

令和元年6月6日現在

機関番号：34407

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2015～2018

課題番号：15K17135

研究課題名（和文）アジア新興国地場系自動車企業の製品開発：能力構築メカニズムとボトルネックの所在

研究課題名（英文）Gaining Strategic and Bottleneck of Asian EMNCs' Organizational Capability: A Case Study on The R&D Activities of Automobile Industry Companies

研究代表者

李 澤建 (LI, Zejian)

大阪産業大学・経済学部・准教授

研究者番号：40570495

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 2,200,000円

研究成果の概要（和文）：本研究は自動車産業を題材に、近年アジア新興国企業の成長戦略に対する把握を目的としている。とりわけ、中間層増加重視という先行研究に参考し、所得向上が齎すマクロ環境の変化、そしてそれに関連して企業間競争の強化がいかに関与したのかを突破口に、定点観測を計画的に行ってきたのである。

非所得要因を重んじる理由の一つは企業のパフォーマンスの相違が必ずしも所得要因で一意に解釈できない点にあるからである。研究期間内、中国企業に対して27回、インド企業に対して3回を調査し、研究書分担執筆4件、査読付き英文国際誌論文3本、週刊誌記事3本、国際学会報告5回、国内学会全国大会3回にて研究発表を報告した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

新興国企業の成長戦略を把握する際、一番肝心な問いは一概に高成長を経験している新興国において成長パフォーマンスに大きな相違がみられ、さらに一国内でも企業間の成長速度のギャップが確認できるのはなぜだ、という問題であろう。とりわけ、メーカーの数では100を超える中国ではなおさらである。その意味では、所観察対象の中身を捨象して、所得要因などの外部要因からの接近は到底限度がある。本研究では、あえて所得要因を分析の副次的軸に据え、企業内部における経営資源の配置変更、そしてそれに伴う組織ダイナミクスを主要な分析軸にすることで、既存の新興国市場戦略論に対する補完を試みたのである。

研究成果の概要（英文）：This study aims to grasp the growth strategies of Asian EMNCs, by focusing on the automobile industry. Above all, referring to the previous research emphasizing middle class increase, we plan fixed-point observation with a breakthrough of how the macro environment changes with the rise in income and how the strengthening of competition among companies influenced the capacity building of companies. It has been done.

One of the reasons for emphasizing non-income factors is that differences in corporate performance can not always be interpreted uniquely as income factors. During the passed research period, We visited Chinese companies as 27 times, Indian companies 3 times, and published 4 chapter for research books, 3 peer-reviewed English international journal articles, 3 weekly-journal articles. We also presented 5 times at international conferences, 3 times at the National Congress.

研究分野：国際経営、経営史

キーワード：新興国 市場戦略 新興国企業 成長戦略 自動車 中国 インド 民族系

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19、CK - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

新興国市場に対する関心がリーマン・ショック後更に高まっている。新興国市場の潜在成長性が話題になるなか、先進国企業にとって、新興国市場を従来の先進国市場の補完的な部分として位置づける時代が去り、拡大する新興消費市場として真剣に取り組む傾向が高まっている(産業構造審議会通商政策部会, 2012; 新宅 2009)。

中国乗用車市場がその一例である。2000年以降持続的規模拡大が起こるなか、各国企業の勢力対比が大きく変動した(図1)。2000年前の外資寡占時代では、元々市場全体の45%以上を占めたドイツ系自動車メーカーのシェアが2000年代前半に入り、急激に20%を下回った。さらに、ドイツ勢をおさえ優位に立った日本勢は2000年代後半に入ると同様な苦境に喘ぐようになった。それとは対照的に、2000年代では安定的に存在感を増しているのは中国自主ブランド企業(以下:「民族系」と呼ぶ。民族系のほとんどは2000年以降に登場した企業で、外資とも合併せず中国資本のもとで自主開発を行う企業)であり、2008年以降ついに首位独走になった。先進国企業間の競争激化、ローカル新興企業の台頭などの変化によって、競争が重層化となり、新興国の市場環境が乱気流時代(Drucker, 1980)の特色をいっそう帯びてくるのである。そこで、地場企業の台頭と市場変調の因果関係の解明が、アジア新興国市場開拓をめぐる事業運営の成功のカギを握る。

