

多国籍企業研究

10号

JULY 2017 TENTH ISSUE
多国籍企業学会

MNE
ACADEMY JOURNAL

研究論文

日系自動車部品メーカーの対中進出と相互依存的立地選択行動
＝竹之内秀行（上智大学）・齋藤泰浩（桜美林大学）

研究ノート

アジア新興国インフラビジネスへの日本企業の課題
＝江崎康弘（長崎県立大学）

目 次

【研究論文】

日系自動車部品メーカーの対中進出と相互依存的立地選択行動 竹之内 秀行（上智大学）・齋藤 泰浩（桜美林大学）……………	(1)
--	-----

【研究ノート】

アジア新興国インフラビジネスへの日本企業の課題 江崎 康弘（長崎県立大学）……………	(21)
---	------

投稿規程……………	(37)
-----------	------

執筆要項……………	(39)
-----------	------

編集後記……………	(41)
-----------	------

【研究論文】

日系自動車部品メーカーの対中進出と相互依存的立地選択行動

The Entry of Japanese Auto-Parts Manufacturers into China and Their Interdependent Behavior in Plant Location Choices

竹之内 秀 行

Hideyuki Takenouchi

(上智大学)

(Sophia University)

齋 藤 泰 浩

Yasuhiro Saito

(桜美林大学)

(Oberlin University)

要旨

本稿では、日本企業の中国市場への進出における相互依存的立地選択行動について検証する。日系自動車部品メーカーによる1989年から2005年の在中製造拠点279の立地選択のデータを用いて検討を行った。その結果、次の点が明らかとなった。第1に、中国市場における立地選択において、すべての本国の同業他社から同じように影響を受けるわけではなく、対象企業の特徴によって影響が異なることが分かった。特に、取引先を共有する同業他社が集積する地域が選択される傾向があった。第2に、取引先との関係と部品カテゴリーを同時に考慮すると、取引関係の共有あり&同一部品カテゴリーの同業他社と、取引関係の共有なし&異なる部品カテゴリーの同業他社が進出している地域ほど、日系自動車部品メーカーはその地域を避ける傾向にある。また、取引関係の共有あり&異なる部品カテゴリーの同業他社が進出している地域ほど、その地域を選択する傾向にある。

Abstract

This paper examines the interdependent location choice behaviors of Japanese auto parts manufacturers in China. Using a 1989 to 2005 sample of 279 manufacturing plant entries made into China by Japanese auto-parts manufacturers, we used a conditional logit model in order to test our hypotheses. Our results reveal that some traits of firms in the auto-parts industry, whether or not they had relationships with the same assembly-makers and whether or not they produced the same category auto-parts, have influence on the decision to choose a plant location of the focal firm. So we need to further investigate the impact of interdependent behavior on plant location choice beyond grouping firms based on national origin and industry type.

キーワード

新興国市場、立地選択、不確実性、相互依存的行動

Keywords

emerging markets, location choice, uncertainty, interdependent behavior

I. イントロダクション

国際ビジネス研究のなかで明示的に立地に着目したのはDunning (1980)であり、立地特殊的諸変数 (location specific variables) を挙げ、企業特殊的優位ならびに内部化インセンティブと合わせて国際生産活動への参画の条件として折衷モデルを提示した。Dunning (1980) をはじめ国際ビジネス研究は外国企業であることの不利 (以下、LoF) を根本的な仮定として議論を行ってきた。LoFとは、多国籍企業が海外で事業を行う上で、現地企業が負わない追加的コストと定義され (Zaheer, 1995)、この追加的コストはどの国へ進出するかによって大きく変わる。したがって、どの国に進出するかは重要な意思決定であり、パフォーマンスへも影響を及ぼす (Mitchell, Shaver & Yeung, 1994; Henisz & Delios, 2001; Guillén, 2002; Makino, Isobe & Chan, 2004; Gimeno, Hoskisson, Beal & Wan, 2005; Li & Yao, 2010)。

2000年以降、国際ビジネス研究では立地選択を国レベルではなく地域レベルにおいても検討する必要性が叫ばれるようになってきた。Chang & Park (2005) は、進出国の選択よりも、ある国の中における地域の選択が重要な意思決定である、と論じている。また、Chan, Makino & Isobe (2010) によれば、進出先の国内地域が海外子会社の経営成果に重大な影響を及ぼすことに加えて、国内地域の選択が経営成果のバラツキへ与える影響は先進国よりも新興国において大きい。その理由として、新興国では地域によって制度変化の速さに違いがあること、経済変革の空間的・構造的に不均衡であること、文化的・民族的に多様であることが挙げられる。実際に、進出国の選択から進出地域の選択へと研究者の関心もシフトしていった (Berderbos, Olfen & Zou, 2011; 林, 2012; Ma, Tong & Fitza, 2013)。

このように国レベル・地域レベルともに、立地選択は海外子会社の経営成果へ影響を及ぼす重要な意思決定であるが、中でも他企業の行動が立地選択へ与える影響に研究者は関心を寄せてきた。立地選択の意思決定が他企業の行動と無関係ではないという点についてはコンセンサスがある (Garcia-Pont & Nohria, 2002)。とはいえ、すべての企業が同じような影響を与えるわけではない。参照される企業の属性によって、その影響は異なってくる。先行研究では、戦略グループ (Fiegenbaum & Thomas, 1995; Li & Yao, 2010)、海外直接投資 (FDI) コミュニティ (Li, Yang & Yue, 2007)、組織フィールド (DiMaggio & Powell, 1983) など、企業が立地選択において参照するグループを明らかにしてきた。注目を集めてきたのが産業や本国といった属性である (Guillen, 2003; Yiu & Makino, 2002)。

そこで、本研究では産業レベルで行われてきた相互依存的な立地選択行動に関する研究をより精緻なものとするを試みる。具体的には、製品カテゴリーと取引関係に注目する。製品レベルおよび取引関係レベルにおいて分析をすることで、他企業の影響をより明らかにすることができるだろう。対象とするのは日系自動車部品メーカーの中国における製造拠点の立地選択である。相互依存的な立地選択行動を検討するうえで日系自動車部品メーカーは格好の対象といえる (Martin, Mitchell & Swaminathan, 1995)。

本稿の構成は以下の通りである。次節で先行研究をレビューし仮説を提示し、第3節で研究方法、第4節で分析結果を示し、そして第5節で議論を行う。

Ⅱ．理論と仮説

Ⅱ－1：理論的背景

国際ビジネス研究において、意思決定に及ぼす他社の影響を検討した研究がないわけではない。Knickerbocker (1973) の「寡占反応モデル」では、グローバルな集中度の高い産業において、複数の企業が同一の外国市場に投資することによって競争上の安定を維持しようとすることを示した。Yu & Ito (1988) もまた、国際化におけるクラスター化を明らかにし、その原因を寡占反応に求めている。このように、経済的な合理性の観点から、相互依存的な海外投資行動について研究が行われてきた。しかし、企業の意思決定は経済的な合理性だけではなく、社会的な合理性にも影響される (Oliver, 1997)。特に、企業の海外進出のような不確実性の高い状況下では合理的な判断を下すのは困難であり、他企業がある慣行を採用したことでプラスの結果を得たという事実はほとんど、あるいはまったく役に立たなくなるのである¹。

そうした不確実性へ対処するメカニズムの1つが、模倣である (Henisz & Delios, 2001)。さまざまな研究セッティングにおいて、不確実性と模倣行動の間に正の関係があることが示されている。立地選択の場合、先行企業は「そこに存在する」ことにより例を提供し、先行企業によって生み出された情報の多くは他社が使用できる公的な知識となり得るため、後から進出する企業は早期に進出した企業から学ぶことができ (Shaver, Mitchell & Yueng, 1997)、探索コストを節約したり不確実性を低減できる (Cyert & March, 1963; Shaver, Mitchell & Yueng, 1997; Gimeno *et al.*, 2005)。

しかしながら、上述したように高い不確実性の下では他組織の行動から生まれる情報は常に曖昧であるため、正当性がとりわけ重要とされる (Tolbert & Zucker, 1983; DiMaggio & Powell, 1983; Haunschild & Miner, 1997)。制度化論者は、模倣が生じる理由を、他組織による過去の意思決定や行為が同様の意思決定や行為の正当性を高めることに求める。正当性とは「規範、価値観、信念、定義という社会的に構成されたあるシステムのなかである実体の行為が望ましいとか適切であるとか最適であるといった一般化された知覚あるいは仮定」 (Suchman, 1995: p. 574) と定義される。不確実性に直面した組織は正当性を持つと思われるモデル組織に対して模倣的同型化を試み、環境から逸脱したと思われる行動を避けようとする。その結果、不確実性を回避し、環境から正当性を得ることができるのである。同じ産業内で海外進出する企業の比率が高まると海外進出の不確実性が低下し、同一産業内のすべての企業にとって海外に工場を設ける正当性が高まる (Guillen, 2002)。

¹ 先行研究において、慣行採用の対象として、組織形態 (Fligstein, 1985; Burns and Wholey, 1993) やTQM (Westphal, Gulati and Shortell 1997) などさまざまな慣行について検討されている。国際ビジネス研究の分野において、もっとも関心を集めてきたのは参入方式 (Yiu and Makino, 2002; Li, Yang and Yue, 2007; Xia, Tan and Tan, 2008) であるが、その他にも海外進出自体や立地選択 (Guillen, 2002) などについても検討されてきている。

では、立地選択の際に参照するのは、どのような企業なのだろうか。参照対象となるグループとしては、戦略グループ (Fiegenbaum & Thomas, 1995; Li & Yao, 2010)、FDI コミュニティ (Li, Yang & Yue, 2007)、組織フィールド (DiMaggio & Powell, 1983) などがある。戦略グループとは、類似の戦略に従い、グループ外の他企業よりもお互いに似ており、市場の機会や脅威に相対的に似たような反応を示す産業内の企業のグループである (Thomas & Venkatraman, 1988)。同じ戦略グループに属する企業は環境変化に直面した際に同じように振る舞うと予想され、そうした戦略グループ内の模倣は「ローカル模倣」とも呼ばれる (Garcia-Pont & Nohria, 2002)。その一方で、FDI コミュニティとは「ある受入国において、アイデンティティを共有した外国企業のセット」(Li, Yang & Yue, 2007: 177) と定義され、組織形態の採用などに対して FDI コミュニティによって正当性の影響が異なる。また、組織フィールドは「制度的な営みの認識された一領域を構成する組織」(DiMaggio & Powell, 1983: 148) と定義され、主要なサプライヤー、製品の顧客、規制機関、類似の製品・サービスを提供する組織などを指す。

戦略グループ内で企業レベルの戦略レシピの集合がアクションを正当化し、同型化圧力を生み出す (DiMaggio & Powell, 1983)。多国籍企業のサブユニットは FDI コミュニティからの正当性スピルオーバーに晒されている (Li, Yang & Yue, 2007)。限定合理性と情報の非対称性という仮定ゆえ、企業は容易に観察可能な他社、自分に似た他社をより模倣するようになる (Haunschild & Miner, 1997)。また、より正当性があると知覚しているか、あるいは成功していると知覚している組織フィールド内の似た企業を手本とする (DiMaggio & Powell, 1983)。

いずれの参照グループも、産業区分とは一致しない。産業のなかのサブセットである。Haunschild & Miner (1997) の分類に従えば、すべての組織でなくサブセットを手本にする模倣は特徴ベース模倣と呼ばれる。頻度ベース模倣より選択的な模倣プロセスであり、識別可能な特徴に基づいてサブセットが設定される²。立地選択研究では、これまで産業と本国という 2 つの次元が用いられてきたが (Guillen, 2003; Yiu & Makino, 2002; Li, Yang & Yue, 2007)、企業は産業内の他社を手当たり次第に模倣するのではないのである (Garcia-Pont & Nohria, 2002)。つまり、産業という次元では不十分なのである。

そこで本研究では、参照グループを定める次元として、取引関係レベルおよび部品レベルにおいて検討する。本研究が対象とする自動車部品メーカーであれば、完成車メーカーとの取引関係という属性をみることによって取引先完成車メーカーを同じくするのか、また取り扱う部品カテゴリーという属性をみることによって、すでに本国（日本）で競合関係あるいは補完関係が存在する同業他社なのか、それとも本国では競合関係あるいは補完関係がなく進出先（中国のある省）で潜在的にそうした関係が予想される同業他社なのかを識別することが可能となる。

² 大企業 (Gilbert & Lieberman, 1987)、自社に類似した企業 (Baum et al., 1987)、ステータスの高い企業 (Burns & Wholey, 1993) などが参照する企業として選択される。

Ⅱ－２：仮説の設定

すでに論じてきたように、多くの企業がある一定の地域へ数多く立地していたとしても、すべての企業から等しく影響を受けるわけではない。対象企業の属性によって、影響は変化する。たとえば、企業は社会的コンタクトのある企業の採用する慣行を模倣する傾向がある（Henisz & Delios, 2001）。というのも、企業間の紐帯が密接であるほど、ある慣行を採用する正当性は高くなるのである（DiMaggio & Powell, 1983）。Henisz & Delios（2001）は、日本企業1,658社のFDIを対象とした実証研究において、日本企業の製造拠点設立と同一ビジネスグループ（具体的には6大企業集団）内の企業による過去の製造拠点数の間に正の関係を見出している。また、組織は効果的・効率的な慣行を求めて身近な環境にいる他組織を見ていると主張しており、交換関係、所有、コントロールの面で結び付いた企業グループ内では情報や経験の共有が進んでおり、他組織の慣行を採用する正当性が高まる（Guillen, 2002）。Guillen（2002）は、韓国企業による中国への製造拠点設立を対象として、チェボル³など企業グループ内の他企業の進出が当該企業の製造拠点設立へ大きな影響を及ぼすことを示している。林（2012）は、日系自動車部品メーカーの中国進出を対象として、共通の完成車メーカーと取引関係を持つ本国の同業他社の集積が、製造拠点の立地へ正の影響を与えることを発見している。

さらに、本研究が対象とする日本の自動車産業においては、取引関係が重要であることを示す発見事実が数多くある。たとえば、北米市場において完成車メーカーから1次サプライヤーへの海外拠点設立の要請があったこと（Florida & Kenny, 1991）、日本で長期的な取引関係がある完成車メーカーと部品メーカーは北米でもその取引関係を再生産する傾向があること（Martin, Mitchell & Swaminathan, 1995）、系列関係が自動車部品メーカーの対米投資へ大きな影響を及ぼすこと（Banerji & Sambharya, 1996）が発見されてきた。かくして、次の仮説が導出される。

仮説1：日系自動車部品メーカーは、中国における製造拠点の立地選択において、本国において取引先（完成車メーカー）を共有する同業他社が立地する地域を、選択する傾向がある。

自社のより近い環境にいる他社やつながりを有する他社という点から考えると、扱っている部品カテゴリーも検討する必要がある。同じ産業に属しているといっても、企業ごとに生産する製品も違えば、競合するライバル企業も部品供給を受けるサプライヤーも違う。本研究が対象とする自動車部品の場合、エンジン部品、駆動・伝導・操縦部品、懸架・制動部品、車体部品、照明・計器等電気・電子部品、電装品・電子部品、用品といった7つのカテゴリーに分類され、それぞれ製品アーキテクチャは大きく異なるし、競争構造も異なる。企業は同一産業内の他社を手当たり次第に模倣するのではなく（Garcia-Pont & Nohria, 2002）、自社に似た他社、すなわち同一部品カテゴリーの他社をより選択的に模倣すると予想される（Haunschild & Miner, 1997）。かくして、次の仮説が導出される。

