

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 23 日現在

機関番号：14501

研究種目：基盤研究(B)

研究期間：2010～2013

課題番号：22402033

研究課題名(和文) 日本企業の海外事業の競争力と経営業績に関する総合的な実証研究

研究課題名(英文) An Empirical Study on the Management Performance and Competitiveness of Overseas Operations of Japanese companies

研究代表者

黄 りん (HUANG, LIN)

神戸大学・大学院経営学研究科・教授

研究者番号：40225363

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 14,200,000円、(間接経費) 4,260,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、日本企業の海外事業の競争力と経営業績を実証的に分析するために、グローバル競争力の評価指標を開発し、先進国市場だけでなく新興国市場における企業のフィールド調査を行った。製造業とサービス業における日本企業のグローバル競争力の相違、日本企業の海外事業の経営業績に影響し、海外市場での競争力の基盤になっている要素を明確にした。また、グローバル競争力の変化を財務指標による国際比較という分析手法で明らかにし、新興国市場、国際M&A、グローバル・マーケティング、グローバルSCMや現地営業活動などの側面から説明するための理論概念と分析枠組みを提示して、グローバル競争力に関する理論的説明を深めた。

研究成果の概要(英文)：In this study, we have analyzed empirically the management performance and competitiveness of overseas operations of Japanese companies. We have developed the indicators to evaluate global competitiveness and conducted the field research of companies in the emerging markets as well as the developed markets. We have clearly defined the elements of discrepancies in the manufacturing and services, the effect on business performance of overseas operations, and the bases of competitiveness in overseas markets of Japanese companies. In addition, we revealed a method of international comparison by the financial measures to analyze the change of global competitiveness. By applying the theoretical framework and concepts for explaining operating activities such as local operations in the emerging markets, international M&A, global marketing, and global SCM, this study has deepened the theoretical description and understanding of the global competitiveness.

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・商学

キーワード：グローバル競争力 海外事業 経営業績 新興国市場 グローバルSCM 国際M&A 財務指標分析
グローバル・マーケティング

1. 研究の問題背景

(1) 海外事業の成功は多くの日本企業にとって重要な成長戦略となっている。しかしながら、日本企業の海外事業の競争力や経営業績に関する実証的分析は必ずしも十分に行われていない。とくに、先進国市場と新興国市場における日本企業のグローバル競争力、製造業とサービス業の現地法人の経営業績に関して、評価が分かれているところでもある。海外事業の経営業績に関しては、より長期的な分析と現地でのフィールドワークによる観察が必要である。また、グローバル競争力という視点から定量的と定性的に行う必要もある。

(2) 参入形態、現地法人の内部統治システムおよび現地経営は現地市場での競争力と経営業績との関係を解明することが求められている。また、日本から現地法人への資源移転だけでなく、現地市場での組織学習（現地市場経験の蓄積）と企業能力（ダイナミックに組織能力を進化させ、外部資源を調整・統合・活用する能力）の向上がきわめて重要な分析視点である。このような分析フレームと分析手法を日本企業の先進国と新興国における製造業とサービス業の現地法人に適用し、親会社と現地法人における企業能力のダイナミクスと、その経営業績との関係を実証的に解明することは、これまでの研究に新しい知見をもたらすと期待される。

2. 研究の目的

本研究の目的は、日本企業の競争力と海外事業の経営業績を多面的かつ実証的に分析することである。グローバルな市場環境が激変するなかで、日本企業のグローバル競争力にどのような変化が起こっているのか、どのような要因が日本企業の海外事業の経営業績に影響し、どのような要素が日本企業の海外市場での競争力の基盤になっているのか、そして、日本企業はどのようにグローバル競争に対応した戦略調整を行っているのかといった研究課題を取りあげる。具体的には、先進国市場（EU）と新興国市場（中国・インド）における日本企業に関するフィールド調査と実証的分析によって解明して、日本企業のグローバル・ネットワークの新しい姿を探ることが研究のねらいである。

3. 研究の方法

本研究の目的を達成するために、つぎの定性的研究方法と定量的分析の研究方法を相互補完的に用いた。まず、日本企業の海外事業と現地法人に関する長期的な経営業績の動態を示す財務会計データによる定量的分析を行う。そのために入手可能な世界各国の上場企業の財務指標のデータベースを構築した。つぎに、日本国内（本社）、複数の国での現地法人に関するヒアリング調査とアンケート調査を行い、とくに新興国市場の中国

