

令和 2 年 6 月 27 日現在

機関番号：25403

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2017～2019

課題番号：17K03943

研究課題名(和文)自動車産業における中間財メーカー視点の成長戦略のパターン 独立系企業を中心に

研究課題名(英文)Growth strategy patterns from the perspective of a supplier in the automotive industry; Focusing on independent suppliers

研究代表者

李 在鎬 (Lee, Jaeho)

広島市立大学・国際学部・教授

研究者番号：40342133

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,300,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、顧客範囲の軸に加え、製品範囲の軸、コアコンピタンスの3つの軸からなる独自の「成長戦略カップ」のフレームワークを用いて、完成車メーカーと長期取引関係にある中間財メーカー視点の成長行動のパターンとそのプロセスを動的に捉えるものである。分析方法としては主に深度ある定性分析に依拠し、特に戦略的裁量の高い独立系部品メーカーの成長のプロセスとその成果との関係性について検討を行った。その結果、中間財メーカーが成長可能な空間は顧客と製品範囲、コアコンピタンスの積により決まるが、3軸は互いに独立しているものではなく、主にコアコンピタンスが顧客軸と製品軸の成長可能性を規定するといことが明らかになった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

主な学術的意義は2点である。第一に、従来完成車メーカーを中核とするサプライ・チェーン・システム論において中間財メーカーの視点の成長戦略を提唱することによって当該分野をより充実化した。第二に、企業成長論においてはAnsoffのGrowth Vectorsの3軸である地理的市場、製品技術、市場ニーズがそれぞれ独立した次元として捉えられており、製品技術が市場範囲拡張へ及ぼす影響が欠落しているという問題点を修正することによって、企業成長戦略モデルの精緻化に貢献した。社会的には、日系の自動車関連中間財メーカー本位の成長戦略を支援する的確な産業政策を立案する上で示唆を与えるものである。

研究成果の概要(英文)：This study aims to clarify various patterns and process of suppliers' strategic behaviors, using the three-axis framework named "Growth Strategy Cup" from a dynamic perspective. This study was conducted by a qualitative method with in-depth interviews with Japanese suppliers in the automotive industry. As the main analysis objects, we focused on several independent suppliers who have more strategic discretion than keiretsu suppliers. The conclusion is as follows. Firstly, a supplier's possible maximum growth is dependent on three axes; customer scope, product scope, and core competence. Secondly, the possible maximum extension of customer scope and product scope is affected by core competence. We found significant core competence elements such as the scope and expertise of product technologies, marketing know-how and international transaction skills as well as conventional organizational capabilities.

研究分野：サプライ・チェーン・マネジメント

キーワード：中間財メーカー 成長戦略 顧客範囲 製品範囲 コアコンピタンス サプライ・チェーン・マネジメント

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

伝統的に、自動車産業における競争の本質は自動車メーカー間の競争ではなく「個々の中核企業が組織する複数企業のネットワーク間の競争(浅沼, 1997; 155)」にあるとされており、系列取引、あるいは長期継続的取引の経済的合理性を論じる研究が主流をなしてきた。よって、このようなサプライ・チェーン・マネジメント論では、個別の中間財メーカーの競争戦略や資源・能力重視の戦略を、それらが現在埋め込まれているネットワーク(完成車メーカーが主導するサプライ・チェーン)から切り離して分析することは、相互依存関係から緊密に協調しあうべきパートナーを競争相手と見誤るものとして(近能, 2002; 83-84)、究極的には中間財メーカーの成長に資しえないものとされてきた。しかし、近年日本の主要自動車メーカーの成長の基盤が国内から海外へ急速に遷移する中で、従来国内市場を本拠とし、系列取引を行ってきた部品メーカーもはや安定的な成長は期待できなくなっている。そこで、いくつかの完成車メーカーが主導するサプライ・チェーンの範疇内での協調戦略の枠を超えて、中間財メーカーの成長の方向性をより多面的に見直す必要性に直面している。

2. 研究の目的

本研究の目的は、中間財メーカーを焦点組織とする成長戦略のパターンとそのロジックを析出することにある。主要独立系自動車部品メーカーの戦略行動の類型とその成果、および両者間の関係性の導出を試みる。特に、国内市場の収縮、自動車産業のグリーンシフトなどの急速な環境変化に動的に適應することのできる中間財メーカー視点の成長戦略のフレームワークを構築し、その有効性について実証を行う。

3. 研究の方法

本研究は、主に独立系中間財メーカーを分析対象の中心に据え置き、組織の成長の3軸である顧客範囲拡張、製品範囲拡張、コアコンピタンスの深耕を志向する行動が企業の長期成果に如何に影響を与えうるかについて、動的に解明するものである。そのため、一つの分析対象を多方面から経時的に捉える必要があることから、主に深度あるインタビュー調査による定性的な分析方法を採用した。顧客範囲拡張においては、特に中間財メーカーの国際戦略について精査するため、海外生産拠点へ実地調査研究を行った。また、製品範囲拡張とその成果を分析するため、自動車産業における環境規制とグリーンシフト、知能化といった新たな産業進化へ対応するための製品開発力に焦点を絞って研究を遂行してきた。

