電力と呼ばれている）が参入し, 既存電力会社よりも低い小売価格でエンドユーザーに電力を供給している。

本報告の目的は, 何故, 既存電力会社よりも低い小売価格で新電力が電力をエンドユーザーに供給することが可能となるのかを明らかにすることにある。ただし低価格で供給できる理由は多々あり, 本報告ではそのすべてを明らかにすることができない。本稿では, 塩地(2002)で提起された The more tiers, the lower prices 論, 中間的な流通段階が増大すればするほど, 末端小売価格が低下する場合がある, という論理を適用して, 新電力の小売価格が低くなる理由を説明する。

すなわち, 中国では自動車メーカーらエンドユーザーに至る完成車流通において, 中間取引業者の流通段階数が増大すればするほど末端小売価格が低下する状況がみられる。それらを一般化して, The more tiers, the lower prices 論が塩地(2002)で提起されている。

この論理を用いて, 新電力が既存電力会社よりも低い小売価格で電力をエンドユーザーに供給している理由の一端を明らかにする。さらに新電力による電力小売業への参入を可能とした根拠とその競争優位, また逆にその競争優位が消滅する条件等を The more tiers, the lower prices 論から得られた理論的インプリケーションを使って明らかにする。

本稿では, 第2節でまず The more tiers, the lower prices 論を塩地(2002)での叙述を使って再度説明する。その上で第3節では新電力モデルに関する叙述を行うが, 紙幅の制約上, 結論の提示のみにとどまっている。詳細は自由論題での報告にて図表を使って試論的に説明する。なお, 本稿の第2節の部分は自由論題の報告では時間がきわめて短いので簡単な説明となる。ゆえに事前に本稿に目を通していただくと幸いである。

2. 中国自動車流通における The more tiers, the lower prices

The more tiers, the lower prices 現象が生じる原因は以下の二点である。

(1) メンディーラー(一級店)のマーケティング力不足

第一は, メーカーから直接に車両の供給を受けているメンディーラー(一級店)のマーケティング能力が低いためである。それ故, 一級店は, 供給を受けた車両を自らの能力ですべて消化しきれず, 二級店(下級店)に転売するという慣行が日常化している。すなわち, 大半の一級店は, 小売比率が20~40%程度で残りは, 二級店への卸売である。マーケティング能力が低いとは, 販売拠点数, 販売員数, 顧客管理技法, 整備工場数, 小売金融等, 多くの点で顧客に直接車両を売り込んでいくための能力が不足していることである。端的な例証は, 一級店が二級店以下に供給した車両の最終ユーザーが誰かも一級店はほとんど掌握できていないことである。

供給過剰下において, 加えて言えることは, 自動車メーカーは販売目標台数達成のためにリベートを投入するようになり, かつリベート支給額は目標達成度に応じた累進性がきわめて強いために, 一級店はリベート獲得のために当初自動車メーカーと契約した年間販売台数の達成に必死となっている。契約台数を達成できなかった時は, ペナルティを一級店が自動車メーカーに支払わなければならない場合もある。こうした中で一級店は, 後にリベートで補填されることを期待しつつ, メーカーから仕入れた価格にわずかなマージンを上乗せした額で, あるいは同じか, 時には下回る額で二級店にいわ

ば投げ売りをおこなっている。こうした事情が上記の現象を惹起させる一つの要因となっていることは明白である。とはいえ、中国でより顕著な要因は、次の構造である。

(2) 下級店の「ただ乗り」構造

中国で The more tiers, the lower prices モデルが広範に成立する上で決定的とも言えるのは、下級店が自動車流通事業のコスト構造上、「ただ乗り」となっているからである。ここで「ただ乗り」とは何を意味するのか。

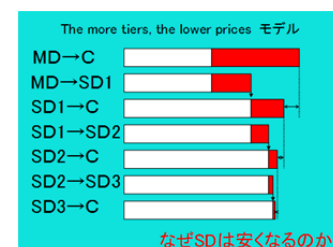
それは第一に、下級店、特に三級店以下の、自動車を取り扱っている流通業者は、ある特定自動車メーカーの専売店でもなければ、自動車のみを専門的に取り扱う自動車流通企業でもない場合もある。他商品を扱う流通業者の場合や、さらにはたんに流通業のみでなく、他にサービス業等を営んでおり、自動車取引は仕事が来た時のみの片手間でおこなっている場合もある。従って、自動車を取り扱うための固定費および変動費上の追加コストが小さく、極端に言えばゼロである。こうした片手間仕事が「ただ乗り」の実態である。