³ チェボル（Chaebol）とはサムスングループやロッテグループといった韓国の財閥を指す。

仮説2：日系自動車部品メーカーは、中国における製造拠点の立地選択において、同一部品カテゴリーの本国の同業他社が立地する地域を、選択する傾向がある。

以上のように、対象企業の2つの属性に注目して、仮説を構築した。そこで、①完成車メーカーとの取引関係の共有と②部品カテゴリーという2つの次元を組み合わせることで、対象企業をさらに4つのタイプに分類する（林、2012）。具体的には、①取引先の完成車メーカーが共通で同一カテゴリーの部品を製造している同業他社（参照グループⅠ）、②取引先の完成車メーカーが共通だが、カテゴリーの異なる部品を製造している同業他社（参照グループⅡ）、③取引先の完成車メーカーは異なるが、同一カテゴリーの部品を製造している同業他社（参照グループⅢ）、④取引先の完成車メーカーが異なり、かつカテゴリーの異なる部品を製造している同業他社（参照グループⅣ）の4つである（図表1）。

これら4つの参照グループそれぞれで、同業他社の立地選択行動が焦点企業の立地選択に与える影響の仕方は異なることが予想される。参照グループごとに仮説を設定することはしないが、2つの属性を組み合わせることによって相互依存的な立地選択行動により接近することを試みる。4つのグループのうち同型化傾向がとくに強くなることが予想されるのが参照グループⅠである。先行研究でも、次元は異なるものの、本国と産業の双方が同じ企業は2つの次元でアイデンティティが重複しているため、同型化傾向がとくに強くなることが指摘されている（Guillén, 2002; Henisz & Delios, 2001; Li, Yang & Yue, 2007）。よって、同業他社の中でも2つのアイデンティティが重複した同業他社が進出している地域を選択する傾向があるだろう。その一方で、参照グループⅣは取引先の完成車メーカーが異なり、かつカテゴリーの異なる部品を製造している同業他社である。したがって、アイデンティティを共有しておらず、4つの参照グループのなかではもっとも遠い企業グループとみなすことができる。参照グループⅣの同業他社は同型化対象として相対的に参照されないと予想される。

図表1 参照グループの分類

	同じ完成車企業との取引関係	異なる完成車企業との取引関係
同一カテゴリーの部品	参照グループⅠ	参照グループⅢ
異なるカテゴリーの部品	参照グループⅡ	参照グループⅣ

出所：林（2012）p.39をもとに作成

Ⅲ. 分析対象と分析方法

Ⅲ－１：分析の対象

本稿では、日系自動車部品メーカーの中国進出を分析対象にした⁴。ここで言う中国への進出とは、製造子会社の設立をさす。その際には、10%以上の出資が行われている製造子会社に限定した。したがって、販売子会社や研究開発子会社の設立は含まない。また、1つの製造子会社へ複数の企業が出資しているケースがいくつかあった。その際にはダブルカウントを避けるため、出資の割合が最も高い企業による中国進出とみなした。日系自動車部品メーカーの中国進出を対象としたのは、以下の理由からである。

第1の理由は、1980年代の後半に至るまで、日系自動車部品メーカーは中国に製造拠点を設立していない点にある。実質的に、小糸製作所社とリケンが中国進出する1989年以前に、日系自動車部品メーカーによる中国への製造拠点の設立は行われていない⁵。よって、日系自動車部品メーカーの中国進出に関するデータを漏れなく入手することが可能となる。したがって、左側打ち切りの問題を避けることができるのである。

第2の理由は、本研究の分析対象期間である1980年代後半から2000年代半ばの中国市場が、不確実性の高い市場であった点にある。2016年現在、中国市場は世界第2位のGDPを誇る市場である。しかし、1990年の一人当たりGDPは346ドルに過ぎず、その当時は将来の市場としての魅力には不透明感があった。その後も、1,000ドルを超えるのも2001年まで待たなければならなかった。また、同時期は政策面においても不確実性の高い市場であった。為替相場に対する政策や外資系企業への政策が大きく変化すること⁶や、中央政府と地方政府の間で政策にずれが存在していた⁷。加えて、1997年のアジア通貨危機や2002年のSARS（Severe Acute Respiratory Syndrome）問題などが発生したのもこの期間であった。日系自動車部品メーカーは、高い不確実性をともなう状況下において製造拠点の立地選択を行わなければならなかったのである。

第3に、日系自動車部品メーカーの中国への投資が積極的に行われている点がある。1989年を皮切りに2005年までの間に、1990年代前半と2000年代中頃に2つのピークをもちながら、中国への投資が行われている。数多くの中国投資が行われているということは、多くの同業他社が進出をして

⁴ 本稿では、香港は含まない。香港は、中国返還後も、内陸部と異質な地域だと考えられる。また、われわれがデータの収集作業をしたとき、香港への投資についても調べてみたが、香港に製造子会社を設立した日本の自動車部品メーカーはほとんどなかった。

⁵ 小糸製作所の中国展開については、樋山健介・川邊信雄編（2011）『中国・広東省の自動車産業－日系大手3社の進出した自動車産業集積地』早稲田大学産業経営研究所、天野倫文（2005）「小糸製作所：なぜ中国進出の先駆者たりえたのか」『一橋ビジネスレビュー』第53号第2巻、146-163頁に詳しい。

⁶ たとえば、1994年には「増値税」をめぐるトラブルがあった。当時、中国国内で原材料を仕入れる際に、17%の外税方式の付加価値税が課せられていたが、その原材料で製造した製品を輸出する場合、申請すれば還付されることが条例に明記されていた。しかし、中国財政省と国家税務総局が「外資系企業の貨物輸出に関する税収問題の通知」を出し、外資系企業の輸出貨物にかかった仕入税額は還付できないことを告げてきたのである。

⁷ Khanna & Palepu（1997）はこのように社会制度が未成熟な状況のことを「制度のすきま」と呼んでいる。

いることを意味する。したがって、さまざまなタイプの同業企業間における相互依存的立地選択行動を検討するうえで、有効な研究セッティングであると思われる。以上のことから、中国への日系自動車部品メーカーの立地選択は、本稿の分析において適切な事象を提供していると考えられる。

データ収集に先んじて、次のような条件を設定してサンプルの特定を行った。第1に、1989年から2005年までの間に、代表的な業界団体の1つである日本自動車部品工業会に所属している企業である。第2に、財務データの使用が不可欠なため、株式上場をしている企業である。第3に、中国進出に関するデータ（有無や時期など）の入手が可能である企業である。以上の3つの条件を満たす企業として104社が特定された。

これら104社が特定されたが、本研究の分析対象は日本の自動車部品メーカーによる中国製造拠点の省、直轄市、および自治区単位（以下、地域とする）での立地選択である。立地選択の対象とした地域は、中国の26の省、直轄市、および自治区である⁸。本研究の対象期間である1989年から2005年までの間に実際に少なくとも1つ以上製造子会社が設立された地域は17地域であった。立地選択の対象である26地域のうち実際に選択された地域は17地域しかなかったが、残りの9省についても選択肢の中に含めた⁹。これまでの基準を満たした中国拠点数は、17地域で285拠点となった¹⁰。

Ⅲ－２：説明変数

本研究における説明変数のベースとなっているのは、当該日系自動車部品メーカーが中国に進出する前年までに、本国の同業他社（日系自動車部品メーカー）が中国に設立した製造拠点数である。具体的には、自動車部品メーカーがある年（ t 年）に中国のある地域へ製造拠点を設立した際に、その前年（ $t-1$ 年）までに設立された製造拠点数のカウントデータを用いている。そして、この製造拠点数のカウントデータを用いて、6つの説明変数を設定した。

第1の変数は、同業他社の属性をとらえた変数である。具体的には、完成車メーカーとの取引関係に注目した。変数を作成するために、有価証券報告書の売掛金のデータを収集し、当該年から3年以内に取引関係がある完成車メーカーを特定した。完成車メーカーとの取引関係を特定したのちに、当該企業が進出した前年（ $t-1$ 年）までに、同一完成車メーカーと取引関係のある同業他社が各地域に設立した製造拠点数のカウントデータを変数として用いた。ただし、複数の完成車メーカーと取引関係があるケースがいくつかあった。それらについては、特定した完成車メーカーとの

⁸ データの入手可能性などの問題から、香港特别行政区、マカオ特别行政区、海南省、寧夏回族自治区、新疆ウイグル自治区、重慶市、チベット自治区については今回の分析対象から外した。

⁹ Berlderbos, Olfen & Zou (2012)においても、同様に進出の行われた地域も選択肢に含めて分析を行っている。というのも、立地選択が行われなかったものの進出の考慮対象であったことには変わりがないからである。

¹⁰ 285拠点の中に、重慶市に設立された製造拠点が6拠点含まれているが、重慶市が直轄市となったのは1997年であるため、データの一貫性の問題からその6拠点を除いた279拠点のデータを用いて分析を行った。

取引関係の中で最も高い割合を占める完成車メーカーとの取引関係のみを、取引関係とした¹¹。

第2の変数も、同業他社の属性をとらえた変数である。同一カテゴリーの部品を製造しているかどうか注目した。自動車部品といえども、いくつかのカテゴリーに分かれる。ここでは、エンジン部品、駆動・伝導・操縦部品、懸架・制動部品、車体部品、照明・計器等電気・電子部品、電装品・電子部品、用品の7つのカテゴリーに分類した。カテゴリーに分類したのちに、当該企業が進出した前年（ $t-1$ 年）までに、同一カテゴリーの部品を製造する同業他社が各地域に設立した製造拠点数のカウントデータを変数として用いた。

最後は、同業他社の2つの属性の組み合わせた4つの変数である。1つは完成車メーカーとの取引関係、もう1つは部品カテゴリーある。図表1にあるように、この2つを組み合わせることによって、4つのグループを設定した（林、2012）。1つ目は、取引関係が共通で、同一カテゴリーの部品を製造している同業他社である。2つ目は、取引関係が共通であるが、カテゴリーの異なる部品を製造している同業他社である。3つ目は、取引関係は異なるが、カテゴリーの異なる部品を製造している同業他社である。4つ目は、取引関係も部品カテゴリーも異なる同業他社である。この4つのグループを設定して、これまでと同じように当該企業が進出した前年までに、グループごとに同業他社が各地域に設立した製造拠点数をカウントした。

なお、これら6つの変数はすべて対数変換した値を用いている。というのも、これらの変数が立地選択へ及ぼす効果は時間が経つにつれて低減すると考えられるからである（林、2012）。

Ⅲ－3：コントロール変数

日系自動車部品メーカーの中国における立地選択を厳密に捉えるために、自動車部品メーカーの立地選択へ影響を及ぼすいくつかの要因をコントロールした。それらの要因には、日系完成車メーカーの製造拠点、第三国の完成車メーカーの製造拠点、地域ごとの属性データなどがある。以下に、それらについてみていく。

第1のコントロール変数は、完成車メーカーの地域ごとの集積である。完成車メーカーの集積については、2つの側面から測定した。1つは日系完成車メーカーの完成車製造拠点の集積であり、もう1つは第三国の完成車メーカーの完成車製造拠点の集積である。日系完成車メーカーの集積と第三国の自動車メーカーの集積ともに、完成車の製造拠点数を地域ごとにカウントしたデータを用いた。日系の自動車部品メーカーの立地選択では、日本の完成車メーカーの動向が影響を与えることが指摘されている（齋藤・竹之内、1998）。

¹¹ 本研究において、取引関係を最も高い割合を占める完成車メーカーとの取引関係のみに限定した理由は2つある。1つには、自動車部品メーカーにとって最大の取引完成車メーカーと2番手以降の取引完成車メーカーの間には、ある程度の取引量の差が存在しているからである（一例をあげると、2006年度の最大手の日系自動車部品メーカーのケースでは、最大取引先完成車メーカーは2番手の取引完成車メーカーとの取引額のおよそ4倍となっている）。第2に、先行研究（Belderbos, Wakasugi and Zou, 2012）においても、ビジネスグループを1つに絞り込んだ分析が行われているためである。

図表 2 基本統計量

変数	観測数	平均値	標準偏差
各年・各地域における域内総生産	7254	3.84	3.23
各年・各地域における一人当たり域内総生産	7254	9.69	8.61
各年・各地域における自動車生産量	7254	10.29	13.09
各年・各地域における製造業の平均賃金	7254	9.30	4.54
各年・各地域における高速道路比率	7254	0.35	0.23
各年・各地域における経済特別区・沿海開放区のダミー変数	7254	0.65	0.48
各年・各地域における日系完成車メーカーの製造拠点数	7254	0.52	0.76
各年・各地域における第3国の完成車メーカーの製造拠点数	7254	0.60	1.04
各年・各地域における第3国の自動車部品メーカーの製造拠点数	7254	6.54	13.39
各年・各地域における日系自動車部品メーカーの製造拠点数	7254	0.44	0.48
各年・各地域における日系自動車部品メーカーの製造拠点数の二乗項	7254	0.42	0.66
各年・各地域における日系自動車部品メーカーの製造拠点数（取引関係同）	7254	0.13	0.27
各年・各地域における日系自動車部品メーカーの製造拠点数（同一部品カテゴリー）	7254	0.16	0.28
各年・各地域における日系自動車部品メーカーの製造拠点数（取引関係同・部品同）	7254	0.04	0.13
各年・各地域における日系自動車部品メーカーの製造拠点数（取引関係同・部品異）	7254	0.11	0.25
各年・各地域における日系自動車部品メーカーの製造拠点数（取引関係異・部品同）	7254	0.14	0.25
各年・各地域における日系自動車部品メーカーの製造拠点数（取引関係異・部品異）	7254	0.35	0.42

（注）域内総生産、一人当たり域内総生産、平均賃金は1,000で除した値、自動車生産量は10,000で除した値である。

第2のコントロール変数は、海外の自動車部品メーカーの集積である。日系自動車部品メーカーの同業他社は、日系企業だけではない。本国の同業他社だけではなく、第三国の自動車部品メーカーの立地選択が、日本の自動車部品メーカーの立地選択へ影響を与えるのである。この変数については、第三国の自動車部品メーカーの製造拠点を地域ごとにカウントしたデータを用いた。なお、第三国の完成車メーカーと自動車部品メーカーの中国進出については、Fourin (2005)『中国進出世界部品メーカー総覧 2005』を用いて収集した。同資料から進出地域や進出時期を判断できないものについては、アニュアルレポートなどの各種公表資料を参照してデータを確認した。

第3の変数は、日系自動車部品メーカーの集積である。Guillen (2002)は、不確実性に対処すべく他社の行為を参照することによって、現地市場に関する情報や正当性を確保できると指摘している。また、日系企業の立地選択の先行研究によれば、日系企業の集積はその後の日系企業の参入の意思決定へ正の影響を与える (Smith & Florida, 1994; Belderbos, Olffen & Zou, 2011; 林, 2012)。したがって、日系自動車部品メーカーの集積の大きい地域ほど、製造拠点の立地が行われやすくなる。そこで、本国の同業他社の集積をコントロールする必要がある。具体的には、当該自動車部品メーカーが中国のある地域に進出した前年までに、他の日系自動車部品メーカーが各省に設立した製造拠点数のカウントデータを用いた。合わせて、他の日系自動車部品メーカーが各省に設立した製造拠点数のカウントデータの二乗項を加えた。なお、この2つの変数は対数変換した値を用いている。