4. 研究成果

(1) 中間財メーカーの成長戦略を支える独自の3軸成長戦略カップモデルの構築と応用

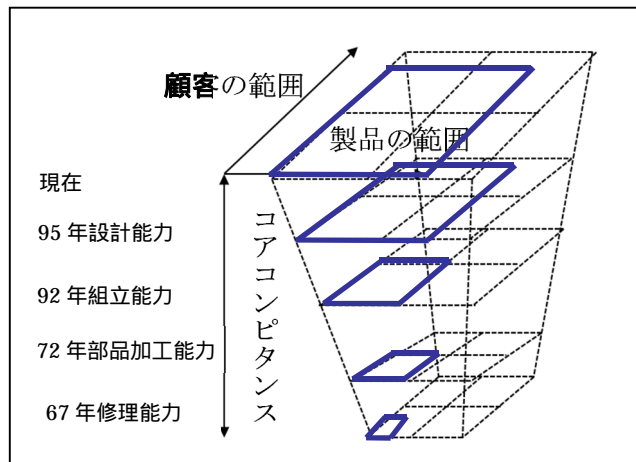
この3軸成長戦略カップモデルの基本的な考え方は伝統的な企業戦略論研究、および2012年以来李・塩地・菊池を中心に進められてきた西日本の約50社の自動車部品メーカーを対象とした大規模実地調査プロジェクトの分析結果から引き出されたものである。ここで3軸とは、コアコンピタンス、製品の範囲、顧客の範囲を指す。まず、企業のコアコンピタンスとは、長期的な企業の繁栄を構築するのに貢献しうるスキルや技術の束(“a bundle of skills and technologies”)として定義される(Hamel and Prahalad, 1994; 223-232)。コアコンピタンスは、3つの条件、即ち顧客価値(customer value)、競争上の差別化(competitor differentiation)、拡張性(extendibility)を充たすものでなければならないとされている。よって、巷間言われるように、コアコンピタンスとはもっぱら狭い範囲内で集中的に専門性を追求するものではなく、究極的には広範に及ぶ製品や市場への事業展開につながるものでなければならない。本研究では、コアコンピタンスの中核として源泉技術の深さと多様性に注目する。中間財取引では、完成品メーカーが現時点での中間財の品質と価格のみに依拠して発注を決めるのではなく、候補となる中間財メーカーに持続的に、持続的に品質を改善し、体系的にコストダウンを図り、新製品を提案することのできる組織能力がどの程度あるかをいわゆるコンペを通じて総合的に評価してから取引のパートナーを決めることが多いため、コアコンピタンスを指標化し、顧客よりの確な評価が受けられるように可視化することも大事である。次に、顧客と製品軸はアンソフの製品・市場マトリクス(Ansoff, 1957; 113-114)から採用された概念である。

ただし、中間財メーカーは不特定多数の消費者と市場取引を行うよりは、比較的少数の顧客を相手として長期にわたり繰り返し取引を行うことが多いため、市場の代わりに顧客の範囲という概念を採っている。中間財メーカーが同じカテゴリーの部品を多数の完成車メーカーに供給する場合、たとえ発注先毎にカスタム化することがあっても、一定の顧客範囲の経済性を享受することができる(延岡, 1996)。また、マス・カスタマイゼーション志向の設計、高スペック志向の標準化を採用することによって、顧客範囲拡張の便益をより高めることができるとされている(伊藤, 2010)。3軸成長カップモデルの最後の特徴は、同モデルが上下に非対称的なカップのような形状をしていることから分かるように、3軸が完全に独立しているのではなく、コアコンピタンスが製品軸や顧客軸に沿った成長の上限に制約を加える形で、影響を及ぼすという点である。即ち、より豊富なコアコンピタンスの蓄積があれば、より幅広く顧客範囲や製品範囲を拡張することができることを示している。自動車産業における国際化、グリーンシフト、知能化の急激な環境変化の中で、中間財サプライヤーが生き残るためには、この3軸に即した成長の方向性を明確に示すことが求められる。

(2) 3軸成長カップモデルによる中間財メーカーの成長戦略の軌跡の可視化

この分析枠組みは、中間財メーカーなどの組織体の成長戦略を経時的に捉え、その軌跡 (trajectories) を中長期的なタームで可視化し、それらを動的に分析する上で有効と考えられる。李、塩地、菊池は自動車産業関連機械の修理・点検から業を興し、部品加工、機械組立、機械設計へとコンピタンスを更新し、現在は海外生産拠点を擁するグループ企業にまで成長しているシオガイ精機の成長の経路を顧客範囲、製品範囲、コアコンピタンスの3軸の観点からまとめた上で、その成功要因を析出し、国内外学会で報告した(李, 2017, Lee, 2017)。

