

日本型組織化原理の国際的な学習過程に関する研究

—学習成果に関わる制度環境の差異に着目して—

(研究課題番号：11430007)

平成11年度～平成12年度科学研究費補助金（基盤研究（B）（1））成果報告書

平成13年3月

研究代表者 曹斗燮

(名古屋大学大学院国際開発研究科助教授)

はしがき

本研究の目的は、経済経営制度を中心に、日韓の間の制度比較を行う。両国は、世界でもっとも制度の類似性が高いが、その機能、効率、成果をみると、全く違う場合が多い。制度の形は似ていても、実際の働きは違うわけである。何故だろう。日本と韓国との制度比較を具体的に進めることによって、この「何故」を追求するのが本研究の課題である。しかし、このテーマは日韓の社会、経済、歴史、文化の相違が絡んでいるので、その全体像の把握には、的確な仮説の提示と広範な調査が不可欠であると考えられる。そこで、今回はその作業の手始めとして、その相違を生み出す制度環境の差異を確認する作業から研究を進めていく。

韓国における実態調査を通じて強く感じたことは、現在の韓国では日本の制度や技術に対する信頼・期待が著しく低下し、それに代わってアメリカ制度や技術への期待が大きくなっているという日米逆転現象が、韓国人の頭の中で起こっているという点である。これは97年の通貨危機以降、より顕著になった傾向であるが、日本経済のほぼ10年間に及ぶ長期低迷が信任度低下のきっかけになっている。

アメリカ方式への傾斜には問題も大きい。アメリカ制度や技術、考え方の導入、学習がきちんとした自己認識、自己評価に基づいて行われが、それなりに参考になると思われるが、盲目的な追従もかなりあるのではないか。外部からの圧力により、あるいはコンサルタントの意見により、自分との整合性を考えずに、無批判的に追従してしまった時の弊害は、はかりしれないものがあると考えられる。今回の調査は、本格的な調査ではなく、探索的なレベルのものなので、結論的なことを言うのは控えたいが、それでも金融機関のビックバン、生産現場の管理メカニズム、CVS（コンビニエンスストア）の業態、企業間M&A、賃金・昇進システムの変革など、最近韓国が行っている一連の制度改革に対して、現場の人々が抱えている不安に共感することはできた。危機的な状況で行動を起こすのは必要だが、「旧来の制度は使い物にならない」「なりふり構わず変えよう」という態度はどうかと、その帰結を心配したくなる。

比較制度分析は具体的なケースの積み上げが欠かせない。理論や制度の形通りには物事が進まないためである。今回の報告書に収めている6本の論文は、論文にもよるが、多少一般化を急ぎすぎた感はあるが、今後ともケースの蓄積に努めたい。

曹斗燮

研究組織

研究代表：曹斗燮（名古屋大学・大学院国際開発研究科 助教授）

研究分担者：金顕哲（筑波大学・社会工学系 助教授）

黄圭燦（名古屋商科大学・商学部、講師）

咸惠善（中部大学・経営情報学部、助教授）

銭佑錫（中京大学・経営学部、講師）

研究経費 平成11年 2,500千円、平成12年 2,000千円。合計 4,500千円。

<目次>

第1章 「日本的経営の普遍性とその移植」	……………	1
		曹斗燮
第2章 技術学習のダイナミズムに関する研究 —韓国企業のテレビ技術形成を中心に—	……………	17
		曹斗燮・尹鐘彦
第3章 日韓小売業態の比較 —コンビニエンス・ストアを中心に—	……………	35
		金顕哲
第4章 経済システムの適合的効率性：日本と韓国の比較	……………	53
		黄圭燦
第5章 国際合弁企業の寿命 —日韓合弁企業に対するイベント・ヒストリー分析—	……………	63
		錢佑錫
第6章 人事制度改革の日韓比較	……………	83
		咸惠善

2001年3月8日

「日本的経営の普遍性とその移植」

曹斗燮

I. はじめに

本稿の課題は、いわゆる「日本的経営」・「日本的生産システム」の本質を再吟味し、その産業史的意義を明らかにするとともに、海外への移植・移転の問題を検討するところにある。この課題設定には二つの意義がある。一つは、日本的経営（断りがなくかぎり日本的生産システムと同じ意味で使う）の存在意義を、昨今のグローバル・スタンダード論の文脈で議論する。グローバル標準化の流れからすれば、日本的経営の主張は時代遅れのものになりかねない。しかし、短期的にはともかく、長期的に物事のグローバル標準化が進むのはきわめて希なことである。グローバル化の洪水のなかでも、それぞれの地域ではローカル・システムが生き残り、学習能力の高いものは、次世代のグローバル標準を目指す。この点、日本的経営も例外ではない。したがって、昨今のグローバル化に伴う錯綜する議論を理解するには、グローバルなるものとローカルなるものとのハイブリッドという観点に立つ必要があるという点を主張したい。現在のマスコミや学界で行われる議論は、グローバル標準化論にしても、日本的経営論にしても、極端な主張が多く、議論の前提も噛み合わない。両者のぶつかり合いから新たなシステムが生み出される可能性は十分あり、この多様性こそが人類の発展のエネルギーになる。経営生産システムの歴史的な進化及び国際移転は、豊富なハイブリッドの誕生の歴史でもあり、ハイブリッドの多様性によって人類は多くの進歩を遂げてきたのである。

もう一つは、バブルの崩壊、IT革命、グローバルスタンダード化のなかでいわゆる日本的経営も変化したと言われるが、最近の調査結果に基づき、その本質は変わっていないこと、そして日本的経営の基本前提はより積極的に海外に移転する必要があること、の2点を強調したい。V. で詳細を述べるが、日本的経営の本質を三層構造（Basic Assumption、Business Assumption、Business Technique）として捉えた場合、日本的経営の根幹をなす基本前提（Basic Assumption）が質的に変化したという証拠は見当たらない。企業の実態としては、バブル崩壊以降、日本式が崩れたのではなく、一部の大企業においてのみ実践されていた日本的経営の基本前提が、中小中堅企業まで波及し、システムそのものがより強固になったという側面もある。そして、海外の日系企業の生産性や品質水準は、この日本式がどれほどしっかり生産現場に根づいているかどうかに関わっている。但し、日本的経営のなかでも企業戦略や経営手法に関わる Business Assumption、Business Technique のところは、時代変化に合わない側面もあって、その変化が望ましい。企業の実態として、相当変化したところもある。以下では順次、上記の二つの課題を中心に議論を展開していく。

II. グローバル標準化と多様性

- ・政治、経済、社会、考え方のグローバル化に伴い、かつて経験したことのない様々な課題が登場しつつある。新しい課題ということもあり、その対処が容易ではない。そのなかで、経済の分野では「グローバル化の利益 (Gain by Globalization)」を公平に分配 (シェアリング) するという課題がもっとも重要ではないか。自由貿易、直接投資、グローバル競争によって世界経済のパイが大きくなり、利益も増えたと思うが、その利益の配分が公平に行われているとは思えない。とくに、先進国と途上国との配分問題は深刻な課題になりつつある。97年のアジアの通貨危機は、グローバル化によって (より正確には世界経済がコンピュータの端末につながっているがゆえに) 途上国から先進国へと、「富の略奪的な移動」が起こりうることを我々にみせてくれた。
- ・システム論で言うと、「グローバル化の弊害」というものを少なくするのも、利益の公平な分配問題に勝るとも劣らない重要な課題である。弊害のなかで、システムや考え方のグローバル同質化がもっとも大きな問題であると、私は考える。同質化が進むと、多様性が減少する。イノベーションは多様性から生まれる。現在のようにグローバル標準化が強調されると、イノベーションの危機に止まらず、人類の生存そのものが危くなるかもしれない。グローバル化の擁護論者は、システムや考え方の同質化による取引コスト (コミュニケーションコストも含む) の節約効果を強調するが、生存危機はコストでは計れない。自然界もそうだが、仲間同士の集団は、経験メニューにない環境変化が起こった場合、全員が適応に失敗してしまう可能性がある。14世紀のヨーロッパにおいて人口の大半がペストにやられたが、ペストに強い一部の人間は生き残った。遺伝子の多様性が社会を救ったと言えるが、もし、同じ遺伝子の持ち主しか存在していなかったら、ヨーロッパは消滅してしまったかもしれない。多様性の重要性を分かりやすく示したケースである。
- ・文化や制度、言語の世界で、ここまで極端なケースが起こる可能性は少ないと思うが、憂慮すべき兆候はある。グローバル化の名の基で、制度、言語、概念、考え方の共通化が急速に進展している。その背後には、アメリカという唯一の超大国の登場とIT革命があると考えられるが、多様性の保持という側面では憂慮すべき点もある。
- ・ローカルなシステムを残す意義は大きい。人類の進歩に寄与した社会革新や生産革新は、ある特定の文化や文明を基礎に生まれた。そして、新しいものは決まって主流システムの周辺から生まれた。現在のローカル・システムが、いつかグローバル・システムになりうるのである。したがって、ローカルなるものの芽を摘んでしまえば、現存するグローバルなるものの硬直化が早まるのみで、次代を担える革新は起きない。
- ・経営・生産システムの国際移転の歴史は、まさに、グローバルなるものとローカルなるものとの交錯の歴史である。グローバル次元で競争優位をもつ「Best Practice」は、時間の経過とともに陳腐化が進み、それにとって代わる新しい「Best Practice」がシステムの周辺から生まれる。日本式も、IV. で述べるように、アメリカンシステムが硬直化し、もはや新しい付加価値を生み出せない時に、その合間を縫って登場したも

のである。もしも、戦後、徹底的なアメリカ化が進行したとすれば、日本式は生まれなかっただろう。

Ⅲ. 危機の日本的経営

- ・ 90年代に入り日本経済には明るいニュースが一つもない。バブル崩壊以降、株価の下落、失業率の上昇、企業倒産の増加、産業空洞化の進展など、憂鬱なニュースばかりである。元気のない日本経済とは反対に、アメリカ経済は未曾有の好景気がほぼ10年間続いている。現在のアメリカは、わずか20年ほど前に、経済破綻が引き起こしかねない核兵器の問題まで危惧していたアメリカとはまるで違う。この話は、にわかには信じがたいが、ヤーギン＝スタニスロー（1998）の著作に書いてある。日米間の競争力の逆転（より正確には再逆転である）がはっきりするのなかで、アメリカ的経営方式への憧れがうまれてきてもおかしくないし、日本的経営への懐疑が強まってきても、おかしくない。
- ・ 「日本的経営の大罪」（伊藤邦雄）とか、「日本的経営で日本が滅びる」など、多少刺激的な見出しもあるが、ここ10数年の間に、「日本的」という修飾語がつく制度、仕組みや考え方への信頼は、海外ではもちろん日本国内においても、地に落ちたと言っても過言ではないだろう。韓国やタイなど、日本式に近い経済経営システムを実践してきた国も、97年の通貨危機をきっかけに、日本式に別れを告げ、アメリカ式に傾いている。日本式は非効率、不透明さの代名詞になってしまったのである。
- ・ こうした時代背景を基に、日本国内においても、日本式の擁護者の声は小さく、グローバルスタンダード（市場主義や株主主権、ディスクロージャー、アカウントビリティ、SCM、IT化、選職社会、能力主義など）の採用を主張する声が大きくなっている。もっともな主張も多いが、欧米と日本との社会仕組みの違いを無視した主張もある。経済経営システムの善し悪しの判断基準は、システムのパフォーマンスの他にはない。グローバル標準化は、アメリカ経済という輝かしい成果に裏打ちされているため、彼らに向かって、日本式にも良い点があると反論するのは難しい。しかしながら、アメリカの強みが発揮されている金融やソフトウェアの分野ならいざ知らず、「ものづくり」（製造業）の分野に限れば、日本企業も結構健闘しているし、企業のパフォーマンスも良い。日本的経営は依然として機能しているのである。もちろん、企業毎の温度差はあるが、個別企業のマネジメント失敗を日本的経営のせいにするのはおかしい。同じシステムを採用しながら一方は成功し、他方は失敗したとすれば、システムの問題よりも経営者の能力をまず問題にしなければならないだろう。その意味で日産の失敗はマネジメントの失敗であって、システムの失敗ではない。
- ・ そして、論理の面でも、「ものづくり」とグローバルスタンダードとはうまくマッチしないところも多いと思われる。例えば、「ものづくり」の本質は「ひとづくり」にあると考えられるが、契約制によってそういう人材を育てられるか。コスト主体のア

ウトソーシングのなかで、セットメーカーと部品メーカーが協力して改善やイノベーションを起こせるのか。従業員に企業の市民権を与えない株主主権で、果たして忠誠心が生まれるか。一つ一つ点検していくと、アメリカン・スタンダードが本当に企業経営に役に立つのかどうか、疑いたくなる。アメリカの巨額の貿易赤字を目の当たりにすれば、なお更の事である。

- ・制度・手法・考え方というものには、時代を超えて有効なものもあるが、時代により生命力を失うものもある。日本式も例外ではないので、時代に合わせて常時作り直す必要があると考えられるが、昨今のグローバル化、そしてその延長線上にあるグローバル・スタンダードの議論は、システム環境やシステム文化を無視した主張もあり、行き過ぎの感がある。

IV. 経営・生産システムにおける「Best Practice」の主役交代

- ・国家間の経済的リーダーシップが交代してきた背後には、「Best Practice」の主役交代がある。最初の巨大な産業帝国はイギリスであった。20世紀の変わり目にはアメリカが経済大国として浮上した。20世紀の後半には、日本が経済的リーダーシップを取れるものと誰もが予想したが、この予想は現在のところ外されたというのが大方の評価である。
- ・資本主義的な生産が本格化した19世紀から現在までの、「Best Practice」の主役交代の歴史をみると、文字通り「グローバルなるものとローカルなるものとの錯綜」そのものである。みんなが学習したいと思う「Best Practice」が生まれる瞬間、その意味ではデファクト・グローバル・スタンダードと見なしてもいいと思うが、「Best Practice」にプラス・アルファを加えた、ローカルなハイブリッドの挑戦が始まる。この競争は結構厳しいものである。国家の経済的リーダーシップが関わっているからである。「Best Practice」の真似が出来なければ、敗退せざるを得ないが、それを真似ただけでは、何ら競争優位にはならない。競争優位は差別性から生まれるためである。したがって、「Best Practice」が一応成立すれば、競争の焦点はプラスアルファに移る。このアルファは、本場とは地理的にも社会的にも遠く離れている環境から生まれる可能性が高い。イノベーションは周辺から生まれるといわれるゆえんである。ここで打ち勝ったシステムが次代の「Best Practice」になる。
- ・このように書いてしまうと、「Best Practice」が簡単に成立し、簡単に衰退するもののように見えるが、そうでもない。ここ200年の歴史のなかで、世界的に大きなインパクトを与えたのは、せいぜい4-5種類程度しかないほど、成立した「Best Practice」の寿命は長い。論者により評価の違いがあると思われるが、筆者は次の五つくらいが、経営・生産システムにおける「Best Practice」に呼ぶに相応しいのではないかと考えている。その主役交代の歴史を簡単にみると、グローバル化時代の将来を考えるうえで、自由、実験精神、多様性、逆転の発想、進歩への情熱などが如何に大切なのが