つづいて、地域ごとの属性をコントロールするために、6つのコントロール変数を設定した。6つのコントロール変数とは、域内総生産額、一人当たり域内総生産額、域内自動車生産量、労働者

の平均賃金、インフラの発展度、経済開放度である。

第1に、域内総生産額を含めることで、地域の経済規模の違いをコントロールした。地域の経済規模が大きいほど、自動車部品メーカーはその地域へ進出する傾向がある。域内総生産額を含めることで、説明変数が高い方向へバイアスがかかることを防ぐことができる。第2の地域属性として一人あたりGDPを含めた。これによって域内の消費者の潜在的な需要をコントロールした。

さらに、域内自動車生産量と労働者の平均賃金をコントロールした。域内の自動車生産量が多ければ多いほど、そこには自動車の製造に関する関連施設や関連企業が集積している可能性が高い。また、労働者の平均賃金は地域の製造拠点としての魅力を示している。域内生産量が高く、また労働者の平均賃金が高い地域のほうが、製造拠点として選択される可能性が高いであろう。また、インフラの発展度を測定するために、高速道路の長さを変数として用いた。具体的には、省ごとの高速道路の長さを総面積で除した値を用いた。ここまでの5つの変数については、いずれも中国国家统计局による『China Statistical Yearbook』の各年版からデータを収集した。

そして、最後に地域ごとの輸出拠点としての魅力や政策的な優遇政策の程度をコントロールするために、当該地域が経済開放区や沿海開放都市を有しているかどうかをダミー変数で測定した。以上の9つの変数が本研究で用いているコントロール変数である。いずれのデータも、進出の前年のt-1年の時点で測定した。

Ⅲ－4：目的変数

本稿の分析では、日系自動車部品メーカーの中国進出における地域選択に焦点をあてている。したがって、日系自動車部品メーカーによる中国への参入（製造拠点）について、ある企業が、ある年に、ある地域を選択したかどうかを目的変数となる。具体的には、選択された地域には「1」、それ以外の地域については「0」の値をとるダミー変数が与えられる。分析手法として、条件付きロジットモデルを用いる。条件付きロジットモデルでは、選択肢（本研究では地域）の特性が選択肢の魅力を決定し、それぞれの選択肢が選択される確率を決定すると捉えている。そのため、海外直接投資の立地選択に関する先行研究において、条件付きロジットモデルは頻繁に用いられてきた（Head et al., 1995; Chang & Park, 2005; Belderbos et al., 2011; Shaver & Flyer, 2000）。このモデルの基本的な仮定は、企業は自らの便益 V_{ij} が最大となる地域を選択するというものであり、 V_{ij} は次のような式によって表される。

$$V_{ij} = \beta x_{ij} + e_{ij}$$

x_{ij} は各地域の特質（説明変数とコントロール変数）を示し、 e_{ij} は攪乱項を示す。そこで、目的変数として、企業 i が地域 j を選択した場合に「1」をとり、そうでない場合には「0」をとる、 Y_{ij} を設定する。そのうえで、1から m までの地域の中で k を立地場所として選択しうる地域とすると、企業 i が V_{ij} が V_{ik} を上回る場合に地域 j を選択することになる。企業 i にとって選択肢の中か

ら地域 j を選択する条件付き確率は次のようになる。

$$P(Y_{ij} = 1) = \frac{\exp(\beta x_{ij})}{\sum_{k=1}^m \exp(\beta x_{ik})}$$

以下では、最尤推定法を用いて β の推定を行い、仮説の検証を行う。

IV. 分析結果

日系自動車部品メーカーの中国市場における製造拠点の立地選択の分析結果について、図表3と図表4にまとめた。なお、各変数の基本統計量については図表2に示している。図表3の(1)式では、コントロール変数のみを含んだ分析を行った。それに続いて、(2)式では取引先を共有する自動車部品メーカーの製造拠点数を含めた分析を行い、(3)式では同一部品カテゴリー同業他社の製造拠点数、(4)式ではすべての変数を含んだ分析を行った。

コントロール変数の影響についてみていくと、域内総生産、自動車生産量、労働者の平均賃金、経済特区・沿海開放区についてはすべてのモデルにおいて、正の影響を与えていることが分かった。つまり、域内総生産が高いほど、自動車生産量が多いほど、労働者の平均賃金が高いほど、経済特区・経済開放区であるほど、日系自動車部品メーカーはその地域を選択する傾向がある。その一方で、予想に反して、インフラ充実度を示す高速道路比率は、立地選択へ影響を及ぼしていないことが分かった。さらに、一人当たり域内総生産は、負の有意な影響を及ぼしている。

完成車メーカーの集積が与える影響については、日系完成車メーカーの製造拠点数が多いほど、第三国の完成車メーカーの製造拠点数が多いほど、日系自動車部品メーカーはその地域を選択する傾向があることが分かった。したがって、日系自動車メーカーは立地選択において、垂直的な取引関係を有している企業が進出していて、取引を確保できる地域を選択する傾向があるといえるだろう。それに対して、第三国の自動車部品メーカーは、日系自動車メーカーの立地選択へ正の影響を及ぼしていないのみならず、むしろ符号条件で負を示した。

日系自動車部品メーカーの属性を考慮せず、すべての同業他社の製造拠点が立地選択へ与える影響についてみる。(1)式から(4)式において2点が明らかになった。第1に、(1)式と(4)式において日系自動車部品メーカーの製造拠点数は正の符号を示し、有意となっている。第2に、日系自動車部品メーカーの製造拠点数の二乗項は(1)式から(4)式のすべてにおいて負の符号を示し、1%水準で有意となっている。このことから、日系自動車部品メーカーの製造拠点数が多い地域ほど、その地域が製造拠点として選択される傾向があるが、その影響はある一定の水準を超えると負の影響を与えていることが分かる。つまり、本国の同業他社の製造拠点数と立地選択の関係は逆U字型の関係にあるのである。本国の同業他社がすでに製造拠点を設置している地域ほど選択される傾向にある反面、製造拠点数が多くなりすぎるとその地域は選択されない傾向があると言えるだろう。こうした逆U字型の関係が見られる原因としては、労働力の確保が困難になることや競争

図表3 分析結果 I

	(1)	(2)	(3)	(4)
域内総生産	0.073*** (0.034)	0.087** (0.035)	0.075** (0.034)	0.088** (0.035)
一人当たり域内総生産	-0.075** (0.035)	-0.077** (0.035)	-0.074** (0.035)	-0.077** (0.035)
自動車生産量	0.023* (0.012)	0.023* (0.012)	0.023* (0.012)	0.023* (0.012)
高速道路比率	0.750 (0.595)	0.722 (0.595)	0.750 (0.596)	0.725 (0.596)
労働者の平均賃金	0.171*** (0.066)	0.187*** (0.067)	0.169** (0.066)	0.186*** (0.067)
経済特区・沿海開放区	0.966*** (0.276)	0.945*** (0.277)	0.969*** (0.276)	0.947*** (0.277)
日系完成車メーカーの製造拠点数	0.239** (0.119)	0.281** (0.121)	0.239** (0.120)	0.280** (0.122)
第三国の完成車メーカーの製造拠点数	0.262*** (0.092)	0.267*** (0.093)	0.261*** (0.092)	0.266*** (0.093)
第三国の自動車部品メーカーの製造拠点数	-0.016 (0.013)	-0.013 (0.013)	-0.016 (0.013)	-0.014 (0.013)
日系自動車部品メーカーの製造拠点数	3.346*** (0.735)	3.358*** (0.743)	3.328*** (0.736)	3.343*** (0.744)
日系自動車部品メーカーの製造拠点数の二乗項	-0.988*** (0.374)	-1.427*** (0.394)	-1.144*** (0.393)	-1.537*** (0.411)
日系自動車部品メーカーの製造拠点数（取引関係同）		1.309*** (0.326)		1.288*** (0.328)
日系自動車部品メーカーの製造拠点数（同一部品）			0.479 (0.384)	0.366 (0.387)
Observations	7254	7254	7254	7254
Log-Likelihood	-639.2	-630.8	-638.4	-630.4
Chi-Square	539.6***	556.3***	541.2***	557.2***
LR-test: Comparing Models		(2) Vs (1)	(3) Vs (1)	(4) Vs (1)
Differences in Chi-Square		16.71***	1.57	17.61***

(注) カッコ内は標準誤差。***は1%水準、**は5%水準、*は10%水準で有意であることを示す。

の激化などの密度効果が考えられる。

では、こうしたコントロール変数を考慮したうえで、取引先を共有する同業他社と同一部品カテゴリーの同業他社の行動は立地選択にどのような影響を及ぼしているのだろうか。(2)式から(4)式が示すように、共通の完成車メーカーとの取引関係を有する本国の自動車部品メーカーの中国進出については、符号はいずれも正であることに加えて、1%水準で有意であった。取引先を共有する同業他社が製造を設立している地域ほど選択される傾向にある。その一方で、同一部品を製造す

図表 4 分析結果Ⅱ

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
域内総生産	0.088** (0.035)	0.091*** (0.035)	0.094*** (0.035)	0.086** (0.035)	1.110*** (0.036)
一人当たり域内総生産	-0.077** (0.035)	-0.077** (0.035)	-0.077** (0.035)	-0.077** (0.035)	-0.067* (0.035)
自動車生産量	0.023* (0.012)	0.023** (0.012)	0.023* (0.012)	0.023** (0.012)	0.023** (0.012)
高速道路比率	0.725 (0.596)	0.717 (0.597)	0.768 (0.596)	0.720 (0.597)	0.533 (0.593)
労働者の平均賃金	0.186*** (0.067)	0.186*** (0.067)	0.186*** (0.067)	0.189*** (0.067)	0.182*** (0.068)
経済特区・沿海開放区	0.947*** (0.277)	0.947*** (0.277)	0.943*** (0.278)	0.946*** (0.277)	0.911*** (0.283)
日系完成車メーカーの製造拠点数	0.280** (0.122)	0.273** (0.121)	0.274** (0.122)	0.274** (0.122)	0.316*** (0.123)
第三国の完成車メーカーの製造拠点数	0.266*** (0.093)	0.265*** (0.093)	0.250*** (0.093)	0.267*** (0.093)	0.280*** (0.094)
第三国の自動車部品メーカーの製造拠点数	-0.014 (0.013)	-0.015 (0.013)	-0.013 (0.013)	-0.014 (0.013)	-0.012 (0.013)
日系自動車部品メーカーの製造拠点数	3.343*** (0.744)	3.094*** (0.746)	3.344*** (0.745)	3.359*** (0.745)	6.020*** (1.029)
日系自動車部品メーカーの製造拠点数の二乗項	-1.537*** (0.411)	-1.526*** (0.409)	-1.645*** (0.415)	-1.564*** (0.414)	-0.694 (0.481)
日系自動車部品メーカーの製造拠点数（取引関係同）	1.288*** (0.328)	1.857*** (0.394)	-0.543 (1.057)	1.392*** (0.379)	0.135 (0.045)
日系自動車部品メーカーの製造拠点数（同一部品）	0.366 (0.387)	0.753* (0.417)	0.649 (0.416)	-0.088 (0.917)	-0.739 (0.483)
日系自動車部品メーカーの製造拠点数（取引関係同・部品同）		-1.413*** (0.535)			
日系自動車部品メーカーの製造拠点数（取引関係同・部品異）			1.984* (1.090)		
日系自動車部品メーカーの製造拠点数（取引関係異・部品同）				0.502 (0.918)	
日系自動車部品メーカーの製造拠点数（取引関係異・部品異）					-3.392*** (0.901)
Observations	7254	7254	7254	7254	7254
Log-Likelihood	-630.4	-626.9	-628.6	-630.2	-623.7
Chi-Square	557.2***	564.1***	560.8***	557.5***	570.6***
LR-test: Comparing Models		(2) Vs (1)	(3) Vs (1)	(4) Vs (1)	(5) Vs (1)
Differences in Chi-Square		6.89***	3.56*	0.3	13.41***

(注) カッコ内は標準誤差。***は1%水準、**は5%水準、*は10%水準で有意であることを示す。

る自動車部品メーカーの中国進出については、符号はいずれも正であったものの有意な関係は見られなかった。したがって、日系自動車部品メーカーの製造拠点数と言っても、同一部品を扱う同業他社よりも、取引先を共有している同業他社の行動の方が立地選択へ影響を及ぼしているのである。以上のことから、仮説1は支持されたが、仮説2は支持されなかった。

同業他社と言っても、属性によって立地選択へ与える影響が異なることが分かった。属性の違いをさらに詳細に検討した結果が、図表4である。この分析では、完成車メーカーとの取引関係と部品カテゴリーを同時に考慮したときに、同業他社の行動がどのような影響を及ぼしているのかについて検討している。図表4の(2)式から(5)式に示すように、4つのことが明らかになった。第1に、(2)式からわかるように、取引先を共有していて、かつ同一カテゴリーの部品を製造している同業他社の製造拠点設立の影響は、符号が負で、かつ統計的に有意であった。したがって、このタイプの同業他社が進出している地域ほど、日系自動車部品メーカーは製造拠点を設立しない傾向があることになる。第2に、(3)式が示すように、取引先を共有しているが、異なるカテゴリーの部品を製造している同業他社の製造拠点設立の影響は、符号が正で統計的に有意であった。したがって、取引先を共有していて異なるカテゴリーの部品を製造している同業他社が進出している地域ほど、製造拠点の立地として選択される傾向にある。第3に、(4)式にあるように、取引先を共有していないが、同一カテゴリーの部品を扱う同業他社の製造拠点設立の影響は、正であるが統計的に有意でなかった。最後に、取引先を共有しておらず、かつ部品カテゴリーの異なる同業他社の製造拠点設立の影響は、符号が負で統計的に有意であった。以上のように、取引先との関係と部品カテゴリーを同時に考慮すると、本国の自動車部品メーカーの行動が当該企業の立地選択へ与える影響は必ずしも同じでないことが分かる。

なお、条件付きロジットモデルは、選択肢の独立性を前提としている。このことは、他の選択肢から影響を受けないことを意味している (Hausman & McFadden, 1984)。そこで、独立性の仮定に関する頑健性をテストするために、異なるサブサンプルで係数を推定した。具体的には、最も立地選択されている広東省を除いたサンプルで、仮説の検証を行なった。その結果、符号条件や有意水準に違いは見られなかった。

V. ディスカッション

本研究では、日本の自動車部品メーカーの対中投資に注目して、環境の不確実性の高い状況における立地選択について分析を行った。1989年から2005年までの期間に対中投資を行なった104社をサンプルとした条件付きロジット分析の結果は、以下の通りである。

第1に、市場としての魅力を示す域内総生産や、自動車生産量が示す自動車産業の産業集積、さらには政策面での優遇措置が、日系自動車部品メーカーの立地選択へ影響を及ぼすことが分かった。さらに、日系完成車メーカーのみならず第三国の完成車メーカーの進出も、立地選択に対して影響を及ぼしていた。

第2に、本国の同業他社が進出している地域ほど立地先として選択されるものの、過度に同業他社が集積すると、その地域は選択されなくなる傾向があることが分かった。加えて、すべての同業他社が同じように、日本の自動車部品メーカーの立地選択へ影響を及ぼすわけではなく、取引先を共有する同業他社が集積する地域のほうが選択される傾向があった。

第3に、取引先との関係と部品カテゴリーを同時に考慮すると、各グループに応じて異なる影響を及ぼしていることが分かった。取引関係の共有あり&同一部品カテゴリーの同業他社と、取引関係の共有なし&異なる部品カテゴリーの同業他社が進出している地域ほど、日系自動車部品メーカーはその地域を避ける傾向にある。また、取引関係の共有あり&異なる部品カテゴリーの同業他社が進出している地域ほど、その地域を選択する傾向にある。