同社の成長戦略の軌跡を図1の成長戦略カップのフレームワークに当てはめて可視化した。同社は、1967年修理、点検業から創業し、近隣の顧客にサービスを提供しつつ、機械の仕組みについての知識を蓄積した。1972年頃からは、設備を取り入れ設備部品加工の下請け業に事業を拡張した。92年頃には、営業出身の2代目の社長の指揮の下、部品加工に加え、顧客の貸与図に基づく自動機の組立事業を展開した。1995年頃には、外部から大手企業出身のエンジニアを迎え入れ、設計能力を構築した。以降、同社は設計図面によって設備改善提案が可能な承認図メーカーへ衣替えし、成長性や安定性、付加価値の高い産業に従事する顧客企業にも訴求することができるようになった。同社の成功要因として、機械部品の中間財メーカーであっても既存顧客との長期取引に安住せず、コアコンピタンスの更新に向け、常に経営資源の拡大再生産を図ってきた点、また更新されたコアコンピタンスに依拠して製品範囲と顧客範囲を拡張してきた点を導出している。



(図1) シオガイ精機の成長戦略の軌跡

また、李は日本における200主要自動車部品取引に関するデータ解析と深度ある実地調査を通じ、3軸成長カップモデルを用いてトヨタグループのデンソーと独立系の日立オートモティブシステムズの成長戦略を比較分析し、その分析結果と含意を論文にまとめ海外ジャーナルに掲載した(Lee, 2018)。この論文は日本の新車市場に急速に普及してきた自動ブレーキシステムの開発において、ほとんど全ての製品市場において高いシェアを占めていることから専門能力が高いと評価されるデンソーより日立オートモティブシステムズの方がより早く商品化に成功してきた要因を、顧客の範囲、製品の範囲、コアコンピタンスの深耕の3軸に基づいて説明した。デンソーの戦略は、専門能力に依拠し、顧客範囲を拡張することで成長性と範囲の経済性を両立させてきたという点で高い評価に値する。しかし、駆動、ブレーキ制御、電子等広範囲に及ぶ自動車部品の技術の結合が不可欠な自動ブレーキシステムの商品化というダイナミックなイノベーションにおいては製品範囲を拡張し、多様な技術の束を蓄積してきた日立オートモティブシステムズの方がより成功であった。同研究はコアコンピタンスを構成する重要な次元として専門的優位性のみならず、技術範囲の重要性を析出したことによって同モデルの分析パラダイムを精緻化し、分析ツールとしての有効性を高める上で寄与している。

(3) 中間財メーカーの顧客範囲拡張戦略としての国際戦略と国際合弁事業の成功要因の分析

国内自動車産業の成長が見込めない時代において、中間財メーカーが採用すべき有効な顧客範囲拡張戦略の一つは、事業活動の国際化である。しかし、典型的な中間財メーカーの顧客範囲拡張戦略の主なターゲットは日系企業の海外生産拠点にとどまっており、新たな顧客として海外の完成車メーカーを獲得するための直接投資は多くのリスクを伴うことから必ずしも活発に進められてこなかった。問題は、海外に進出している日系完成車メーカーの現地生産拠点は、進出先の国や地域からの要請により中間財購入において高い現地調達率が求められ(菊池, 2017, 塩地, 2018)、究極的に部品調達の国産化への貢献を促されることが多く、日系メーカーの海外拠点への顧客範囲拡張戦略は持続可能とは限らないという点である。また、日系メーカーの国際戦略の変更により現地の生産拠点の再編が行われるリスクもある(Shioji, 2018)。

しかし、日系に限らず現地の顧客をも効果的に取り込むための、中間財メーカーによる海外直接投資に関して経営実践的な示唆を与えうる実証研究の蓄積は十分ではない。このような問題意識から、李・平野は2018年9月24~27日マツダ車にドアモジュールを供給しつつ、並行してプレス用金型事業を国内外で展開しているJP社(仮名)の日本本社および韓国(32年間)、中国(12年間)の国際合弁企業を実地調査し、Inkpen and Beamish(2017; 188)が指摘する国際合弁事業に伴う構造的な不安定性(Instability of International Joint Ventures)の制御要因について検討した。その結果、以下の点が分かった。第一に、パートナー企業と海外合弁企業の事業構成における相互依存性が両者間の潜在的な競争を緩和させるという点である。第二に、パートナー企業と海外合弁企業の主力市場(主要顧客)間の暗黙的な棲み分けが上げられる。第三に、交流活動とコミュニケーションの密度と質がアタッチメント(緊密な紐帯)を高める上

で有効と考えられる。第四に、海外合弁契約の締結とそのための交渉の経験による学習効果があげられる。これらの発見事実は学会にフィードバックし、学術的にも一定の支持を得ることができた。韓国での国際合弁事業の事例研究については、Lee and Hirano (2019a) に紀要論文として掲載し、また同社の韓国と中国における国際合弁事業の比較研究については国内外の学会で報告を行った(Lee and Hirano, 2019b)。