分かる。

・ < 「Best Practice」の主役交代 >

- ① Craft System : 職人の熟練。
- ② 分業と工場組織の創造 : イギリスの産業革命。
- ③ American System of Manufacturing : 1910年代に確立をみた機械化、互換性の実現。
- ④ Fordism = Taylorism : Mass Production. 1920年代。労働の標準化。規格品の大量生産。
- ⑤ Lean Production System : 1980年代。トヨタ生産システムをベースとする多品種少量生産。柔軟な労働。
- ⑥ Post-Lean, New-Lean ? : 1990年代日本式ブームの退潮と新しいシステムの摸索。

- ・ 生産方法の進化の流れとして、最初に①の職人生産体制がくるのは、あまり説明を要しないだろう。産業革命以前の生産活動は、世界のどこの国でも、職人による生産が主流となっているが、社会のシステムとして制度化されているかどうかという次元で考えると、ヨーロッパが群を抜いている。何百年にわたり強力な職人制度が定着していて、近代的な生産方式の導入に抵抗を示した。なぜなら、産業革命や大量生産システムは基本的に熟練の解体、工場による生産の統合、経営による工場現場への直接統制など、職人制度の破壊のうえに成り立っていたためである。現代の大量生産の現場において、かつてのような Craft System は存在しないが、一部の産業や国では、マイスター制度や出来高賃金制、職能別組合などの形で、その痕跡が残っている。次に述べるイギリスの産業革命は、基本原理は Craft System とは異なるが、この職人伝統や職人制度を生産現場から完全に排除することはできなかった。
- ・ ヨーロッパの途上国に過ぎなかったイギリスが、世界の覇権を取る（パックス・ブリタニカ）を取るようになったのは、産業革命を起こし、経済的リーダーシップを確保したからにはほかならない。産業革命は、綿繊維産業における技術革新及びジェームズワットの蒸気エンジンに代表される動力革命により完成されるが、それにたどり着く過程には試行錯誤、階級対立、戦争ありのと波乱含みのものであった。何故「Best Practice」の進化、発展過程が波乱含みとなるかということ、新しいシステムが既存の階級間、個人間の社会関係の変革を要求するためである。言い換えれば、新しい社会関係に裏打ちされない革命、システムは「Best Practice」になれない (Kogut = Parkinson 1993)。
- ・ 当時イギリスよりも先進国であったオランダやフランス、スペインではなく、何故イギリスが先行したのか、という点に関してはいろいろな説があるようだが、イノベーションと多様性との文脈でいえば、とにかく当時のイギリスでは自由と異質性への寛容があったようである。外国人技術者にはとても寛大で、競争や実験精神を称える、人のアイデアを法律で守るなど、当時のイギリスは好奇心旺盛で、外部のアイデアを貪欲に摂取する傾向が高かった。例えば、産業革命の起爆剤ともいべき織物技術

や経済商業活動を大切にすプロテスタント倫理はフランスから宗教迫害を逃れて移住してきたユグノー（フランス新教徒）から学んだと言われるが、当時彼らの帰化を促進させるための法案をみると、現在の日本が見習うべき内容もある（薬師寺、1993）。移民の子弟を無差別でイギリスの学校に編入させること、商業や貿易に従事することを奨励すること、彼らの身の回りのものの搬入には関税をかけないこと、出国港までイギリスの入管役人を派遣し、無料でイギリス入国の際のパスポートを発行するなど。

- ・イギリスは、誇り高い高度な文化や固有技術を有していなかったのが幸いして産業革命を起こしたともいえるが、その基本は労働分業と工場制生産という仕事を組織化する原理における革新でもあった。熟練の解体、アダムスミスのピンの製造事例で有名な分業の原理、工場という組織の創造、規模の経済というコンセプトは、次のステップのアメリカ発「Best Practice」において本格化するが、人類最初の産業イノベーションであったと言える。
- ・イギリスは、この「Best Practice」をベースに覇権国の地位（パックス・ブリタニカ）を欲しいままに享受するが、1860年代になると、この地位に陰りが見え始める。産業生産の面でイギリスに挑戦したのはアメリカである。アメリカの挑戦は、イギリスのそれとは異なる原理に基づいていた。アメリカ方式の特徴として、上記の③ American System of Manufacturing（1880年代に確立をみた機械化、互換性の実現）と、④ Fordism = Taylorism（1920年代にフォード自動車において確立された大量生産システム）の両者を上げることができる。前者が生産システムにおけるハードウェア、後者がソフトウェアをそれぞれ重視するという違いはあるが、本質のところでは類似している。この二つの本質は、仕事の合理化と大量生産技法の発展にあった。流れ作業（組立ライン）により大量生産が可能のように、部品の完全な互換性と取付作業の簡単さが極限まで追求されるなかで、人間の互換性も実現した。仕事の合理化の一環として作業の細分化をも極限まで推し進められた（ウォマク他、1990年。ハウンセル、1998年）。
- ・新しいシステムは何故イギリスでもなく、ヨーロッパでもない新生国、アメリカから生まれただろう。これにも諸説があるようだが、ここにも新生国アメリカの自由、旺盛な実験精神、異質性の受容能力が関わっている。多様な熟練をもつ移民者の大量流入が何回も繰り返された。フォーディズムを作り上げたヘンリー・フォードは、きわめて実験精神が旺盛な人物であった。自動車工場で使われる基本的な工作機械のほとんどはフォードが開発したといわれるが、多くの失敗を経験し、失敗スクラップがいつも工場内の隅には山積みされていたという。
- ・いわゆる大量生産システムと呼ばれるアメリカ発の「Best Practice」のお陰で、アメリカは、早くも20世紀の始め頃には経済大国になる。パックスアメリカナの幕上げである。戦後の技術移転はアメリカ発の大量生産技術のヨーロッパ、日本への波及プ

プロセスそのものである。戦後アメリカ的生産システムの優越性は揺らぎのないように見えたのである。実際、アメリカ方式はグローバル・スタンダードと見なされ、工業化の収斂理論が論じられた。

- ・しかし、1960年代の末を境に、アメリカやヨーロッパを中心に、大量生産システムへの拒否反応が強まる。労働者は無断欠勤や職場規律の乱れという形で、細分化された分業および流れ作業に対抗したし、消費者は大量生産された標準品・規格品にそっぽを向いた。大量生産システムは人類に未曾有の富を提供し、生活様式の革命的な変化をもたらしたが、豊かになった大衆からその存在意義が拒否されるという皮肉な運命をたどった。アメリカ発「Best Practice」は1970年始め頃まで、その成立から数えて50年くらいで寿命を終える。1970年代の10年間は、支配的な「Best Practice」が存在しないまま、ドイツ式、日本式などの様々なローカル・システムが競い合った時期である。
- ・70年代の価値の多様化、消費の個性化、市場のセグメント化の傾向に、多品種少量生産システムという新しいコンセプトで勝利をおさめたのが、日本である。Lean Production Systemの登場である。この用語は日本的経営、日本型生産システム、トヨタ生産システム、カイゼン、多品種少量生産と呼ばれたものを、ウォマック他（1990年）が巧みに捉えたものである。Leanとは贅肉のない、無駄のない意味である。
- ・日本的生産システムの本質をめぐって、もちろん様々な議論がある。大量生産システムの延長にすぎないものという主張もあれば、現場の従業員に企業の市民権を与えた革新的なものという主張もある。V. で再び言及するが、「現場主義」「会社主義」「改善」「従業員主権」「シェアリング」を特徴とするLean Production Systemは、大量生産システムとは質的に違うものであると私は考える。
- ・ここで何故工業化への収斂理論は間違ったのか、何故新しいシステムが日本で生まれたのかを問わなければならない。大きな議論のテーマなので即座では答えられないが、一つははっきりしているのは、日本が欧米とは異なる環境条件、労使関係、社会体制、文化、考え方をもっている点である。大量生産システムをそのまま導入したくても、土台が異なっているため、すんなり入らなかったし、機能的等価物を探すには、まさに「逆転の思考」（コリア、1992年）が必要な場面も多かった。出来上がったシステムが独特のハイブリッドになるのは当然のことと言える。移民者に頼らなかったという点でイギリスやアメリカとは異なっているが、日本人の旺盛な実験精神とプラスアルファを付ける学習能力は注目すべき点がある。
- ・いずれにしても、1970年代後半以降、日本的経営・日本的生産システムは「Best Practice」の地位を獲得し、世界中に学習のブームが起こった。日本企業や工場は、学習のために訪れる外国人には必須の巡礼先になり、産業界では日本は新しい文明の創始者（Pax Japonica）になったともささやかされた。
- ・しかし、III. で述べたように、バブル崩壊以降10年間、日本的経営・生産システム

は「Best Practice」どころか、克服すべき対象にもなっている。Lean を越える新しい「Best Practice」を探す動きもある。こうしてみると、日本式の寿命というものは20年足らずというところである。あまりにも寿命が短いせいか、一部では、たまたま運が良かっただけで、もともと日本的経営と呼べるものはなかったと、存在意義そのものを否定する声もある。しかし、次節で詳しく述べるように、筆者の主張は、質的に異なる日本的経営・生産システムというものは確実に存在するし、日々進化しているという点を指摘したい。但し、現在の日本企業には「Best Practice」を作り上げた自負（プライド）も、自分のシステムを体系化して説得する情熱もないのが、大きな問題である。自負と情熱をもたないシステムは長続きしない。

IV. 進化する日本的経営・日本的生産システム

- ・バブル崩壊以降、大型企業倒産や人員整理が珍しくなくなると、かつての人を大切に
する日本的経営はなくなったという意見が多い。また、III. でも言及したように、ア
メリカ企業の業績が良いので、日本企業もアメリカの経営手法を積極的に取り入れて、
経営の建て直しを図るべきであるという主張もある。では、「Best Practice」として日
本的経営・日本型生産システムは自己主張の資格をなくしてしまったのか。
- ・この点を検証するために、筆者は日本的ものづくりのメッカと言われる中部圏の製造
企業を対象に、ヒヤリング調査を行った。ヒヤリング調査は、経営者と現場責任者の
両方に対して、1986年頃と2000年の現在とのここ15年間、どのようなシステムの
変化があったのかを確認した。1986年と言う時点は、プラザ合意による急激な円高
基調にも関わらず、日本企業の輸出競争力が少しも揺れ動かなかったという点で、日
本的経営・生産システムの優位性を世界的に誇示した時期であった。Lean Production
といって日本企業を絶賛したウォマック他（1990年）の調査時点もこの当りである。

他方の2000年と言う時点は、10年に及ぶ日本経済の長期低迷により、日本型シ
ステムへの信頼や評判が大分傷ついた時期である。

- ・ヒヤリング調査を実施した企業は15社であり、インタビュー記録をベースに225社
（92社より回答）へのアンケート調査も並行した。この調査は筆者がアドバイザー
として関わった中部経済同友会（ものづくり委員会）による「日本型ものづくりの現
状と課題」のプロジェクトの一環として行われたものである。詳細はその報告書を参
考にしてもらいたい（現在執筆中で完成すると会員に配る予定）、以下では15年間
の変化につき、筆者の印象に残った10項目を簡単に挙げる。
- ①量的成長から質的成長への転換。日本企業の競争優位は贅肉の少ないシステムにあっ
たが、80年代後半以降バブル時代に、このシステムに贅肉がいっぱい着いてしまっ
た。多くの企業では、バブルの崩壊を経営システムの建て直しのチャンスとして捉え、
贅肉を落とす作業を進めている。バブル時代は、どうしても量優先の経営になりがち
なので、その対応に汲々しているうちに、経営や生産の仕組みが崩れてしまう。この

点、バブルの崩壊は質的成長への転換を促す「神の見えざる手」の働きとも言えなくもない。

- ②「ものづくり」のなかで「もの」（製品革新）の方に経営の重点が移ってきている。日本企業の強みは今まで「つくり」（工程革新）にあったといえるが、新しい「もの」の創造と言う開発志向が強まっている。産業技術の革新には個人の創造性よりは複数の人間による共同作業の方が都合が良いだろう。この点、情報共有を強調する日本の経営は製品革新の分野においても有効性を引き続き発揮できるだろう。
- ③フォードシステムの本質の一つでもあったコンベ이어ベルトや流れ作業が生産の現場からなくなる傾向にある。その代わり、セル方式を始めとする自己完結型の工程が増えてきている。従業員のモチベーションや人体工学（エルゴノミクス）を優先した試みであると考えられる。セル方式は、労働の単調感や肉体疲労を軽減する効果は大きいと思われるが、問題は流れ作業ほどの生産性を達成できるかにあると思う。トランスファーライン並みの生産性を実現しながら、手作業の柔軟性をも発揮できる生産システム、まさに夢のような話であるが、この境地にかなり近づいている企業もある。“弊社はコスト削減のための海外生産は全く考えてないです。総合的な生産コストを考えますと、世界中で日本ほど安く生産できることはありません”、という自動車部品企業の経営者の言葉には、「ものづくり」の最先端を走る日本企業の強い自信を感じる。何がアメリカンスタンダードと言いたいところだろう。
- ④生産工程のハードウェアの面で革新に加えて、ソフトウェアの革新も着実に進んでいる。これは生産現場の人員構成の変化（外国人労働力やパートタイマーの増加など）を反映したものである。大きな流れとして、「少数精鋭（正社員）による現場」と「パートが主役の現場」の両極分化が見られる。パートが主役の場合、生産性と品質を落とさないよう、ロボットを撤去し生産工程を簡素化したり、絵や漫画を多用したマニュアルを作成したり、行灯などの設置を通じて一目でも現場の状態が分かる管理システムを実践したりするなど、様々な工夫が施されている。正社員のための作業現場の場合、何種類の仕事が可能で、設備や機械のメンテナンスもできる多能工化が求められる。日本人の賃金水準を考えると、単純な組立作業や与えられた仕事をこなすだけでは、国際競争力がない。先端企業の場合、現場のワーカーにも、普段の仕事を遂行する能力に加えて、改善能力、企画能力、後輩の指導能力など、他の国のエンジニア並みの能力を要求する。小池（1980年）は、70年代末から様々な仕事をこなす作業者の能力を「幅広い」「知的」熟練と名づけ、その人材形成システムの素晴らしさを強調した。しかし、現在の日本企業では、それより一步前進して、改善と企画と言う管理能力までを作業者に求めている。現在の日本人の賃金水準を考えると、当然の要求とも言えるが、いずれにしても、管理能力をもつ作業者を育成できる日本企業の企業内人材形成システムというものは、素晴らしいといわざるをえない。
- ⑤協力工場や下請企業の問題。日本的経営・生産システムの本質の一つに、「結びつき」

のマネジメントが巧みであるという点を指摘できよう。メインバンク、終身雇用、系列、下請などが好例であるが、なかでも下請制度は、その本質が単なるコストの節約ではなく、デザインインに代表される改善やイノベーション効果が大きいと言う点で世界的に注目された。最近では両方ともコスト意識が高まり、この強い結びつきを見直そうとする動きがあるといわれている。しかし、実態としては、中部圏にはトヨタ関係の部品メーカーが多いこともあって、マスコミが騒いでいるほどには、変化はなかった。しかし、「選択」と「集中」を口にする経営者が多かつたことから、大きな変化が予想される。この場合、戦略的な課題は、グローバル次元での最適調達（SCM）のメリットと、系列・下請体制の良さをどのように調和させるのかという点だろう。下請関係の改善とイノベーション効果を重視する日本企業の考え方からして、SCM（Supplier Chain Management）の採用は必要最小限に押さえられるものと見られる。

