

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 6 月 17 日現在

機関番号：24506

研究種目：基盤研究(B)

研究期間：2010～2014

課題番号：22330120

研究課題名(和文)新興国市場開拓のための日本企業の組織能力に関する研究

研究課題名(英文) Study for the Organizational Capability of Japanese Companies that is to exploit the emerging markets

研究代表者

山口 隆英 (Yamaguchi, Takahide)

兵庫県立大学・経営研究科・教授

研究者番号：90272096

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 4,800,000円

研究成果の概要(和文)：日本企業が海外進出する市場として新興国が重要になっている。新興国は、これまで生産拠点であったが、市場ではなかった。新興国の経済成長に合わせて、新興国の市場としての重要性が高まってきた。新興国を市場として利益を上げることが課題となっている。

その課題に対して、日本企業にはどのような組織能力が必要とされるかを検討することが本稿の課題である。この課題のキーポイントは、従業員の長期的な雇用を実現することによって、現地でつくり販売するというビジネスモデルを構築することであった。長期雇用にむけて、将来のキャリアパスの明確化が必要であった。この点については、今回の研究では十分に議論されず、今後の課題である。

研究成果の概要(英文)：Some emerging markets is important for Japanese companies. The emerging markets were not a market but a production base. In accordance with the economic growth of emerging countries, it has been growing importance as emerging markets.

Important issue is to make a profit in emerging markets. Key points of this issue was to construct a business model of selling made locally by implementing long-term employment. For long-term employment, it was necessary to clarify the future career path. This point is not adequately discussed in the present study, it is the future issues.

研究分野：経営学

キーワード：新興国 市場開拓 キャリアパス マネジメント人材 エンジニア

1. 研究開始当初の背景

2010年の研究開始当初、進行する円高に伴い多くの日本企業が、海外市場での新しい展開を模索している時期であった。加えて、BRICs、つまり、ブラジル、ロシア、インド、中国、さらには、タイ、インドネシア、ベトナム、フィリピンといった新興国の経済成長が著しくなり、それらの国の市場としての魅力が高まり、それらの国での生産だけでなく、販売活動の必要性が叫ばれるようになっていた。

しかし、そのような国での販売活動は、これまでの日本企業が実施してきた高品質の製品を生産して販売するだけでは、現地のマスマーケットをつかめず、市場開拓ができない状況であった。高品質な製品をつくるために組織されてきた日本企業にとって、意図的に製品の市場を落として、現地のマーケットに合わせることは難しかった。

そこで新興国市場で販売可能な製品を作り、多くの市場シェアを獲得していくためには、どのような組織が必要で、どのような組織能力を開発する必要があるのかという課題に注目した。

2. 研究の目的

新興国で市場開拓をするための組織能力として、日本企業に何が必要でどのような組織能力が必要かという点が、この研究の課題であった。

新興国で市場を開拓するためには、多くの場合、日本からの輸出では、市場での販売価格が高くなりすぎてしまい、高級品となり、新興国市場で大きな市場シェアを獲得することはできない。また、新興国は依然インフラの未整備な部分があり、グローバルな生産体制を確立したとしても、輸送の問題があり、近隣諸国からの輸入にも限界がある。そのような状況の中で、新興国市場を開拓するためには、新興国で生産し、販売する体制の確立が必要になってくる。

新興国での生産販売体制の確立には、必要な従業員を確保し、現地で販売可能な製品の仕様を作り、生産体制を整備し、販売網を確立する必要がある。つまり、新興国での生産販売体制の確立に向けての第一歩は、従業員の組織化にあるといえる。現地従業員の組織化に向けて、本研究では、日本企業がどのような形で、新興国で従業員を獲得し、戦力化しているかという点を、日本企業の組織能力として、研究を行った。

3. 研究の方法

研究の方法は、大別して量的研究方法と質的研究方法に分けられる。本研究においては質的研究方法を重視して研究を進めた。特に、ケーススタディによる研究を重視した。ケーススタディとしては様々な方法があるが、今回は、できる限り現場の声を研究に活かすことを念頭に置き、新興国で実際に日本企業の