(4) 自動車産業のグリーンシフトの多様性と完成車メーカーの世界標準化と地域適応のバランスについての研究

自動車産業のグリーンシフトの現象は、世界共通であるが、そのグリーンシフトのパターンとペースは国や地域によって異なる。李・塩地は、2017年6月16~19日アイスランドとノルウェーのトヨタと日産のディーラーおよび販売店を実地調査し、自動車産業のグリーンシフトを促す要因とトヨタと日産の新エネルギー車の投入戦略について分析し、国際学会で報告した(Lee and Shioji, 2018)。ノルウェーは中国とともに先陣を切って国を挙げて自動車産業のグリーンシフトを急速に進めてきた国であり、2019年度の新車販売におけるEVの占める割合は42.4%に及ぶ。その要因は、再生エネルギー発電が9割以上を占めており、グリーンシフトによりWell to Wheel(発電から走行までのトータル)のCO2排出量削減効果が高いという点、自国に既存の内燃機関の国産自動車メーカーがなく、自国産業への影響に配慮する必要がないという点、環境負荷に強く連動する自動車関連税制改革と購入時のみならず利用時における様々な優遇策が挙げられる。この世界自動車産業のグリーンシフトの先行市場で、EVに特化して研究開発を重ねてきた日産が、HVからPHV、PHVからEVへと段階的に開発を進めてきたトヨタを上回る成果を上げていることを明らかにし、その要因を産業進化上の動態的現地適応に求めている。

また、李・塩地・富山・平野は2018年6月11日~15日トヨタブラジル、日本精機のブラジル生産拠点、トヨタアルゼンチンを実地調査し、メルコスル内のブラジルとアルゼンチンにおいてのそれぞれ異なるグリーンシフトの産業政策が展開されていることを確認した。李(2020)はブラジルの保護主義色の濃い産業政策と自動車の燃料として植物由来のエタノールとガソリンを併用できるフレックスという独自の新しいエネルギー車が新車市場の8~9割を占めるという技術的特異性に対応するため、トヨタはブラジルとアルゼンチン拠点間の車種交換、EVではなくフレックスやフレックスのHV車種の現地開発により、現地適応していることを明らかにした。以上の調査研究から、自動車産業のグリーンシフトは、その方向性にこそ合意がなされているものの、それぞれの産業進化の経路とペースは国と地域のコンテクストによって異なるということが浮き彫りになった。このような含意は、中間財メーカーの新製品開発および国際市場開拓戦略において重要な示唆を与えるものである。

富山・鶴間(2019)は日本精機のベトナム事業展開を精査し、進出方法と現地の事業の実態について、商品・サービス、生産方式、マネジメントの「現地適応化 VS 標準化」3つの視点から分析した。同社は当初はコスト優位を得るためベトナムに参入したが、現地市場や第三国市場への輸出を見据えており、安価な労働力を活用した生産・開発拠点から新市場の開拓(顧客範囲拡張)へのシフトにおいて製造技術のみならずマーケティングにおけるコンピタンスが必要となることを論じた。また、現地法人での異文化経営を成功に導くためには、日本の生産経営システム要素をベトナムへ移転させることでは不十分であり、ベトナムが有する地理的優位性をも取り入れて日本の生産経営システムを複合・進化させることが要となると説く。そのためには、ブリッジの役割を果たす人材、即ち日本的経営を理解する現地の管理職や中間管理職を育て、彼らに権限移譲していくことが必要であることを明らかにした。富山はグリーンシフト時代において、自動車の解体事業者を持続可能な自動車産業のバリューチェーンを支える重要なプレイヤーとしてとらえ、そのビジネスモデルと国際戦略の構図を解明することによって、本研究の分析範囲を拡張した(富山, 2019)。またSDGs & CSVの観点から中小企業が、社会的ニーズに対応することで社会的価値も経済的価値も創出し、海外市場で競争優位を確立する要素とその構築プロセスについて探求した。事例研究として、自動車解体業から循環産業企業へと進化し、世界90カ国に輸出するまでに成長した中小企業の会宝産業株式会社を取り上げ、グローバルな環境の中で勝ち抜くための国際競争力とその構築メカニズムを分析した。その結果、競争優位構築の要素として、機能、品質、価格、社会的課題解決の大義、ルールの形成、政府機関の支援を活用して、取引先や競合他社と協調し、商品・サービス・教育を一体としたエコシステムを構築・拡大した。またそのモデルを海外でも再現し、成長を遂げていることを明らかにした(富山, 2020)。

<引用文献>

浅沼万里(1997)『日本の企業組織 革新的適応のメカニズム 長期取引関係の構造と機能』東洋経済新報社。

Ansoff, H. I. (1957) "Strategies for diversification," *Harvard Business Review*, Vol. 35 No. 5, pp. 113-124.

Hamel, G. and C. K. Prahalad (1994) *Competing for the Future*, Harvard Business Review Press, Brighton.

Inkpen, A. C. and P. Beamish (1997) "Knowledge, bargaining power and the instability of international joint ventures," *AMR*, Vol.22, No.1, pp.177-202.