- ⑥海外生産の進展：ここ15年間の変化のなかでもっとも大きなものは海外生産の拡大である。ほぼ全社が一つ以上の現地子会社を設立しており、過半数以上の企業が他の地域への進出を計画している。課題としては、日本本社と現地子会社との間に、製品間、工程間の分業構造を作り上げることができるかどうか。日本本社の方に、現地子会社に出しても困らないくらいの仕事・技術があれば、分業構造はスムーズに発展するが、そうではない場合には、技術移転の遅れや雇用・技術空洞化などにより、分業構造の発展が抑制される恐れがある。現地経営も、日本的経営特有の「結びつき」のマニジメントのうまさから比較的順調に進展しているが、人材不足という大きな課題があるようである。現地子会社の経営には、知識・教養・異文化コミュニケーションの面で質の高い人材が不可欠であるが、海外生産のテンポが速すぎて、人材育成が間に合わないようである。
- ⑦コンピュータ化、情報技術（IT化）の進展：不況の原因ともいわれ、日本企業がもっとも遅れている分野であるといわれるが、企業内のPCの普及率、電子メールやペーパーレス化の面で、着実な進歩がみられる。アメリカとの格差を縮めるためにも、今後とも情報化投資を増やす必要があることは間違いないが、しかし、以下の点を考慮する必要もあると考えられる。すなわち、IT化の進展により、顔の見えないコミュニケーションが主流を占めるようになると、大部屋主義や頻繁な会議など、顔の見えるコミュニケーションを重視する日本的経営とは、どこかでぶつかる可能性が高い。この調和に失敗すると、何のための情報化か、ということになりかねない。その対策として、顔の確認が要らない業務情報（Business Information）はできるだけコード化を図り、コンピュータで処理する一方、人間は顔を合わせながら戦略情報（Strategic Information）の創造に努力する。企業の競争優位は、このコード化できない戦略情報にあるだけに、顔を合わせることを重視する日本的経営は、IT化の時代でも十分機能できる。電子メールの普及により海外子会社への出張がかえって増えたという発言があった。電子メールで処理できる業務情報（Business Information）の量が増加するにしたがい、対面接触によ

る戦略情報（Strategic Information）のやり取りの必要性がもっと大きくなったためである。両者の相乗関係を示唆するが、日本企業の当面の課題としては、業務情報のコード化をよりいっそう図る必要がある。

- ⑧小集団活動と一体感の醸成：日本の生産管理技術の高度化過程においてQCサークルなどの小集団活動は大きな役割を果たした。その直接的な改善成果も大切であるが、現場レベルの技術移転効果、参画意識の高揚効果、一体感の醸成効果など、金銭では計れない効果がより貢献度が高かったと考えられる。調査結果はバラバラである。継続的な活動を通じてそれなりの成果を上げている企業もあるが、マンネリ化している企業、途中で中止している企業も少なくない。トヨタ系の企業はどこも熱心であるが、他の企業の場合は、活気がなく下火である。QCサークルがなければ日本的経営ではない、ということではないが、小集団活動が日本的経営のシンボルの一つであることは間違いないので、形を変えた復活が必要なものと考えられる。現場の労働者の構成が変わった、自動化の進展で一般の作業者の関与が難しくなった、バブル時期に忙しすぎて活動を止めたなど、様々な理由があるが、従業員の会社への忠誠心が低くなっているからという理由は聞けなかった。最近入社した若者の愛社精神を尋ねたところ、昔と変わらないという。若者の意識が大きく変わったとマスコミは騒いでいるが、企業人はそれほど気にしないようである。但し、優秀な人材の製造業離れが進んでいることは間違いないようである。若者達を引き付けられる魅力のある現場作りは、企業の大きな課題である。生産性・改善とは切り離して、まず従業員に参画の楽しさを提供できる新しいタイプの小集団活動の創造も、魅力を高める手段になれるのではないか。
- ⑨人事制度の改革：ここ15年の間に、もっとも変化したといわれる項目である。いわゆるグローバルスタンダードの波のなかで、日本的人事制度は諸悪の根源まではいわれなくとも、深刻な問題があるものとされ、能力主義、業績主義、労働力の流動化への転換を催促されているが、実態はそれほど変わっていない。転職率もほとんど変化なしだし、業績評価もボーナスの査定において適用するくらいである。能力主義の採用に躊躇するのは能力を測る客観的な評価方法がないからだというのが、「生活給」と「疑似共同体」という欧米企業にはない拘りを日本人経営者が持っている点もあると考えられる。筆者は、「生活給」と「疑似共同体」が日本企業が守るべき基本前提の一部であると考えられるが、その実践のあり方は企業毎に異なっても構わないと考えている。
- ⑩研究開発のマネジメント：「つくり」から「もの」へと課題がシフトするなかで、開発組織のマネジメントという新しい経営課題が登場した。日本的経営の本質は「結びつき」がうまいと書いたが、内部の結びつきを重視しすぎると、閉鎖的な「蛸壺」になってしまう恐れがある。ある集団の内部者同士の結束が強ければ強いほど、結ばれていない外との関係は疎遠になる。山岸（1999年）は、日本社会の課題として、集団のなかでの安心（「安心社会」）に安住するのではなく、集団を出て行って信頼できる相手を積極的に見付けること（「信頼社会」）の重要性を指摘している。個人のリスクテイクを強

調する。蛸壺の中の与えられた安心からはイノベーションは生まれない。研究開発の本質は、異質性をどのように取り込むかにある。⑦で述べた日本人のコミュニケーション特徴を、蛸壺を越えて活用できるかどうか、今後の研究開発マネジメントの大きな課題であろう。

- ・ 調査結果をまとめよう。ここ 15 年間の変化というものは、それほど大きくない。意外の結果である。グローバル競争、バブル崩壊、グローバルスタンダード、IT 革命など、大騒ぎのなかでも企業人の「ものづくり」や「現場」に対する考え方、哲学というものは基本的に変わっていない。日本的経営の基本前提はしっかり守られているといえよう。ビジョナリーカンパニーの著者（コリンズ・ポラス 1995 年）は、時代を超えて生存する企業の条件には、「時を告げる」経営者ではなく「時計をつくる」経営者がいることだという。大方の経営者は黙々と「時計をつくる」ことに専念してきたといえよう。
- ・ その意味では、ここ 15 年間の変化というものは、IV. の「Best Practice」の主役交代で述べた通り、Post-Lean を摸索する段階というよりは、トヨタなど一部 Excellent Company に限定されていた Lean Production System というやや理念化された日本的経営・日本的生産システムが、他の企業にも普及されるようになったと言った方がより正当な評価ではないかと考える。すなわち、ここ 15 年間は日本的システムの自己破壊過程でもないし、Post Lean という新しいシステムへの移行過程でもない。Lean Production System そのものの自己増幅過程、言わば Real Lean の具現化過程であったのである。バブルの崩壊が企業の自己革新を促したのである。その結果、企業の競争優位が高まったのは言うまでもないが、それは昨今の巨額の対米貿易黒字にも確認できる。金融やサービスのように規制で守られている産業分野ではこうした自己革新が起きなかった。早い段階から国際競争に晒されてきた製造業の強みは、いざとなったら「時計を作り直せる」、自己革新能力にあるのである。

V. 「日本式」の三層構造

・ III. において制度・手法・考え方のなかには、時代とともに生命力を失うものもあり、日本式も例外ではないと述べた。そして IV. で大まかに述べたように、実際、日本企業は新しい課題に直面し、それに対応するために組織、戦略、考え方を変化させている。見方を変えれば、変化しない、変化できない企業は淘汰されたはずである。環境適応は生き物としての企業の宿命である。しかし、いくら適応・変化が必須だとしても、「自分」のすべてを変えるわけにはいかない。変化の軸になるコアを変えたのでは、アイデンティティーがなくなってしまう。コアを持たない、アイデンティティーのない人間、企業は変化に弱い。変化の方向、幅と深さが定まらないし、変化のタイミングを間違ったり、自分を失う危険性があるからである。本節では、日本式にもコアがあり、いくら変化が必要だとしても、これだけは守る必要があるという点を主張したい。

・日本的経営の本質を三層構造として捉えると、このコアに当るものは次の Basic Assumption ではないか。ここ 15 年間の変化とは、この基本前提が変わった証拠はないし、かえって中小中堅企業にまで波及し、日本式がより強固になったといえる。紙幅の制約のため、ここで本格的な議論は避けたいが、流行にしたがいが安易に自分のコアを変えたり、なくしたりする企業は、長期的な生存が難しくなるという点だけは指摘しておく。

①Basic Assumption：一番底辺にあるものとして、日本の製造企業が得意とする「結びつき」のマネジメントにおける革新であると考えている。その本質は知識・情報・利益・権限における共有（シェアリング）思想にある。親企業、株主、発明家、エリートが利益を独占するのではなく、それぞれの貢献度に合わせて分有する。例えば、日本企業の場合、一般作業員にも企業の市民権を与え、生産性や品質向上にも一定の役割を期待するのは、まさに共有の思想に基づいている。考える力を認めない Fordism = Taylorism の作業員観とは根本が違う。伊丹（1987 年）はこの点を「人本主義」と名づけた。人本主義以外にも、現場イズム（Genbaism）、会社主義（Kaishatism）、従業員主権など、様々なコンセプトがあるが、その本質は「共生」になると思う。日本語の「棲み分け」という言葉は、共生の本質を良く表しているが、欧米流の生存競争・自然淘汰の世界観（進化論）とは異なるものを持っていると思う（川勝 1997 年）。但し、この共有・共生の思想は、原理のレベルの話であって、その現われ方にはいろいろな形があるだろう。

②Business Assumption とは、企業の経営者が市場と技術をどのようにみているのかに関する前提のことである。この点で日本企業は少し反省すべき点がある。一つは、過度なマーケットシェア重視の考え方である。利益率よりも相手をつぶしてまでシェアを伸ばそうとする日本企業の行動は、誰の目にも異様に移る。ビジネスと戦争を勘違いしたところもあったと思う。いわゆる過当競争の体質とも言えるが、これにより、他者のアイデアをあまり尊重しない風潮が生まれる。ある企業が面白い製品を出すと、それにすぐ追従したり、海外進出にしても他社が経営基盤を築いている地域に子会社を作り、人材の引き抜きを平気で行う。イノベーションを生み出した企業の創業者利益を保証しないこうした態度は、「Best Practice」とは相容れず、改めなければならない。しかし、こうした問題は、①の基本前提とは直接関係がないと思う。共生・共有の論理は相手を排除するものではないので基本前提からくるものではない。多分、キャッチアップの過程で生まれたと思う。しかし、バブルの崩壊、ゼロ成長のなかで、この点の是正もかなり進んでいる。日本的経営が変わったという時、筆者の目には、市場と技術に関する考え方がもっとも大きく変わったのではないか。ここ 10 年余、筆者は日本企業 350 社以上を訪問するチャンスに恵まれたが、ビジョンを語る経営者、共生を強調する経営者が徐々に増えてきていると感じる。ビジネスの前提を変えるこ

とにより企業が教養を持つようになったのであろう。

③Business Technique とは、日本的経営・生産システムを構成する基本的な部品のことである。具体的には、品質管理、操業管理、設備管理、在庫管理など、基本的な経営管理の手法を指す。安保他（1991年）にその整理が良くできているが、自動車産業、なかでもトヨタが実践する管理手法が日本式の代表となっている。当然のことに、産業や企業により使う管理手法は異なっていて、その一般化は容易ではないが、こうした管理手法は依然として有効であると考えられる。例えば、品質の作り込み（検査ではねるのではなく作業の途中で不良品を出さないこと）、予防保全（異常が発生しないように事前にメンテナンスを徹底的に行う）、JIT（ジャストインタイム方式）などは、具体的な仕組みはともかくとして、テクニックの基本原理は、高い有効性と実践的価値がある。TQC（全社的品質管理）、QCサークル、改善提案制度などは、80年代までは大きな意味があったが、現在の日本企業にはどうかと考える。TQCの今日的課題に関しては徳丸（1999）の著作が参考になる。

・本節の主張は、日本的経営・生産システムという時、①と②、③を区別する必要があるということである。①はアイデンティティーのコアに当るもので、普遍性もあるので、変える必要がない。②はビジネスの前提として、西欧へのキャッチアップの際に唱えた考え方なので、キャッチアップが終了した現在、変える必要がある。とくに、研究開発のマネジメントという新しい経営課題をクリアするには、今までのビジネスの前提を根本から変える必要がある。③は、競争力のあるものとなないものがある。有効なものは残し、時代に合わないものは捨てる。但し、分かりやすい言葉で体系化を図る必要がある。海外子会社への技術移転の際には、この経営管理手法の移転が問題なるが、現地従業員から説明が足りない、言葉の意味が分からない、やり方は分かるが何故やるのかわからない、それぞれは分かるが、全体のシステムが分からない、フローチャートで絵を描いてくれなど、いろんな苦情と要求が寄せられる。技術移転の入口でつまづいているわけである。日本国内では体系化・マニュアル化を進める必要がなかったと思うが、今回の相手は外国人である。彼らに分かってもらえる言葉、ロジック、マニュアルをつくる作業は、大変難しい作業であると考えられるが、自負と情熱を持って取り組まなければならない。この日本式を守る作業こそがイノベーションにいく早道であると、私は考える。

VI. 日本的経営の国際移植の問題

・本稿のテーマは「日本的経営の普遍性とその移植」となっているが、普遍性という言葉には多少語弊がある。グローバルスタンダードの普遍性を否定しながら、日本式の普遍性を主張する論理矛盾がある。しかし、以下のような論法もあるとあるのではないか。すなわち、グローバルスタンダードといっても、元をたどれば、どこかのローカルシステムがベースになっているはずである。ローカルシステムが何らかの契機を

得て、グローバルシステムの地位に上るのである。最近のグローバル・システムといわれるものは、明らかにアメリカの方式である。アメリカが世界の共通になれるかという、実はその反対である。『市場対国家』（ヤーギン＝スタニスロー1998年）という著作によれば、資本主義国家のなかでアメリカだけがきわめてユニークであるという。にもかかわらず、世界標準を取った。イギリス方式が「Best Practice」の時代には、イギリス式がグローバル標準であった。こうした観点からすれば、「Best Practice」の座から転がり落ちた日本式も、システム・ビルダーとしての自負と情熱を持ち、経済経営の建て直しに成功すれば、再び普遍性を取り戻せることは可能である。そこで、取り戻すために何をやらなければならないのか、を真剣に考えなければならない。安易に外国のやり方を真似たり、輸入されたコンセプトの改善ばかりやっていると、将来は開かない。そのための課題を三つほど提示し、結びに代えたい。

