

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 25 年 5 月 2 日現在

機関番号：23803

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2010～2012

課題番号：22730302

研究課題名（和文） 国際分業における取引関係の構築及びそのマネジメント

研究課題名（英文） Building and Managing Relationships for International Specialization

研究代表者

高 瑞紅（GAO RUIHONG）

静岡県立大学・経営情報学部・講師

研究者番号：30420459

研究成果の概要（和文）：

エネルギー分野における日本企業の中国市場参入及び現地企業との分業に焦点をあて、協力的な企業間関係を構築する際に起こりうる問題について調査した。生産現場レベルで生じる細かい問題が提携における協力関係の形成に大きな影響を与えることが明らかになった。また、提携発展を阻害した駐在員の行動は、異文化理解への不足ではなく、本社支援体制の不備に原因があり、支援のあり方が駐在員の行動を左右していた。よって、国際分業体制構築には、生産現場段階における協力的な関係形成が必要となる。

研究成果の概要（英文）：

The purpose of the research is to clarify the problems in which a Japanese company with less experience in the power and energy industry builds and manages its strategic partnerships with local partners. We observed that apparently trivial conflicts among Chinese and Japanese workers often happened on the shop-floor. Those trivial conflicts negatively influence the performance of their international alliances even though the Japanese company overcame the well-recognized problems concerning cross-cultural communication. According to our case study analysis, we conclude that Japanese headquarter offices should change the recognition concerning their joint projects with Chinese firms and how to operate those projects.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2010 年度	1,100,000	330,000	1,430,000
2011 年度	1,000,000	300,000	1,300,000
2012 年度	700,000	210,000	910,000
年度			
年度			
総計	2,800,000	840,000	3,640,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：国際経営

1. 研究開始当初の背景

国内市場の成熟化が進む中、日本企業の多くは海外で新しい市場を創出しなければならず、その際、海外の市場状況に通じた海外企業との間に、競争力を持った企業間関係を構築することになる。日本企業において、長期的かつ継続的な取引を行う企業間関係は、

国際競争における強みといわれてきたが、その実態として、国内企業間の関係にとどまる傾向にあることが指摘されている。この閉ざされた取引関係によって、市場創出の力が制限され、それが日本企業の活力を減衰させる可能性がある。よって、日本企業が海外企業との円滑な取引関係を構築する方法を模索

することは、単なる経営上の問題にとどまらず、日本の産業全体に関係する重要な問題といえる。

また、中国やインドといった新興国企業が急速に製造技術水準を向上させており、これら新興国企業の経営資源を有効活用することを目的とした協調的な分業体制を構築し深化させていくことが必要となる。しかし、日本企業は総じて合弁の経営管理においても現地のマネージャーとの非公式の交流は少ないため、相互の戦略、目標、行動様式についての相互理解は全般に高いとは言えず、現地企業との信頼関係は強くなりにくい事が指摘されている(若林(2000))。これまでの研究では、日本企業間の企業間関係についての研究は存在するものの(浅沼(2002)、山倉(2001))、海外企業、特に中国企業との長期に及ぶ取引関係の構築及びその運営についての研究は殆どない。

2. 研究の目的

国際分業の重要性が増す中、日本企業は海外企業との分業体制の構築に苦戦している。この苦戦の原因が何であるか明らかにする。本研究では、国際企業間の取引関係構築に関する問題を扱い、海外に進出している日系企業による取引関係の研究と技術提携の研究を進展させる。取引関係に関する研究では、属人的要素が強く関わる日本的な経営システムを十分に機能させるためには、過去の経緯を共有している日系企業を中心とする企業間取引を必要とすることを明らかにしているが(高・下野(2006)、Gao et al.(2007))、これは、日本企業間でしか通用しない曖昧な契約内容や貸し借り感情は、逆に海外企業との関係構築や運営を妨げている可能性を示唆している。また、技術提携に関する研究では、既存研究とは異なり、本社からの支援体制の不備が技術提携を難しくしており、技術の難易は取引先の育成の際には本質の問題となっていない可能性について参与観察により探索する。

3. 研究の方法

参与観察を土台とした事例研究により、次の2つの可能性(仮説)について検証する。各仮説の検証により、日本型取引慣行の再検討や国際分業における取引関係のあり方の探索を可能にする。