- 伊藤誠悟 (2010) 「サプライヤーの競争力に影響を及ぼす顧客との関係 - 顧客関係の「深さ」と「広さ」」 『一橋研究』 第35巻1号, 75-86頁.
- 近能義範 (2002) 「自動車部品取引のネットワーク構造とサプライヤーのパフォーマンス」 『組織科学』 第35巻3号, 84-95頁.
- 菊池航 (2017) 「マツダの海外拠点における部品調達 オート・アライアンス・タイランドの事例」 『阪南論集』 (社会科学編) 第53巻1号, 91-102頁.
- 李在鎬 (2017) 「生産財部品メーカーの成長戦略 - シオガイ精機の事例研究 - 」 『日本生産管理学会第45回全国大会講演論文集』 一般社団法人日本生産管理学会, 277-280頁.
- 李在鎬 (2020) 「自動車産業のセミ・グローバル化におけるグローバル標準化と現地適応 - トヨタブラジルの事例 - 」 『経済論叢』 京都大学経済学会, 第194巻2号, 129-146頁.
- Lee, Jaeho (2017) "Small-Sized Supplier's Competence-Driven Growth Strategies -A Case Study of a Japanese Durable Production Component Supplier-, " Full paper of the 25th International Colloquium of GERPISA, pp.1-12.
- Lee, Jaeho (2018) "Growth strategy from the suppliers' viewpoint: a case study of Denso and Hitachi Automotive Systems, " *International Journal of Automotive Technology and Management (IJATM)*, Vol. 18, No. 4. pp.371-383.
- Lee, Jaeho and Hiromi Shioji (2018) "Rapid Transformation in the Norway New Car Market and Japanese Car Makers' Sales Strategy, " Proceedings of 26th Gerpisa International Colloquium 2018 Who drives the change? New and traditional players in the global automotive sector (Universidade de São Paulo, Brasil).
- Lee, Jaeho and Minoru Hirano (2019a) "How can instability of international joint venture business be controlled? - A case study of a Korea-Japan joint venture company of automotive stamping die-, " *Hiroshima Journal of International Studies*, Vol.25.pp. 17-27.
- Lee, Jaeho and Minoru Hirano (2019b) "How can you make your international joint venture business durable-A case of the Japanese B2B firm's joint ventures in Korea and China, " Full Paper of 15th International Conference of IFEAMA (Kyoto University), pp.1-12.
- 延岡健太郎 (1996) 「顧客範囲の経済:自動車サプライヤーの顧客ネットワーク戦略と企業成果」 『国民経済雑誌』 第173巻第6号, 83-97頁.
- 塩地洋 (2018) 「国際比較歴史分析による自動車部品国産化ライフサイクル」 経営史学会第54回全国大会自由論題報告 (於京都大学).
- Shioji, Hiromi (2018) "Examining the Realignment Strategies of Automotive Production bases in Southeastasia-the case of Japanese Automakers-, " *International Journal of Automotive Technology and Management (IJATM)*, Vol. 18, No. 4, pp.329-334.
- 富山栄子 (2019) 「自動車リサイクル企業の国際化のグローバル・マーケティング」 『日本商業学会第69回全国研究大会報告論集 2019年』 日本商業学会, 177-186頁.
- 富山栄子 (2020) 「SDGs & CSV 中小企業の海外市場での競争優位構築: 会宝産業株式会社の海外市場での競争優位構築と構築のプロセス」 『事業創造大学院大学紀要』 第11巻1号, 17-33頁.
- 富山栄子・鶴間尚 (2019) 「新潟県企業のベトナム事業展開に関する研究 日本精機(株), 亀田製菓(株), ソリマチ(株), (株)TOWA JAPAN, 阿部製作所(株)の事例研究」 『事業創造大学院大学紀要』 第10巻1号, 161 - 188頁.