やインド、そして戦略的重要度が高まっている欧州市場（イギリス、ドイツやフランスなど）でのフィールドリサーチと現地ヒアリングを実施した。さらに、製造業とサービス業（ex. グローバル小売企業）、国際 M&A、グローバル・マーケティング、グローバル SCM や現地営業活動などの側面に分けてデータを収集して統計的分析を行った。

4. 研究成果

(1) グローバル・サプライ・チェーン・ネットワーク（G-SCN）という理論概念を提示してグローバル・ネットワークの視点からサプライ・チェーンのもつ戦略上とマネジメント上の課題を分析した。この中で、グローバル・ネットワーク化の視点から地球規模に分散化し、外部化するサプライ・チェーンがもつ戦略上とマネジメント上の課題を整理した。販売、製造や研究開発など企業の付加価値活動がグローバルに分散化する傾向にあることを明示して、企業の競争力基盤に関して市場反応力と外部化の二つの視点から論じた。そして、グローバル・サプライ・チェーン・ネットワークをマネジメントするために、アジリティ（俊敏さ）、延期型システムと組み合わせの経済の三つの編成原理を提示している。また、グローバルなサプライ・チェーンに関する認識を深めることはグローバル競争力の基盤を理解するためにとって重要であること、特定の国や特定の地域に限定したサプライ・チェーンの分析はグローバル経営の重要な課題を見逃してしまうことにつながることを指摘した。

(2) 新興国市場には、世界各国から代表的な企業は競って参入し、熾烈な競争を繰り広げている。グローバル競争のアリーナと化している中国市場におけるカルフル（フランス）、ウォルマート（アメリカ）とイトーヨーカ堂（日本）の三社の事例を取りあげた。中国市場における三社の展開プロセスを記述することによって、規模の経済性を追い求めて中国での出店スピードと利益確保を優先するカルフル、商品調達と標準化を重視するウォルマート、個店の効率を大切にしてローカル市場に密着するイトーヨーカ堂のビジネス・システムとその競争力の基盤を比較分析した。ハイパーマーケット、スーパーセンターと総合量販店という共通の業態を中心にした三社の比較によって、小売企業の海外事業展開の方向性はそのビジネス・システムの設計原理によって規定され、現地での競争力の基盤はそのビジネス・システムに埋め込まれたものに置かれていることを明らかにした。

(3) 国際 M&A に関して過去に分厚い研究蓄積があるにもかかわらず、強い所有優位やリーダー的な競争ポジションを有しない後発企業による国際 M&A に関する説明は不十分

である。積極的に海外進出する新興国の製造企業の目的は、海外に市場を求めて短期的な利潤を得ることではなく、低い代価と速いスピードで海外の経営資源を取り込み、中核となる新たな経営資源を獲得することにある。レノボのIBM・PC事業買収の事例研究から得た重要な結論の一つは、グローバル企業を目指して必要となる経営資源を獲得するためには、国際M&Aなどの外部成長戦略によって目標を素早く達成する可能性が後発企業にとって高いという点である。組織能力の構築、組織文化の差異や海外での人的資源管理などの問題は国際M&Aを困難でリスクの高い戦略オプションにしているが、国際M&Aによる外部成長は後発企業の組織構造、組織文化、さらにそのビジネス・システム全体の変革を引き起こすと明らかにした。

(4) キャリアの段階別における経験の蓄積を調査し、営業担当者の経験学習を促進するために営業信念が大きな役割を果たしていることを明らかにした。その結果、営業担当者の学習は主に与えられた業務において行われ、挑戦的な業務経験からの学習はキャリアが積んだ段階で促進される。また、強い顧客志向と目的達成志向の信念をもつ営業担当者の場合、キャリアの早い段階で他者からの学習が促進される。そして、強い目的達成志向の信念をもつ営業担当者の場合、キャリアの積んだ段階で困難なタスクからの学習が促進されるといった結論が得られた。

(5) 日本企業は海外市場をもとめて海外事業展開を活性化している。本論文では、海外事業を展開し、一定の成果を上げているとされる資生堂に関して、ROS、ROAをはじめとする財務指標の推移を分析し、海外事業が進展するにつれて事業効率、資産効率をはじめ財務構造の変化について捉えた。資生堂では、2008年度から本業の利益である営業利益の額は海外事業が国内事業を上回っており、売上高もここ数年のうちに国内市場と同じ規模になる状況である。本研究によって、資生堂では事業効率や資産効率の向上には、海外事業が影響し、国内事業はむしろ寄与していないことが明らかになった。また2005年度から売上高総利益率を一気に上昇させていて、商品力の向上が示唆された。