以下では、これらの分析結果に基づいて学術的な示唆と実務的な示唆について検討していくことにする。まず第1に、同業他社の立地選択が当該企業の立地選択へ与える影響に関する先行研究に対して貢献を行うことができた。本研究では、同業他社の中でも、第三国の同業他社ではなく本国を同じくする同業他社が数多く立地する地域に立地する傾向を見出すことができた。さらに、その効果は過度に集積が進むと負の影響を及ぼすことも分かった（林、2012）。これは、多くの同業他社が集積することで、その地域における顧客獲得競争や質の高いインプット（熟練労働者）をめぐる資源獲得競争が激しくなるためであるかもしれない。完成車メーカーとの関係が重要な自動車部品メーカーを対象とした研究において、本国の完成車メーカーと第三国の完成車メーカーの行動を考慮したうえでもなお、同業他社の立地選択が当該企業の立地選択へ逆U字型の影響を及ぼすことを見出すことができた点は重要である。

第2に、制度化理論の文脈において、ある特定の同業他社を参照する特徴ベースの模倣の重要性が指摘されてきたが（Haunschild & Miner, 1997）、本研究では具体的な特徴として参照対象である同業他社について部品カテゴリーと取引先の共有という2つの属性に着目した。2つの属性への着目によって特徴ベースの模倣が複雑なメカニズムから成り立っていることを明らかにできたことは、先行研究への1つの貢献である。本研究の結果では、取引関係の共有あり&同一部品カテゴリーの同業他社の進出している地域は進出先として避けられる傾向があるのに対して、取引関係の共有あり&異なる部品カテゴリーの場合には正の影響を及ぼしている。取引関係の共有あり&同一部品カテゴリーのケースは、直接的な競合企業が進出していることを意味しており、そうした企業との競争を避けている可能性がある。したがって、正当性は確保できるものの、その後の競争を避けているのかもしれない。そのことと符合するかのように、正当性確保後も競争が発生しない、取引関係の共有あり&異なる部品カテゴリーのケースでは同業他社の進出している地域が選択される傾向にある。

加えて、取引先の共有なし&異なる部品カテゴリーのケースでは、当該企業は立地選択先として同業他社の進出している地域を避けていることが分かった。正当性に関する研究によれば、同じ組織フィールドの中でも、身近な組織ほど模倣される傾向にある（Garcia-Pont & Nohria, 2002）。し

たがって、同業他社の中でも、行動を参照する相手としては当該企業と大きく異なっているため参照企業として適切でないと解釈することは可能ではある。しかし、符号条件が負になっており敢えて避けているという点が興味深い。

実務上の示唆としては、不確実性の高い市場における立地選択の際の社内の合意形成プロセスへの示唆が考えられる。本稿の対象期間である1980年代から2000年代の中国市場は不確実性の高い市場であり、トップを始めとする経営幹部は、立地選択において複数の選択肢を持っていたであろう。ある地域を支持する人あるいはグループは、それを実現するために異なる地域を支持する経営幹部の支持を獲得しなければならない（竹之内・高橋、2006；林、2012）。その際に、経営幹部を説得する材料として、先行する同業他社の行動を利用することが可能である。特に、これまでは属性の類似性に焦点が当たっていたが、取引先の点では類似しているが部品カテゴリーの点では異なる同業他社の立地選択の例をあげることが説得において有効であるかもしれない。

以上のような議論を展開することができたが、その反面、本研究には数多くの問題点が残っている。第1に、本研究を通じて日系自動車部品メーカーの中国における立地選択において相互依存的な側面が存在することを確認できたが、説明メカニズムを特定するまでに至っていない。たとえば、寡占反応モデル、学習モデル、制度化モデルなど、いくつかの理論が存在している。特に、現地市場における経験を取り込んだ分析を行うことで、この問題へ対処できる可能性がある。また、他産業や中国以外の地域を対象として研究を進めることで、一般化可能性を高める必要があるだろう。

第2に、本研究では、数多くの同業他社が進出している立地を選択した企業は、先行企業の少ない地域へ進出した企業に比べて、成果が高いのかどうかを分析することも有意義である。進出企業の少ない地域を選択した企業は、競争が少ないというメリットがあるが、正当性のみならず市場開拓などのコストを払わなければならない。他方で、多くの企業が進出した地域を選択した企業は、正当性の確保や市場開拓コストの面でメリットがあるが、すでに数多くの企業が進出しているため、競争が激しいというデメリットがある。成果が高くなるのはどちらの場合だろうか。こうした議論は、戦略論の分野で議論される先行者優位と後発者優位の議論に対しても貢献できるだろう。

以上のような本研究の問題点や課題を考えると、本稿は多分に探索的試みにとどまっている。今後さらに体系的な研究を続けていくための出発点として本稿を位置づけ、今後の研究を進めていきたい。

謝 辞

本稿の査読過程において、多くの有益なコメントをいただいた査読者の方々へ感謝いたします。本研究の一部は、科研費（基盤研究（C）16K03888）の助成を受けたものであります。

参考文献

- Banerji, K. & Sambharya, R. B. (1996) "Vertical keiretsu and international market entry: The case of the Japanese automobile ancillary industry." *Journal of International Business Studies* 27(1): 89-113.
- Baum, J. A. C., Li, S. X. & Usher, J. M. (2000) "Making the next move: How experiential and vicarious learning shape the locations of chains' acquisitions." *Administrative Science Quarterly* 45(4): 766-801.
- Belderbos, R., Olfen, W. V. & Zou, J. (2011) "Generic and specific social learning mechanisms in foreign entry location choice." *Strategic Management Journal* 32(12): 1309-1330.
- Belderbos, R., Wakasugi, R., and Zou J. (2012) "Business groups, foreign direct investment, and capital goods trade: The import behavior of Japanese affiliates." *Journal of the Japanese and International Economies*, 26(2): 187-200.
- Buckley, P. J. & Casson, M. (1976) *The Future of the Multinational Enterprise*, Macmillan: London.
- Burns, L. R. & Wholey, D. R. (1993) "Adoption and abandonment of matrix management programs: Effects of organizational characteristics and interorganizational networks." *Academy of Management Journal* 36(1): 106-138.
- Chan, C. M., Makino, S. & Isobe, T. (2006) "Interdependent behavior in foreign direct investment: The multi-level effects of prior entry and prior exit on foreign market entry." *Journal of International Business Studies* 37(5): 642-665.
- Chan, C. M., Makino, S. & Isobe, T. (2010) "Does subnational region matter? Foreign affiliate performance in the United States and China." *Strategic Management Journal* 31(11): 1226-1243.
- Chang, S-J. & Park, S. (2005) "Types of firms generating network externalities and MNCs' co-location decisions." *Strategic Management Journal* 26(7): 595-615.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall. (松田武彦・井上恒夫訳『企業の行動理論』ダイヤモンド社、1967年)
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. (1983) "The iron cage revisited' institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields." *American Sociological Review* 48(2): 147-60.
- Dunning, J. H. (1980) "Towards an eclectic theory of international production: Some empirical tests." *Journal of International Business Studies* 11(1): 9-31.
- Fiegenbaum, A. & Thomas, H. (1995) "Strategic groups as reference groups: Theory, modeling and empirical examination of industry and competitive strategy." *Strategic Management Journal* 16(6): 461-476.
- Fligstein, N. (1985) "The spread of the multidivisional form among large firms, 1919-1979, *American Sociological Review*, 50(3): 377-391.
- Florida, R. & Kenny, M. (1991) "Transplanted organizations: The transfer of Japanese industrial organization to the U.S." *American Sociological Review* 56(3): 381-398.
- FOURIN (2005) 『中国進出世界部品メーカー総覧2005』、FOURIN 社。
- Garcia-Pont, C. & Nohria, N. (2002) "Local vs. Global Mimeticism: The Dynamics of Alliance Formation in the Automobile Industry." *Strategic Management Journal* 23(4): 307-321.
- Gilbert, R. J. & Lieberman, M. (1987) "Investment and Coordination in Oligopolistic Industries." *The RAND Journal of Economics* 18(1): 17-33.
- Gimeno, J., Hoskisson, R. E., Beal, B. D. & Wan, W. P. (2005) "Explaining the clustering of international expansion moves: A critical test in the U.S. telecommunications industry." *Academy of Management Journal* 48(2): 297-319.
- Guillén M. F. (2002) "Structural inertia, imitation, and foreign expansion: South Korean firms and business groups in China, 1987-95." *Academy of Management Journal* 45(3): 509-525.
- Haunschild, P. R. (1993) "Interorganizational imitation: The Impact of interlocks on corporate acquisition activity." *Administrative Science Quarterly* 38(4): 564-592.
- Haunschild, P. R. & Beckman, C. M. (1998) "When do interlocks matter?: Alternate sources of information and interlock influence." *Administrative Science Quarterly* 43(4): 815-844.
- Haunschild, P. R. & Miner, A. S. (1997) "Modes of interorganizational imitation: the effects of outcome salience and

- uncertainty.” *Administrative Science Quarterly* 42(3): 472-500.
- 林正 (2012) 「産業集積と海外製造拠点の立地選択－日本自動車部品企業の対中投資に関する実証分析－」『商学論集』第81巻第1号、23-43。
- Hausman, J. A. & McFadden D. (1984) “Specification Tests for the Multinomial Logit Model.” *Econometrica* 52: 1219-40.
- Head, K., Rice, J. & Swenson, D. (1995) “Agglomeration benefits and location choice: Evidence from Japanese manufacturing investments in the United States,” *Journal of International Economics* 38(3-4): 223-247.
- Henisz, W. J. (2000) “The institutional environment for multinational investment.” *Journal of Law, Economics, and Organization* 16(2): 334-364.
- Henisz, W. J. & Delios, A. (2001) “Uncertainty, imitation, and plant location: Japanese multinational corporations, 1990-1996.” *Administrative Science Quarterly* 46(3): 443-475.
- Hymer, S. (1960) *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment*, Cambridge, MA: MIT Press.
- 磯辺剛彦・牧野成文・クリスティーヌ・チャン (2010) 『国境と企業－制度とグローバル戦略の実証分析－』東洋経済新報社。
- Khanna, T & Palepu, K. (1997) “Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets.” *Harvard Business Review* 75(4): 41-51.
- Knickerbocker, F. T. (1973) *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise*, Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Li, J., Yang, J. Y. & Yue, D. (2007) “Identity, community, and audience: How wholly owned foreign subsidiaries gain legitimacy in China.” *Academy of Management Journal* 50(1): 175-190.
- Li, J. & Yao, F. K. (2010) “The role of reference groups in international investment decisions by firms from emerging economies.” *Journal of International Management* 16(2): 143-153.
- Ma, X., Tong, T. W. & Fitza, M. (2013) “How much does subnational region matter to foreign subsidiary performance?: Evidence from Fortune Global 500 Corporations’ investment in China.” *Journal of International Business Studies* 44(1): 66-87.
- Makino, S., Isobe, T. & Chan, C. M. (2004) “Does country matter?” *Strategic Management Journal* 25(10): 1027-1043.
- Martin, X., Mitchell, W. & Swaminathan, A. (1995) “Recreating and extending Japanese automobile buyer-supplier links in North America.” *Strategic Management Journal* 16(8): 589-619.
- Martin, X., Swaminathan, A. & Mitchell W. (1999) “Organizational evolution in the interorganizational environment: Incentives and constraints on international expansion strategy.” *Administrative Science Quarterly* 43(3): 566-601.
- Mitchell, W., Shaver, J. M. & Yeung, B. (1994) “Foreign entrant survival and foreign market share: Canadian companies’ experience in United States medical sector markets.” *Strategic Management Journal* 15(7): 555-567.
- Oliver, C. (1997) “Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-based Views.” *Strategic Management Journal* 18(9): 697-713.
- 齋藤泰浩・竹之内秀行 (1998) 「自動車部品メーカーのグローバル化」『国際ビジネス研究学会年報1998年』、332-349。
- Shaver, J. M. & Flyer, F. (2000) “Agglomeration Economies, Firm Heterogeneity, and Foreign Direct Investment in the United States.” *Strategic Management Journal* 21(12): 1175-1193.
- Shaver, J. M., Mitchell, W. & Yeung, B. (1997) “The Effects of Own-Firm and Other-Firm Experience on Foreign Direct Investment Survival in the United States, 1987-92.” *Strategic Management Journal* 18(10): 811-824.
- Smith, D. F. & Florida, R. (1994) “Agglomeration and industrial location: an econometric analysis of Japanese-affiliated manufacturing establishments in automotive-related industries.” *Journal of Urban Economics* 36(1): 23-41.
- Suchman, M. C. (1995) “Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches.” *Academy of Management Review* 20(3): 571-610.

- Thomas, H. & Venkatraman, V. (1988) "Research on strategic groups: progress and prognosis." *Journal of Management Studies* 25(6): 537-555.
- 中国国家統計局『China Statistical Database』中国国家統計局、各年版。
- 竹之内秀行・高橋意智郎 (2006)「日本企業の対中投資」『日本貿易学会年報』第43号、163-169。
- Tolbert P. S. & Zucker, L. G. (1983) "Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935." *Administrative Science Quarterly* 28(1): 22-39.
- Westphal, J. D., Gulati R. & Shortell S. M. (1997) "Customization or conformity?: An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption." *Administrative Science Quarterly*, 42(2): 366-394.
- Xia, J., Tan, J. & Tan, D. (2008) "Mimetic entry and bandwagon effect: The rise and decline of international equity joint venture in China." *Strategic Management Journal*, 29(2): 195-217.
- Yiu, D. & Makino, S. (2002) "The choice between joint venture and wholly owned subsidiary: An institutional perspective." *Organization Science*, 13(6): 667-683.
- Zaheer, S. (1995) "Overcoming the liability of foreignness." *Academy of Management Journal* 38(2): 341-363.

【研究ノート】

アジア新興国インフラビジネスへの日本企業の課題

Infrastructure Business in Asian Emerging Countries: Challenges in the Japanese Companies

江崎 康弘

Yasuhiro Ezaki

(長崎県立大学)

(University of Nagasaki)

要旨

新興国諸国、特にアジアでは、今後急速な経済成長とともに都市化が加速するなかで、社会インフラ整備が急速に展開すると考えられ、多大な投資が期待されている。経済産業省は、インフラビジネスのアジア市場への展開はわが国の優れた技術を活用し、相手国のインフラ整備に貢献できると期待していた。

しかし、インフラビジネスの輸出実績で、日本企業は中国、韓国や欧米企業に比べて著しく劣っているのである。この停滞は、「賃金格差や円高の影響でコスト競争力が低落したためである」と日本経済新聞は論じていたが、果たしてこの理由だけであろうか。相手国側は、フルターンキーによる一括請負でのコンセッション方式を契約企業に要求しているが、日本企業がその要求を満たすことができないのが、この停滞の大きな要因ではないかと推察される。そこに日本企業に内在する課題があるのではないかと仮説のもと、本稿を論じる。

Abstract

In emerging countries, especially in Asia, a rapid growth of the infrastructure development driven by the acceleration of urbanization along with drastic economic growth is anticipated. The Ministry of Economy, Trade and Industry of Japan expected that by applying excellent technologies of Japan to the infrastructure business in the Asian market, Japan can contribute to partner countries. However, in actual results of the business, Japanese companies have greatly been outdone by Chinese, Korean and Western ones. The Nikkei discussed that this slump was because of the deterioration in cost competitiveness due to wage difference and appreciation of yen, but are they the only reasons?