第二に、下級店は在庫を持っていない場合が大半であり、顧客への車両販売の後に、上級店から車両の供給を受ける。日本の業販店の大半が在庫を保有していないのと同様である。下級店がたとえ在庫を持っていたとしても、最終ユーザーに売れるまでは、上級店への代金支払いが繰延べされることが多い。実際に顧客から売上代金を入手した後に、それを上級店に納めるという、いわゆるコミッション方式に類似した方式となっている場合が多い。従って在庫費用からみてもほぼ「ただ乗り」である。

第三に、車両の実際の物流は商流と合致せず、下級店が小売した場合でも上級店の保有する在庫車両が上級店によって直接に顧客に納車される場合(移庫車と呼ばれる)もあり、顧客がそれを直接引き取りに行く場合もある。こうした場合は物流費用も下級店は被る必要がなくなる。

こうした「ただ乗り」構造が存在する故に、流通段階が増大しても実際の追加的流通コストがわずかにしか発生しないため、下級店側に価格競争上の優位が限定的であれ存在し、他の要因も相まって流通段階の増大にブレーキがかからないのである。すなわち、供給過剰の下でも流通段階を増大させ、最終の末端小売価格を低下させ、総マージン額がより小さくなくても、小さくなった総マージンをより多くの人々の間でより薄く分け合うという現象が生まれている。

以上の原因から右の図に示したように、流通段階が増大すれば増大するほど、末端小売価格が低下している。



3. 何故、新電力小売業の料金は既存電力会社よりも低いのか

結論のみを述べると、第一に電力小売業参入の追加コストが低いからである。第二に、独自業務(コンビニ等)と電気小売業務のシナジー効果が働くからである。シナジー効果によって独自業務の客層が広がり、その収益増加で電力料金を低くすることができる。

しかしながら新電力の存立根拠としては、The more tiers, the lower prices 論では説明できない側面がある。それは政府による、きわめて人為的政策的な要因が強い価格設定方式にある。市場メカニズムをゆがめている面がある。それ故、新電力モデルは永続的に続かない可能性がある。ただし、人為的・政策的な要因が消失した後も、新電力は低価格で電力を供給することができることも事実である。そのメカニズムの一つとして The more tiers, the lower prices 論は適用できる。

参考文献

塩地洋(2002)『自動車流通の国際比較－フランチャイズ・システムの再革新をめざして－』有斐閣。

大連市におけるソフトウェア・情報技術サービス産業の発展と転機

張艶（東北大学・院）

Yan Zhang (Tohoku University Graduate School)

1. はじめに

本稿は、中国大連市のソフトウェア・情報技術サービス産業の発展変遷とその特徴について論じるものとする。特に、日本市場向け開発・サービスの拠点として発展を遂げてきた大連市同産業の構造転換、産業組織の変遷を整理しながら、対日オフショアビジネスの進展とそこからの高度化と多様化を明らかにする。本稿では中国での呼称である「ソフトウェア・情報技術サービス産業」を、その本質に即して「ソフトウェア・ITES (IT enabled Service) 産業」と呼ぶことにする。

2. ソフトウェア・オフショア開発拠点としての大連

(1) 大連ソフトウェア・ITES 産業の概要

大連市のソフトウェア・ITES 産業が本格的に発展したのは、1998年に市政府がソフトウェア産業を振興する姿勢を明確にし、その後政府の支援によってソフトウェアパーク (DLSP) の設立である(張・川端[2012])。以後、20年に満たない期間でこの産業は急速に発展した。中国国内の同産業における売上シェアが高く、全国第9位の地位にあった(大連市軟件和服務外包發展研究院[2015])。

(2) 大連ソフトウェア・ITES 産業の特徴

大連市のソフトウェア・ITES 産業は独自の特徴を持つ。第1に、対日オフショア・サービスの拠点だということである(張・川端[2013])。第2に、DLSPが政府の支持と民間資本による経営の組み合わせによって設立したことである。第3に、頭脳循環と人材育成を通じた、対日オフショア・サービス向け人材の育成である。