海外子会社の経営に従事した当事者の声を集めるに努めた。つまり、現地での経営経験を当事者が語るケースとして収集した。このような形でケースを収集するために、公益社団法人国際経済労働研究所の協力を仰ぎ、新興国経営研究会を発足させ、新興国での経営経験者を招き、研究会形式でケースの収集に努めた。研究会の開催にあたっては、国際経済労働研究所の前理事長の前川朋久氏、大阪商業大学の安室憲一教授と古沢昌之教授の協力をえた。開催した研究会の詳細は次の通りである。

2010年10月18日(月)

テーマ 「インド世界を読み解くポイント
インドの人・文化・企業経営」

講師 楠木 義博 氏(元インド松下電器副社長)

2010年12月6日(月)

テーマ 「ベトナムにおける人事労務管理の
ポイント ベトナム人の資質を活かす
ために」

講師 津田 正彦 氏(元カネカファーマベトナム工場長)

2011年2月24日(木)

テーマ 「中国における労使関係の留意点
ストライキ問題の行方を考える」

講師 楊 樂陽 氏(株式会社華鐘コンサルティング取締役)

2011年4月19日(火)

テーマ 「ブラジルでの人事労務管理の
ポイント ブラジル人の活力を如何に引き
出すか、(その「人懐こい」国民性をしっかり
押さえて)」

講師 名取 力 氏(元東洋紡ブラジル社長)

2011年6月1日(水)

テーマ 「ベトナムでの事業経営に関して
16年間の鉄鋼事業経営の経験から」

講師 緒方 健 氏(共英製鋼株式会社取締役・専務執行役員)

2011年8月4日(木)

テーマ 「インド事業、36年の実績を経て」

講師 曾我 憲道 氏(新田ゼラチン株式会社代表取締役社長)

2012年1月26日(木)

テーマ 「インド投資規制、税制の概要」

講師 高野 一弘 氏(税理士法人プライスウォーターハウス シニアマネジャー・公認会計士・税理士)

2012年2月21日(火)

テーマ 「ブラジル事業展開における日系

人の活用について考える 日系人及び日系企業への実態調査を踏まえて」
講師 古沢 昌之 氏(大阪商業大学総合経営学部教授)

2012年3月5日(月)
テーマ 「ブラジルにおける人事施策のポイント ブラジルでの事業経営の経験から」
講師 松田 雅信 氏 (元パナソニックブラジル社長)

2012年4月20日(金)
テーマ 「インドにおける日産自動車の挑戦 チェンナイ工場立ち上げの実態」
講師 遠藤 哲平 氏(日産自動車株式会社生産管理部)

2012年5月11日(金)
テーマ 「中国駐在員の安全対策とメンタルヘルス対策」
講師 古賀 賢次 氏(株式会社 MD ネット顧問)

2012年6月29日(金)
テーマ 「チャイナ・プラス・ワンとしてのバングラデシュ 縫製業界の動向を中心に」
講師 宮田 晃宏 氏(鴻池運輸株式会社国際物流関西支店開発営業部課長)

2012年9月28日(金)
テーマ 「インドネシアの経営環境 / 労務管理の視点から」
講師 小尾 吉弘 氏(丸紅株式会社開発建設事業部副事業部長(兼)海外不動産開発室長)

2012年11月30日(金)
テーマ 「大国ブラジル 動き出したトヨタ ブラジル駐在経験(2006-2010)を踏まえて」
講師 長谷部 省三 氏(元ブラジルトヨタ社長)

2012年12月21日(金)
テーマ 「インドネシアの会社経営を振り返って」
講師 早川 剛 氏 (元 PT. Seiwa Indonesia 社長)

2013年3月15日(金)
テーマ 「ベトナムでの人事・労務管理」
講師 井上 学 氏(姫建機材株式会社(CBSグループ)代表取締役)

2013年10月4日(金)
テーマ 「ベトナムにおける労使関係面での留意点 ストライキの急増と日系企業の課題」

講師 古沢 昌之 氏(大阪商業大学総合経営学部教授)

2013年10月18日(金)
テーマ「インドネシアにおける労使関係面での留意点 インドネシア現地調査を踏まえて」
講師 山口 隆英 氏(兵庫県立大学大学院経営研究科教授)