While the counterpart countries require batch contracts on the full turn-key and concession basis to contractors, Japanese companies cannot fulfill such requirements. This study discusses the matter on the assumption that there must be problems intrinsic to Japanese companies.

キーワード

アジア新興国、インフラビジネス、コンセッション方式、グローバルマネジメント体制、組織リーダー

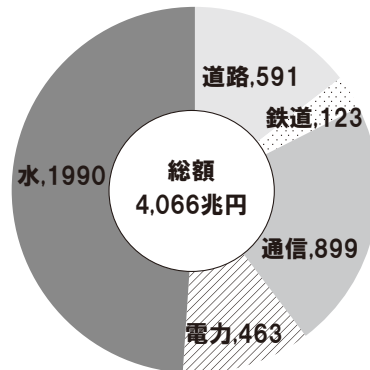
Keywords

Asian Emerging Countries, Infrastructure Business, Consession, Global Manageent, Leader

1. 研究の目的

近年、新興国では急激な経済成長や人口増加、さらには都市化が急速に加速することに伴いインフラ整備を急伸させる必要性に迫られ、多大な投資が予定されている。OECD¹が試算した世界のインフラ市場規模は2010年から2030年にかけて約4,000兆円にも達すると予想されている（図表1）。特に、アジアではインフラ需要の急激な伸びに伴い世界のインフラ投資市場の過半数を超えると予想されている。

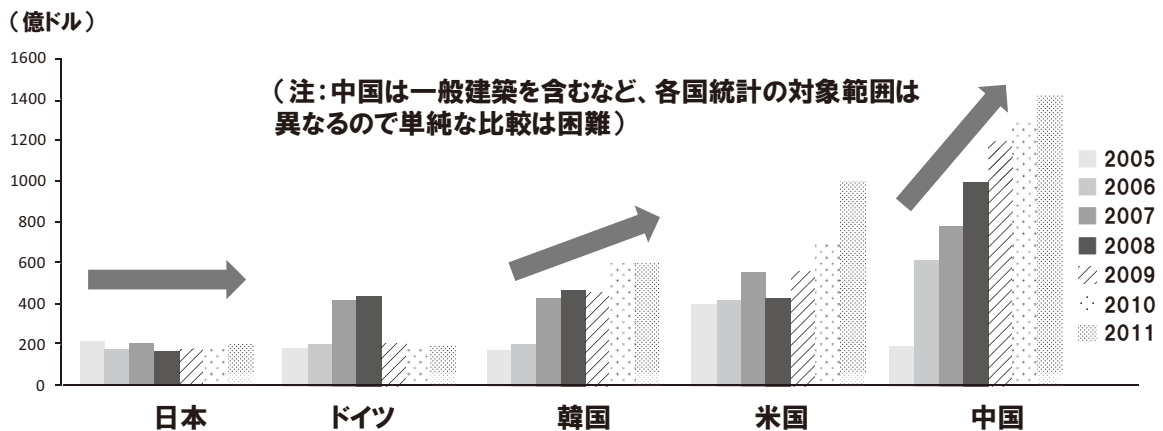
図表1 2030年までの世界のインフラ市場（通信・道路・鉄道・水・電力）



出所：Infrastructure to 2030 telecom, land transport, water and electricity 2006より作成
（1ドル＝100円で換算）

アジアでは、水、鉄道、電力、道路、通信等のインフラ事業の整備・導入に加え、インフラ事業自体の効率的な維持管理・保守（Operation & Maintenance、以下O&M）が喫緊の課題となっており、この点を踏まえ、経済産業省は、アジアインフラビジネス市場への展開はわが国の優れた技術が活用でき、相手国のインフラ整備に貢献できると期待していた。しかし、日本企業のインフラビジネスの成約実績は低調な結果となっているのである（図表2）。そこには日本企業に内在する課題があるのではないかと仮説のもと、本稿を論じる。

図表2 海外プラント・エンジニアリング成約実績



出所：日本機械輸出組合（2013）「海外プラント・エンジニアリング成約実績調査報告書」

¹ Organization for Economic Co-operation and Development：経済協力開発機構

2. 現状把握

わが国では経済産業省が主導し、パッケージ型インフラ輸出事業としてオールジャパン体制²でアジア市場を攻めようとしている。パッケージ型インフラ輸出事業とは、メーカーによる製品を納入する箱売り³やプラント輸出企業によるフルターンキーベース⁴でのEPC⁵契約等の従来のビジネスモデルとは異なり、インフラ案件の事業権を獲得して事業運営に必要な設備導入の商権を確保するものであり、従来とは、かなり異なるビジネスモデルであるといえる。技術を活用すると同時にアジアを中心とする新興国のインフラの整備に貢献でき加えて電機産業を含むわが国の技術的發展にも寄与できる⁶」としていた。

しかし、水分野での“水メジャー⁷”や鉄道分野での“ビッグ3⁸”と称される欧州の巨大企業、さらには、国家戦略で新興国インフラ市場への参入を図っている中国、韓国およびシンガポールの企業等との間で激しい競争が展開され、海外プラント・エンジニアリング実績で、日本企業は東アジア企業や欧米企業に比べ国際競争力が劣っているのである（図表2）。この図に示される2005年から2011年の間の日本企業の停滞は、「賃金格差や円高の影響でコスト競争力が低落したためである」と日本経済新聞は論じていた⁹が、果たしてこの理由だけであろうか。相手国側は、フルターンキーベースでのEPC契約に加え、O&Mさらには事業運営も含めたコンセッション方式（詳細後述）を契約相手先企業に要求しているである。しかし、このコンセッション方式には多大なリスクがあり、リスク回避の観点等より日本企業がその要求を満たすことができないのが停滞の大きな要因のひとつではないかと推察されるのである。

3. 先行研究

パッケージ型インフラ輸出事業に関する先行研究としては、次の3点があげられる。

(1) 経済産業省『産業構造ビジョン2010』

経済産業省は、国内のインフラ事業では、メーカー、プラント企業および事業運営企業が別々であり、海外展開に際し、当事者間の連携が不十分であることが課題であると指摘している。新興国

² オールジャパン体制とは、政府や自治体、企業が協働して事業を行うこと。近年では水問題への解決、鉛蓄電池やエコカーの開発といった国の威信をかけて行う事業の際、産官民の連携をとるためにオールジャパン体制が提唱されている。

³ モノやサービスそのものを紹介・見せるだけで提案の中身が無く、お客様には直感で気に入ってもらい契約を頂こうとする営業を指している。

⁴ プラント輸出等において、設計から機器・資材・役務の調達、建設及び試運転までの全業務を単一のコントラクターが一括して定額で、納期、保証、性能保証責任を負って請け負う契約で、プラントのキー（かぎ）を回しさえすれば稼働できる状態でオーナーに引き渡すことから、この名前が生まれた。

⁵ Engineering, Procurement, Construction

⁶ 第4回経協インフラ戦略会議（2013年5月13日開催）の資料2「インフラシステム輸出戦略（概要）」

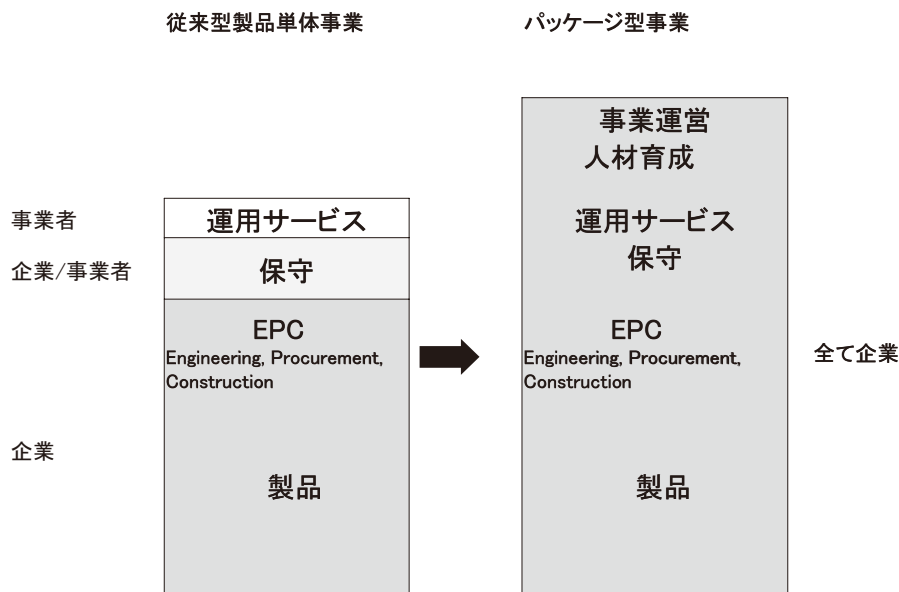
⁷ ヴェオリア、スエズ（以上、仏）、テムズ・ウォーター（英、ただし豪資本）

⁸ シーメンス（独）、ボンバルディア（加、鉄道部門は独）およびアルストム（仏）

⁹ 日本経済新聞、2012年4月5日付け朝刊

では機器や設備のみならず、インフラの設計からO&Mまでを一括発注する事例が多い（図表3）。しかし、これに対応できる体制が日本企業に出来ておらず、また水道事業のように公共事業が国内で主流を占め、民間事業の基盤が乏しい事業分野もある。このため日本企業の事業再編、産業革新機構の活用、企業間コンソーシアムへの支援、国内インフラ市場改革、公的金融の強化等多数の改革施策をあげている。このこと自体は評価に値するが、経済産業省は日本企業のみで構成されるオールジャパンを原則としている。日本企業は確かに、技術や商品の分野等では国際競争の面で強い。

図表3 求められる「製品単体事業」から「パッケージ型事業」への転換



加えて、グローバルスタンダード¹⁰の設定、リスクマネジメント、ロビイング活動¹¹等の分野、さらにプロジェクトマネジメントをグローバルに実践することができる組織体制や人材が乏しい点で日本企業は国際競争力が劣っており、この点より経済産業省の原則に筆者は懸念を抱くものである。なお、オールジャパン体制で日本企業連合が失注した事例として、韓国企業が受注した2009年のUAE原子力発電プロジェクト¹²、中国企業が受注した2015年のインドネシア高速鉄道プロジェクト

¹⁰ 世界標準の意であり、①金融システムや経営システムなどにおいて、国際的に共通している理念やルールのこと ②工業製品などの国際標準規格等を指す。

¹¹ 個人や団体が政治的影響を及ぼすことを目的として行う私的活動のこと。1869～77年に活動したユリシーズ・S・グラント米大統領の時代、ホテルのロビーでくつろぐ大統領に陳述を行ったのが本格的ロビー活動の始まりと言われ、語源もこれに由来するとされる。ロビー活動を行う団体には業界団体、財界団体、職業団体などがあり、それぞれの利益のために官僚や政治家、公務員などに陳情・圧力・献金など多様な活動を行うのである。

¹² 2009年12月、Emirates Nuclear Energy Corporationが、Korea Electric Power Corporationと140万kWの原子炉4基の設計、建設及び運用支援の契約したことを発表。契約金額は4基の原発の建設と試運転、及び燃料の格納に対してほぼ固定価格で約200億ドル。日立製作所や米GEなどの企業連合が受注を目指したが、土壇場で韓国企業に逆転負けを喫したとされる。

ト¹³等をあげることができる。

(2) 加賀隆一 (2010) 『国際インフラ事業の仕組みと資金調達』、同 (2013) 『実践アジアのインフラビジネス』

加賀は、インフラビジネスで日本企業が海外展開に活路を見出すための課題として、第一に先行する欧米企業や安さで勝負する中国・韓国企業との競合に十分に備える施策が必要であるとしている。価格のみの勝負を避けるべく、日本製品の品質への相手の理解、日本の技術による国際標準化の推進、プロジェクト完工能力の実績訴求、相手国事情を勘案したスペック・ダウン等が必要であると指摘している。第二として、事業展開に必要な知見を日本企業で有している所は少なく、この知見を獲得すべく海外の先行企業との提携が必要であると指摘している。第三として金融ソリューション能力、つまり事業権の入札で競争力のある利用料金を設定するには、EPC価格に加え金融費用をいかに安く抑えるかが課題となるが、このためには自社の出資金、そしてレバレッジ¹⁴を効かして多くの借入金を第三者から調達できるかが成否を分けると指摘している。

(3) 竹村文伯 (2012) 調査研究『グローバル競争を勝ち抜く戦略と組織－Siemens (SAG)、ABB、Emerson』

日本企業が欧米インフラ企業に差をつけられている要因の一つは、グローバル展開の遅れである。日本の社会インフラ・産業機器事業は国内市場への依存が高く、発電等一部の領域を除きグローバル市場での地位は築けていない、一方、欧米の競合企業は海外への展開で先行し、また、すでに箱売りのビジネスモデルから収益性の高いソリューション事業に軸足を移している。日本企業の課題として、第一にコスト競争力不足、第二にEPCマネジメント能力不足、そして第三に事業開発人材および技術開発人材両方を含めたグローバル人材不足にあると指摘している。

(4) 先行研究へのレビュー

3つの先行研究を整理すると、アジア新興国市場では活発なインフラ需要はあるが、相手国は、インフラの設計からO&M、さらには事業運営までを一括発注する事例が多く、これに対応できる体制が日本企業に出来ていないと考えられる。これは国内では、インフラ事業運営会社¹⁵（電力、

¹³ 2015年7月にインドネシア政府が発表した高速鉄道計画。首都ジャカルタと西ジャワ州バンドン間150kmを結ぶ計画で、将来的にインドネシア第二の都市である東ジャワ州スラバヤへの延伸が計画されている。東南アジアにおいて最初に開通する高速鉄道となる予定である。日本および中国が高速鉄道システムの売り込みを行い、入札を競った。インドネシア政府は2015年9月3日、高速鉄道計画の撤回を発表し、入札を白紙化した。直後の9月29日、財政負担を伴わない中国案の採用を決定した。

¹⁴ 他人資本を使うことで自己資本に対する利益率を高めることを指す。

¹⁵ 海外で投資対象となっているインフラ事業（エネルギー、上下水道、道路、空港など）は、日本においては国や地方自治体、もしくは特殊な法人が運営を行うことが法律で定められており、投資家としての参画可能性はごく一部に限定されていた。

鉄道、通信等）が地域事業権を独占の上、要件定義¹⁶やエンジニアリングを行うため、EPCや事業運営に関する知見が、日本企業の中に育たず、そして不足しているのである。このことは経済産業省も承知していると考えられるが、対応体制をいきなりオールジャパンで行おうとしているところに無理があろう。

もちろん、日本企業のインフラが高品質であり、災害にも強い点は国際的に評価されている。しかし、国際的なインフラ受注競争が激化する中、高評価をインフラの受注実績につなげるためには、技術とファイナンスを適切に組合せていく必要がある。特に、アジア新興国での経済発展に伴う急速な都市化が進む新興国の街づくり、交通インフラ整備に際しては、経団連は、従来の国際協力銀行（JBIC）の出融資・保証、国際協力機構（JICA）の海外投融資、日本貿易保険（NEXI）の保険に加え、海外交通・都市開発事業支援機構（JOIN）の出融資機能を活用することも有益であるとしている。