(3) 大連ソフトウェア・ITES 産業の発展遷移

大連のソフトウェア・ITES 産業は対日オフショア開発の拠点として出発したが、事業構成や産業組織が変わりつつある。まず、事業構成の変化は、主に事業分野への定義や評価基準の変化、日本向け輸出比率の変化などの傾向にある。また、産業組織の変化は、主に企業数の増加、分散傾向のある企業規模や産業集中度、地場系企業と外資系企業の成長などから見られる。更に、コストパフォーマンスの面では、賃金などの人件費や物価が高騰しており、企業経営上負担となっているほか、大連は日本語人材が豊富といえども開発者や管理層は不足している(大連市軟件和服務外包發展研究院[2015])。

3. 対日オフショア開発における大連の地位

(1) 日本のソフトウェア産業におけるオフショア開発

日本のソフトウェア産業は、パッケージソフトウェアの弱さ、企業間ピラミッド分業構造(下請制)などの特徴がある。そのため、オフショア開発は常に階層的な外注システムによって行われており、仕様変更が多く、日本語へ拘る。オフショア開発を行う動機は主にコスト削減と不足する技

術者の確保にあり、2000年代にはオフショア開発の規模は拡大傾向にあった。

(2) ウォーターフォール型開発におけるオフショアリング

日本の受注制作ソフトウェアの開発はウォーターフォール型のプロセスでなされることが多い。この多段階の開発工程のうち、労働集約的な工程から順にオフショア開発に出されてきており、日本と中国にまたがる、ソフトウェア開発の国際分業が形成された。

4. 大連における対日オフショア開発の進化

(1) 対日オフショア開発拠点としての大連の限界：労働集約型集積の限界

日本のITベンダーにとって、長期継続の取引を行って始めて利益が上がる構造になっている。この独特な構造を労働集約型の大連同産業に持ち込まれると、一つ一つの取引の単価は抑えがちなになり、大連同産業の苦しみの源となっている。

(2) 世界金融危機を契機とした国内外環境変化

2008年世界金融危機の後、中国は4万億元を投入し、様々な経済対策を打ち出しており、中国国内における内需の成長と労働コストの上昇をもたらした。その後、2013年からの円安が長引く、大連市における日本向けオフショア開発に大きな影響を及ぼした。

(3) 高度化と多様化の模索

大連市のソフトウェア・ITES企業は、中国国内における賃金上昇の影響で、近年低賃金と労働力入手の便宜を優位性として活用することが困難になり、対日オフショア開発からの進化を迫られた。そこで、企業の中で対日オフショア開発の高度化・専門化、中国市場の開拓、高度技術を要する分野への進出などの傾向が見られる。特に、国内市場の拡大により、オフショア開発と異なる事業機会が拡大してきた。

5. おわりに

大連のソフトウェア・ITES産業は日本市場向け開発・サービスの拠点として発展を遂げてきて、高対日輸出比率、独特なソフトウェアパーク運営、頭脳循環と人材育成といった三大特徴を持つ。近年、国内外の環境変化が起きており、大連同産業に影響を与え、その事業構成や産業組織が変わりつつある。こうした産業組織変遷の中で、産業の主体である個々の企業は様々な面において高度化と多様化を進んでいる。

ソフトウェア・ITES産業のエコシステム形成における政府の役割、ソフトウェア産業の国際分業における大連の位置づけとその高度化が解明は残された課題である。

参考文献

- 大連市軟件和服務外包發展研究院編[2012]『大連軟件和信息技術服務業發展報告(2015)』東北財經大学出版社。
張艷・川端望 [2012]「大連市におけるソフトウェア・情報サービス産業の形成」『アジア経営研究』アジア経営学会第18号、2012年8月。
張艷・川端望 [2013]「大連市におけるソフトウェア企業の事業創造と変革—4社の事例分析から—」『産業学会研究年報』第28号、2013年3月。

日本企業にみる海外拠点間分業-二輪部品企業を事例として-

東 正志 (京都文教大学)

AZUMA Tadashi (Kyotobunkyo University)

横井 克典 (九州産業大学)

YOKOI Katsunori (Kyushusangyo University)

1. 本報告の目的

本報告の目的は、日系部品サプライヤーの ASEAN 域内における各生産拠点の成長や経営環境の変化が、現状および今後の生産拠点配置に対して、どのような影響を与えているのかを考察することにある。