2014年2月18日(火)
テーマ 「ベトナム進出日系企業における労使関係の現状と課題」
講師 古沢 昌之 氏(大阪商業大学総合経営学部教授)

テーマ 「インドネシア進出日系企業における労使関係の現状と課題」
講師 山口 隆英 氏(兵庫県立大学大学院経営研究科教授)

テーマ 「現地労働組合を巡る状況」
講師 榎沢 弘樹 氏(パナソニックアプライアンス労働組合デバイス・エネルギー支部書記長)

テーマ 「現地日系進出企業における労使関係の現状と課題」

講師 村上 哲朗 氏(イオンリテールワークスユニオン中央執行海外グループ議長)

以上のような形で、ケースを収集することで多くの知見を得た。これを踏まえて、追加的に海外調査を行い、そのデータを補足することで研究を行った。

4. 研究成果

本研究では、日本企業がどのような形で、新興国で従業員を獲得し、戦力化しているかという点を、日本企業の組織能力とらえて研究を行った結果、いくつかの研究成果を得ることができた。第1に、新興国の労使関係についてである。新興国では、従業員の雇用に対して様々な制約があり、従業員をいったん雇用すると、解雇することが難しい国が多かった。したがって、正規従業員の採用プロセスが重要であり、日本で行っている以上に様々な手順を踏むことが必要であることが分かった。第2に、労使関係と労働組合の在り方である。労働組合は規定で設置をしなければならない国が多いが、専従者の給与を企業が払うなど、日本との制度的な違いがあることが多い。その一方で、若い従業員が多く、そのコントロールは非常に難しい。多くの日本企業の場合、海外子会社の責任者が日本で組合活動を経験していることもあり、逆に組合活動に対してアドバイスなどといったケースが数多く見受けられた。つまり、新興国

での海外子会社において、現地責任者の組合
経験の有無が大きなポイントであった。こ
こで出てきた問題として、新興国に進出した中
小企業の経営者が、日本で組合活動を経験し
ていないにもかかわらず、新興国では組合に
対峙しなければならず、そこでの経験の不足
をどう解消するかという問題が存在してい
た。そして、第3に、日本企業が新興国では
従業員のキャリア形成プロセスの一部に
なっているということである。新興国では、
日本企業での就労経験は非常に高く評価さ
れることが多く、次の就職先高待遇につな
がる。したがって、日本企業から見ると、せ
っかく育てた従業員が他企業に転職してい
くということになる。この点については、日本
企業が、新興国の従業員に対して、次のキャ
リアを明示する部分での不足があることが
明らかになった。特に、現地向け製品の開発
に携わることができるエンジニア等高学歴
の従業員に対して、どういう形でその人た
ちの将来キャリアを明示するかが大きな課
題であった。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者に
は下線)

[雑誌論文](計 1件)

山口隆英: "日本の中小企業における海外
事業展開" 研究調査報告書「中小企業にお
ける海外事業展開の動向と課題」2013年3月.
p15-38 (2013)査読無

[学会発表](計 2件)

「グローバル企業の理論に求められる組
織能力の視点」国際ビジネス研究会関西部
会(2010年12月11日)関西学院大学
(兵庫県西宮市)

「組織能力の視点から見た内部化理論」
多国籍企業学会西部部会(2014年8月30日)
兵庫県立大学(兵庫県神戸市)

[図書](計 3件)

山口隆英「多国籍企業論の再検討」『多
国籍企業とグローバルビジネス(林倬史・古
井仁編著)』税務経理協会. 総 p290・p3-29
(2012)

山口隆英「日本の中小企業による海外事業
展開の課題」『現代中小企業の海外事業展開』
(佐竹隆幸編著)ミネルヴァ書房. p223
(2014)

古沢昌之、安室憲一、山口隆英編著『新興
国における人事労務管理と現地経営』白桃書
房. 総 p294 p78~102(近刊)

6. 研究組織

(1)研究代表者

山口隆英(Takahide Yamaguchi)
兵庫県立大学・経営研究科・教授
研究者番号: 90272096