併せて、日本企業の技術力を受注実績に結びつけるためには、価格のみならず、品質、技術力、耐久性、工程の遵守やライフ・サイクル・コスト等を総合的に評価する入札制度を相手国に定着させるなど、相手国側の法制度を整備する必要がある。また、日本企業が、海外でインフラ事業を行うにあたり、・資材機材に高い関税が課される、・ローカルコンテンツ要求¹⁷が厳しい、・知的財産権の保護が不十分である、・送金が規制される等の障壁に直面することも少なくなく、これらについても除去していく必要がある。さらには、長期戦略に基づく技術者の育成、相手国政府のマスタープラン¹⁸作成での協働等、官民連携によるソフト・インフラ支援に注力することも不可欠である¹⁹。

以上述べた点を踏まえ、次節以降、事例研究を含めた日本企業の課題および問題解決に向けた施策を述べることにしたい。

4. 日本企業の課題－事例研究

上述した“日本企業がインフラ事業で勝てない”ことは、そこに日本企業に内在する課題があるのではないかと仮説を検証する事例として、“インド高速鉄道”案件について紹介したい。

(1) インド高速鉄道の概要

2015年12月12日に開催された安倍首相とインドのモディ首相との間での首脳会談で、インド初の

¹⁶ システムやソフトウェアの開発にて実装すべき機能や満たすべき性能などを明確にしていく作業。

¹⁷ 海外進出した企業が製品を現地で生産するとき、原材料や部品などを現地で調達すること。またはすべての原材料や部品などのうち、現地で調達する割合のこと。外国企業の進出に際し、受け入れ国が一定の割合以上の部品等の現地調達を義務づけることをローカルコンテンツ要求と言う。

¹⁸ 長期的視点に立ちインフラの将来像を明確にし、その実現にむけての大きな道筋を明らかにするものである。様々な社会構造変化、自然災害リスクの中、持続可能で活力ある地域づくりをすすめるための根幹となる基本設計である。

¹⁹ 経団連 HP、http://www.keidanren.or.jp/policy/2015/105_honbun.html

高速鉄道で日本の新幹線方式が採用されることになった²⁰。インドネシア高速鉄道案件では、中国が政治的戦略で日本の新幹線方式に傾いていた流れを逆転した。この経験を踏まえ、日本はインドでは挽回に成功したと報じられていた。今回は西部のムンバイとアーメハード間、約500kmでの合意である。同国ではこの路線を含めて全部で7路線の高速鉄道を計画しているが、今回を契機にして、残りの路線も日本が受注獲得できる訳ではない。本案件では、日本政府は最大で1兆4,600億円の円借款を、償還期限50年、金利0.1%という破格な条件で同国に提供した。日本の政府開発援助（ODA）²¹は関係省庁の多さや手続きの複雑さのため非常に時間を要し、相手国に感謝されないことが多く、また融資通貨が円のみであったため相手国の通貨が米ドルリンクで急激な円高のため借入金が膨れあがることも散見された。この点により、日本のODAは日本政府が積極的に推進していたが、相手国では決して評判が良いものではなかった²²。したがって、今般日本政府は質の高いインフラ整備をアジアで推進するため円借款制度を見直すと発表した²³。具体的には手続き期間を短縮し、米ドル融資を導入し、新興国により使いやすい制度に変更するとなっている。この変更は中国主導のアジアインフラ投資銀行²⁴（AIIB）への対抗手段であると指摘されている。

本案件はEPC方式であり、アジア諸国での新設インフラ案件で頻繁に用いられるコンセッション方式ではない。このため日本企業が負うべき責任とリスクは鉄道完成までであり、その後のO&Mや事業責任は対象外で責任やリスクは非常に限定的である。しかし、これはアジアのインフラ事業では異例であり、インドの残りの路線もコンセッション方式が採用されると考えられ、日本企業が受注できる保証はないのである。

(2) コンセッション方式

コンセッション方式の定義であるが、日本と海外では規定が異なるのである。日本では、「国や地方自治体が公共施設を所有したまま、運営権を民間事業者に与えるスキームであり、運営権を得た企業は利用料金を設定・徴収し、収入を事業運営に充てる。経営効率化が生み出した収益は出資者への配当に回すことができ、国や自治体の債務が膨らみインフラのO&Mや更新に充てられる財源が限られるなか注目されている」となっている。

一方、海外では、民間が投資を行い民間の責任で施設を整備するものであり、政府等の発注者は投資を行わないのである。民間に投資させ、民間に施設を所有させ、その運営期間での運営権を民

²⁰ 日本経済新聞、2015年12月15日付け朝刊

²¹ 開発協力とは、「開発途上地域の開発を主たる目的とする政府及び政府関係機関による国際協力活動」のことで、そのための公的資金をODA（Official Development Assistance（政府開発援助））という。政府または政府の実施機関はODAによって、平和構築やガバナンス、基本的人権の推進、人道支援等を含む開発途上国の「開発」のため、開発途上国または国際機関に対し、資金（贈与・貸付等）・技術提供を行うものである。

²² 黒木亮（2011）『リスクは金なり』pp.164-175

²³ 日本経済新聞、2015年11月20日付け朝刊

²⁴ 中国主導で、資金が十分でないアジア諸国に対しインフラ（空港や鉄道など）の開発支援をするために設立された国際金融機関である。

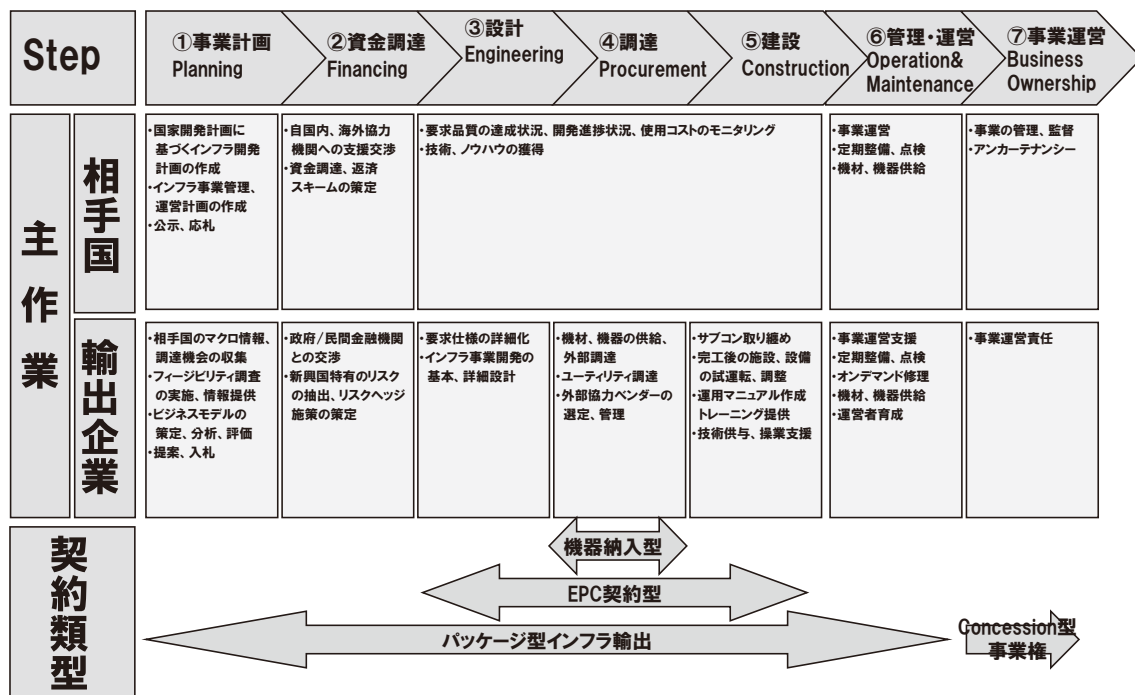
間に与えるスキームがコンセッションなのである。

しかし、日本方式には投資という概念はなく、民間資金の活用という概念である。従来のように公共資金を用い施設整備をする代りに、民間資金を用い公共施設を整備する概念である。しかし、アジアで求められているのは、相手国政府が負えない投資リスクを民間に取らせ、この投資によってインフラを整備する方法である。このような民間投資を要求している相手国に日本方式を持ち込もうとしても、無理なのである。

(3) インフラ事業のバリューチェーン

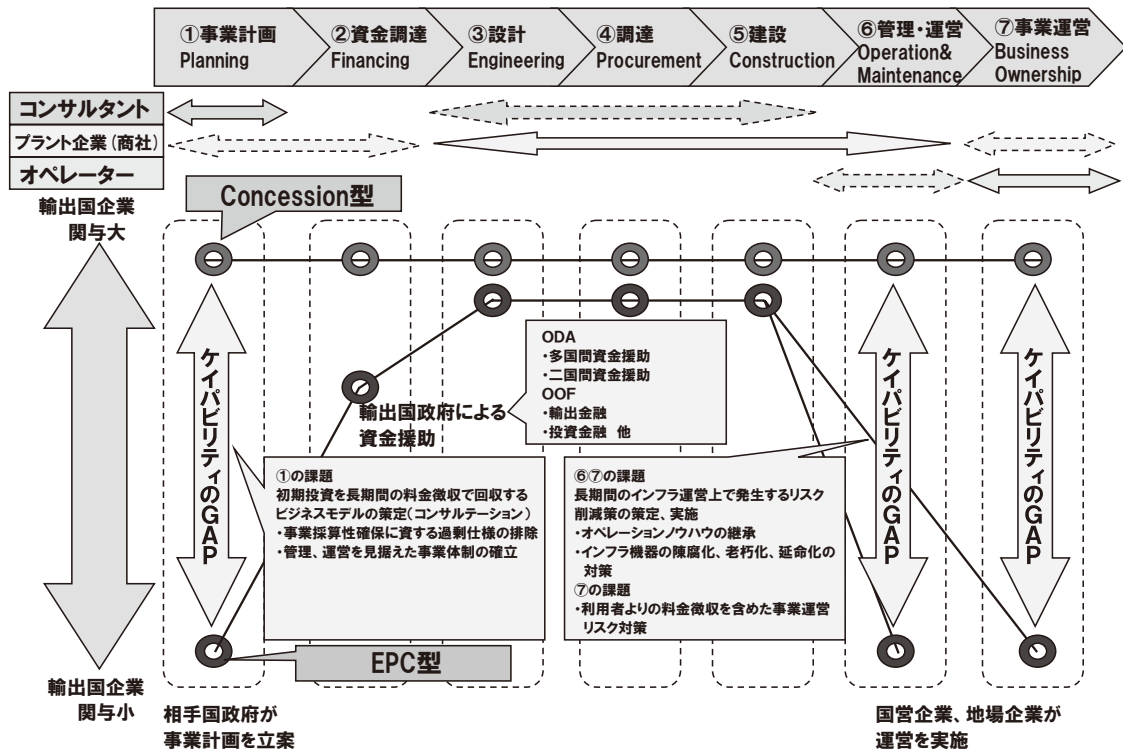
インフラ事業のバリューチェーンは、事業計画、資金調達、EPC、O&Mおよび事業運営の5つから構成される（図表4）。アジアでは公的資金の限界や効率的にインフラを運営する人材が不足する一方、インフラの早期導入が一刻の猶予も許されない状況である。このため5つのバリューチェーンの全てを含んだ一括契約をコンセッション方式で行うことが、契約企業に要求されている。投資リスクが高いが、事業の相対規模、収益期間、収益率等を勘案するとリターンが大きく、欧州企業が非常に強い分野である。これはインフラが市民生活に不可欠なものであることから景気後退時でも相応の需要があり、収入が途絶えることはない。また容易ではないが、料金改定によりインフレにも対応可能である。このため、インフレにも強く長期の安定的な収入が見込まれるのである。一方、インフラ事業は初期投資が大きく投下資金回収に通常15年から25年、長い場合50年に至ることもある。規制産業であるため、相手国政府が関与する局面が多い。欧米インフラ企業は、

図表4 インフラ事業のバリューチェーンと輸出契約形態



出所：デロイト・トーマツ資料に筆者加筆

図表5 EPC型とコンセッション型における輸出国企業の関与の違い



出所：デロイト・トーマツ資料に筆者加筆

早期に民営化された自国内のインフラ事業で経験を積み、それを海外事業に応用することでビジネスを拡大してきたことより非常に強みを発揮してきた²⁵。日本では電力会社、JR、NEXCO等の独占事業運営会社や地方自治体が要件定義、システム設計、O&Mや事業運営を担い、メーカー等の民間企業は、仕様通りの製品を一定の価格と品質で納入する上下分離方式であった。このため、上下一体となった大型案件を長期にわたりリスクを取り事業展開を行うスキーム自体が存在しておらず、当然の帰結として経験や知見が民間企業に育たなかったのである（図表5）。

5. 日本企業の課題－具体例

日本では独占的な事業運営会社や地方自治体が事業責任を負い、民間企業は仕様通りの製品を一定の価格と品質で納入する護送船団方式²⁶で事業を進めてきた。また、日本は厳しい契約社会ではなく、“信頼関係”、“誠心誠意”等で代表されるビジネス環境であるといえる。この環境で育った日本企業では、コンセッション方式等が要求されるアジア新興国市場に対して、リスクのテイクとヘッジのバランスを認識し、果敢にアジア新興国市場を攻める覚悟を持った企業文化、組織や人材

²⁵ 加賀（2010）第I章を参考にした。

²⁶ 軍事戦術として用いられた「護送船団」が船団の中で最も速度の遅い船に速度を合わせて、全体が統制を確保しつつ進んでいくことになぞらえて、日本の特定の業界において経営体力・競争力に最も欠ける事業者（企業）が落伍することなく存続していけるよう、行政官庁がその許認可権限などを駆使して業界全体をコントロールしていくことを指す。

が不足しているのである。日本とは、商習慣や法制度が異なり、そして政治情勢等にリスクがあるアジア新興市場を攻めるには、相応の覚悟と“おれない”姿勢や自ら取るべきリスクと取れないリスクとを見極めることが重要となろう。ゼネコン、プラント・エンジニアリング会社、損害保険会社、総合電機メーカー等よりヒアリング²⁷した内容を整理して、日本企業の課題として以下に紹介したい。

(1) 新興国では思いもよらないリスクがある。

たとえばベトナムでのインフラ案件では

- 1) 仲裁地を法体系先進国に選定するという合理的な判断が認められなかった。
- 2) 表見代理権²⁸がない。
- 3) 契約自体が当該国法に依拠すれば無効とのベトナム裁判所の判断があった。

新興国リスクは日本企業のみならず欧米企業にとっても同様であるが、多くの欧米企業は「仮説思考」を発揮して不確定な状況の中で意思決定を行うことを得意としている。この「仮説思考」は、まず、データ・情報により事前に「わかること」と、そうではない「わからないこと」を素早く峻別し、「仮説」のもとに必要な調査・分析・検討を行い、機を逃さない意思決定に繋げることである。仮説思考に加えて、メインシナリオ以外のリスクシナリオを事前にどの程度想定できるか、リスクシナリオの際の対応策を準備しておけるか、という点も、海外展開の成否の確度を高めるための重要なポイントであり、この点でも欧米企業は強みを発揮している²⁹。日本企業ではベトナムの事例のように「法規制の不備・運用の不安定」を重要課題と認識する声が多いが、欧米企業では不確実性を前提とした上いかにそれらに対処するか、という問題意識を持って事業運営を行っているのである。

この背景として、欧米諸国ではアジア等の植民地支配における現地運営に長けていたという歴史的背景に加え、ルールは守り従うものではなく、ルールは作る、変えるものであるというルールメイキングの思想が大きいと考えられる。