- ① 国際開発の観点から、途上国だけでなく先進国のためにも、一つの選択肢として「日本式」を残す意義は大きいという点を自覚すること。グローバル標準化の渦中で、多様性が漸次少なくなっている。ピオリ＝セープル（1993年）は、戦後大量生産システムに完全に服従して、自分のアイデンティティーを失ってしまったフランスの悲劇を嘆いていたが、同じ現象があちこちで起こっている。これは憂慮すべき事態である。資源の節約、高いモチベーションにつながる経営方式は、人類のためにもなるので、きちんと残し、誇りを持って移転しなければならない。
- ② 国際移植に際しては何を移転し、何を捨てるかを見極める必要がある。何でも日本国内で実施しているものを移転するのではなく、コアな部分とそうではない部分を見極めて移転する。同時に移転効率を左右する移転のモードや移転のメカニズムも工夫を凝らす。トヨタの現社長である張氏がケンタキートヨタの社長の時、トヨタ生産システムの移転にはほとんど拘ったが、それ以外のところはほとんどアメリカ人従業員の欲しいままにしてやったという（Mishian, 1998）。トヨタでは制服の強制もしなかったし、QCサークルも自由意志に任せた。制服やQCサークルがトヨタ生産システムの本質だと思わなかったからである。こうした態度、本質には拘るが、そうではないものは現地流に任せる、は日本式の国際移転に大変重要なポイントであると思う。基本さえ入れば、残りはボーナスという考え方である。筆者の考え方としては、①のBasic Assumptionさえ分かってもらえれば、日本式の移植はそれほど問題がないのではないか。
- ③ 日本式の高度化の問題である。常時変化する環境に適応し生存を確保するためには、絶え間なく自己変革を行わなければならない。万物の流転を前提にすると、「安住」は取り残されること以外なものでもない。しかし、変化・革新が必須だといっても、自分のすべてを変えるわけにはいかない。コアを守る変化、コアを補強する変化が望ましいといえる。

<参考文献>

- ・ 安保哲夫・板垣博・上山邦雄・河村哲二・公文 (1991) 『アメリカに生きる日本的生産システム』 東洋経済新報社
- ・ 荒井一博 (2000) 『文化の経済学』 文芸春秋
- ・ ハウンセル (1998年) 『アメリカン・システムから大量生産へ』 名古屋大学出版会
- ・ 伊藤邦雄 (2000) 『コーポレートブランド経営』 日本経済新聞社
- ・ 伊丹敬之 (1987) 『人本主義企業』 筑摩書房
- ・ 川勝平太 (1997) 『文明の海洋史観』 中央公論社
- ・ 小池和男 (1981) 『日本の熟練』 有斐閣選書
- ・ コリア (1992) 『逆転の思考』 藤原書店
- ・ Kogut Bruce=David parkinson 1993 “The Diffusion of American Organizing Principles to Europe”, Country Competitiveness edited by Bruce Kogut, Oxford University Press
- ・ コリンズ=ポラズ (1995) 『ビジョナリーカンパニー』 日経 BP 出版センター
- ・ Mishina Kazuhiro, “Making Toyota in america : Evidence from the Kentucky Transplant 1989-1994”, *Between Imitation and Innovation* ed. Robert Boyer, Elsie Charron, Ulrich Jurgence, Steven Tolliday. 1998. Oxford University Press
- ・ ピオリ=セーブル (1993) 『第二の産業分水嶺』 筑摩書房
- ・ 徳丸壮也 (1999) 『日本的経営の興亡』 ダイヤモンド社
- ・ ウォマック=ルース=ジョーンズ (1990年) 『リーン生産方式が世界の自動車産業をこう変える』 経済界
- ・ ヤーギン=スタニスロー (1998)、 『市場対国家：上下』 日本経済新聞社
- ・ 薬師寺泰蔵 (1989年) 『テクノヘゲモニー』 中公新書
- ・ 山岸俊男 (1999) 『安心社会から信頼社会へ』 中公新書

技術学習のダイナミズムに関する研究
—韓国企業のテレビ技術形成を中心に—

曹斗燮
尹鐘彦

I. はじめに

韓国の電子産業における技術形成は注目すべき点が多い。技術の幅が広いというえ、技術吸収のスピードが速く、独自の技術能力の構築にも成功している。1970年代、白黒テレビの段階から技術学習をスタートした韓国企業は、80年代のカラーテレビの段階になると、既存技術をほとんどマスターしており、90年代の大型化、デジタル化の動きのなかでは、先進企業との技術格差はあまりみられず、一部の技術分野では先行しているところもある。

韓国の電子産業の技術発展は財閥系企業がリードしてきた。そのなかで三星グループが果たした役割は極めて大きい(Ernst & O'Connor 1992, Ernst 1994)。三星グループは電子、金融、機械、化学、サービスなど、多様な事業分野を有しているが、もっとも競争力の高い事業分野は電子事業であり、この事業は1960年代末の白黒テレビの単純組立から始まった。

三星グループのテレビ事業は、セットメーカーの三星電子、三星電管(ブラウン管)、三星コーニング(ブラウン管用のガラス)、三星電機(DY, FBT, コンデンサーなど各種電子部品)の4社による垂直系列構造となっている。日本を始めとする先進国からの技術導入によりゼロから技術形成を図った4社は、現在は世界市場において先進企業と対等に競争できる能力を備え、東南アジア、中国、中南米などの発展途上国に対して現地生産、技術移転を行う立場にもある。韓国の国内においてすら後発企業であった三星が、どのような経緯で、短期間のうちに技術を吸収し、グローバルな企業にまで成長したのか。三星の成功は、高い技術吸収能力を前提に、それに基づく独自の改良・革新能力が加わってはじめて可能であったと考えられるが、この点、三星のケースは外部技術導入を通じて技術形成を図ろうとする途上国の政府や企業には、大きな示唆になるものと考えられる。

本稿は、三星のテレビ事業を対象にして、テレビ事業のダイナミックな技術学習の過程を四つの段階に分けて、それぞれの段階の特徴を示すトピックを中心に、技術学習のダイナミズムを述べる。ケース研究ではあるが、より一般的な文脈において、途上国企業の技術学習プロセス(technological learning process)と、そのプロセスを通じて形成される技術能力(technological capabilities)とは、どういうものを議論する材料にしたい。

このケース研究の結論は以下のように要約できる。技術発展は長期間にわたる意図的かつ体系的な技術学習により進められる。途上国の技術発展は、技術供与側の技術を、受動的に受け取るだけでは進展しない。外部技術を自分のものになりたいという強い意思

と、それを支える組織の創設といった体系的なアプローチがなければ、技術発展は起きない。受け入れる側の責任を強調するこの論理は、一見当たり前のように思われるが、国際議論のなかでは長い間当たり前ではなかったし、実際問題として戦後途上国の企業のなかで外部技術の消化による独自技術の形成という段階まで成長した企業は皆無であった。次節では、技術導入、吸収、学習に関する既存の議論を検討し、独自の技術学習の重要性を強調する。

II. 発展途上国の技術学習と技術能力

南一北間の技術移転をめぐる議論は、大まかに技術従属論、技術伝播論、技術学習論の三つの論理に整理できる。技術従属論は、1970年代まで支配的な論理として、先進国から途上国への技術移転が途上国の内生的な技術開発を阻害し、技術従属を強いる側面が強いと、その弊害を強調する主張であるが、1970年代の後半、新興工業国(NIEs)の躍進が目立つようになると、技術従属論は自然に後退する。その代わり、今回は全く逆の論理ともいえる技術伝播論が台頭した。新古典派理論に基づいた技術伝播論者は、技術は図面や教範のようなものなので、場所がどこであれ、伝播された技術をその通りに使用すれば、同一の成果を上げることができると主張する。この論理に従えば、途上国は、先進国が開発した技術をそのまま移転してもらっただけで、自動的に「後発者の利益」を享受できることになる。しかし、現実はそのようではない。ということは、両者の主張ともに極端な見方であると言える。言わば、技術従属論は先験的な悲観論であるとするれば、技術伝播論は無批判的な楽観論であるとも言えよう。両者に共通する問題は、受入側の技術学習能力の有無あるいは意思が技術導入以降の発展のあり方を大きく左右するという技術学習の重要性に対する認識がなかったという点である。(金：1994)。

両者が共通にもつ限界を克服し、新しい観点を提示しようとする動きが Neo-Schumpeterian と呼ばれる一群の経済学者にみられる。彼らを代表する Nelson(1987) は、技術というものは暗黙性、模倣不可性、不確実性を有しているので、受け入れ側は導入された技術が新しい環境条件で適切に機能するように、多くの問題点を自ら発見・解決しなければならないと主張する。技術は単なる図面やマニュアルではなく、人間の意図と体系的なアプローチによりその成果が大きく変わるものとして捉えている。こうした能動的な活動が、導入した技術を漸進的に変化させ、この変化の過程で熟練と知識という技術能力が蓄積される。この技術能力は、技術の消化・改良・創出には不可欠である。この「能動的な活動」が技術学習の本質である。技術学習によって技術能力は向上し、向上した技術能力は次の段階のより高度な技術学習を可能にする。技術学習と技術能力との累積的な上昇作用によって、企業はより高次の競争能力を獲得するのである。

途上国の技術発展過程を学習過程(learning process)として体系化を試みた学者には、Lall(1980)をはじめ Bell(1984), Fransman(1984), Malecki(1991)などが挙げられる。

彼らは技術学習の過程をいくつかの段階に分けている。彼らの共通した主張は、技術能力が蓄積されると、それに応じて技術学習の類型も変わるということで、Malecki(1991:146)は、それぞれの技術学習の類型は一つのヒエラルキーを形成していて、下の段階に下がって行けば行くほど技術能力は拡大し、外部の多様な技術源からの独立性も強くなると主張した。

Bell(1984)は技術学習を“技術的熟練や知識あるいは技術能力を獲得・増大させること”と定義し、技術学習過程には以下の性質の違う二つの過程が内在しているが、多くの研究はこの点を区別していないと批判した。‘実行を通じた学習(learning by doing)’と‘費用支出を通じた学習(learning by spending)’という二つの過程がそれに当る。前者は経験に依存して熟練や知識を獲得する過程であり、これは消極的、自動的、費用の掛からないという三つの特徴があるが、後者は意図的な努力と投資を伴う学習メカニズムという特徴がある。途上国企業が、導入技術を単に実行することだけで‘後発者の利益’を自動的に享受できるという主張は、前者の実行による学習効果のみを強調したものである。しかし、本当の技術能力の形成には、費用支出を通じた学習が欠かせない。すなわち、技術学習の成果は決して自然発生的に起こるのではなく、意識的・体系的な努力と戦略的な投資の結果として得られるものである(Bell, et al. 1984:123-124)。要するに、技術学習と技術能力との関係は相互補完的であるといえる。技術学習を通じて一定の技術能力を獲得することができるし、獲得した技術能力に基づいて、より高度な技術学習が可能になる。Lall (1980)の学習段階を例にとると、単純実行による学習(learning by doing)を通じて獲得された知識と経験は、他の用途にも応用できる。適応による学習(learning by adapting)が可能になるわけである。途上国は先進技術の単純な移転によってもある程度の技術水準の向上は期待できるが、これは技術能力そのものの向上を意味しているのではない。技術導入後の、自発的で戦略的な技術学習を通じて、技術能力を形成しなければ技術は根を下ろさない。

技術能力の定義は容易ではない。Lall(1990)は技術能力の定義として、生産能力、部品製造能力、工場建設能力、技術変化への対応能力の四つを提示している。UNCTAD(1996)は、投資能力、生産能力、革新能力の三つを技術能力として定義している。Enos(1991)は、個人の知識、組織、共通の目標を技術能力の三大要素に挙げているが、特に組織を重視して技術革新の主体である企業の役割を強調している。一方、Ernst(1994)は、韓国の電子企業が蓄積した技術能力には生産能力(組立、管理、大量生産)、マイナーチェンジ能力(リバース・エンジニアリング、システム・エンジニアリング)、投資能力(短期間で新增設投資)の三つがあると主張する。以上を総合すると、筆者によりニュアンスの違いはあるが、技術能力は技術を応用できる組織能力として定義できる。

前述したように、1980年代に入ってから途上国の技術発展過程に対する研究は、韓国などのNIEsの急速な経済発展と経済構造の質的な変化に刺激を受ける形で活発に行

われた。しかし、これらの研究の多くは、その分析単位が国家レベルあるいは産業レベルであり、技術導入の主体である各々の企業の技術学習と技術能力に焦点を当てた研究は皆無に近い。同じ技術を同時に導入しても、企業特有の資源や内部組織の力量によって導入以後の成果が変わる可能性は非常に大きい。¹⁾ こうした点を勘案すれば、個別企業(firm level)の分析が不可避であろう。途上国の技術発展過程を企業レベルで分析したケース・スタディとしては Dahlman and Fonseca(1987), Bell, et al.(1982)などがあるが、ケースの一般化を図れる程度の内容にはなっていない。

最近韓国でも、企業レベルでの技術学習過程を分析しようとする試みが増えている。こうした研究は、三星電子(Choi 1994, Kim, Y. 1997, Kuark et al. 1998, Yu 1999)、現代自動車(金：1994)など、韓国を代表する財閥企業を研究の対象にしているが、分析の範囲が個別企業に限られ、財閥企業の特徴とも言える生産系列の全体を取り扱っていないという限界がある。周知のように、韓国の財閥系企業は系列会社の間には強い相互依存性があり、特に垂直系列関係(生産系列)にある系列会社は、法人としては一応独立していても、技術・市場の面では一つの会社として行動する場合が多い。²⁾ 他方、同じ財閥グループに属していても、事業本部ごとの組織文化や技術特徴が異なり、各事業本部がお互いに別の企業のように行動する場合もある。³⁾ したがって、韓国財閥企業の技術学習プロセスを理解するためには、個別企業を越えた垂直系列関係にある多数の系列会社を同時に分析しなければならないし、また、同じ企業内の事業部であっても技術的な関連性が少ない場合は、分析対象から排除しなければならない。このような点までを考慮した研究は皆無に近いのが現状である。

本稿は、以上の点を踏まえ、分析単位として、事業部門(business unit level)と取り上げる。三星グループのテレビ事業は、三星電子、三星電管、三星コーニング、三星電機という垂直系列関係である4社が担当している。したがって、三星のテレビ事業の技術学習過程及び技術学習能力を議論するためには、これらの4社に対する立体的な分析が欠かせない。

Ⅲ. 三星の技術学習プロセスと技術能力の蓄積

技術学習は、その過程が連続的かつ累積的な特徴を持っているので、その段階を明確に区分することは困難である。しかし、大きな契機やイベントを中心に、模倣、吸収、改良、革新という4段階の発展モデルを当てはめると、意外なことに、技術発展の連続性よりは飛躍性というものが見えてくる。段階を超える度に技術・組織は一種の飛躍を経験するが、これが多分技術能力の真髄であるかもしれない。

三星の4社の技術学習プロセスを調べると、模倣段階(1970年代前半)→吸収段階(1970年代の後半)→改良段階(1980年代)→革新段階(1990年代)に区分することができる。70年代の前半までは4社ともに、日米企業との合弁事業を通じて白黒テレビおよびその部品技術や工場運営技術の模倣に重点を置いた。70年代の後半には、本格的な

工場建設、高い稼働率を通じて大量生産のノウハウを吸収する一方、合弁先への技術依存から自立を摸索した時期であったと言える。80年代に入ると、総合研究所を設立して、改良段階に相応しく、カラーテレビの多様なモデルを矢継ぎ早に出している。同時に、従来の普及型テレビは海外生産にシフトしている。1990年代には高画質化・大型化・平面化などに成功し、少なくともテレビ分野においては先進企業との技術格差がほとんど存在しない段階に達した。かなり独自の技術蓄積を行ったと考えられる。この能力は次世代のデジタルテレビの開発にも活用されている。

