

平成 22 年 5 月 20 日現在

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2007 ～ 2009

課題番号：19530371

研究課題名（和文） 日・中・韓の多国籍企業が行う国際経営に関する比較研究

研究課題名（英文） A comparative study about the international management of the multinational enterprises in Japan, China and South Korea

研究代表者

孫 飛舟（SON HISHU）

大阪商業大学・総合経営学部・准教授

研究者番号：80340636

研究成果の概要（和文）：日本、韓国と中国の多国籍企業によるグローバル展開に関する比較を行い、それぞれの組織体制と経営戦略の違いを明らかにした。特に、新興国の市場開拓において、韓国企業に比べて日本企業が現地の消費者のニーズをうまく捉えていない局面が多い。近年、中国企業による海外進出が活発化し、日本企業が中国企業に買収されるケースが増えている。しかし、中国企業は情報公開が不十分で、経営ビジョンも不明確なケースが多く、今後改善していく必要がある。

研究成果の概要（英文）：Comparison about the global expansion by the multinational enterprises in Japan and South Korea and China was done, and the differences in each organization system and the management strategy were explained. Specially, there are many situations that the Japanese enterprises don't take the needs of the local consumer well in comparison with the South Korean enterprises in the developing nation market reclamation. Recently, overseas advancement by the Chinese enterprises becomes active, and the cases that Japanese enterprises are purchased by Chinese enterprises increase. But, information opening to the public is insufficient, and there are many unclear cases in the management vision as well in the Chinese enterprises. They must improve these problems from now.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2007年度	1,900,000	570,000	2,470,000
2008年度	1,200,000	360,000	1,560,000
2009年度	500,000	150,000	650,000
年度			
年度			
総計	3,600,000	1,080,000	4,680,000

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：企業経営、国際経営、経営比較、多国籍企業、日本企業、中国企業、韓国企業

## 1. 研究開始当初の背景

高度経済成長を続けている中国は、世界経

済においてますますそのプレゼンスを高め  
ている。日系企業をはじめとする外資系企業

にとって、中国は「世界の工場」として大きな役割を果たしているばかりでなく、「世界の市場」としても重要な位置を占めている。

(1) これまでに中国の経済発展は日本や欧米などの先進国の企業による直接投資、現地進出によって牽引されてきたが、経済成長が続く中、競争力を身につけた一部の中国企業が積極的に海外に進出し、グローバル・プレイヤーになろうとする動きが活発化している。

(2) 日系の多国籍企業は中国で苦戦しており、近年、多くの製品分野で市場シェアを落としている。それに対して韓国企業や台湾企業のなかには、中国進出で大きな成功を収めている企業もみられる。

(3) われわれは、日本、中国、韓国の多国籍企業が行う国際経営の実際を調査し、それらの企業の国際的な競争力の分析とビジネスモデルの解明を通じて、各国の国際経営の比較研究を行う。

## 2. 研究の目的

(1) 日本、中国、韓国の代表的な多国籍企業を研究対象として、それらの企業が中国市場において、どのような経営戦略を展開して競争優位を獲得しているのか、あるいは、なぜ競争優位を喪失しているのか、を明らかにする。

(2) 成功企業には各国特有のビジネスモデルはあるか、そして、そのビジネスモデルは本国で蓄積した独自の経営資源や能力とどのように関係しているのか、を明らかにする。

(3) 中国と韓国の企業については、その日本子会社の経営実際についても研究し、それら企業の国際経営の一端を解明する。

(4) さらに、日本進出に際して日本国内の受け入れ態勢、社会制度、取引慣行、市場特性などが中国と韓国の企業にどのような影響を与えるのか、日本の産業界をはじめ、日本経済全体の観点から、今後中国と韓国の企業の日本進出によってどのような「恩恵」または「脅威」がもたらされるのかについても分析、検討を行う。

## 3. 研究の方法

### (1) 文献研究

日・中・韓の多国籍企業に関する日本語、英語、韓国語、中国語の文献をこれまでに多数レビューをし、研究会を開催し、議論と意見交換を重ねてきた。そして、最近注目を集めているベトナムについても、『ベトナム経済動向』（ベトナム経済研究所、毎月2回発行）を購読し、日・中・韓企業の進出動向及び経営状況についての情報を収集した。