(2) 交渉力やクレーム処理能力が弱い。

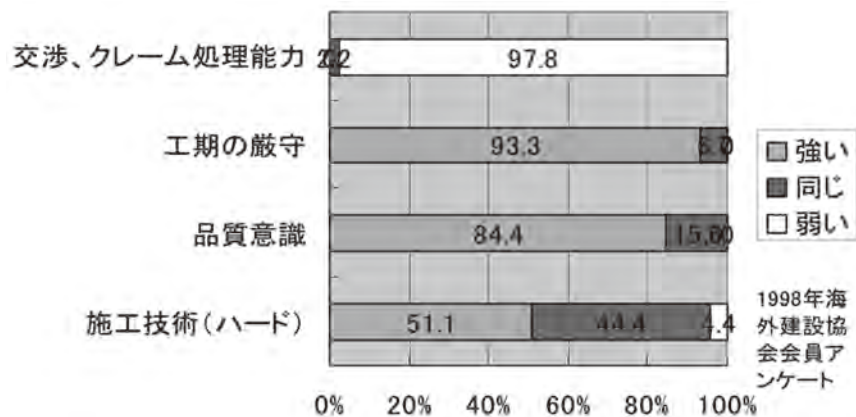
アジア新興国インフラ案件での先駆者で数多の経験がある日本のゼネコン業界のアンケート結果

²⁷ 各社ヒアリング日時等：ゼネコン－面談相手 本部長クラス、2016年3月14日 於：東京都中央区、プラント・エンジニアリング－面談相手 部長クラス、2016年5月13日 於：横浜市、損保－面談相手－部長クラス、2016年7月6日 於：東京都千代田区、総合電機メーカー－面談相手 部長クラス、2016年7月6日 於：東京都豊島区

²⁸ 本人に何らかの帰責事由（落ち度）があり、相手方が無権代理人（代理権がないにもかかわらず、本人の代理人として振る舞う者）に代理権があると誤信してしまうような事情があると認められる場合に、取引した相手方を保護するため、その代理行為を有効な代理として扱う制度。

²⁹ 新日本有限責任監査法人「アジア新興国市場での利益を創出する－日本企業への提言」<https://netshop.impress.co.jp/node/1733><https://netshop->を参考にした。

図表6 日本のゼネコン業界のアンケート結果



出所：国土建設省（2002）「海外建設市場整備調査報告書」³⁰

（図表6）に示されるとおり、“工期の遵守や品質意識”等のものづくりを基盤とする範疇では日本企業は欧米企業より優れているものの、アジアのインフラビジネスの遂行上、必要不可欠なリスクマネジメント能力である“交渉、クレーム処理能力”では欧米企業の足元に及ばないことを日本企業が自ら認めているのである。

6. 日本企業の課題解決に向けた施策

前節で、“リスクのテイクとヘッジのバランスを認識し、果敢にアジア市場を攻める覚悟を持った企業文化、組織や人材が不足している”と述べたが、その課題解決に向けた施策を本節で述べることにしたい。

(1) 組織ーグローバルマネジメント体制の実際

グローバルマネジメント体制が実際どうなっているのかを検証すべく、国内企業6社とグローバル企業2社のグローバルマネジメント体制を各社のIR資料やその他の公知資料ならび前節記載の関係者よりヒアリング調査を行った。

A社

アジア新興国市場を中心に事業展開を図っている大手エンジニアリング企業である同社は、1996年より3年連続して営業赤字に陥った。主因はプロジェクトコストの事前査定の甘さであった。このため全社組織の再編を行い、全社体制として事業の中核である案件の受注、遂行やリスク管理について、“テイクアップ（プロジェクトの開始または再開）検討会”、“見積方針検討会”、“プロポーザル審議会”等の自己監査制度を堅持している。加えて、財務管理部門が所管している“コールドアイレビューシステム”が奏功している。

³⁰ <http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha02/01/010801/010801.pdf>、頁8、図-11

B社

総合電機メーカーであるB社は他社同様に、CSR³¹やBCP³²を全社的に統括する部門を設置した上で大型インフラプロジェクトをグローバルに展開するに際し、国内では想定し難い多様なリスクを事前に把握し的確で迅速な判断を行うべく個別のリスクマネジメント組織を設けている。具体的には、国際事業戦略本部のなかにリスクマネジメント室が設置され、大型案件ごとにリスクマネージャーが任命されている。さらに、社会インフラ事業に関する相手国側からのファイナンスニーズに応えるべく、ニーズやリスクを正確に把握し投融资計画を含む事業全体の戦略を策定すべくプロジェクトファイナンス³³本部が設置されている。加えて、アジア新興国固有の複雑な税務に対応すべく財務統括本部のなかに国際税務室が設置されている。同社関係者によれば、これら新設部門の陣容の多くは、社外よりの経験者を中途採用し、構成されているとのことであった。

C社

家電から産業用にビジネスモデルを変容させているC社では、部門ごとのリスクマネジメントの良さを活かしながら、米国SOX法³⁴や日本の会社法等の法的要請や社会からの情報開示の要請等の新たな要請に応えるべく、体系的・組織的な衆知を集めて全社で機能させる仕組みとして委員会を設置している。CSRやBCP対応を主眼とし個別契約リスクは事業ラインに委ねている。これは、日本企業の標準的なものである。

以上の3社を比較検証すると、大型のインフラ事業をアジア新興国に展開し、O&Mや事業運営まで踏み込んだ事業を行うことを全社方針として鮮明に謳っているB社の組織体制に一日の長があるろう。しかし、グローバルなインフラ企業であるGEやシーメンスがフルマークでグローバルマネジメント体制を構築しているが、B社でさえ現行体制ではプロジェクト完工までが対象である。今

³¹ Corporate Social Responsibility 企業は大規模になるほど、株主の私的所有物から社会の所有物、すなわち社会的存在という性格を強める。このことから、企業は株主ばかりでなく、顧客、従業員、取引相手、さらには地域住民といった利害関係者の利益を実現することが求められるようになる。従って、経営者は企業をそうした社会的存在として運営していく責任、すなわち経営者の社会的責任を負っている。単なる法令順守という意味以上に、様々な社会のニーズを、価値創造、市場創造に結びつけ企業と市場の相乗的發展を図ることを指す。

³² Business Continuity Plan 災害などリスクが発生したときに重要業務が中断しないこと。また、万一事業活動が中断した場合でも、目標復旧時間内に重要な機能を再開させ、業務中断に伴うリスクを最低限にするために、平時から事業継続について戦略的に準備しておく計画を指す。

³³ 貸し手がプロジェクト資産のみを担保として、原則としてその返済を当該プロジェクトから生み出されるキャッシュ・フローにのみ依存する金融であり、借り手の信用に基づく通常の金融コーポレート・ファイナンスとは、実施形態も分析手法も著しく異なる金融である。

³⁴ Sarbanes-Oxley Act

米国の不正会計問題に対処するため、企業会計の信頼性を高め、内部統制を強化することを目的に、企業経営者の責務と罰則を定めた米国連邦法。日本でも米国SOX法に影響を受け、上場企業及びその連結子会社に対し、会計監査制度の充実と企業の内部統制強化を義務付ける規定（日本版SOX法、J-SOX）が金融商品取引法に盛り込まれ、2008年4月から適用された。

後主流となる海外でのコンセッション方式、すなわち“相手国政府が負えない投資リスクを民間に取ってもらう為に、民間投資によってインフラを整備する方法”に基づく投資による事業権や運営権の確保を行うビジネスモデルに対するネジメント体制は未整備であり脆弱なものであると言えるであろう。この海外コンセッション方式では、相手国政府による資産接取リスク、相手国での政治暴力リスク、契約相手先による契約違反、パートナーを含めて現地事業会社の能力不足による操業・保守リスク、そして最大で難解な課題であるマーケットリスク等に発生することが十分懸念されるのであり、この点を踏まえ、B社を含めアジアのインフラビジネスを目指す日本企業では早急な体制強化が望まれるのである。

(2) 組織－グローバルマネジメント体制の必要性

アジアにおけるPPP（Public-Private Partnership）³⁵方式でのパッケージ型インフラ契約の実例を紹介したい。2015年9月に中国企業と地元企業のJ/Vが受注したインドネシア・ジャカルタ～バンドン高速鉄道案件では、日本は中国より早くインドネシアと高速鉄道計画で協力を進め、自己費用で事業化調査も行ってきた上に、応札価格も中国案より日本案が安かったにも拘らず日本は失注したのである。インドネシアが中国をパートナーに選んだ最大の理由は、中国が2019年に開通させるという建設の完成速度のほかに、資金を中国側が全額融資した上でインドネシア政府に財政負担や債務保証を求めなかった点にあった³⁶。

しかし、建設工事に進展がみられず、その理由は、中国企業が受注後に沿線土地開発権を求めている点にあると報告されている³⁷。中国企業は、契約条件を無視しインドネシア国会に沿線土地開発権の付与に関する立法を要求し、立法化まで事業に着手せず建設工事に取り掛からないとしている。契約企業は中国と地元企業との合弁で地元企業が支配株式を持つため、土地開発権を持つこと自体は合法であり、土地開発権を持たないと事業会社の採算が取れないと中国企業は主張しているのである。契約が確定してから、契約の本質に関わる重要な事項について契約事項に記載がないとして、契約自体の変更を要求しているのは、非常に不合理とも思えるが、新興国インフラ案件では、このような契約の再交渉は珍しいものではない。インフラ案件は大型で長期案件であり、周辺地域に及ぼす影響も大きく、インドネシア側に他の選択権がないようにしてから、変更主張を押し付ける契約交渉の手法である。もちろん、日本企業は中国企業が取ったような荒い強引なやり方を踏襲することはできないが、一方、日本的なやり方に固執しても受注できないのも現実である。インドネシアの地元企業や相手国世論を巻き込んだ戦略を講じることができる体制強化や人材が日本企業に望まれるのである。

³⁵ 途上国の持続的開発のためには民間企業のもつパワーが不可欠との観点から、近年、米国やドイツなど主要援助国では民間企業と連携した援助の新しい形態を模索する動きが目立っている。政府がODA資金を使って道路、港湾、エネルギーなどのインフラを整備した地域に民間企業が進出することで企業リスクを軽減、進出企業による技術移転、雇用機会の増大、貿易投資の拡大などを狙っている。日本のPFIの手法を含む官民連携のスキームを国際的にはPPPと称することが一般的である。

³⁶ <http://news.searchina.net/id/1595497?page=1>

³⁷ 鈴木康二（2016）「アジアにおけるPPP事業の失敗とFDI」『アジア経営学会第23回全国大会』

(3) 人材－組織リーダー

「人」は技術を秘匿し、模倣を阻止する上で、極めて重要な位置にある。なぜならば、技術は企業の境界を越えて、比較的容易に移動するのに対して、「人」は簡単に移動できないし、移動しても、それだけでは、後発企業の模倣は不可能である場合が多いからである。

組織リーダーとは、組織構成メンバーがそれに向かって奮起できるような組織のビジョンを創造し、そうした基本的な組織目的やビジョンに整合するように、組織の体制やスキームをつくりあげるのである。このような組織を準備した上で、組織リーダーは、組織ビジョンを内外の脅威から守ることに専心できるのである。重要なことは、このようなトップ人材が持つ本質は、容易には移転しないということにある。さらに、どのように優れた技術やコア・コンピタンス³⁸を持っていたとしても、それを活かせるのは人材次第なのである。また、スピード感のある市場参入やリスクマネジメントもトップ人材が決断しなければ不可能である。その意味で、企業戦略にとって人材は最も重要な位置にある。製品単体では、技術優位性を維持できず必ずや模倣される。また低価格での価格優位性は、製品の低価格化がオープンモジュラー³⁹化により実現されている場合が、そのほとんどであり、コモディティ化のため新興国企業の模倣者によるさらなる低価格を誘引し、価格競争に陥り、企業の収益性を悪化させること必定である。このため技術の秘匿や専有を維持継続させ企業の収益性を担保するには、「見えざる資産」である企業文化、経験知やノウハウ等の暗黙知を結集させシステム化や複合化、事業のスピード化の実現を重視した提携、そして国際標準規格戦略等をあげることができる。

これらの事項を集約すると、単なるコモディティ⁴⁰化された製品単体ではなく、価格競争に陥らない事業として技術の複雑性を兼ね備え、模倣を困難とし秘匿や専有を可能とするものとして大規模なインフラシステムがある。換言すれば、社会インフラ構築という特殊性にあって、モジュラー化や模倣性を許さないシステムやネットワークが競争優位性を持つと考えられる。これは顧客側も導入費用が高価格であっても、インフラ設備は長期間に渡って運用するため、高効率、省エネ、高信頼性により維持管理・運用費用を総合的には低減できるというTCO (Total Cost of Ownership)⁴¹の考え方が普及してきたためである。

巨大な社会インフラ事業を推進するには多様なプレイヤーが必要となるが、この組織や利害関係者等の構成メンバーが組織のミッションや目的に向かって一致団結させることが肝要となるが、これこそ組織リーダーの役割である。たとえば、組織リーダーの一例としては、B社の鉄道事業を長年にわたり牽引してきて、2012年1兆円規模の大型案件として英国高速鉄道プロジェクトを受注に

³⁸ 企業の競争力を支える他社にはまねのできない技術やノウハウのことである。

³⁹ 多く会社がそれぞれに独自に設計した部品やユニットを後から寄せ集めて製品を作るという考え方。代表的な事例製品はパソコンであろう。パソコン内部をみると全部既製品であり、どこでも同等品が手に入り、誰でも作れることに繋がるのである。

⁴⁰ 日用品のように一般化したため品質での差別化が困難となった製品やサービスのことを指す。

⁴¹ 機器やソフトウェア、システムなどの入手、導入から運用、使用終了、廃棄に至るまでの費用の総額

導いた同社の経営幹部A氏をあげることができる。A氏が同社の社長から再三にわたり「英国市場は無理だ、我が社を潰す気か」と言われたが怯むことなく、この難局を乗り切ることができたのは、A氏を初めとする本プロジェクトの組織リーダーたちの強い思い入れと不断の努力であったと考えられる。

どのような組織や戦略であっても、必ず人間が的確に介在することによって達成されるのであり、戦略的なリーダーシップを備えた組織リーダーが事業達成には不可欠である。そして、このような手法の有効性が高い分野が社会インフラ事業であろう。

7. おわりに

アジアは経済成長が著しいが所得水準がまだ低く貧困層も多い。このため、そこには政治的・経済的・社会的な不安も少なくなく、ビジネス・リスクも高い。加えて、アジアではビジネス展開に不可欠なインフラが未発達な地域が多い。換言すれば、だからこそ社会インフラ需要が大きいとも言えるのである。

アジアでは、相手国での法令、商習慣や文化等に関して、日本との差異を熟知していないことに起因するリスクがある。もちろん、技術者や営業関係者等が法律、税務や契約の専門家ではないことは周知しているが、少なくとも潜在的なリスクがあることを知り、日本での経験則や思い込みのみで判断することを避け、専門家に相談することが重要であり、そのために多くの日本企業ではグローバルマネジメント体制の構築とグローバル人材の確保が喫緊の課題なのである。

新興国リスクは日本企業のみならず欧米企業にとっても同様であるが、多くの欧米企業は「仮説思考」を発揮して不確定な状況の中で意思決定を行うことやメインシナリオ以外のリスクシナリオを事前にどの程度想定できるか、リスクシナリオの際の対応策を準備しておけるかが、海外展開の成否の確度を高めるための重要なポイントであり、これらで欧米企業は一日の長がある。この背景として、欧米諸国ではアジア等の植民地支配における現地運営に長けていたという歴史的背景に加え、ルールは守り従うものではなく、ルールは作る、変えるものであるというルールメイキングの思想が大きいと考えられる。