(表.主要製品の開発時期と技術学習の段階)

1. 導入技術の模倣による技術学習(70年代前半)

1960年代の末、電子事業への進出を決めた三星は、日本企業から技術導入を行う方針を決め、1969年の三洋電機およびNECとの合弁事業を設立することによって、白黒テレビ及びブラウン管の生産に着手した。1973年には、三洋電機および米国のコニングとの合弁事業を作り、電子部品とブラウン管用のガラスの生産を開始した。事業の初期段階から部品の内製化(垂直系列化)を考えていたところが注目される。全体として70年代の前半は、合弁相手の先進技術を徹底的に模倣する段階にあったといえよう。この点をいくつかの項目別に示すと以下の通りである。

①トップ同士の信頼関係:三星グループの会長と三洋電機およびNECの会長らとの間の長期にわたる親密な関係の存在は、合弁事業の経営と技術移転をスムーズに進めるうえで重要な要因であった。三洋電機とNECの会長は、三星の電子事業に対する助言をいとわず、技術移転にも積極的な姿勢で臨んだという。そして、三星に派遣された日本人エンジニアたちも、トップ同士の信頼関係を受けて4年~5年の派遣期間中に、文字通り三星の人と昼夜を共にしながら、技術指導に尽力した。まさに「人的接触による技術移転」は、このような相互信頼をベースにして行われたのである。その結果、三星は操業による学習(learning by operation)の期間を大幅に短縮することができた。⁴⁾

②日本工場での研修を通じた暗黙知の習得:産業技術は他の技術との連携のなかで存在する特徴があり、マニュアル化しにくい暗黙知の部分が大きい。このシステム性と暗黙知への理解がないと、技術移転は成功しない。これを理解するためのもっとも良い方法は、その技術が存在する現場を直接訪問して学ぶことである。

三星は数回に分けて技術研修団を合弁先の日本企業に派遣した。現場のエンジニアが中心になった技術研修団は、毎日の残業もいとわず、合弁先のエンジニアにしつこく質問しながら、暗黙知までの習得に努力した。⁵⁾ 当時の日本研修者によれば、宿舎にもどる次第、全員がリーダーの部屋に集まって、当日の研修結果を整理するとともに、問題点、反省点を互いに議論したという。帰国後、彼らは社内全体への技術普及を主導し、工場の建設や運営などにおいて核心的な役割を果たすことになる。経営幹部層も会

長が指示した「技術導入の四原則」に従って積極的な姿勢で技術導入に臨んだ。⁶⁾ ここで、特記すべき点は、三星は技術の初期段階から競争企業の技術者をスカウトしていない。内部養成の方針を貫いている。多分、合弁先の日本企業が内部で組織人材を育成するところを模倣したものと考えられる。

③事業初期からの垂直系列化および部品国産化の推進：三星は電子事業を起こすうえで、‘素材から完成品までを内部で生産する垂直系列化体制の構築’（三星電管：1990）を基本原則としていたので、当初から素材や部品の国産化への拘りが強かった。この点、90年代三星が代新しい技術の開発に成功する大きなきっかけとなるが、先発企業の金星社と比べると、その差は歴然としている。三星は国内の先発企業であった金星社よりも10年も遅れて電子事業に進出したが、70年代の後半には金星社をほぼキャッチアップしている。⁷⁾ キャッチアップが早かったのでは、金星が60年代からいろんな事業分野への多角化（電線、電話機、エレベータ、プラスチック成形機、プレスなど産業用電機および機械など）を行ったのに対して、三星は、後発走者としてのハンディもあって、テレビや冷蔵庫など家電分野に経営資源を集中できたという要因もあるが、素材・部品の国産化における両社の拘りの差がというものがより大きいと考えられる。

④生産の初期段階から輸出を開始：これは品質の重要性を早くから認識する重要な契機となった。三星の電子事業への進出は、当初は競合他社により‘過当競争’を理由に猛反対された。やむを得ず、韓国政府は三星と三洋電機との合弁事業を、‘生産製品の全量輸出’という条件付きで認可せざるを得なかった。国内販売の道が閉ざされたのである。しかし、当時は大変厳しかったこの措置が、三星の品質水準を短期間で飛躍的に向上させるきっかけになる。すなわち、当時の生産品は全部三洋のブランドで輸出（いわゆるOEM生産）されていたので、三洋の品質・性能検査をパスしなければならなかった。しかし、これは事業を始めたばかりの当時の三星には、きわめて厳しいハードルであった。このハードルを克服しようと努力するうちに、三星は日本でも通用できる品質水準と原価削減の体制を構築するのに成功したのである。三星の経営者は‘日本企業が求める高い品質水準を満たさなければ、OEM契約はすぐ打ち切られる’という危機意識を常にもっていたといわれる（Hobday:1997）。

2. 導入技術の吸収による技術学習（70年代後半）

技術の吸収段階に至ると、技術の機械的な適用能力を超えて、応用能力を発揮することができる。すなわち、工場の労働力構成や生産量、社会経済的な条件に合わせた技術適応(adapting)が可能になる。70年代の後半、三星電子は「イコノ・テレビ」という新しい技術を競合他社であった金星よりも一歩先に市場化し、市場をリードし始める。模倣段階では見当たらない応用能力が随所で光っている。このきっかけは、導入技術の戦略的な管理、主要部品の国産化、そのための大型設備投資、製品開発への積極的なコミ

ットメントなどであった。

①合弁事業の経営主導権を確保：三星電子、三星サンヨー電機、三星 NEC の 3 社構造は、3 年目に当る 1973 年頃から、技術移転や合弁契約の内容をめぐって摩擦が顕在化し、何らかの調整を必要とする局面を迎えた。三星の要求は、不平等な合作契約の解消にあったが、これは技術自立を果たしたいという三星の強い意志の現われでもあった。合弁契約の内容を修正して一方的な依存から脱却しようとしたわけである。1975 年、三星サンヨー電機（現三星電子）が、三洋電機との技術導入契約の延長をしなかったことで、三洋電機は保有株式を三星に譲渡して、合弁事業から手を引いた。三星 NEC の場合は、契約当初は三星と NEC（NEC と住友商事）は 50:50 であったが、78 年には 65:35 になり、製品販売権や原材料の調達権が三星側に移管されて、合弁事業の経営権は三星が握ることになった。また、三星電機は、三洋電機との合弁開始 10 年目に当る 1983 年に、合弁契約を解消している。⁸⁾ 70 年代末から 80 年代始め頃にかけて、合弁事業の解消が相次いだのは、三星が少なくともテレビ技術においては、外部技術の消化は終了したという判断にたち、今後は独自技術の開発に向かうという強い自信の現われであると考えられる。

②選別的技術導入及び自主開発：三星電子は、白黒テレビ技術の場合は、事業に必要なほとんどの技術資源とノウハウを合弁相手に依存するという一括技術導入の形を取っているが、カラーテレビの場合は、分離技術導入の方式を採用している。すなわち、RCA の特許のみを導入して、その残りは自らの試行錯誤で補うという自主開発の方式を取っているのである。これは白黒テレビの生産を通じて内部に蓄積された人材や技術能力によって可能となった。また、三星電管も白黒ブラウン管は一括技術導入によって生産したが、カラーブラウン管は、NEC から仕様書のみを導入し、NEC の技術陣の指導を受けながら、自分で工場設計と設備発注を行っている。⁹⁾

③核心技術情報の認知と製品革新：70 年代後半は石油ショックの影響もあり、世界中のテレビメーカーは節電型の「瞬間受像(quick start)方式のテレビ」の開発を競い合っていた。これは、テレビの予熱時間を従来の二十秒から五秒以内に短縮して、省エネルギー化を追求したものであったが、その核心は一つの部品にあった。三星電子の要請を受けた三星電管の開発チームは、その部品の開発に頭を悩ましていたが、合弁先の NEC から定期的に送られてきた部品の目録の中から、NEC が開発中であった瞬間受像ブラウン管用の核心部品を偶然に見つけた。ここからヒントを得た三星電管は、1975 年のフィリップス、NEC に次ぐ世界三番目で、瞬間受像方式の白黒ブラウン管の開発に成功した。これで三星電子と三星電管は、白黒テレビの分野においては、国内市場と輸出市場の両方において一位の座に申し上がる。¹⁰⁾偶然といえば偶然だが、外部技術に対する高い感受性を持ち、その情報をそのまま製品化に結び付けた技術能力は評価すべきであろう。

④戦略的な技術管理のための組織変化：三星電子は 1974 年から製品ラインの多様化

及び生産量の急増に合わせて、企画・管理組織の再編成の必要性に迫られた。再編成の一環として、1975年には事業部を利益責任単位（Profit Center）として再編して、企画・管理の面で自立性を持たせた。その後、1976-1979年の間に、合計十四回にわたる頻繁な組織の組み替えがあるが、その重点は戦略的な技術管理に置かれた。特に1977年には、三星電子は三星サンヨー電機を吸収・合併して、二元化していたテレビ製造を一元化し、全社的な品質管理の運動を展開した。1979年末には、総合研究所を設立して、各事業部に分散されていた研究開発を一つの屋根下に統合した。

⑤素材・核心部品の国産化：テレビにおけるもっとも重要な部品は電子銃であり、電子銃の核心部品はキャソード・スリーブ(cathode sleeve)と呼ばれるものである。三星電管は、このキャソード・スリーブ(80年)とその核心素材に当る炭酸塩(77年)を独自に開発して、合併先への技術依存から完全に独立した。特に、キャソード・スリーブは日本企業のコア技術としてなかなか接近が難しい技術であったが、三星電管は低級品のスリーブの開発から徐々に高級品へと挑戦する「迂回戦略」を駆使することによって、4年の歳月をかけて、成功している。社史では“技術自立の大きな一線を越えた一大凱歌であった”（三星電管：1990）と評価している。

当時の日本では、カラーブラウン管の需要が増加する段階にあったので、白黒ブラウン管の増設投資は躊躇する雰囲気であった。しかし、あいにく中国市場が開放されて中国から白黒ブラウン管の輸入需要が急増した。三星電管は白黒ブラウン管の部品のなかで、最後の輸入依存品であったスリーブの国産化に成功し、増設投資でこのチャンスを手中に収めることができた。しかし、韓国国内の競合相手の金星社は、スリーブは全量日本の合併相手に依存していたが、そこからの供給が円滑でなかったため、このチャンスを逃がすことになる。これが三星電管をして世界的なブラウン管メーカーに飛躍する転機であった。

以上70年代の技術吸収段階でのいくつかの特徴を述べたが、一部の部品技術の国産化及び量産技術の確立を除けば、三星の技術能力というものはそれほど高度なものではなかった。世界市場への進出もOEMが主流であった。高度な技術能力を構築するためには、既存技術の改良、自主ブランドの確立が不可欠である。この両方を確立するための技術学習が次に述べる改良段階の特徴であるが、この段階への移行は相当な組織的な緊張を伴うものである。

3. 導入技術の改良による技術学習（80年代）

1980年8月、韓国政府は時期尚早という国内の反対意見押し切ってカラーテレビ放送の開始とカラーテレビの市販を許可した。韓国の国内市場は一気に白黒テレビからカラーテレビへと移行した。それに、三星電管は韓国国内がまだ白黒の段階にあるとき、輸出向けのカラーブラウン管の量産体制をすでに確立していたので、競合他社よりもす

ばやく対応することができた。

1984年には、三星電子は総合研究所を設立し、独自技術による新製品の開発を試みるが、しかし、どちらかと言えば、80年代の前半は、三星においてはカラーテレビ技術の停滞期である。当時、三星電子は三星半導体の吸収・合併(80年)、韓国電子通信の引き受け(82年)など、カラーテレビ以外の半導体・通信事業に技術の重点を置いた。また、VCR、MWOなど家電製品の輸出が急増したため、三星の業績におけるカラーテレビの比重は大幅に低下し、それほど経営資源も投入しなかった。

新技術が停滞するなかでコスト競争が厳しくなり、三星電子はカラーテレビの海外生産を積極的に進める。三星電管は1983年に、総合研究所を設立して新機種の開発と品質向上に成功し、対日輸出に成功する。三星コーニングはこの時期、カラーブラウン管用のガラスの国産化に着手した。この時期に特記すべき事項は以下のように要約できる。

①先進水準の品質・生産性の追求：1988年11月、三星はグループレベルで経営合理化運動の一環としてTPI(Total Productivity Innovation)を展開して、革新的な原価削減と生産性の向上を追求した。この運動にもっとも積極的だったのは三星電管であった。ブラウン管工場は装置産業なので、設備の生産性が競争力を大きく左右する。TPIは設備生産性を高めるうえで重要な武器になった。

②製品の多様化：三星電子は1980年のカラーテレビ放送が開始して以降、急増するカラーテレビの需要に対処するため、多様な製品モデルを開発した。当時開発された主要製品としては、二つの画面を同時に見られるPIP(Picture In Picture) TV(81年)、超節電カラーテレビの「エコノ・ビック」(82年)、SECAM方式のカラーテレビ(82年、ポルトガル工場生産)、プロジェクション・テレビ(86年)とデジタル・テレビ(86年)などが挙げられる。¹¹⁾この段階で開発された新モデルは、新しいコンセプトの新製品ではないが、いろんな試行錯誤が奏効して先進企業との技術格差は大幅に縮まった。

③自主ブランドの育成：80年代に入って三星電子は、いわゆる家電トリオ(CTV、VCR、MWO)の輸出が好調を示すなかで、自主ブランド(OBN: original brand name)の育成の必要性を痛感した。海外生産の本格化と積極的な広告活動によって、海外における会社の認知度が高まり、自主ブランドによる輸出は増加したものの、依然としてOEMによる輸出の比重が大きかった。しかし、1987年に、好機が訪れた。20インチサイズのカラーテレビが日本の安全規格(JIS)を獲得したのである。世界でもっとも品質基準の厳しい日本市場への自主ブランドの輸出が始まったのである。この自主ブランドによる輸出段階までには、長い時間と努力がかかる。三星電管は1979年に12インチの白黒モニターを開発して以来、ほとんどOEM輸出に頼ってきたが、1985年の自主ブランド("Samtron")による輸出の開始から、状況は一変する。総輸出における自主ブランドの販売比重が85年4%から86年30%、87年39%へと、急激に上昇したのである(三星電管：1990)。自主ブランドの重要性を示唆するところである。他方、三星電子の場合

は、自主ブランド製品の比重が 84 年 33.8%、86 年 29.1%、88 年 34.5%へと、デコボコしているが、これは最終製品と中間財（ブラウン管）の違いを反映したものと考えられる（三星電子：1989）。¹²⁾

④本格的な R&D への着手：三星電子は 1980 年、三星電管は 1983 年、それぞれ総合研究所を設立し、分散されていた研究開発部門を統合して、体系的なアプローチを始めることになるが、これが大きな成果に結びつく。例えば、三星電管は総合研究所においてカラーブラウン管の品質安定に焦点を置いた研究の末、日本とほぼ同等の品質水準を出せるようになったという。日本企業に引けを取らない品質水準とコスト優位をもとに、積極的に日本市場への進出を図る。¹³⁾