(6) 日本の自動車企業の海外生産や海外販売の伸びは目覚ましく、グローバル化が進んでいる。グローバル化が進んでいる日本の自動車企業について世界の自動車企業との比較分析から、日本の自動車企業の特徴や優位性を明らかにした。本論文では、世界の自動車企業92社について地域別（アジア、欧州、北米）国別に収益性、安全性、効率性、成長性に関する財務指標によって比較分析し、日本企業と世界の企業との経営業績の異同、日本企業の特徴と優位性を確認した。地

域間では売上債権回転日数に差があり、国間では、負債比率、総資産回転率、売上債権回転日数に差があることが確認された。日本の自動車企業は負債比率が高いこと、売上債権回転日数が短いこと、収益性を表す指標に企業間格差が小さいことが示された。

(7) 日本企業の海外事業の経営業績を分析し、日本企業の海外事業の戦略調整の動態を実証的に明らかにしている。長期的な財務会計データによる定量的分析を行うことで新しい理論示唆が期待される。先進国だけでなく、新興国を含めて全社的なグローバル戦略に基づいた海外事業の戦略調整と経営業績に関するダイナミックな分析という視点はこれまでの研究には欠けていたものである。コスト要因、バリュー・ネットワーク要因、需要（市場拡大）要因や競争要因のほかに、海外事業の展開プロセスにおける企業能力の変化と経営業績との関係に分析の焦点を据えている。分析の結果、日本企業の利益率（ROS、ROA、ROE）は欧米企業に比べて平均的には低い、同一産業内において上位企業（優良企業）と下位企業（劣位企業）の間の企業間格差は小さい。また、株式市場や税制などの企業外部の市場要因と事業活動にかかわる内部要因が企業の利益率に与える影響に関する分析結果は、付加価値を生み出すプロセスにおける日本企業の重要な特質は海外市場においてもその競争力の基盤になっていることを示している。さらに、業種別分析の結果は、日本企業がもつ国内市場での競争力基盤を海外市場に移転し、外部の経営資源を活用して新しいバリュー・ネットワークを構築することの重要性を示している。

(8) 日本企業とそのライバル企業との異同を実証的に解明するために、米国やイギリスなどアングロサクソン企業やドイツやフランスなどコンチネンタル企業だけでなく韓国、台湾、中国とインドのアジア企業の財務データベースを構築し、海外事業の比較もできるようにした。個別企業の競争力指標である売上高営業利益率（ROS）と総資産経常利益率（ROA）に関する国際比較分析した。まず、日本上場企業の事業効率も資産効率も2007年から明確に低下していることが確認された。海外の上場している現地法人事業に関する分析結果から、日本企業の海外事業の効率が悪く、経営業績の振幅も相対的に大きいことが明らかになった。この分析結果は安定成長を実現する企業能力という日本企業の強みを海外市場で発揮していないことを示唆している。

(9) 日本の製造企業は業種を問わずこの十年では海外売上比率も海外生産比率も高めてきた。また、近年ではサービス業による海外（投資）進出も盛んになっている。市場を求めて先進国や新興国の富裕層・中間層だけ

でなく BOP と呼ばれている底辺市場へ進出しようとする企業も増えている。海外売上比率や海外生産比率、あるいは海外子会社の数を用いて企業の国際化の程度を測っていた。世界市場を「北米地域」、「欧州地域」、「アジア・太平洋地域」と「その他」に分けて企業の売上地域別割合を分析した結果、大半の企業の売上は本社の置かれている本国の属するホーム地域市場（日本企業ならアジア、ドイツ企業なら欧州、カナダ企業なら北米）に依存している。ホーム地域市場以外の市場での売上が 50% を超える企業はかなり少数である。世界中においてどの地域市場でも 20% 以上の売上を実現できた企業は手で数えるほどしかない。グローバル・ビジネスやグローバル戦略を分析する際には、本社所在のホーム地域市場とグローバル市場を区別する必要があると明らかにした。

5. 主な発表論文等

[雑誌論文] (計 13 件)