(1) 日本企業間でしか通用しない曖昧な契約内容や貸し借り感情を重視する日本型取引慣行は、逆に海外企業との関係構築や運営を妨げている可能性。

(2) 現場管理や本社からの支援体制の不備が技術提携を難しくしており、技術特性やその水準はあまり問題ではない可能性。

4. 研究成果

当該期間中にいくつかの雑誌に論文の掲載が許可された。その中で主だったものを紹介する。

(1) 駐在員の行動が取引関係の構築に与える影響

掲載論文④と⑧は、駐在員の行動と本社の支援体制が取引関係の構築に及ぼす影響について考察した。

国際分業の必要性が高まる中、日本企業の多くは海外企業との協力的な関係の構築に苦戦している。本研究では、エネルギー分野における日本企業の中国市場参入及び現地企業との分業に焦点をあて、協力的な企業間関係を構築する際に起こりうる問題を明らかにすることを目的とした。

中国におけるエネルギー分野は規制の厳しい業界であり、現地企業との提携や技術移転が市場参入の前提条件として課されている。提携の成否は市場参入の深化、国際分業体制の構築に大きく影響を及ぼす。国際提携において、文化の差異による摩擦は避けられない問題と認識されているが、論文では、これが本質の問題ではない事を指摘した。駐在員による高圧的な指導や現地作業員との接触の仕方など、細かい揉め事や衝突は時間とともに大きな不満や対立に発展し、こうした生産現場レベルで生じる問題は、提携における協力関係の形成に負の影響を与える。国際分業体制を構築するためには、生産現場段階で協力的な関係を形成する方法を模索することが必要となる。また、提携発展を阻害した駐在員の行動は、異文化理解への不足ではなく本社支援体制の不備に原因があり、支援のあり方が駐在員の行動を左右すること明らかにした。海外企業との協力的な国際分業関係を構築するためには、まず、日本本社はこれまでの認識や経営方針を根本的に変えることが必要だと指摘した。駐在員は本社との連絡調整役ではなく、彼らが提携プロジェクトを運営できるような人材育成システムを整備することが急務だと考えられる。

(2) 本国本社の役割についての国際比較

掲載論文①と⑥、⑦では、この日米中企業の事例比較を通じて、中国ローカル企業との協力的な企業間関係の構築が国際分業の進展に及ぼす影響、そして当該分野における海外進出の経験が浅い日本企業が直面する、関係構築における課題を明らかにした。

特に論文①では、同じ中国パートナーを持つ日米企業を対象にし、参与観察に基づくフィールド調査を行った。日中業務提携において、製造現場で起こった摩擦や対立は、2社の信頼関係に大きく影響を与え、協力的な企業間関係の構築と分業の展開を阻害していることを明らかにした。順調に協力関係を強

化しつつある米中提携プロジェクトを分析した結果、国際マネジメントにおいて、日米企業の行動の違いがプロジェクトのパフォーマンスに影響を与えていることが分かった。その行動の違いを、現場との接点となるTAの行動と、本社のサポート体制の2つの側面から考察した。

事例分析から、産業規制に加えて政治や外交が絡む電力・エネルギー産業の国際分業においては、オペレーションの段階に重要な要因が潜んでおり、この段階で工夫を凝らすことで協力的な関係をうまく構築し維持できる可能性を示した。文化が異なっても、相手企業の規範や慣習、企業の管理体制を理解する感性を持つことによって、文化の違いを越えた協力的な企業間関係を構築し維持することは十分可能である。

日本企業の国際分業における最大の問題点は、米国企業のような現地の事情にあわせて適切な行動を取れる人材を育成するシステムやローテーションの仕組みが不十分なことが原因といえる。一般消費財の事業では長い海外進出と現地マネジメントの経験を蓄積していた。企業全体で事業分野を超えた効率的な人材育成と拠点間の連携が重要な課題として浮上していると指摘できる。

(3) グローバル調達についての国際比較

3年間の研究成果を踏まえて、海外進出のために必要とされる人材育成システムの形成における本社の役割の重要性が浮き彫りとなった。そのため、掲載論文③は、中国サプライヤーの開拓や安定した供給体制と品質の確保など、グローバル調達における取引関係構築に重要な役割を果たす多国籍企業の国際購買オフィス(IPO)の役割、本社の支援体制についての先行研究を検討し、今後の研究課題を明らかにした。

掲載論文②は、中国に進出している欧米多国籍企業16社を対象にしたパイロット調査によれば、欧米企業の多くは中国にIPOを設置することによって、現地サプライヤーの新規開拓や安定した供給体制を維持し、グローバル調達の拡大と効率化を図っていることを明らかにした。

今後の研究課題として、欧米多国籍企業による中国IPO設置の動機やIPOと世界各国の拠点との相互連携の方法や本社によるIPO支援体制などに焦点を当てて、グローバル調達における中国IPOの役割と組織能力について日欧米の比較研究を行う。

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9件)