このあたりについては、アジア他新興国での大型建設工事を多数手がけた元・清水建設幹部の著書⁴²から引用し紹介したい。『プロジェクトは所詮“人と人”との交渉が基本であり、そのために洞察力を働かせながら交渉をいかに有利に進めるかにある。ただし、交渉は、一般知識以外に契約面での深い知識や造詣がないと通用しない。』

したがって、欧米企業や中国・韓国等の東アジア企業との激しい競合下、アジア新興国市場の開拓に取り組む企業には、グローバル体制に則した組織や人材が必要であり、そして組織および個人ともにリスクを楽しみ、ルールメイキングの思想で果敢に挑戦する覚悟と胆力が求められると考えられるのである。

⁴² 田島（2005）

参考文献

- 1) 秋場大輔他 (2011)「インフラ輸出、勝利の方程式」『日経ビジネス』2月7日号、pp.20-35
- 2) 江崎康弘 (2013)「日本企業の国際化と社会インフラ事業」『埼玉大学経済科学論究』第10号、pp.97-112
- 3) 江崎康弘 (2015)「社会インフラ事業のグローバル化に内在する課題とリスク認識－日本企業はグローバル社会インフラ市場に活路を見出せるか－」『経営センサー』11月号No. 177
- 4) 萩原朗 (2013)「国際競争力のあるパッケージ型インフラ事業の展開を目指して」『東洋大学PPP研究センター紀要』第3号、pp.80-100
- 5) 平石和明 (2011)「インフラビジネスの海外展開」『コンクリートジャーナル』第49巻第9号、pp.11-14
- 6) 平石和明 (2012)「今注目されるインフラ輸出と展開のポイント」『土木技術』第67巻第5号、pp.10-15
- 7) 飯田健雄 (2012)「民営化型インフラ輸出の時代①」『貿易と関税』第60巻第7号、pp.32-39
- 8) 飯田健雄 (2013)「民営化型インフラ輸出の時代②」『貿易と関税』第61巻第3号、pp.34-43
- 9) 井川紀道 (2011)「日本企業の新興国インフラ事業の成功要因の一考察」『国際ビジネス研究』第3巻第2号、pp.115-128
- 10) 加賀隆一 (2010)『国際インフラ事業の仕組みと資金調達』中央経済出版社
- 11) 加賀隆一 (2013)『実践アジアのインフラビジネス』日本評論社
- 12) 霞三郎 (2011)「激しさを増すインフラ輸出戦争」『月刊経済』3月号、8-11頁
- 13) 黒木亮 (2011)「国を細らせるODA、荒涼たる光景」『リスクは金なり』講談社、pp.164-173
- 14) 経済産業省 (2010)『産業構造ビジョン2010』経済産業調査会
- 15) 此本臣吾 (2010)「急成長する国際インフラビジネスと日本の戦略」『知的資産創造』第7号、pp.4-7
- 16) 野村総合研究所編 (2006)『2010年日本の経営』東洋経済新報社
- 17) 野村総合研究所編 (2010)「新成長戦略への提言」<http://www.nri.com/jp/souhatsu/pdf/proposal01.pdf> (2015年9月10日)
- 18) 妹尾堅一郎 (2011)「インフラ輸出停滞する日本に求められる戦略とは」『エコノミスト』10月11日号、pp.83-85
- 19) 竹村文伯 (2012)「グローバル様相を勝ち抜く戦略と組織」『JMC』2012年10月号、日本機械輸出組合
- 20) 田島英雄 (2005)「海外建設プロジェクト・トラブル対処法」建築技術

多国籍企業学会
ジャーナル『多国籍企業研究』
投稿規程

<投稿資格>

1. 『多国籍企業研究』（以下、本誌）に投稿できる者は、多国籍企業学会の会員とする。共著論文である場合には、少なくとも著者の一人が当学会の会員でなければならない。
2. 投稿は、すべての会員から優秀な論文を募集するものとする。

<論文字数・提出方法>

3. 投稿論文は、日本語の場合は15,000字以上20,000字以内、英語の場合は5,000語以上7,000語以内とする（図表等を含む）。詳細は執筆要項に従うものとする。
4. 投稿論文は、掲載の可否にかかわらず返却しない。

<投稿受付期限と掲載可否の通知>

5. 本誌の発行は年一回とする。投稿の締め切りは、毎年12月31日とする。
6. 編集委員会は、締め切り期日までに到着し、かつ、執筆要項の基準に従ったすべての投稿を審査した上、応募者に対して掲載の可否を締め切り期日後、3ヶ月以内に通知する。

<著作権・投稿料・その他>

7. 掲載された論文の著作権は、多国籍企業学会に帰属する。投稿者が本誌掲載の論文を他の出版物に転用する場合には、あらかじめ文書でその旨を申請し、編集委員会の了承を得なければならない。
8. 投稿者は投稿原稿の採否が決定される以前に、当該原稿を他の機関への投稿、または他の出版物において公刊してはならない（二重投稿の禁止）。
9. 原稿料は支払われない。希望者は、自己負担で抜き刷りを作成することができる。

<編集委員会の設置と投稿に対する審査>

10. 編集委員会は5名程度の編集委員により構成される。理事会が編集担当理事から編集委員会委員長を選任し、任期は編集担当理事の任期と同じとする。編集委員会委員長は編集担当理事を含む編集委員を選任し、各編集委員の任期は編集委員会委員長に一任される。
11. 本誌毎号のテーマも含め、編集方針の決定、審査日程などについては編集委員会が決定する。
12. 投稿原稿の採否は、編集委員会が委嘱する匿名レフリーの審査に基づき、編集委員会が決定する。匿名レフリーは編集委員会が選任する。但し、編集委員会がまず匿名レフリー審査原稿の選定を行う。なお、1投稿毎に、3名の匿名レフリーが選任される。
13. 投稿原稿の審査は、編集委員会が定めた基準に従って、厳格かつ公平に行う。具体的な審査基

準は編集委員会が決定する。

14. 条件付で採用の場合には、レフリーから必要な修正が指示される。投稿者は定められた改訂期限内に編集委員会宛に改訂原稿を提出すること。その際には、改訂箇所を明示したリストを添付すること。
15. 条件付で採用の場合には、投稿を辞退することができる。この場合、投稿者はその旨を通知後1ヶ月以内に文書で編集委員会に連絡しなければならない。
16. 改訂原稿についても同一の匿名レフリーが再審査を行う。また、改定原稿受付後、応募者に対して掲載の可否を1ヶ月以内に再通知する。

＜依頼（招待）論文＞

17. 上記の規定にかかわらず、必要に応じて理事会の発議により編集委員会が決定した依頼（招待）論文は、特別枠とする。

＜本規程の未定事項並びに改廃＞

18. 本規程における未定事項は編集委員会が別途決定する。また、本規定各項についての解釈も編集委員会がその責を負う。
19. 本規程の改正または廃止は、理事会の発議により提案され、会員総会の承認を経て発効する。

附則 本規程は2007年7月28日から施行する。

本規程は2008年6月28日から施行する。

本規程は2016年7月9日から施行する。

多国籍企業学会
ジャーナル『多国籍企業研究』
執筆要項

第1条（原稿の言語）

投稿原稿は日本語または英語のいずれかで記述すること。

第2条（原稿の字数・書式）

日本語原稿は、横書きA4用紙1枚につき40字×30行で15,000字以上、20,000字以内とし、英語原稿はA4用紙1枚につきダブル・スペース20行で5000語以上、7,000語以内とする。フォントについては、日本語の場合はMS明朝とし、英語の場合はcenturyとする。フォントサイズは10.5とし、章と節などのフォントは12とし、太字とする。字数には、要旨、本文、謝辞、注、参考文献、図表、および執筆者紹介等を含むものとする。なお、投稿はMSワードのワープ口原稿とし、電子媒体で提出する。

第3条（原稿の体裁）

- ① 原稿の1枚目（表紙）には、日本語原稿の場合はタイトル、著者氏名、所属を日本語と英語で併記し、著者連絡先、住所、電話番号、電子メールを記す。英語原稿の場合、これらの項目についての日本語記載は任意とする。なお、投稿段階の原稿本文には、執筆者を特定できる記述をしてはならない。
- ② 原稿の2枚目には、日本語原稿の場合はタイトル、要旨、キーワード（6つ以内）を日本語と英語で併記する。但し、日本語要旨は400字、英語要旨は150語程度とする。英語原稿の場合、これらの項目についての日本語記載は任意とする。
- ③ 原稿の本文（第1ページ）は、3枚目から始まるものとし、図表は本文の中に挿入し、本文の後に参考文献を書くものとする。注は脚注とする。なお、謝辞、執筆者紹介等は別紙とする。

第4条（図表）

図表は、1枚400字換算とし、通し番号を付け、必要に応じて注を書き、著作権法に基づき、データ出所や引用文献などの表記は明確に行わねばならない。

第5条（参考文献）

- ① 原稿本文中で引用の対象とした文献については、（著者、刊行年）とする。
（例）MNEの行動は……という特徴を持つ（Vernon, 1966）。
また、著者に言及する場合には、著者（刊行年）とする。
（例）入江（1982：6～7）によれば……「〇〇は……」である」という。
- ② 本文で引用した文献については、本文の後に参考文献として一括して記述する。その際、著

者（刊行年）文献の順とする。和文50音順、英文アルファベット順とし、インターネットはURLとアクセス日を書くものとする。

（例）…和文…

安室憲一（1992）『グローバル経営論』千倉書房。

…英文…

…Books…

Rugman, A. M. (1981) *Inside the Multinationals*. New York: Croom Helm.

…Chapters in Edited Books…

Teece, D. J. (1987) “Capturing Value from Technological Innovation: Integration, Strategic Partnering and Licensing Decisions” in R. B. Guile and H. Brooks, (eds.) *Technology and Global Industry: Companies and Nations in the World Economy*. Washington, D.C.: National Academy Press. pp. 19-38.

…Papers…

Vernon, R. (1966) “International Investment and International Trade in the Product Cycle.” *Quarterly Journal of Economics* 80(2): 15-35.

…Web 引用…

「トヨタ生産システム中国で大進化を遂げる」

<http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20061012/111612/>(2006年11月19日アクセス)

Van de Vliert, E. (2002) “Thermoclimate, Culture, and Poverty as Country-level Roots of Workers’ Wages.” [www document] <http://www.jibs.net> (accessed 13 January 2003).

第6条（原稿の提出先）

投稿は編集委員長宛に提出し、提出先は編集委員会が学会広報を通じて公示する。

第7条（要項の未定事項と解釈）

本要項における未定事項は編集委員会が別途決定する。また、本要項各項についての解釈も編集委員会がその責を負う。

第8条（改廃）

本要項の改正または廃止は、理事会の発議により提案され、会員総会の承認を経て発効する。

改正案：本要項の改正または廃止は、編集委員会の発案により、理事会の承認を経て発効する。

附則 本要項は2007年7月28日から施行する。

本要項は2008年6月28日から施行する。

本要項は2010年7月10日から施行する。

本要項は2016年7月9日から施行する。

編 集 後 記

学会員の皆さまの積極的な投稿とレフェリーによる献身的な審査を経て、ここに学会誌第10号の発刊に至りました。編集委員を代表して、関係された諸兄に厚く御礼を申し上げます。ありがとうございます。

今回は5本の意欲的な論文の投稿があり、本号ではそのうち2本を掲載する運びとなりました。レフェリーをお引き受けくださった15名の先生方には、厳格かつ厳正に査読していただきました。とくに、本号では採用には至らなかった投稿論文にたいして、客観的かつ発展的なコメントが寄せられておりました。このような投稿者とレフェリーとの遣り取りこそが、学会にとっての掛け替えのない財産と確信しております。

なお任期満了により、本号をもって編集委員の先生方とお仕事させて頂くのは最後となります。委員長の拙い仕事さばきをサポートしてくださった内田先生、山口先生、關先生、そして事務局の皆さま、ありがとうございました。とりわけ關先生には事務局との調整や出版社とのやりとりを含め、多大なご貢献を賜りました。心より感謝申し上げます。

多国籍企業学会 編集委員会委員長

徳田 昭雄（立命館大学）

The Editor in Chief

Professor Akio TOKUDA, Ritsumeikan University, Japan

本号執筆者
(Authors)

竹之内 秀行 上智大学
(TAKENOUCHI, Hideyuki) (Sophia University)
齋藤 泰浩 桜美林大学
(SAITO, Yasuhiro) (Oberlin University)
江崎 康弘 長崎県立大学
(EZAKI, Yasuhiro) (University of Nagasaki)

編集委員
(Members of Editorial Board)

○徳田 昭雄 立命館大学
(TOKUDA, Akio) (Ritsumeikan University)
山口 隆英 兵庫県立大学
(YAMAGUCHI, Takahide) (University of Hyogo)
内田 康郎 富山大学
(UCHIDA, Yasuro) (University of Toyama)
關 智一 立教大学
(SEKI, Tomokazu) (Rikkyo University)

(○ 編集委員長)
(Editor-in-Chief)

多国籍企業研究 第10号

2017年7月発行

編集・発行所
(代表)

多国籍企業学会

浅川 和宏 慶應義塾大学 東京都港区三田 2-15-45

【本部事務局（国際ビジネス研究センター内）】

本部事務局長 安田賢憲（創価大学）

事務担当：吉広麻美 東京都新宿区早稲田鶴巻町518 IBI内

（東部事務局）

立教大学 経済学部 關智一研究室内 東京都豊島区西池袋 3-34-1

（西部事務局）

関西大学 商学部 馬場一研究室内 大阪府吹田市山手町 3-3-35

印刷所

株式会社 正文社

〒260-0001 千葉市中央区都町 1-10-6

Tel: 043-233-2235 e-mail: info@seibunsha21.co.jp

The MNE Academy Journal Vol. 10

Published in July, 2017

Edit・Publishing
(President)

The Academy of Multinational Enterprise (Japan)

Kazuhiro ASAKAWA (Keio University)

2-15-45, Mita, Minato-ku, Tokyo, Japan

(Head Office)

Yoshinori YASUDA, Soka University (Secretary general)

Mami YOSHIHIRO (Administration Office)

518, Tsurumakicho, Waseda, Shinjuku-ku, Tokyo, Japan

(Eastern Office)

Tomokazu SEKI, College of Economics, Rikkyo University

3-34-1, Nishi ikebukuro, Toshima-ku, Tokyo, Japan

(Western Office)

Hajime BABA, Faculty of Business and Commerce, Kansai University

3-3-35, Yamate-cho, Suita-shi, Osaka, Japan

Printing Office

SEIBUNSHA INC.

1-10-6, Miyako-cho, Chuo-ku, Chiba, Japan

Tel: 043-233-2235 e-mail: info@seibunsha21.co.jp

表紙デザイン 吉田裕介
(cover design Yusuke Yoshida)

The MNE Academy Journal

Vol. 10

TABLE OF CONTENTS

【Research Papers】

- The Entry of Japanese Auto-Parts Manufacturers into China and Their
Interdependent Behavior in Plant Location Choices* (1)
Hideyuki Takenouchi (Sophia University)
Yasuhiro Saito (Oberlin University)

【Research Notes】

- Infrastructure Business in Asian Emerging Countries:
Challenges in the Japanese Companies* (21)
Yasuhiro Ezaki (University of Nagasaki)

The Academy of Multinational Enterprise (Japan)

July 2017