黄 磷編、「中国経済の内需主導型成長への転換と中国消費者のブランド選択」、神戸大学国際学術セミナー報告書、1-55、2014 年 3 月 15 日、査読無

橋元 理恵、「グローバル企業の経営業績比較 国際比較による日本の自動車企業の特徴と優位性」、北海学園北東アジア研究交流センター(HINAS)、ディスカッションペーパーシリーズ No.101、1-22、2014 年 3 月、査読無

黄 磷、「日本企業のグローバル競争力の再考 企業財務データによる経営業績の国際比較」、『国民経済雑誌』第 207 巻第 5 号、1-20、2013 年 5 月、査読無

Matsuo, M., Hayahawa K., and Takashima, K., "Learning-Oriented Sales Management Control: The Case", Journal of Business to Business Marketing, Vol. 20, 21-31, 21 Feb 2013, 査読有

DOI 0.1080/1051712X.2012.690174

黄 磷、「グローバル市場で成功するための五つの視点」、『Business Insight』第 84 号、45-50、2013 年 1 月、査読無

黄 磷、「ヨーロッパ市場における日中企業の戦略」、『東亜経済研究』第 71 巻第 2 号、29-40、2013 年 1 月、査読無

Matsuo, M., and Jun Nakahara, "The effects of the PDCA cycle and OJT on workplace learning", International Journal of Human Resource Management, Vol.24, 195-207, 01/2013, 査読有、

DOI 10.1080/09585192.2012.674961

橋元 理恵、「事業の国際化の進展と経営成果」、北海学園北東アジア研究交流センター(HINAS)、ディスカッションペーパーシリーズ No.156、1-15、2013 年 1 月、査読無

Matsuo, M., "Leadership of learning and reflective practice: An exploratory study",

Management Learning, Vol.43, 609-623, 2012, 査読有、

DOI 10.1177/1350507612440413

黄 磷編、「SCM の理論発展と実践：日中比較」、神戸大学国際交流学術ワークショップ論文集、2012 年 3 月、1-62、2011、査読無

黄 磷、「後発企業の国際 M&A 戦略 レノボ・グループによる IBM PC 部門買収の理論的示唆」、『多国籍企業研究』2011 年 4 号、11-31、2011 年 6 月、査読有

黄 磷、「グローバル・サプライ・チェーン・ネットワークの戦略とマネジメント」、『国民経済雑誌』第 203 巻第 4 号、31-41、2011 年 4 月、査読無

黄 磷、「拡大する中国流通市場における日米欧小売企業の事業展開」、Chain Store Age、2010 年 4 月号、83-87、査読無

[学会発表] (計 6 件)

HUANG Lin and Li Zhen, How Consumer Heterogeneity Moderates Time Effects on Online Purchase Decisions: An Empirical Analysis, 2014 ICAMA Consumption Trends in Asian Markets, 5-6, March 2014, Sogang University, Seoul, Korea.

黄 磷「小売業のイノベーションのグローバル展開」、日本商業学会第 63 回全国研究大会、2013 年 05 月 25 日、立命館大学草津キャンパス

黄 磷「海外市場における日本企業の競争力の再考」、日本商業学会第 61 回全国大会、2011 年 5 月 28 日、熊本商科大学

橋元 理恵「財務視点から見た変革期の百貨店の経営」、日本商業学会北海道部会、2010 年 10 月 23 日、北海商科大学

黄 磷「後発企業の国際 M&A 戦略」多国籍企業学会第 3 回全国大会、2010 年 7 月 10 日、東洋大学

黄 磷「中国における日米欧小売企業の戦略比較」中国経営管理学会第 11 回研究集会、2010 年 5 月 23 日、大阪商科大学

[図書] (計 2 件)

黄 磷 (佐々木 信彰編) 『構造転換期の中国経済』、世界思想社、2011、211 (110-132)

橋元理恵 (加登 豊編) 『管理会計研究のフロンティア』、中央経済社、2010、368 (224-249)

[産業財産権]

出願状況 (計 0 件)

6. 研究組織

(1) 研究代表者

黄 磷 (HUANG Lin)

神戸大学・大学院経営学研究科・教授

研究者番号： 4 0 2 2 5 3 6 3

(2)研究分担者

松尾 睦 (MATSUO Makoto)

神戸大学・大学院経営学研究科・教授

研究者番号： 2 0 2 6 8 5 9 3

橋元 理恵 (HASHIMOTO Rie)

北海商科大学・商学部・教授

研究者番号： 5 0 4 3 4 7 9 1