- ① 高瑞紅「国際分業における企業間関係の構築：本社の役割についての国際比較」『アジア経営研究』, 査読有, No.19, pp.167-178, 2013年。
- ② Fu Jia, Richard Lamming, Marco Sartor, Guido Orzes, Guido Nassimbeni and Gao Ruihong, “International purchasing offices in China: An evolution process model,” Proceedings of the 22th Annual International Purchasing and Supply Education and Research Association (IPSERA2013) conference, Refereed, pp.190-203.
- ③ 高瑞紅「多国籍企業のグローバル調達」『経営と情報』, Vol.25 No.1, pp.1-10, 2013年。
- ④ 高瑞紅「中国における日系中小企業の人材マネジメント」『国際ビジネス研究』, 査読有, 第4巻第1号, pp.145-159, 2012年。
- ⑤ 高瑞紅「国際分業による事業転換と地域経済：産業集積における中核企業の役割」『経営と情報』, Vol.24 No.2, pp.39-50, 2012年。
- ⑥ 高瑞紅「企業間取引関係の構築についての国際比較」『経営と情報』, 第24, 第1号, pp.91-105, 2011年。
- ⑦ Gao Ruihong, Richard Lamming and Fu Jia, “Context Sharing in Inter-Organizational Relationships: a comparison of supplier management in China and Japan,” Proceeding of the 20th Annual International Purchasing and Supply Education and Research Association (IPSERA2011) conference, Refereed, pp.1314-1324.
- ⑧ 高瑞紅「国際化戦略と国際分業：国際企業間関係の構築への視点」『経営と情報』, 第23, 第2号, pp.85-104, 2011年。
- ⑨ 高瑞紅・松島法明「ソーシャル・イノベーションにおける行政組織の役割」『経営と情報』, 第22巻, 第2号, pp.57-69, 2010年。

〔学会発表〕(計12件)

- ① Fu Jia, Richard Lamming and Ruihong Gao “International purchasing offices in China: An evolution process model,” 22th Annual International Purchasing and Supply Education and Research Association conference, at Audencia Nantes School of Management, Nantes, France, March 25, 2013.
- ② 高瑞紅「国際分業におけるパートナーシップの構築：工作機械産業の国際提携を事例に」、第11回東アジア経営学会国際連合大会、中国河海大学商学院(南京)、

- 2012年10月27日。
- ③ 高瑞紅「提携による国際分業体制の構築：駐在員及び本社のあり方を中心として」、国際ビジネス研究学会中部部会、2012年10月6日。
- ④ 高瑞紅「国際分業における企業間関係の構築：本社の役割についての国際比較」、アジア経営学会第19回全国大会、国士舘大学、2012年9月23日。
- ⑤ 高瑞紅「国際分業における企業間関係の構築とそのマネジメント：中国進出日系企業の事例研究」、台湾東海大学大学院工業工程与経営資訊学研究科、2011年9月30日。
- ⑥ 高瑞紅「中国における中小企業の人材マネジメント：コア人材の育成と確保を中心に」、六甲ビジネス・システム・コンファレンス、甲南大学、2011年9月4日。
- ⑦ 高瑞紅「中国における中小企業の人材マネジメント」、企業家研究フォーラム第9回大会、大阪大学中之島センター、2011年7月16日。
- ⑧ Gao Ruihong, Richard Lamming and Fu Jia, "Context Sharing in Inter-Organizational Relationships: a comparison of supplier management in China and Japan," 20th International Purchasing and Supply Education and Research Association conference, Maastricht University, the Netherlands, April 12, 2011.
- ⑨ 高瑞紅「産業集積の形成とイノベーション：中国義烏を中心に」『中国産業集積と静岡経済』、静岡県立大学経営情報学部シンポジウム、2011年3月2日。
- ⑩ 高瑞紅「国際戦略的提携におけるオペレーションの課題」、国際ビジネス研究学会、北海道大学、2010年10月24日。
- ⑪ 高瑞紅「国際分業におけるオペレーションの課題」、日本ナレッジマネジメント学会・組織認識論研究部会、大阪学院大学、2010年9月18日。
- ⑫ 高瑞紅「労働集約型高収益企業の本質」、企業家研究フォーラム第8回大会、大阪大学中之島センター、2010年7月17日。

[図書] (計1件)

- ① 高瑞紅『中国企業の組織学習』中央経済出版社、2012年、312頁。

[産業財産権]

○出願状況 (計0件)

名称：
 発明者：
 権利者：
 種類：
 番号：

出願年月日：
 国内外の別：

○取得状況 (計0件)

名称：
 発明者：
 権利者：
 種類：
 番号：
 取得年月日：
 国内外の別：

[その他]

6. 研究組織

(1) 研究代表者

高瑞紅 (GAO RUIHONG)

静岡県立大学・経営情報学部・講師

研究者番号：30420459