日系製造企業が生産拠点の海外展開を積極的に行うようになって久しい。製造企業が海外生産拠点を設立する理由は様々である。本報告での分析対象となる二輪車産業における完成車メーカーであれば、「需要のあるところで造る¹⁾」と表現されるように、これまで日系3社（ホンダ、ヤマハ、スズキ）は進出先国の内需をターゲットとして、海外生産拠点を設立・運用させてきた。しかし、近年、日本の二輪車企業3社は、市場立地の方針に加える形で、各国の優位性を踏まえた拠点配置を進めている。この点は、多くの日本の多国籍製造企業と同じ動向と考えられる（藤本・天野・新宅〔2009〕）。

二輪車の部品サプライヤーも完成車メーカーの後を追う形で、納入先企業が立地する国に生産拠点を配置してきた。しかし、ASEAN 域内における拠点数が増えるにつれ、さらには、二輪車需要が大きい国が移り変わるにつれ、部品サプライヤーの拠点配置にも新しい動向が見受けられる。

本報告では、二輪部品サプライヤーA社を事例として、各生産拠点の成長と外部環境の変化が製造拠点の再配置あるいは分担機能の変化にどのような影響を与えているのかを考察していく。結論を先取りすると、製品特性や海外拠点への権限移譲、拠点間の調整の仕組み、完成車メーカーとの関係性のあり方が、生産拠点配置に影響を与えることが明らかになる。

2. 先行研究

大木〔2008〕が指摘するように、製造拠点配置の動的な変化を捉えて、その要因を解明する試みは少ない。さらに、部品サプライヤーを対象として国際的な生産分業の配置を論じた研

究となるとより少なくなる。

「製造拠点の動的な変化」、「部品サプライヤー」の両面をカバーした先行研究としては、大木・中川〔2010〕がある。そこでは、HDD 部品サプライヤーの昭和電機を事例として、同社の日本・台湾・シンガポールの三つの生産拠点の関係に焦点を当て、三拠点の競争的関係と協調的関係が昭和電機のサプライヤーとしての高い競争力を支えていると指摘されている。

ASEAN 域内の生産拠点を取り扱った研究としては、自転車部品サプライヤーのシマノを対象とした東〔2006〕がある。シマノの ASEAN 域内にあるシンガポール拠点とマレーシア拠点がそれぞれ独立した事業体であったものから、購買や設計面で協調し始め、近接する ASEAN 域内の拠点をひとつの単位とすることで、競争力を高めようとしている動きが明らかにされている。

上述した通り、部品サプライヤーの生産拠点の配置に関する研究は散見されるが十分に蓄積されているとは言い難い。本報告は、既存研究に厚みを与えるという意味での事例の豊富化に寄与すると考えられる。

3. 二輪部品企業 A 社の事例

二輪企業サプライヤー A 社のインドネシア拠点、タイ拠点を対象として事例研究を行う。予稿集では紙幅の制限上、掲載できないため、報告当日に詳述する。

注

1) 『日本経済新聞』1995年4月6日付朝刊9面。

参考文献

東 正志〔2006〕「シマノにおける海外拠点間関係の変容-ASEAN 域内工場に焦点を当てて-」『同志社大学大学院商学論集』第40号第2号。

天野倫文〔2005〕『東アジアの国際分業と日本企業：新たな企業成長への展望』有斐閣。

大木清弘〔2008〕「海外子会社の「進化」とその促進-経営学輪講 Birkinshaw and Hood (1998) -」『赤門マネジメント・レビュー』第7巻第10号。

大木清弘/中川功一〔2010〕「多国籍企業における組織内競争導入の効果 -昭和電工の事例」『組織科学』Vol. 43, No. 3。

藤本隆宏/天野倫文/新宅純二郎〔2009〕「ものづくりの国際経営論 アーキテクチャに基づく比較優位と国際分業」『ものづくりの国際経営戦略 アジアの産業地理学』有斐閣。

「新興国“水”ビジネス戦略—日本企業の現状と課題について—」

江崎康弘（長崎県立大学）

Ezaki-Yasuhiro (University of Nagasaki)