⑤工場の増設による設備設計・量産技術の習得：三星電管の白黒ブラウン管の生産規模は、1971 年のスタートの時点では月産 15,000 個であったが、以後持続的な工場増設を行い、1987 年には月産 70 万個、1987 年 10 月には世界で初めて累積生産 5,000 万個を突破した。三星電管は、こうした設備拡張の過程で蓄積した設備の設計技術や量産技術を利用して、1986 年以降には、増設投資はほとんど自前の技術で行う。生産設備と生産技術の国産化に成功したのである。改良段階に相応しい技術能力を発揮したのである。三星コーニングも、1989 年に、25 インチ以上の大型カラーテレビ用ガラス工場の建設をほぼ自前の技術で行っている。工場建設から得た経験を活用して、融解炉の設計と築炉を独自に推進することができたのである（三星コーニング：1993）。¹⁴⁾

⑥小型テレビの海外生産・国内における大型機種への特化：1982 年、三星電子は韓国の電子産業では第 1 号の海外工場をポルトガルに設立した。これを皮切りに、84 年米国、87 年英国、88 年メキシコ、タイ、89 年スペイン、インドネシア、ハンガリーなど、生産拠点の設立に拍車をかける。同時に、インドネシア（83 年）を始めとしてドミニカ、フィリピンなど途上国には、カラーテレビの製造技術及びプラントの輸出を開始した。三星電管も持続的な工場増設で設備設計・量産技術を習得して、1989 年パキスタンへ白黒ブラウン管のプラントをターン・キー方式で輸出した。その代わりに、韓国国内工場では中大型（25 インチ以上）テレビと、その部品生産に集中することで、高付加価値化を追求した。

以上、いくつかのイベントを中心に改良段階の三星 4 社の動向を簡単に要約した。明確な段階区分は難しいが、この時期に三星は、少なくとも自主ブランドの育成と生産技術のマスターという二つの課題を達成している。この二つの要素が改良段階の大きな特徴ではないかと考えられる。改良段階に達したとき、海外進出も始まるが、それにも論理的な根拠がありそうである。工場の立上げや量産技術を他者に頼ったのでは、多分現地生産の継続は難しいだろう。自前の技術があるからこそ生産の現地化もできるのである。

このケースの意味は大きい。1970 年頃、技術基盤が全くなく、ゼロからスタートして途上国の企業が、わずか 10 年余で独自の技術をベースに海外生産が可能な技術能力

を保有することになったからである。非常に早いスピードで導入、模倣、改良段階をクリアしている。途上国の企業が外部技術を導入して改良段階まで技術能力を向上できれば技術学習は終了したといえる。しかし、国際競争を考えると、改良能力を越える革新能力が不可欠である。次節では革新段階への三星の挑戦を述べるが、これは現在進行中の挑戦でもある。

4. 革新による技術学習 (90年代)

導入技術の改良による技術学習を通じて、テレビの大型化に成功した三星の電子系列4社は、1990年代に入ってから完全平面テレビ、新規格テレビ、デジタル・テレビなど、新しいコンセプトのテレビを先進企業とほぼ同時期か、先行して開発することになった。この時期、先進企業への技術キャッチアップはほぼ終わり、90年代の後半からはイノベーションの段階に突入したと言える。この時、三星は「名品」というブランドの世界最高のテレビ開発を目指し、先進企業への追い越しに挑戦する。この時期の特徴は以下の通りであるが、現在も進行中である。

① 製品中心から技術中心の R&D への転換：この時期の特徴は、「技術重視の経営」を三星がグループを上げて展開するところにある。三星電子の家電総合研究所は、今までは先進企業の製品を模倣する研究が多かったが、この時期を契機に方向を大きく変える。新概念を創出する技術中心の研究へと、研究の焦点が転換するようになったのである。より具体的には、総合研究所と事業部研究所との役割分担が行われる。家電総合研究所は、未来志向的な新製品と全社共通の革新技術の開発を担当し、映像事業部の開発チームと設計室は新製品の商品化、既存製品のモデル多様化・性能向上・原価削減などの短期的な研究を担当することになった。一方、グループの総合研究機関に当る三星総合技術院は、グループレベルの革新技術と隘路技術、新素材及び部品などを担当することで、グループ関係社の研究開発を支援した。¹⁵⁾

②この新しい研究組織の成果が、「同時開発工学」による新しい概念のテレビ開発に成功したことである。1993年3月、三星のテレビ関連4社は「世界最高のテレビ」を開発するという趣旨の下に、合同でタスクフォースチーム(task force team)を構成した。製品概念の設計から素材・部品の開発に至る全過程の担当者が同時に参加して、新製品を早期に開発する「同時開発工学」(concurrent engineering)の概念¹⁶⁾を導入した。着手してから1年半で「名品テレビ」の開発に成功した4社は、この実績をベースにいろんなコンセプトのテレビに挑戦する。例えば、「世の中に存在しないテレビ」というコンセプトに挑戦して、1996年には一般のテレビ(横縦比率4:3)よりも横幅の長い世界唯一の規格(12.8:9)を持つ「名品プラス・ワン(plus-1)テレビ」を開発した。同テレビの開発で、平面ブラウン管の技術習得に成功した三星は、1998年にはソニーの独断場であった「完全平面ブラウン管のテレビ」に挑戦した。部品企業は技術的な難しさを理由

に反対したが、4社間の協力、家電総合研究所の技術支援などにより、開発に成功した。現在は、デジタル放送の受信、PC兼用などの機能を付加して、競合他社との差別化を追求しながら、市場シェアの拡大に努力している。

③デジタル・テレビ市場への早期参入：自主ブランド化が進んでいても、韓国産テレビに対する世界市場の評価は決して高くない。三星ブランドも例外ではない。途上国、後発企業としてもハンディを払拭できない。しかし、デジタル・テレビの場合には、様相が少し異なるようである。韓国企業も先進企業と同じスタート・ラインに立っているのである。日本企業がアナログ方式のハイビジョン（HDTV）に拘り、デジタル・テレビの開発に後れを取っている間に、韓国企業は米国と共にデジタル標準を素早く採択して、デジタル分野においては日本企業に引けを取らずに、海外市場を開拓することができた。この点は、市場の需要と技術の動向に関する知識・情報を積極的に探索(learning by searching)することで、未来の技術変化の方向を予見して、それに向かって戦略的に資源を集中する能力(path-navigating capability)を三星が蓄積したことを示す証左であると考えられるが、革新段階の特徴とも言えよう。

④「ワールド・ベスト名品制度」：これは1993年6月、三星電子が短期間で世界的な競争力を確保するために作られた全社レベルの支援制度である。技術、製品、原価、品質などで、3年以内に世界最高の水準を達成できる見込みのあるプロジェクトを発掘して、その商品化・実現を積極的に支援する制度である。この制度のもと、1994年のみで「名品テレビ」など15個の新製品を開発し、95年「名品ダブルワイド・テレビ」、96年新規格テレビの「名品プラス・ワン」、98年米国向けの「デジタル・テレビ」と「完全平面ブラウン管テレビ」を開発するなど、1998年末まで41品目の新製品を開発した。

⑤「叩き売りしない運動」と高価ブランドの開発：1993～94年、韓国はカラーテレビの生産量の面では、日本を抜いて2年連続世界市場の占有率一位(14%)をキープしている。しかし、OEM輸出の比重が高いこともあり、企業の収益性は芳しくない。世界市場でのブランドの認知度は依然として低く、中低価格品のイメージである。これを払拭するために、三星は全社的に叩き売りしない運動を展開する一方、名品テレビを中心に自主ブランドの輸出を拡大した。特に98年からデジタル・テレビ、プロジェクション・テレビ、完全平面テレビなど高付加価値テレビの輸出が増えてきたので、高級テレビのブランドを管理する目的で、輸出用は「Tantus」、内需用は「Paav」という名前で統一して、イメージ管理に重点を置いている。

⑥戦略的な提携と技術協力：三星のテレビ技術の水準が先進企業と同レベルになっているにつれ、三星の技術交渉能力は飛躍的に高まった。対等な立場で協力関係を維持することができるようになったのである。三星電子は、以前から協力関係であった東芝との間に、多数の戦略的な提携を結んでいるが、1995年にはプロジェクション・テレビ関連の技術・市場動向などに対する技術交流を開始している。三星コーニングは、最近

の2～3年間で、成形技術の分野におけるイノベーションが認められ、世界中のガラスメーカーから問い合わせが殺到しているという。特に、ファンネル（ブラウン管の後面ガラス）分野の生産性は、世界一位と言われ技術提携先のアサヒガラスや米国コーニングも三星コーニングの技術をベンチマーク(benchmark)しているという。¹⁷⁾

V. 結論

電子産業の技術基盤を全く持たない途上国企業が、どのようなプロセスを経て世界電子市場における成功的な競争者として登場したのか。人材、資金、技術など全ての経営資源が不足する途上国企業が、どのような技術学習を展開することによって、先進企業へのキャッチ・アップを果たしたのか。本稿は、このような問題意識の基で、韓国を代表する財閥企業の一つである三星グループのテレビ事業部門を研究対象として、その技術学習プロセスを考察してきた。当初は資本、技術の100%を先進企業に依存していた三星が、「模倣→吸収→改良→革新」という技術学習の段階を着実にクリアしていくうちに、より高度な技術能力を蓄積し、独立していく様子を、イベントを中心に描くことができた。

本研究は以下の点で既存研究と区別されるといえよう。①三星のテレビ事業が始まった1969年から1999年までの30年の期間を研究対象にして、技術学習の4段階を全部観察できたこと。②分析の単位を企業(firm)のレベルではなく事業部門(business unit)のレベルにして、セットメーカー（三星電子）と部品系列会社（三星電管、三星コーニング、三星電機）とを同時に分析したこと。テレビ事業における垂直系列化の構造、韓国財閥の特徴ともいえる系列会社間の相互依存性にも視座をおいた。③技術学習過程を通じて蓄積した技術能力が、第3世界多国籍企業の所有優位であるということを示して、技術学習理論と第3世界の多国籍企業論との統合可能性を示唆していること。

今後NIEs企業の技術学習と技術能力に関するケース・スタディーが蓄積されると、本稿から導出された研究結果はより一般化されることも考えられる。また、本研究は技術学習過程を4段階に区分して各段階別に技術能力を列挙したが、今後も技術能力のカテゴリ分析を精密に検討していきたいと考える。

表.主要製品の開発時期と技術学習の段階

	三星電子	三星電管	三星コーニング	三星電機
I. 模倣 (70年代 前半)	69 三星三洋の設立 73 真空管式の白黒テレビ	69 三星NECの設立 70 真空管の生産 72 白黒ブラウン管の生産	73 三星コーニングの設立	73 三星三洋パーツの設立 73 白黒テレビ用の Tuner,DY,FBT

II. 吸収 (70年代 後半)	75 三洋の持ち分 撤収 75 瞬間受像テレ ビ 76 カラーテレビ 開発 77 カラーテレビ 量産	75 瞬間受像ブラ ウン管 78 合作事業の主 導権の確保 79 カラーブラウ ン管	75 白黒テレビ用 ガラスの融着工場 77 白黒テレビ用 ガラスの溶解工場 78 米国コーニン グの技術陣の撤収	76 カラーテレ ビ用の Tuner,DY,FBT 77 白黒テレビ 用の分割型 FBT(世界2番 目)
III. 改良 (80年 代)	80 総合研究所の 設立 82 超節電テレビ 83 音声多重テレ ビ 85 プロジェクシ ョン・テレビ 87 高画質テレビ	83 総合研究所の 設立 85 モニター用ブ ラウン管(CDT) 88 VFD(世界2番 目) 88 テレビ用 LCD	83 カラーテレビ 用のガラス 88 フリット・ガラ ス(世界3番目) 89 平面四角テレ ビ用のガラス	82 三洋の持ち 分の撤収 83 高圧オイ ル・コンデンサ ー(世界3番目) 84 積層セラミ ック・コンデン サー(MLCC)
IV. 革新 (90年 代)	95 ダブル・スクリ ーン(世界3番目) ¹⁾ 96 名品プラス・ワ ン(世界最初) ²⁾ 98 29"平面テレビ 98 デジタル・テレ ビの量産(世界最 初)	90 平面四角ブラ ウン管 99 デジタル・テレ ビ用のブラウン管 99 デジタル・テレ ビ用のPDP(42") ³⁾	92 大型機種(25"以 上) 95 TFT-LCD用の ガラス 95 ワイド・テレビ 用のガラス(世界2 番目) 95 世界最大の溶 解炉 97 完全平面テレ ビ用のガラス	90 積層フィル ム・コンデンサ ー (MLPC) 95 超小型サー ボ・モーター 97 超小型平面 スピーカ(世界 最初)

(注) 1) 32インチの大型画面を左右の二つの画面(21インチ)に分けて、二つのチャンネルを同時に視聴

2) 普通のテレビ(横縦比率 4:3)より横幅を 32インチ広く設計した新規格のテレビ(横縦比率 12.8:9)

3) プラズマ・ディスプレイ・パネル (Plasma Display Panel)

注

1) RCA からカラーテレビ製造に関する特許を導入した韓国の企業は、三星電子、金星社、大宇電子、韓国ナショナル電機、錦湖電子、東南電機の 6 社に達した。これらはほぼ同じ期間(1975-76)に特許を導入してカラーテレビの製造に着手したが、現在まで事業を持続しているのは三星、金星 (LG 電子)、大宇の 3 社に過ぎない。他の 3 社は技術能力の構築に失敗し、市場から姿を消している。残っている 3 社の技術能力も大きく異なる。

2) カラーテレビ事業において垂直系列関係にある三星の 4 社は、韓国国内 (水原) のみならず海外 (中国、メキシコ、マレーシア) でも、同一の工業団地に入居して技術面

と経営面でシナジー効果を期待している。Jun & Cho(1999)は4社の東南アジアの生産ネットワークにおける相互依存性の存在を明らかにした。

3) 三星電子には情報家電、通信、半導体という3つの事業部門があるが、各事業部門は経営者も違し、組織文化なども違う。各部門は事実上独立会社のように動いている。現在テレビ事業は情報家電部門の映像事業部が担当している。

4) “技術は技術者そのものを通じて、最も効率的にかつ大規模に移転しうる” (菰田 1987: 120) こととなり、“日本企業が移転する技術はモノづくりの考え方、仕事の考え方、仕事に対する打ち込みかた、学習の仕方、そしてライフスタイルそのものであり、人を介してしか移転できない” (岡本 1998: 292) と言えよう。さらに、小川↓ 牧戸 (1990)は“技術移転において西欧企業はマニュアル中心であるが日本企業は機能中心であり、この機能は体得だけによって移転されるので実技をまねるよう指導してもらうのが重要である”と示し、日本企業から技術を受け入れた企業にとっては模倣が特に重要であるということを示唆している。

5) Amsden(1989)も“現場のエンジニアは外国技術を受け入れる媒介体として、韓国の技術発展能力の向上に主導的な役割を担当した”と強調した。

6) 三星グループの創業者である李秉喆会長は電子事業を始める決意を固める際に、以下の「技術導入の4原則」を定めたという。①最高経営者は率先して積極的に技術を導入して効率的に活用する。②技術導入の拠点は東京にして、世界的な特許など高級資料を入手する。③三星内部の能力だけですべての問題を解決するのではなく、国内の様々な研究機関を活用する。④技術導入の時も常に会社の利益を念頭に置いて、簡単には妥協しない (三星経済研究所 1989:129-130)。