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計17件（うち査読付論文 9件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 李在鎬	4. 巻 194(2)
2. 論文標題 自動車産業のセミ・グローバル化におけるグローバル標準化と現地適応 - トヨタブラジルの事例	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 経済論叢	6. 最初と最後の頁 129-146
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Lee, Jaeho, Minoru Hirano	4. 巻 25
2. 論文標題 How can instabilities of international joint venture business be controlled?-A case study of a Korea-japan joint venture company of automotive stamping die- Lee, Jaeho, Minoru Hirano	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 広島国際研究(Hiroshima Journal of International Studies)	6. 最初と最後の頁 17-27
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 富山栄子	4. 巻 2019年
2. 論文標題 自動車リサイクル企業の国際化のグローバル・マーケティング	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 日本商業学会第69回全国研究大会報告論集2019年	6. 最初と最後の頁 177-186
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 富山栄子, 鶴間尚	4. 巻 10(1)
2. 論文標題 新潟県企業のベトナム事業展開に関する研究 日本精機(株)、亀田製菓(株)、ソリマチ(株)、(株)TOWA JAPAN、阿部製作所(株)の事例研究	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 事業創造大学院大学紀要	6. 最初と最後の頁 161-188
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 秋野晶二, 山中伸彦, 菊池 航, 黄雅Wen	4. 巻 34(1)
2. 論文標題 アップル社におけるグローバル・バリューチェーンの実態に関する研究 価値分析を中心に	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 工業経営研究	6. 最初と最後の頁 30-45
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 菊池航	4. 巻 301
2. 論文標題 人口減少社会の中小企業経営 人材確保の現状と課題	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 ESTRELA	6. 最初と最後の頁 14-19
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Lee, Jaeho	4. 巻 18(4)
2. 論文標題 Growth strategy from the suppliers' viewpoint: a case study of Denso and Hitachi Automotive Systems	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 International Journal of Automotive Technology and Management	6. 最初と最後の頁 371-383
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 塩地洋	4. 巻 25号
2. 論文標題 太平洋島嶼国の車両放置問題解決のために 車両放置が発生する原因解明を中心に	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 産業学会研究年報	6. 最初と最後の頁 55-73
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 塩地洋	4. 巻 24号
2. 論文標題 太平洋島嶼国の車両放置問題解決のために 解体事業の採算性の改善を中心に	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 アジア経営研究	6. 最初と最後の頁 75-93
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Shioji, Hiromi	4. 巻 18(4)
2. 論文標題 Examining the Realignment Strategies of Automotive Production bases in Southeastasia: the case of Japanese Automakers	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 International Journal Automotive Technology and Management	6. 最初と最後の頁 329-334
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 富山栄子	4. 巻 7月号
2. 論文標題 ロシアにおけるマーケティングの発展と現在：ロシア西部と東部の比較研究	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 ロシア・ユーラシアの経済と社会	6. 最初と最後の頁 2-26
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Lee, Jaeho and Minoru Hirano	4. 巻 第2号
2. 論文標題 Cooperation and Competition between Partner Companies over International Joint Venture Business - A Case Study of a Korea-Japan Joint Venture Company of Automotive Stamping Die -	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 Proceedings of ICPM 2017 in Bangkok	6. 最初と最後の頁 167-170
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Lee, Jaeho	4. 巻 なし
2. 論文標題 Small-Sized Supplier's Competence-Driven Growth Strategies -A Case Study of a Japanese Durable Production Component Supplier-	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 Full paper of the 25th International Colloquium of GERPISA (http://gerpisa.org/node/3786)	6. 最初と最後の頁 1-12
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 塩地洋	4. 巻 33号
2. 論文標題 太平洋島嶼国の車両放置問題解決のために 車両放置が発生する原因解明を中心に	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 産業学会研究年報	6. 最初と最後の頁 校正中で不明
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 坂上浩司・富山栄子	4. 巻 第8巻第1号
2. 論文標題 トヨタ自動車株式会社と日産自動車株式会社が取り組む デザイン戦略の共通点と相違点に関する研究	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 事業創造大学院大学紀要、事業創造大学院大学	6. 最初と最後の頁 29-44
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 菊池航	4. 巻 第53巻第1号
2. 論文標題 マツダの海外拠点における部品調達 オート・アライアンス・タイランドの事例	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 阪南論集 (社会科学編)	6. 最初と最後の頁 91-102
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 菊池航	4. 巻 第71巻第4号
2. 論文標題 1970年代日本の中古車販売業 業界構造と成長戦略	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 立教経済学研究(名和隆央教授記念号)	6. 最初と最後の頁 1-17
掲載論文のDOI(デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

[学会発表] 計34件(うち招待講演 0件/うち国際学会 12件)