1. 研究の目的

新興国の人口増加と経済発展により、世界的に水不足の事態となり、この解決が世界的な重要課題となっている。地球上の生物が須らく生きていくうえで、水は不可欠である。日本では、かつて「水と安全は無料である」といわれ、日常生活上で日本人は水を特に意識することはなかったが、日本でも2000年代以降、水問題が話題になってきた。特に、2009年7月に経済産業省が『水ビジネス・国際インフラシステム推進室』を設置して以来、官民ともに活発になってきた。公共財から経済財へと水の価値が変化してきたといえる。この点を踏まえ、本稿では、世界の水資源の現状を把握し、①ビジネスとしての水の市場性 ②グローバル企業・日本企業の事業戦略 ③グローバル水ビジネスは日本企業には参入障壁が高いことを示し今後進むべき方向性の示唆の3点を考察する。

2. 現状把握

日本では水問題を実感する機会は少ないが、世界では深刻な水問題が発生しているのである。「International Water Management Institute Annual Report 2006/2007」によれば、深刻な水不足や水質汚染の進行により、約12億人が安全に水にアクセスできない状況にある。世界の水資源は、地域遍在性が強く絶対量も限定されており、新興国における人口増加、都市化・人口集中、生活水準の向上や工業化の進展などを背景に、2025年の世界の水需要は2000年に比して約30%の増加となる見込みである。特に現在渇水地域であるアジアでは人口増加や都市化などの問題と重なり、急速に水需要が拡大し2025年にはアジアの水需要は世界の約60%を占めることが予測されている。

これに伴い世界の水ビジネス市場は、2007年の約36兆円から2025年には約87兆円に増加する。特に、アジア・中近東などの新興国では毎年二桁の経済成長が続くと見込まれるなか、水ビジネスの市場性が非常に高いのである。

3. 先行研究

先行研究としては、次があげられる。

- (1) 経済産業省『産業構造ビジョン2010』『水ビジネスの国際展開に向けた課題と具体的方策』“和製水メジャー”を目指し、O&Mの知見が深い地方自治体も含め民間企業との協業を期した“オールジャパン体制”を提唱。
- (2) 藤原・朝河・Juliasih・大門(2016)『インドネシア西スマトラ州ソロク市における水道技術研修による実践的研究』豊橋市・豊橋科学技術大学による自治体国際協力事業資金を用いたソロク市への水道技術支援(合計19日間)を実施。技術体得による持続的な水道設備の改善可能という意識改革を実施し、地方自治体の海外展開への懸念を否定。
- (3) 加賀隆一(2013)『実践アジアのインフラビジネス』地方自治体の水道部門が、グローバル水ビジネスに関与するために克服すべき課題が多々あるとした。

4. 先行研究に対する筆者見解

水ビジネスのグローバル展開については地方自治体を含めたオールジャパン体制の推進と、それに対する否定的な考えがある。筆者が主張するのは後者—加賀隆—(2013)に近い。グローバル水市場で日本企業が国際競争力を発揮するにはオールジャパン体制に拘らず日本企業に不足している資源を有した海外企業と積極的に組むべきと考える。ただし、日本企業が中心的な役割を担うジャパンイニシアティブのスキームを構築することは必要である。

5. 主要な水企業

		世界	日本	市場規模予測 (2025年)
水道事業 (上水・下水)	管理 (資産所有)	公共事業	公共事業	100兆円 (60兆円) —2005年—
	運用 (運転維持管理)	①欧州水メジャー: ヴェオリア(仏)、スズ(仏) ②M&Aによる新規参入型: GE(米)、シーメンス(独) ③国家戦略型: シンガポール、オランダ、ドイツ、 韓国、スペイン、中国	①国際コンソーシアム型 丸紅、三井物産、住友商事、 三菱商事、サクラ、日揮、 東洋エンジ ②国内コンソーシアム型 メタウォーター、 荏原製作所/日揮/三菱商事 ③国内民営型 栗田工業(*)	
新規水事業 (造水・再利用)	建設	ヴェオリア(仏)、スズ(仏)、 GE(米)、フィシア(伊)、 ドーサン(韓国)	三菱重工、日立造船、千代田化 工、鹿島建設、日立製作所、 栗田工業(*)、オルガノ(*)	10兆円
	エンジニアリング			
プラント建設 (EPC)	ポンプ	Sulzer, Calder, Grundfos, ERI	西島製作所、荏原製作所、 日立製作所	1兆円
	膜	ダウ(米)、GE(米) シーメンス(独)	東レ、旭化成、 日東電工、クボタ、東洋紡績	

(注)企業名は、グループ統合会社(代表例)。*印は、海外展開は民営主体(非社会インフラ設備)。

表1 世界の主要水企業
出典：栗原(2010)