7) 三星は金星社より6年も遅れた1973年に白黒テレビの生産を開始したが、1978年には早くも世界最大の白黒テレビメーカーになった。またカラーテレビは金星社と同じ時期の1977年に生産することができた。

8) 三星が合作事業の経営主導権を有したのは、50%以上の持ち分を三星が所有したためではあるが、多分三星側に経営能力がなかったら合弁事業は成功できなかっただろう。東南アジアの日系合弁会社の中には、現地パートナーの持ち分が多数にもかかわらず、実際の経営の主導権はマイノリティの日本企業が握っている場合も多い。相手側に経営能力が不足しているためである。曹(1995:68)はこれを“Sleeping Partner”と呼んでいる。

9) 技術導入の方式が一括導入(packaged technology transfer)から分離導入(unpackaged technology transfer)へ移動したのは、該当企業の技術能力、すなわち問題把握の能力、技術比較・選定の能力などがその分蓄積されたことを意味する (Kim:1980, Marcy:1979)。

10) 三星電管が瞬間受像方式のブラウン管を開発(74.12)、量産(75.2)に成功したことが三星のテレビ事業の分岐点であった。三星電子は系列会社の三星電管の開発成果に助け

られ、一気に国内外市場で先頭走者に浮上することになった(三星電子 1989:191-193)。

11) 「エコノ・ビック」は消費電力を白黒テレビ水準に下げた超節電式のテレビである。それに使われる可変電源用の回路(Power Supply Circuit for a Variable Electrical Source)は米国で特許を取得した(84.2)ほどの革新的な技術で、総合研究所が開発した主要成果の一つである。三星電子は白黒テレビ市場では「エコノ」テレビで、カラー・テレビ市場では「エコノ・ビック」という超節電テレビの分野においては優位に立っていた。

12) OEM 戦略は、韓国企業に安定的な需要の確保、マーケティング、流通、R&Dに必要な投資の軽減など、企業成長に相当寄与した(Hobday: 1997)側面もあるが、その弊害も大きい。自主ブランド(OBN)、自社マーケティング、研究開発組織の構築が後回しにされるいわゆる“OEM Trap”は、組織の長期的な成長には致命的な弊害をもたらす(Ernst: 1994, Ernst & O'Connor 1992, Kim.Y. 1997)。

13) 三星電子の場合、総合研究所の設立の成果は、工業所有権の出願・登録の件数が急増したことから端的に現れる。特許と実用新案の登録は79年まで9件に止まっていたが、82年には34件まで急増した(三星電子: 1989)。

14) 過去には融解炉の設計と築炉を100%米国コーニングに依存した。米国コーニングの設計図面をそのまま利用し、図面上に小さな変更を要する際も必ず米国コーニングの承認を必要としたし、毎年の融解炉の補修期間には、米国側の築炉技術者の指揮・監督を受けなければならなかった(三星コーニング: 1993)。

15) 三星半導体通信の吸収合併(88.11)で再誕生した三星電子は家電総合研究所(TV、AV)、生産技術研究所(FA、金型)、半導体研究所、情報通信・コンピュータ研究所など事業部門別の4つの研究所を設けていた。一方、電子4社は生産技術の人材である中間技術者の養成を目的として、三星電子技術研究所を共同出資によって設立した(90.7)。出資比率は電子67%、電機20%、電管7%、コーニング6%であったが、管理運営は三星電子が担当することになった。

16) 各部門の精鋭でチームを構成して開発初期から製品のコンセプトを明らかにし、開発過程で問題が生じると全員が集まって解決するWork Together方式である。

17) 三星コーニングはパネル(panel:ブラウン管の前面ガラス)・タンクの燃料に酸素を適用する技術を世界初で手がけ、技術先でも試しなかった技術を開発したこともある。したがって三星コーニングは技術的自立を達したと自ら判断し、技術導入契約が満了する2002年以降は更新しない予定である。

参考文献

Amsden, A. H. 1989. *Asia's Next Giant : South Korea and Late Industrialization*.
New York: Oxford University Press.

- Bell, et al. 1982. Limited Learning in Infant Industry : A Case Study, in Stewart, F. and J. James eds. *The Economics of New Technology in Developing Countries*. Westview Press.
- Bell, M. 1984. Learning and the Accumulation of Industrial Technological Capacity in Developing Countries. in Fransman, M. and K. King eds. *Technological Capability in the Third World*. Macmillan.
- Bell, M., B. Ross-Larson and L.E. Westphal. 1984. Assessing the Performance of Infant Industries. *Journal of Development Economics* 16.
- 曹斗燮. 1995. 『日本企業の多国籍化と企業内技術移転に関する研究』 東京大学経済学研究科博士論文.
- Choi, Youngrak. 1994. *Dynamic Techno-Management Capability : The Case of Samsung Semiconductor Sector in Korea*. Ph.D Thesis: Roskilde Univ.
- Dahlman , C. and F.V.Fonseca. 1987. From Technological Dependence to Technological Development : the Case of the Usiminas Steelplant in Brazil. in Katz, J. M. eds. *Technology Generation in Latin American Manufacturing Industries : Theory and Case-Studies Concerning its Nature, Magnitude and Consequences*, Macmillan Press.
- Enos, J.L. 1991. *The Creation of Technological capability in Developing Countries*. Pinter Publishers.
- Ernst, Dieter. 1994. *The Korean Electronics Industry Under Pressure*, A BRIE Research Paper.
- Ernst, D. and D. O'Conner. 1992. *Competing in the Electronics Industry : the Experience of Newly Industrializing Economies*. Paris : OECD Development Centre.
- Fransman, M. 1984. Technological Capability in the World: an Overview and Introduction to Some of the Issues Raised in this Book, in Fransman, M. and K. King ed. *Technological Capability in the World*, Macmillan.
- Hobday, Mike. 1997. East vs. South East Asian innovation Systems : Comparing OEM with TNC-led Growth in Electronics. presented at Science & Technology Policy Institute, Int'l Symposium on Innovation and Competitiveness in Newly Industrializing Economies, Seoul, Korea, May 26-27, 1997.
- Jun, Yongwook and Du-sop Cho. 1999. The Globalization of Korean Firms: A Case Study of Regional Networking Approach of Samsung Electronics Group. Working

Paper.

- 金 堅. 1994. 『1980年代韓国の技術能力発展過程に関する研究』 ソウル大学経済学
科博士論文 (ハングル).
- Kim, Linsu. 1980. Stages of Development of Industrial Technology in a Developing
Country. *Research Policy*. Vol.9, No.3.
- Kim, Youngsoo. 1997. Technological Capabilities and Samsung Electronics'
International Production Network in Asia. *BRIE Working Paper* 106. Nov. 1997.
- 小川英次・牧戸孝朗 (編). 1990. 『アジアの日系企業の技術移転』 名古屋大学経済
構造研究センター叢書 2.
- 菰田文男. 1987. 『国際技術移転の理論』 有斐閣.
- Kuark, J.Y.T., A. Akel and Jayoon Koo. 1998. Strategic Management of Technology
and Innovation: Samsung Electronics Co. Ltd., Korea. Working paper.
- Lall, S. 1980. Stages of Development of Industrial technology in a Developing
Country : A Model. *Research policy*. vol.9, No.3.
- Lall, S. 1990. *Building Industrial Competitiveness in Developing Countries*.
Paris: OECD Development Centre.
- Malecki, Edward J. 1991. *Technology and Economic Development : the Dynamics of
Local, regional and National Change*. N.Y.: John Wiley & Sons.
- Marcy, W. 1979. Acquiring and Selling Technology-Licensing, Do's and Dont's.
Research Management. May 1979.
- Nelson, R. 1987. Innovation and Economic Development: Theoretical Retrospect
and Prospect. in J.M. Katz ed. *Technology Generation in Latin American
Manufacturing Industries: Theory and Case-Studies Concerning its Nature,
Magnitude and Consequences*. Macmillan Press.
- 岡本義行. 1998. 『日本企業の技術移転：アジア諸国への定着』 日本経済評論社.
- 三星電管株式会社. 1990. 『三星電管 20年史』 (ハングル).
- 三星電機株式会社. 1998. 『三星電機 25年史』 (ハングル).
- 三星電子株式会社. 1989. 『三星電子 20年史』 (ハングル).
- 三星経済研究所. 1989. 『湖巖の経営哲学』 (ハングル).
- 三星コーニング株式会社. 1993. 『三星コーニング 20年史』 (ハングル).
- UNCTAD. 1996. *New Technologies and Technological Capability-Building at the
Enterprise Level: Some Policy Implications*. New York and Geneva: UN.
- Yu, Seongjae. 1999. The Growth Pattern of Samsung Electronics: A Strategy
Perspective. *International Studies of Management & Organization*. vol.28, no.4,
Winter.

日韓小売業態の比較
：コンビニエンス・ストアを中心に

金顕哲

日韓の小売業態の中でコンビニエンス・ストアは、その形態は類似しているものの非常に異なる発展の道をたどっている。本論では、小売業態理論の一つである小売のライフサイクル理論に基づいて日韓のコンビニエンス・ストアの成長過程を各々検討する。また、これに基づいて日韓の小売業態発展のパターンの相違を検討する。

1. 日本のコンビニエンス・ストアの発展

(1) 導入期 (1969年～1976年)

まず、日本でCVSが登場し始めた時期の時代背景を検討してみよう。CVSが誕生した1960年代後半は、日本の高度経済成長を背景にスーパーが急成長した時期であった。また当時は、1970年をめどに小売業の完全資本自由化が本格的に検討されていた時期でもあった。そのため、スーパーを中心とした小売企業は、積極的な成長政策を採用し、チェーン化の促進や店舗の大型化、商品の多角化などを積極的に進めた。さらに、一部のスーパーは衣料と食品、雑貨などを総合的に扱うGMSへ発展し、1972年度にはダイエーが三越百貨店を抜き、売上高日本一となるに至った。

また、この時期は中小小売商、特に多数の食品小売業の行く末が不安視されていた時期でもあった。そのため、GMSを始めとするビックストアの脅威から中小小売商を保護するとともに、彼らの経営を活性化しようとする気運も高まり、政府による規制の強化がその対策の一つとして打ち出された。そして、1973年9月には従来の百貨店法に代って大規模小売店舗法が実施され、大型店、特に大手スーパーに対して厳しい出店規制が敷かれるようになった。流通近代化の推進役として自由に出店が許されてきたスーパーに、はじめて出店制限が加えられるようになったのである。

政府サイドでのもう一つの対策が、中小小売商を近代化しようとする政策であった。そのとき、ボランティア・チェーン（以下VC）とともに流通近代化の目玉として政府が育成に力を入れていたのがCVSであった。そして、1972年3月に中小企業庁が「コンビニエンスストア・マニュアル」を発行し、フランチャイズ・システム（以下FC）によるCVSの導入を積極的に啓蒙し始めたことから、リスクの高い新業態に様々な企業や団体がチャレンジできるようになった。

初期、様々な企業・団体がCVSを模索していたが、その中でも特に問屋と大手

スーパーが積極的であった。

スーパーの成長によって、問屋の得意先である中小小売店の先行は暗くなっていた。

このことに強い危機感を抱いていた問屋は、自ら中小小売店のチェーン化を図ることで、取引先を防御する戦略をとった。

問屋によるCVSチェーン化は、神戸の丸商が1968年12月に始めたのが最初とされているが、本格的なチェーンは翌年3月に豊中市に店を開いたVCチェーンのマイショップであった。以後、1971年3月には橘高主宰のCVSチェーン、KマートがCVS1号店を京都で開店し、7月にはいずみフードチェーンのココストア1号店が岐阜県春日井市で開店した。また、8月には丸ヨ西尾がセイコーマート1号店を北海道で開店した。

しかし、CVSへの本格的な取り組みを行ったのは、人材や資金にまさる大手スーパーであった。

1973年9月に、スーパー系のトップを切って西友が埼玉県狭山市でCVSの実験店舗を開いた。イトーヨーカ堂やダイエーがアメリカ企業との提携でCVS進出を模索したのに対し、西友は最初から自力開発を目指した。そのため同社は、CVS分野への進出は早かったものの、CVS経営の概念を取得するのに多くの時間を費やしてしまった⁴。また、西友の堤会長が1974年に「大が小を飲み込んではいけない」と西武グループのCVS不参入を宣言したため、社内での意思統一にも無駄な時間がかかってしまった。以後、西友は試行錯誤を重ね、1978年8月にファミリーマートの名称でCVS実験第一号店を船橋市に開店し、現在のファミリーマートの基礎を作った⁵。

一方、1973年11月にイトーヨーカ堂が米国最大のCVSチェーン、サウスランド社(The Southland Corporation)と業務提携し、ヨークセブン(現在のセブンイレブン・ジャパン)を設立した。また、早くも翌年5月には1号店をFC方式で開店し、大きな話題を呼んだ。

ダイエーは1975年4月にアメリカのコンソリテッド・フーズ社のCVS事業部門であるローソン・ミルク社と提携して、ダイエー・ローソン社を設立した。同社は6月にローソン桜塚店を直営店として開店し、11月にはFC1号店を大阪市豊中で出店するなどCVS事業に積極的に乗り出した。

しかし当時、ダイエー・ローソンが目指したのはデリフーズやパーティーグッズを中心としたアメリカ式の高級スペシャルCVSだったので、多店舗展開には失敗してしまっただけでなかった。そのため、1977年から1978年までは出店を中止し、CVSシステムを作り直すとともに、それに基づいて1979年3月には東香里元町店を開き、新生ローソンを再スタートさせた⁶。

アメリカの場合、スーパーはCVSの発展に大きな役割を果たさなかった。いくつかのスーパーがCVS分野に進出したが、ほとんどが失敗してしまった。一方、日本では大手スーパーがCVS分野に積極的に進出し、この分野をリードしてきた。

大手スーパーがCVSへ進出した理由は、スーパー以外の分野で新たな成長の柱を構築するためであった。特に当時は、中小小売商による大型店出店の反対運動が強く、スーパーだけでは以前のような成長が期待できなくなっていた。そのため、スーパー各社は小回りの効くCVSを展開することで、反対運動を避けながら成長していく戦略をとったのである⁷

当時のCVSは明確なビジネス・フォーマットがなく、各企業は様々なタイプのCVSを試行錯誤の中で模索していた。当時の一般的なCVSの姿は、日本経済新聞社が行った第1回コンビニエンスストア調査(1974年3月実施)で読み取ることができる。その調査によると、①年中無休が非常に少ない、②営業時間があまり長くなく、閉店時刻も早い、③運営方式はVCチェーン方式が圧倒的に多く、FC方式は、ヨークセブンやダイエー・ローソンなどの9社にとどまっている、④商品構成では生鮮食品の比率が非常に高い、となっている。

特に生鮮食料品はロスが大きいためアメリカでは扱わないのが原則だったが、日本での平均扱い比率は3分の1を占めていた。そのため、当時のCVSの大半は今日のミニスーパーの様子に近かった。このような店は、KマートやマイシヨップなどのVCチェーンや独立商店主による単独店でよく見受けられた。