### (2) 現地調査

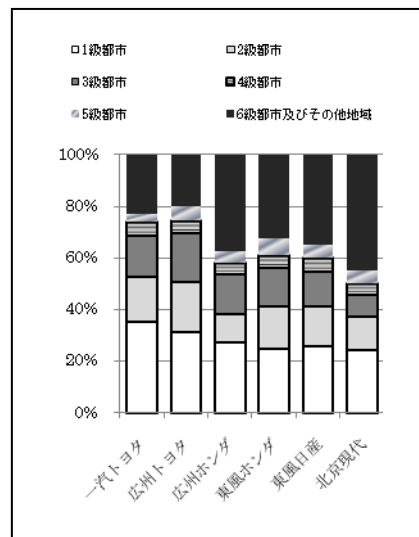
これまでにわれわれは、中国に3回、韓国に1回、ベトナムに1回の海外現地調査を実施し、日系企業、韓国系企業、中国系企業の他に、北京中央財経大学、上海財経大学、ソウル大学、延世大学を訪問し、中国と韓国の研究者たちと意見交換をしてきた。また、日本国内については、大阪商工会議所、近畿産業経済局などの官公庁をはじめ、日本に進出した中国企業（4社）と韓国現代自動車の日本事務所代表者に対するヒヤリングも実施した。

## 4. 研究成果

調査研究を通じて、われわれは強く感じたのは以下の3点である。

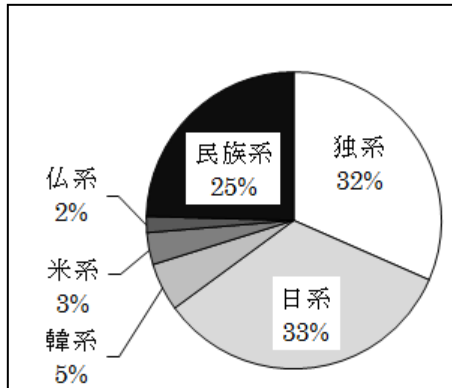
(1) 中国やベトナムにおける韓国企業の勢いは凄まじい。ウォン安効果以外に、現地市場に対する徹底した分析、製品投入の速さ、失敗を恐れない経営姿勢、柔軟な組織体制などがその躍進をもたらす主要な原因と考えている。

そして、現地における販売ネットワークの構築においても、韓国系企業に比べて日系企業が中間層や地方市場需要の取り込みが弱い状況にある。下図は中国の主要都市における日系自動車メーカーと韓国系自動車メーカーの販売店分布状況である。日系メーカーの販売店が大都市（1～3級）に集中しているのに対して、韓国系メーカーの販売店は大都市以外に、地方都市（4～6級）にもかなり広がっていることが分かる。



日系メーカーの製品に対して、中国の消費者は強い憧れを持っていることも明らかとなった。2009年8月に石家庄市近郊の農村で行った自動車消費に関するアンケート調査では、日系メーカーの製品を購入したいと回答した消費者の割合は33%に達し、最も高い割合を占めている。以下はドイツ系、民族系、韓国系、アメリカ系とフランス系の順となってい

る（下図参照）。



(2) 中国企業の海外進出が加速しており、従来の販路確保、情報収集を主要な目的とした進出形態から、最近では産業の川上分野（研究開発）にも進出するようになり、中国国内で稼いだ利益をバックに貪欲的に日本市場への進出を図っている。但し、日本国内では中国企業の経営方針や組織体制、管理方法に対する疑念を抱く企業が多く、中国企業による日本への進出にはまだ解決すべき課題が多くある。