他方、世間では、中国吉利自動車によるボルボの買収、インドタタ自動車によるジャガーの買収、さらに、現在進めている富士重工による中国民族系メーカーの奇瑞自動車に対する委託生産の合併事業などのニュースが取り沙汰される。いずれもこうした新興国自動車メーカーの実力を肯定し、その躍進を表す出来事だといえる。しかし、その急台頭と対照的に、新興国地場企業の競争優位の正体と成長メカニズムについては、いまだ解明されていない部分が多い。

これまで、東京大学ものづくり経営研究センターを中心にアーキテクチャ・アプローチでアジア新興国自動車メーカーの競争優位に関して一連の研究が行われている。その始まりは、中国二輪産業の成長過程に見られる「疑似オープン・アーキテクチャ」(藤本, 2002, 2005; 藤本・葛, 2005)というコンセプトの抽出であるが、その後、「疑似オープン・アーキテクチャ」を中国民族系メーカーへ適用する一連の分析がある(李・陳・藤本, 2005; 李・丸川, 2005; 李, 2006)。これらの研究では、「コピーと改造」、「外部設計委託」など中国民族系自動車メーカーの成長段階ごとに見

せた典型的な事象を見事に捉え、それを論拠に、中国民族系自動車メーカーの製品開発に、「コピー・外部調達部品」や「モジュールの寄せ集め設計」による「疑似オープン・アーキテクチャ」の適用が展開されている。しかし、上記一連の立証の基礎概念となる設計活動に、製品アーキテクチャの「オープン性」を部品の外注による「取引」の「オープン性」と概念的混同している側面が否めない。したがって、先行研究では、新興国地場企業の製品開発過程に見られる外国設計会社との合同研究などの事象を言及したが、それが新興企業の成長に及ぼす意義を内部からの考察もなく、「外部資源依存」による成長という一点張りの結論に至った。そこで、先行研究と同様に、製品開発を観察対象にし、企業の内部からその成長メカニズムを探る事が現状打開に貢献できる。

2. 研究の目的

本研究はアジア新興国の地場系自動車企業の製品開発活動に対する観察を通じて、2000年代以降新たに台頭するアジア新興国の地場系自動車市場の成長過程およびその特徴を把

握するものである。その際、事業環境変化への対応、経営資源のマネジメント、更に両者の結合による競争優位性の創出メカニズムが成長のカギと認識し、中国とインドの事例を用いて上記仮説を具体的に検証したい。なお、本研究では上記分析視角を立体的に組み立て、企業内部の能力構築過程と組織変動を操作変数として利用し、そのボトルネックの所在と競争優位創出との因果関係をダイナミックに析出する。具体的には自動車産業を事例に、中国とインドの地場企業の事例研究を行う。

3. 研究の方法

本研究は中国、インドなどのアジア新興国自動車市場の競争動向、地場企業の製品開発活動を対象に、現地調査と文献研究の二本立てで進める。新興国地場企業を中心とするが、ベンチマークとして欧米日韓などの先進国企業や産業政策担当の政府部門および関連団体への調査も積極的に行う。そのほか、現地での資料の収集も積極的に行う。

調査実施に当たり、重点企業、重点地域について、毎年調査する。計画として、毎年国内調査と海外調査を複数回とする。さらに、調査研究先での協力が万が一得られなかった時の対応策として、事前・事後には、国内外の専門領域の有識者との情報交換を随時行う。最後に研究集会、ワークショップも積極的に企画し、研究成果の活発な発信を行う。

4. 研究成果

本研究は自動車産業を題材に、近年アジア新興国企業の成長戦略に対する把握を目的としている。とりわけ、中間層増加重視という先行研究に参考し、所得向上が齎すマクロ環境の変化、そしてそれに関連して企業間競争の強化がいかに関業の能力構築を影響したのかを突破口に、定点観測を計画的に行ってきたのである。非所得要因を重んじる理由の一つは企業のパフォーマンスの相違が必ずしも所得要因で一意に解釈できない点にあるからである。研究期間内、中国企業に対して 27 回、インド企業に対して 3 回を調査し、研究書分担執筆 4 件、査読付き英文国際誌論文 3 本、週刊誌記事 3 本、国際学会報告 5 回、国内学会全国大会 3 回にて研究発表を報告した。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 7 件)