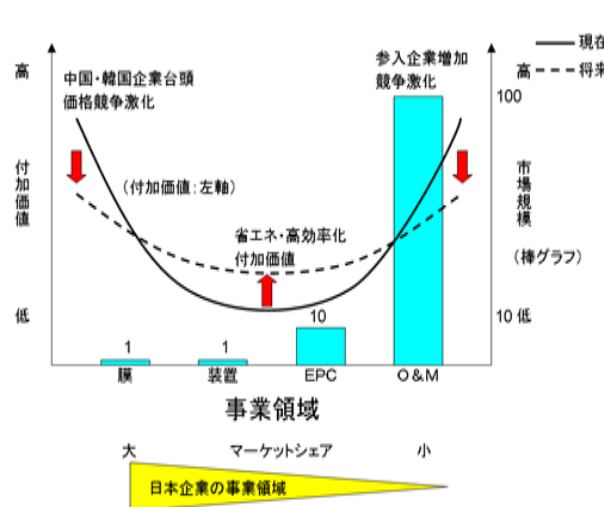


図1 水ビジネスのバリューチェーン分析
出典：藤澤(2012)17頁、一部筆者が加筆修正

6. ヒアリング調査結果

見解①：総合商社による水メジャーとの協業や単独で海外水事業会社へ出資や買収を行う案件では、日本の水事業の将来に繋がるものは少ない。商社はヘッジファンドと何ら変わらない。

見解②：商社がグローバル水事業に先鞭をつけることは歓迎すべきことである。

筆者見解：海外の水事業会社を加えたコンソーシアムの構築が日本の水事業の発展に繋がる。

7. まとめとインプリケーション

日本企業が目指すべき方向性は、水ビジネスの一元管理を期して、事業運営のポジションに商社が資本参加している海外水事業会社を入れたジャパンイニシアティブのスキームを構築し、技術優位性の度合いが強い下水事業や工場廃水の再処理事業や海水淡水化事業などのボリュームゾーンから多少離れたゾーンを目標とすることが重要である。経済産業省提案の「オールジャパンで和製メジャーを目指す」のではなく、日本企業のコア技術を活かし、水メジャーやシンガポール、韓国企業との真っ向勝負を避けるポジショニングが重要である。この点をより目下、日立が海外で展開しているドバイとモルディブの2つの事例を注視し、これらをケーススタディとして今後の研究課題としたい。

韓国における日系自動車部品メーカーの取組みについて

王 珊（東北大学・院）

Shan Wang (Tohoku University Graduate School)

1. はじめに

韓国国内の自動車消費市場は、年間 200 万台の規模である。国内生産拠点を持つ五つのブランドの完成車メーカー、すなわち現代、起亜、GM コリア、ルノーサムソンとサンヨンが、販売台数の約 85%を占めており、それ以外は輸入車となっている。言うまでもなく、国内生産・国内販売の車の中で、現代グループ（現代自動車と起亜自動車）は最大のシェアを持っている。しかし、完成車メーカーにとって、韓国国内の市場規模だけでは企業の成長に十分ではなく、各社が 1990 年頃から積極的に海外市場へアプローチしている。五つの完成車メーカーは会社の資本関係によって、進出経緯がそれぞれ異なる。現代グループが海外に積極的な投資を行い、GM コリアが韓国を小型車の生産拠点として海外輸出しているなどの事情はよく取上げられている。一方、韓国の現地生産規模は年間 430 万台であり、そのうち現代グループが 350 万台、GM コリアが 50 万台、ルノーサムソンが 20 万台、サンヨンが 15 万台となっている。現地生産と現地販売の台数の差を見れば、韓国で生産された車の半分以上は輸出向けとなっていることが明らかである。また、周知のように、韓国五つの完成車メーカーという点、現代自と起亜以外の三社には韓国の資本よりも外国資本の参入割合が高いという特徴がある。現代ブランドと起亜ブランドに分けられているが、資本関係上では全て現代グループに属されている。