1. 発表者名 Lee, Jaeho, Minoru Hirano
2. 発表標題 How can you make your international joint venture business durable - A case of the Japanese B2B firm's joint ventures in Korea and China-
3. 学会等名 15th International Conference of IFEAMA (Kyoto University) (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 塩地洋
2. 発表標題 自動車産業における部品国産化ライフサイクル
3. 学会等名 産業学会西部部会(九州大学キャンパス)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 塩地洋
2. 発表標題 1970年代~2000代のトヨタ自動車の中国事業 - 元トヨタ自動車中国事務所総代表服部悦雄氏口述記録に基づく分析 -
3. 学会等名 経営史学会全国大会(小樽商科大学)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 富山栄子
2. 発表標題 自動車リサイクル企業の国際化のグローバル・マーケティング
3. 学会等名 日本商業学会第69回全国研究大会自由論題（同志社大学）
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Tomiya, Eiko
2. 発表標題 Innovation Management for the Sustainable and Inclusive Development:Case Study of Japanese SMEs "Kaiho Sangyo"
3. 学会等名 15th International Conference of IFEAMA (Kyoto University) (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 富山栄子
2. 発表標題 E S G と S D G s による経営戦略の変化
3. 学会等名 多国籍企業学会第12回全国大会（明治大学）
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 菊池航
2. 発表標題 工作機械：内需依存と海外展開
3. 学会等名 経営史学会第55回全国大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 菊池航
2. 発表標題 中核企業（マツダ、三菱自）の競争力形成史
3. 学会等名 産業学会自動車産業研究部会（中部）
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 秋野晶二，山中伸彦，菊池 航，黄雅Wen
2. 発表標題 GVCの実態分析と市場における調整に関する研究 アップルを例に
3. 学会等名 工業経営研究学会国際大会（国際学会）
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 李在鍋・平野実
2. 発表標題 中間財と産業財の複合事業企業の国際合併事業における成功要因について - 自動車用プレス金型企業の事例 -
3. 学会等名 国際ビジネス研究学会第25回全国大会（早稲田大学早稲田キャンパス）
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 Lee, Jaeho, Shioji, Hiromi
2. 発表標題 Rapid Transformation in the Norway New Car Market and Japanese Car Makers' Sales Strategy
3. 学会等名 26th Gerpisa International Colloquium 2018 Who drives the change? New and traditional players in the global automotive sector (Universidade San Paulo, Brasil) (国際学会)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 塩地洋
2. 発表標題 太平洋島嶼国における放置車両問題の解決に向け
3. 学会等名 アジア経営学会西部部会(於近畿大学)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 塩地洋
2. 発表標題 Abandoned Vehicles Problem in Pacific Ocean Islands Countries
3. 学会等名 日本経営学会関西部会(於関西大学)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 塩地洋
2. 発表標題 輸出主導型育成めざすモロッコ自動車産業 - 国際比較による特質分析 -
3. 学会等名 多国籍企業研究会第11回全国大会自由論題(於関西大学)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 塩地洋
2. 発表標題 国際比較歴史分析による自動車部品国産化ライフサイクル
3. 学会等名 経営史学会第54回全国大会自由論題(於京都大学)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 Tomiya ma, Eiko
2. 発表標題 SDGs and BoP3.0 of Automobile Recycling company: Case Study of the 1st SDGs Business Award Ecosystem Prize Winning Company in Japan “Kaiho Sangyo”
3. 学会等名 26th International Colloquium of Gerpisa 13 June 2018, San Paulo University, San Paulo, Brazil. (国際学会)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 Tomiya ma, Eiko
2. 発表標題 “ Internationalization and Global Marketing by an Automotive Recycling Company: Case Study of the Japanese Recycling Company Kaiho Sangyo ”
3. 学会等名 The 22nd ASBBS International Conference in Niigata, Japan (国際学会)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 富山栄子
2. 発表標題 SDGsからみた自動車関連サービス企業 の国際化とグローバルマーケティング：自動車リサイクル企業に着目して
3. 学会等名 多国籍企業学会第11回全国大会自由論題報告 (関西大学)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 Tomiya ma, Eiko
2. 発表標題 Internationalization and Global Marketing of Automotive Recycling Companies to expand the world 's venous industry: Case Study of Kaiho Sangyo Co.
3. 学会等名 Interaction between Innovation and Sustainability in Marketing, 2018 Global Marketing Conference at Tokyo, Japan, 28th July, 2018, Hotel New Otani, Tokyo (国際学会)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 Shioji, Hiromi and Eiko Tomiyama
2. 発表標題 Parts Localization Lifecycle in the Auto Industry
3. 学会等名 The 2019 Meeting of the Business History Conference, Cartagena, Colombia, March15 (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 菊池航
2. 発表標題 グローバル化する自動車メーカーと地域の関係史 マツダの事例
3. 学会等名 多国籍企業学会東部部会10月例会 (立教大学池袋キャンパス)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 Lee, Jaeho, Minoru Hirano
2. 発表標題 Cooperation and Competition between Partner Companies over International Joint Venture Business- A Case Study of a Korea-Japan Joint Venture Company of Automotive Stamping Die -
3. 学会等名 3rd ICPM (International Conference on Production Management) ,Assumption University, Suvarnabhumi Campus, Thailand (国際学会)
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 Lee, Jaeho
2. 発表標題 Small-Sized Supplier's Competence-Driven Growth Strategies -A Case Study of a Japanese Durable Production Component Supplier-
3. 学会等名 25th International Colloquium of GERPISA, Universite Paris-Saclay (Cachan), Paris, France (国際学会)
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 李在鎬・平野実
2. 発表標題 海外合弁企業とパートナー企業とのコーペティション - 日韓自動車金型合弁企業の事例 -
3. 学会等名 第12回国際ビジネス学会関西支部中国部会 (広島経済大学立町校舎)
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 塩地洋
2. 発表標題 太平洋島嶼国における放置車両問題の解決に向けて
3. 学会等名 産業学会全国大会(機械振興協会会館)
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 Shioji, Hiromi
2. 発表標題 Parts Localization Lifecycle in the Auto Industry
3. 学会等名 25th International Colloquium of GERPISA in Paris France (国際学会)
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 塩地洋
2. 発表標題 輸出国との協力による自動車リサイクルプロセスの新しい国際分業 - 太平洋島嶼国における放置車両問題の解決に向けて
3. 学会等名 太平洋諸島学会研究大会(東京大学)
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 塩地洋
2. 発表標題 自動車産業における部品国産化ライフサイクル
3. 学会等名 多国籍企業学会全国大会(於日本大学)
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 塩地洋
2. 発表標題 太平洋島嶼国における放置車両問題の解決に向けて
3. 学会等名 アジア経営学会全国大会(於東北大学)
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 塩地洋・垣谷幸介
2. 発表標題 1970年代～2000代のトヨタ自動車の中国事業 - 元トヨタ自動車中国事務所総代表服部悦雄氏口述記録に基づく分析 -
3. 学会等名 経営史学会全国大会(於福井県立大学)
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 富山栄子
2. 発表標題 企業経営から見たロシア極東市場の質 - 欧露部とのミクロ比較実証分析：マーケティングの比較 -
3. 学会等名 国際ワークショップ、ERINA, Far Eastern State University (国際学会)
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 赤岡功・平野実・井村直恵・陳韻如・朴唯新・赤岡広周・中岡伊織
2. 発表標題 新時代の日本型経営システムとしてのオメガ型(型)経営の表出と展望
3. 学会等名 実践経営学会第60回全国大会(宮崎大学)
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 菊池航
2. 発表標題 系列に依存しない部品調達柔軟性とリスク マツダ・三菱自・トヨタの国内調達分析
3. 学会等名 (公財)ひろしま産業振興機構・カーテクノロジー革新センター主催講演会
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 菊池航
2. 発表標題 中堅完成車メーカーの部品調達 構造と変化
3. 学会等名 Automotive System Design研究会
4. 発表年 2018年