(3) 中国、ベトナムにおける日系企業の戦略転換が迫られている。「ものづくり」の日本に加えて、マーケティングにももっと注力すべきだと感じている。日本が得意とした家電、自動車などの分野においては、韓国勢、ローカル勢の追い上げがハイスピードで進んでいる。その中で、日本企業は「日本で売れているから、中国、ベトナムでも売れるはず」という安易な考え方を捨て、品質勝負から、デザインの良さ、格好良さをもっと重視する方向への転換を図るべきだと考えている。そして、意思決定の遅さも改善すべきである。

#### 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5件）

- ① 崔圭皓、韓国企業における海外進出の現状—日中韓投資を中心に、地域と社会（大阪商業大学比較地域研究所）、査読有、第11号、2008年、pp. 85-99
- ② 原敏晴、組織不祥事と信頼—組織の境界問題をめぐって、地域と社会（大阪商業大学比較地域研究所）、査読有、第11号、2008年、pp. 101-113
- ③ 中橋國藏、中国企業の経営戦略—Zeng&Williamsonの研究の解説、地域と社会（大阪商業大学比較地域研究所）、査読有、第11号、2008年、pp. 115-124
- ④ 孫飛舟、中国企業の日本進出に関する一考察—中国企業の日本法人3社に

対するヒヤリング調査をもとに、地域と社会（大阪商業大学比較地域研究所）、査読有、第11号、2008年、pp. 143-159

- ⑤ 孫飛舟、韓国現代自動車のグローバル戦略について、地域と社会（大阪商業大学比較地域研究所）、査読有、第11号、2008年、pp. 161-175

〔学会発表〕（計9件）

- ① 孫飛舟、中国中古車市場の現状と課題、フォーイン主催中国自動車フォーラム、2010年3月8日、経団連会館
- ② 崔圭皓、日韓の映画産業—過去10年を振り返って、大阪商業大学比較地域研究所11月度報告会、2009年11月27日、大阪商業大学
- ③ 原敏晴、グローバル経営の戦略と組織、大阪商業大学比較地域研究所11月度報告会、2009年11月27日、大阪商業大学
- ④ 孫飛舟、石家庄市近郊農村でのアンケート調査、産業学会自動車産業研究会中部部会2009年10月度部会、2009年10月17日、京都大学
- ⑤ 孫飛舟、中国における「低速自動車」の現状—「汽車下郷」政策との関連で、産業学会自動車産業研究会中部部会2009年7月度部会、2009年7月18日、京都大学
- ⑥ 中橋國藏、ベトナムの日系現地企業と国際経営—5社の事例、大阪商業大学比較地域研究所6月度報告会、2009年6月10日、大阪商業大学
- ⑦ 孫飛舟、日本における自動車流通の現状と問題点、第2回日中自動車産業交流研究会、2008年9月15日、中国北京京倫飯店
- ⑧ 孫飛舟、自動車購買者の店舗選択—2007年8月北京ユーザー調査から、京都大学上海センター中国自動車シンポジウム、2007年11月3日、京都大学
- ⑨ 孫飛舟、中国式オート・モール—「汽車交易市场」について、中国経営管理学会2007年秋季研究集会、2007年9月29日、名古屋大学

〔図書〕（計2件）

- ① 孫飛舟、中国自動車販売におけるグローバル競争と民族系の発展、（上山邦雄編著『調整期突入！巨大化する中国自動車産業』日刊自動車新聞社、第5章）、2009年、pp. 106-130
- ② 塩地洋、孫飛舟、西川純平、蒼蒼社、転換期の中国自動車流通、2007年、pp. 23-58 及びpp. 119-162

#### 6. 研究組織

(1) 研究代表者

孫飛舟 (SON HISHU)

大阪商業大学・総合経営学部・准教授

研究者番号：80340636

(2) 研究分担者

中橋 國藏 (NAKASHI KUNIZO)

大阪商業大学・総合経営学部・教授

研究者番号：80030716

古沢 昌之 (FURUSAWA MASAYUKI)

大阪商業大学・総合経営学部・教授

研究者番号：30351480

原 敏晴 (HARA TOSHIHARU)

大阪商業大学・総合経営学部・准教授

研究者番号：50388386

崔 圭皓 (CHOI KYUHO)

大阪商業大学・総合経営学部・講師

研究者番号：50454575