1. 'Eco-innovation and firm growth: leading edge of China 's electric vehicle business'	単著	2015 年 5 月	"International Journal of Automotive Technology and Management" (IJATM) Inderscience Publishers, Vol. 15, No. 3, pp. 226 - 243.
2. 'Market life-cycle and products strategies: an empirical investigation of Indian automotive market'	単著	2016 年 1 月	"International Journal of Business Innovation and Research" (IJBIR) Inderscience Publishers, Vol. 10, No. 1, pp. 26-42.
3. 'Defining mega-platform strategies: the potential impacts of dynamic competition in China'	単著	2018 年 1 月	"International Journal of Automotive Technology and Management" (IJATM) Inderscience Publishers, Vol. 18, No. 2, pp.142-159.
4. 「品質デザイン力と再現可能性: 新興国における市場の非連続性への創発的適応」	単著	2017 年 9 月	『武蔵大学論集』、武蔵大学経済学会 65 (1), 85-92 頁
5. 「変化する自動車市場 消費者の嗜好つかめない日系」	単著	2015 年	『エコノミスト』毎日新聞社 2 月 17 日号、32-33 頁
6. 「自動車の販売台数は失速 (中国・ギリシャ: 終わらぬ危機)--(産業の実態)」	単著	2015 年	『エコノミスト』毎日新聞社 7 月 28 日号、30 頁

7. 「世界最大の自動車王国 激変期を迎えた中国自動車市場で勝つには」	単著	2015年	『エコノミスト』毎日新聞社 臨時増刊 12月31日号、56 - 57頁
-------------------------------------	----	-------	--

〔学会発表〕(計7件)

1. “Eco-innovation and firm growth: leading edge of China’s electric vehicle business”	単独	2015年10月	The 2nd East Asian Social Science Symposium University of Ulsan
2. “The Future of Chinese automobile industry An Empirical Analysis with Market-oriented Approach”	単独	2017年2月	IEVE 2017 Conference ICC Jeju
3. “Mega-platform Strategies and Product-Architecture-Defining Competition”	単独	2017年6月	25th Gerpisa International Colloquium
4. 「中国民族系自動車メーカーのメガ・プラットフォーム戦略」	単独	2017年8月	第11回日中自動車産業研究交流会 北京中央財経大学
5. 「The Automakers' First Challenge for Survival in The IoT Age」	単独	2018年6月	Session n°1, 2018 DICS International Conference @ KINDAI University
6. 「新興国市場における製造業企業のものづくり戦略」	単独	2016年9月	アジア経営学会第23回全国大会 九州産業大学
7. 「日中韓自動車産業の競争・分業構造 東アジア優位産業の研究」	単独	2018年9月	アジア経営学会第25回全国大会 同志社大学

〔図書〕(計4件)

1. 『新興国市場戦略論 (東京大学ものづくり経営研究シリーズ)』	共著	2015年12月	有斐閣、共著者：天野倫文、新宅純二郎、中川功一、大木清弘、鈴木信貴、金熙珍、朴英元、 李澤建 他5名。 担当部分： 第10章「 BRICs 自動車市場の生成と多国籍自動車メーカーの環境適応戦略 」211 - 234頁。 第16章「 市場拡大期における企業の動態適応プロセス 」355 - 367頁。
2. 『グローバル経営史：国境を超える産業ダイナミズム』	共著	2016年4月	「 勃興する新興国市場と民族系メーカーの競争力：自動車 」
3. 『自動車メガ・プラットフォーム戦略の進化』	共著	2018年3月	九州大学出版会、共著者：古川澄明、居城克治、目代武史、折橋伸哉、 李澤建 ほか6名。 担当部分：第5章「 メガ・プラットフォーム戦略とアーキテクチャ定義能力競争 」85 - 103頁。
4. 『東アジアにおける製造業の企業内・企業間の知識連携』	共著	2018年3月	文眞堂、共著者：板垣 博、金熙珍、呉在炬、朴英元、劉仁傑、高瑞紅、 李澤建 ほか1名 担当部分：第7章「 新興国市場のモザイク構造と日本企業の創発的適応能力 」176 - 188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：
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：
国内外の別：

〔その他〕

ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究分担者

研究分担者氏名：

ローマ字氏名：

所属研究機関名：

部局名：

職名：

研究者番号（8桁）：

(2) 研究協力者

研究協力者氏名：

ローマ字氏名：

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。