2. 問題意識

以上のような背景を踏まえ、本稿の問題意識を整理しよう。まず、競争激化になりつつある韓国の国内市場が挙げられ、とりわけ最近では輸入車の増加が注目されている。産業成長の初期に、現代自が閉鎖的な国内市場で成長してきたが、近年において韓国では北米、欧州などとの FTA 提携によって、輸入車が毎年増えている。言い換えれば、消費市場の全体規模があまり増加しない国内市場の一部は、輸入車にシェアを取られつつある。しかも、輸入車の中で特にラグジュアリの割合が高い。現代自は国内の高いシェアを保つと同時に、世界のラグジュアリブランドと競争しなければならない。そのため、現代自は 2015 年 11 月に現行の Hyundai, Kia ブランドのほかに、Genesis というラグジュアリブランドを立上げた。Genesis はトヨタの Lexus, VW の Phaeton に相当する位置づけである。また、国内市場だけでなく、欧米及び中国市場も Genesis の狙いである。ラグジュアリブランドであるため、デザイナーを Bentley からスカウトし、ブランドのイメージを強化させる。一方、クルマ作りのほうは FR-L のプラットフォームに G70, G80, G90 のセダンと GV80, GV90 の SUV 等をラインアップしており、最先端な技術を搭載することも求められている。

一方、海外市場において、韓国の完成車メーカーはグローバル完成車メーカーと真正面に戦っている。現代自は短期間で迅速に成長してきており、世界 Top5 の完成車メーカーに就いた。当時ウォン安を笠に着て、大量な輸出を実現させたことと、海外生産拠点の集中的投資によって本格的な海外現地生産を展開し、特に北米市場においては中小セグメントカー市場シェアの一部を取得でき

たことが事例研究によく挙げられている。ただし、当時低利益率のクルマ販売を通して市場シェアを獲得したものの、消費者にとってエントリーカーのイメージを与えてしまったため、如何にブランド力を向上させるのは、その次の課題として引きも切らずに來た。そのため、前述した Genesis ブランドの立上げもそうであるが、ほかには品質向上に努め、北米で消費者に信憑性の高い J.D.Power でトップランキングに載せた取組みもみられる。しかし、海外市場では、あらゆる面で他の完成車メーカーと競争しなければならない。品質はもちろん、クルマに先進的な技術を搭載するのも、競争力を向上させるには欠かせないことである。その先進的な技術を開発する際に、完成車メーカーと部品メーカーの提携協力等は一般化になってくる。つまり、国内であれ、海外であれ、技術競争力を向上させることは企業の成長にとって最も重要な課題であると見なされる。

なお、ライバル間の競争だけでなく、各地域または各国の燃費規制、排気ガス規制、GHG 規制等の外部環境も年々厳しくなっている。完成車メーカーは、クルマに新技術を搭載することでそれらの規制条件をクリアする。言い換えれば、厳しい規制を設定する目的は、完成車メーカーに対して新技術の開発及び導入を強制的に促すことである。その地域ないし国の規制に満たさないと、完成車メーカーは巨額な罰金や生産販売停止などに直面する。韓国で生産されたクルマの半分以上は輸出向けのものであるため、その輸出先の規制に満たす仕様で作られなければならないのである。つまり、韓国完成車メーカーにとって、新技術の導入は必須な条件となってくる。新技術を取り入れることが産業全体の使命でもあると考えられる。

3. 分析視角， 研究対象， 分析枠組み

自動車産業の成長と完成車メーカーの発展には、新技術がますます重要な位置づけになってくる。その中で、韓国完成車メーカーと日系部品メーカーが如何に提携して新技術の開発に取り組むかについて、本稿では「先行開発」の段階に遡って考察する。なお、韓国完成車メーカーとの取引の性格を正確に把握するために、特に断らない限り、本稿の研究対象として、韓国完成車メーカーを現代グループに絞り、そして日系部品メーカーではデンソーを取上げる。日系部品メーカーが韓国完成車メーカーに果たす役割を考察し、取引の実態を明らかにした上で分析を行う。

分析の枠組みとしては、Williamson [1979] が提唱した取引統治機構論を用いる。自動車産業における完成車メーカーと一次部品メーカーとの取引は、取引相手が少数である状況で、一定の期間における継続的な行動である。本稿はそのような取引において、コストダウンと品質向上等、デンソーと現代自の事例を取り上げて考察したい。

参考文献

KAMA Industry Research Team [2014] , Korean Automobile Industry Annual Report 2014, *KAMA (Korea Automobile Manufacturers Association)*

Williamson, Oliver E. [1979] , Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, *Journal of Law and Economics*, Vol. 22.