〔図書〕 計9件

1. 著者名 広島市立大学国際学部国際ビジネス研究フォーラム(李在鎬, 李玲, 劉てい, 梁丹, 寺井里沙, 高橋広雅, 鈴木明宏, 竹本亨, 井手吉成佳, 城多努, Nurhaizal Azam Arif, 金谷信子, 大東和武司)	4. 発行年 2020年
2. 出版社 文眞堂	5. 総ページ数 256 (李在鎬著: 1-27)
3. 書名 国際ビジネスの現実と地平	

1. 著者名 塩地 洋, 田中 彰編著	4. 発行年 2020年
2. 出版社 中央経済社	5. 総ページ数 296
3. 書名 東アジア優位産業	

1. 著者名 浅川 和宏, 伊田 昌弘, 臼井 哲也, 内田 康郎, 多国籍企業学会	4. 発行年 2020年
2. 出版社 文眞堂	5. 総ページ数 384
3. 書名 未来の多国籍企業	

1. 著者名 佐伯靖雄編(内、第1,2章菊池航著)	4. 発行年 2019年
2. 出版社 晃洋書房	5. 総ページ数 352
3. 書名 中国地方の自動車産業：人口減少社会におけるグローバル企業と地域経済の共生を図る	

1. 著者名 広島市立大学国際学部 際 研究フォーラム編著	4. 発行年 2018年
2. 出版社 文眞堂	5. 総ページ数 1-196(李在鎭著：169-189)
3. 書名 際 からの探究	

1. 著者名 新井洋史編著	4. 発行年 2018年
2. 出版社 日本評論社	5. 総ページ数 1-257 (富山栄子著 : 113-138)
3. 書名 ロシア企業の組織と経営 : マイクロデータによる東西地域比較分析	

1. 著者名 秋野晶二・關智一・坂本義和・山中伸彦・井口知栄・荒井将志編 (共著)	4. 発行年 2018年
2. 出版社 税務経理協会	5. 総ページ数 1-268 (菊池航著 : 167-178)
3. 書名 グローバル化とイノベーションの経営学 開かれた市場と企業組織による調整	

1. 著者名 広島市立大学国際学部 際 研究フォーラム(李在鎬、12人の内11人目)	4. 発行年 2018年
2. 出版社 文真堂	5. 総ページ数 202
3. 書名 際 からの探究 (内、9章「コア技術展開型複合事業企業の国際戦略 オムロンの事例 」169～192頁	

1. 著者名 みなとまち新潟編集委員会編 (富山栄子)	4. 発行年 2018年
2. 出版社 新潟日報社	5. 総ページ数 287
3. 書名 みなとまち新潟の社会史 (内、10講コラムロシアへの日本の中古車輸出ビジネス、209～210頁)	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	塩地 洋 (Shioji Hiromi) (60215944)	京都大学・経済学研究科・教授 (14301)	
研究分担者	富山 栄子 (Tomiya Eiko) (40449426)	事業創造大学院大学・事業創造研究科・教授 (33112)	
研究分担者	平野 実 (Hirano Minoru) (00405507)	県立広島大学・経営情報学部・教授 (25406)	
研究分担者	菊池 航 (Kikuchi Wataru) (00710724)	立教大学・経済学部・准教授 (32686)	