しかし、①年中無休や長時間営業、②日用品や最寄品の定価販売、③FC方式などを柱とするアメリカ型のCVSチェーンが徐々に注目されるようになった。特にセブーンイレブン・ジャパンが設立2年後に100店舗を超える急成長ぶりを披露したため、その過程でアメリカ型CVSのコンセプトが徐々に浸透し始めた。

(2) 成長期前期(1977年~1985年)

1978年11月に500店を達成したセブーンイレブン・ジャパンは、翌年10月15日に株式を東京証券取引所第2部に上場した。企業が設立されて、わずか5年11ヶ月という短時間での上場であった。その10ヶ月後には、第1部上場銘柄に昇格した。大手スーパーの株価が、業績の伸び悩みを反映し低迷していたにもかかわらず、セブーンイレブン・ジャパンの1,300円の公開価格は1ヶ月後に2000円を超え、1983年6月13日には時価10,000円の値がついた。セブーンイレブン・ジャパンの株は、日本の株式市場で500円額面以外で10,000円台にのった史上初のものとなった。

セブーンイレブンの成功をきっかけに様々な企業がCVS分野に進出した。

- 1975 年、広屋がヒロマルチェーンを展開
- 1976 年、国分、北洋商事、広屋などの大手問屋がCVSを本格的に開始
- 1977 年、山崎パンがサンエブリーチェーンを展開。カスミストアは茨城県地区スーパー本部を設立
- 1978 年、西友がファミリーマート事業部を発足。国分が東京都内で1号店を開店
- 1979 年、雪印乳業のブルマートが進出
- 1980 年、ユニーがサークルKを展開。ジャスコがミニストップを設立。長崎屋がサンクスを設立
- 1981 年、富士スーパーがスリーエフを設立
- 1982 年、山崎パンがサンショップヤマザキを設立

この時期、特に目立ったのが大手スーパーの進出であった。ほとんどの大手スーパーがCVS分野に進出し、CVS分野は大手スーパーの代理戦争とも言われた。競争相手が新しい分野に進出すれば他の企業も共に進出していくパターン（バンドワゴン効果）がCVS分野でも例外なく見られるようになった。

もう一つの進出組は問屋系であった。問屋は大手スーパーのCVSチェーン展開に対抗する形として取引先のCVS化に乗り出した。国分や北洋商事などの大手問屋は1976年から本格的にCVSを開始し、また地方都市の中小問屋も取引小売店のCVS化を積極的に推進してきた。特に橘高主宰のKマートと広屋主宰のヒロマルチェーンは、各地で大手スーパー系のCVSと衝突した。

CVSの全店舗売上高は、毎年20%以上の大幅な伸びを続けていた。そしてこの急成長の原動力となっていたのは、活発な出店政策であった。特にセブン-イレブン・ジャパンの成功などでビジネス・フォーマットが固まり、各企業はより積極的に店舗を増やしてきた。出店地域も拡大し、商店街や住宅地はもちろん、郊外のロードサイドにも店舗網が広がった。

急激な店舗展開が可能となった背景には、FCチェーンという組織形態を確立したことが大きく寄与していた。特に上位25チェーンのうち60%がFC方式を採用していた8。それに比べ、VCチェーンは既存の小売店の活性化が主眼であったため、加盟店を募る対象範囲が比較的狭くなってしまった。

もう一つの急成長の原動力は、新しい消費市場の誕生であった。女性の社会進出による購買時間の変化や嗜好の洋風化、生活の合理化など、若者を中心とした消費者ニーズの変化にCVSの営業時間、立地、商品などがマッチした。

日本は、戦後急速に復興を遂げ、1950年代から1960年代にかけての高度成長によって、人々の暮らしは豊かになった。そして1970年代に入ると、この豊かさの上の人々は新しいライフスタイルを築き始めた。こうした中で特徴的だったのは、労働

時間や生活時間の多様化と深夜化であった。また、女性の社会進出もしだいに活発になり、共働き家庭が多くなった。こうした家庭では、買い物時間に苦勞していた。しかも一般小売店やスーパーなどでは、従業員の休日増などで、むしろ開店している時間を短縮する傾向すらあった。このような消費社会の変化にマッチしたのがCVSであった⁹。

しかし、これらの変化をCVSに結びつけたのは企業側の努力であった。特に1976年から始まったCVSチェーンのCM広告は、消費者に新しいCVS業態を印象付けるきっかけにもなった。とりわけ1976年11月から放映された「セブン-イレブン、いい気分。開いててよかった」のテレビCMシリーズは、業態としてのCVSの位置付けを鮮明にした。以後1978年7月にサンチェーンがテレビCMを、1979年12月にはローソンがテレビCMを実施するなど、各社ともテレビやラジオなどを通じてCVS業態の宣伝を行ってきた。

80年代にはCVSチェーン間の格差が見え始めた。依然として大手スーパー系が好調で、セブン-イレブン、ローソン、ファミリーマート、サンクスなどが急激に店舗数を増やしていた。特にセブン-イレブンの独走ぶりに対して、2位以下の各社は強気の出店政策で追い上げを試みた。また、かつてユニーの一部門だったサークルK・ジャパンも1984年には独立会社となり、チェーン拡大に一段と力を入れた。

大手スーパー系に続いて中堅スーパー系もCVSに力をいれ、カスミストア系注の関東地域スパーやオーケー系のパンプキンも急追した。

半面、ケイマートを始めとしたVCチェーンは新規出店に一步遅れをとり、売上の伸びも低迷し始めた。加盟店に対する指導力もFC方式より比較的弱い分、体質改善が進んでいない状態であった。

出店数が増えていくにつれ、競争も激化し、地域によっては異なる加盟店同士が隣り合わせる事態まで発生した。それを受けて、業界内での再編成も進んだ。特に80年代初めにはマイショップなど中小チェーンの経営低迷が表面化し、1983年には山形市のおーるや仙台市の宮城マイショップ、福岡市のユアーズなどが倒産した。また、1984年春にはシティボックスがデリーと業務提携し、三菱レイヨン系のダイヤメイトが業界から撤退する意向を固めた。1985年にはサンクスがニコマートと資本業務提携を結び、1989年にはサンチェーンがローソンに合併された。全体としては成長を続けるCVS業界であったが、個別には明暗がはっきりし始めた。

(3) 成長期後期 (1986年～1990年)

1983年度の28.8%をピークに低下傾向を見せた全店舗売上高伸び率が、1986年度に初めて20%台を割った(日経統計)。また、店舗数伸び率も1982年度以来低下を

続けていた。これらの伸び率が低下した理由には、加盟を希望する既存の小売業者が次第に少なくなっていたことや、地価高騰で新規出店の適地の確保が難しくなっていたことなどがあげられる。

成長率が鈍化する中で、大手チェーンによる寡占構造が固まりつつあった。1986年度、CVSの店舗数は前年度に比べ13.9%増えたが、その増加店舗の4店のうち3店が上位10社で占められていた。この結果、市場は大手チェーンに収斂する傾向が強くなり、上位10社で売上高総額の80%を、店舗数の75%を占めていた（日経統計）。一方、中位のチェーンは、一部のチェーンが店舗数を増やしてはいるが、総じて成長力が弱くなった。CVS業界では中下位のチェーンがランクを駆け上がって上位陣に躍り出るような時代はもう過ぎ去ったと言われ始めた。

チェーン運営形態についてはFCチェーンが比較的順調な足取りをみせているのに対し、VCチェーンが停滞を続けていた。FCチェーンに比べて相対的に低いロイヤリティで加盟店を集めても、加盟店への経営指導などが十分にできないからであった。

危機感を強めた中小VCチェーンの間では、1989年あたりから合従連衡によってこの難関を乗り切ろうとする動きも出てきた。1989年には関東地域スーパー本部が沖縄地区、首都圏地域のスーパー本部の吸収合併を断行した。また、東北サンマートなど東北地方のVCチェーン3社も合併し、ブィシーシーとして再スタートした。1990年には北関東で店舗を展開してきたタイムリーワンが群馬と栃木両県を対象にニコマートとエリアFC契約を結ぶなど、再編の動きが活発になった。

以前のような出店攻勢は難しくなってきたため、各チェーンは新製品の開発や情報システムの構築、物流網の整備などに、より積極的に取り組み始めた。店舗数を争う量的競争が終わり、経営効率などの質の面が競争のポイントになったのである。

まず、商品面で各チェーンはファーストフードの強化に取り組んだ。ファーストフードは他の商品よりマージン率が高い商品であったため、各チェーンはファーストフードを増やすことでより高い粗利益を確保しようとした。その結果、売上構成におけるファーストフードの比率が20%を超えるようになった。また、ファーストフードを中心とする業態も消費者に認知され、客層も若者だけでなく主婦や年配者まで広がっていった。

ファーストフードの強化とともに、各チェーンはチェーン運営の効率化を図るために情報システムも積極的に取り入れた。特にPOSは商品の受発注や商品管理などに利用されており、効率的なチェーン運営にとっては欠かせない武器となった。POSは、セブン-イレブン・ジャパンが1982年に全店に導入した以降、1986年にはサンショップヤマザキが、1987年にはミニストップが、1988年にはローソンが、1989年にはファミリーマートが導入した。

一方、情報システムの導入に歩調を合わせ、各チェーンは、小口発注に対応した配送制度づくりや日配品の毎日配送などといった物流面での合理化を進めてきた。CVSの成長は、問屋との取引の見直しを迫ることになり、特に問屋機能のうち物流の在り方が問われるようになった。散在する小型店、1店舗当りの少量多品目配送、指定された時間通りの店舗回り、多頻度といった、問屋がもっとも苦手とする機能がCVSチェーンから要求されるようになったのである。

一方、個店レベルでは、公共料金の支払い代行や小口キャッシングなどのサービスを強化しようとする動きが目立つようになった。この時期、宅配便やクリーニングの取り次ぎ、レンタル、DPE 取り扱いなど様々なサービスが模索された。サービスは、消費者の日常生活と密接な接点をもつCVSにとって不可欠な選択だったが、各チェーンはサービス業務を通じて他チェーンとの差別化を図ろうとしていた。

この時期、目立ったのが大手CVSの海外進出であった。ファミリーマートは1988年に台湾企業と提携し、現地での店舗展開を仕掛けた。またセブン-イレブン・ジャパンは1989年にサウスランド社のハワイ事業部を買収した。そして、1990年にはミニストップとファミリーマートが韓国企業に技術システムを供与した。

海外進出において特に注目を集めたのが、セブン-イレブン・ジャパンによるサウスランド社を買収と再建であった。セブン-イレブン・ジャパンは、CVSの生みの親であるサウスランド社の日本地域のライセンス企業に過ぎなかった。しかし1991年3月には多角化事業の失敗などで経営危機に落ちたサウスランド社を買収し、見事にその再建に成功した。特に再建では、ファーストフード中心の商品戦略や単品管理、仮説検証型マーチャンダイジング、協力的配送システムの構築、POSシステムなど、日本で構築した独自のノウハウを積極的に注入し、再建に成功したのである10。

(4) 成熟期 (1991年～)

1990年あたりを境に、業界の急成長にブレーキがかかり始めた。1990年度には総店舗数の増加率が初めて一桁に落ち、1991年度には既存店の売上高増加率も一桁に転落した(MCR統計)。また、1992年度には全店舗の売上高増加率も16.9%から10.7%へ激減した(日経統計)。

急成長にブレーキがかかり始めた背景には、CVS店舗の過密化や他業態の攻勢、長引く消費不況の影響などがあった。

それまでCVSの各チェーンは、新しい店舗の展開で二桁の成長を維持してきた。一部の既存店の売上高が伸び悩んでも、店舗数の増加で全体の成長を維持してきたのである。しかし、特に首都圏を中心とする店舗の過密化は、CVS同士の競争の激化を促すようになった。

一方、大規模小売店舗法の緩和によって、一部のスーパーが営業時間を延長し始めた。また、ディスカウントやファーストフード店などが低価格戦略を積極的に打ち出すなど、他業態からの攻勢も激しくなってきた。

特に消費不況の中で消費者の価格志向も強まり、加工食品や菓子、日用雑貨などのナショナル・ブランド中心の売り場は苦戦を強いられるようになった。そのため一部のチェーンでは、それまでメーカー希望価格を守ってきた伝統を破り、値引き販売を実施するようになった。しかし、その値引き販売が販売価格を下落させ、既存店ベースの売上高を伸び悩ませる原因にもなった。

業界全体の成長率が鈍化しているにも関わらず、大手チェーンの出店競争は一段と拍車がかかってきた。大手チェーンは、既存店ベースの売上の伸び悩みを、過去最高水準の新規出店ラッシュでカバーしようとしたのであった。また、不況の中で中小チェーンに加盟した店主が、商品開発力や情報システム力に勝る大手に乗り換えるケースや、ディスカウント・ストアの進出などで苦境に立たされた酒販店などがCVSに転業するケースも増えてきた。

一方、1994年8月には石油元売り大手のジャパンエナジー系 ampm がCVSに進出するなど、異業態からの新規参入も見られるようになった。その中でセブンイレブン・ジャパンは1994年にイトーヨーカ堂を抜き、経営利益で小売の中で日本一になった。

強気の手チェーンとは異なり、中小チェーンの低迷がより鮮明になってきた。中小の低迷の主な理由は、競争激化でCVS業界全体が商品開発力や店舗運営力に大きく差がつく時代に入ってきたからであった。巨額の資金を必要とするシステム投資では大手と中小に大きな差がある上、商品開発力の差も目立ち始めた。大手が力を入れているオリジナル商品の開発も、店数の少ない中小チェーンでは対応できなかった。そのため、CVS業界では合併や倒産による中小チェーンの再編淘汰が進み、1993年3月にはニコマートが情報化投資の失敗などから事実上倒産、またエフジーマイチャミーは1994年6月にヒロマルチェーンを展開する広屋と資本提携を結び、事実上広屋の傘下に入った。

一方、競争激化に伴い大手チェーン同士の合併も行われた。1998年、業界5位のサークルKと6位のサンクスが資本および業務提携を結び、さらに両企業は2001年3月に完全に合併することも決定した。サークルKとサンクスが合併にまで踏み切ったのは、セブンイレブンなどの大手に対抗できる販売力を強化するとともに、対メーカーの交渉力を早期に強化するためでもあった。

CVS同士の競争が次第に激しくなっている中で、他のチェーンとの差別化を図る各チェーンの動きもより活発になった。

差別化競争の一つがサービスの強化であった。各チェーンは宅配便やDPEの取り次ぎなどのサービスに加え、公共料金の収納代行、コピー・サービス、Fax送受信、コンサートチケットや旅行パックの店頭販売、通信販売代金の収納代行サービスなどを次々と開始した。特に1995年からは規制緩和を背景に切手やはがきの販売、印紙の取り扱い、米の販売、酒の販売、一部の医薬品の販売、金融サービスの開始などにも積極的に乗り出した。

二つ目の差別化競争は商品の開発競争であった。特に1993年あたりから大手CVSチェーンはオリジナル商品開発をより積極的に行った。CVS各社はオリジナル商品を投入することで、他店と差別化を図るとともに、低価格で売っても十分な利益が確保できるようにしたのである。

1993年にCVS最大手のセブンイレブン・ジャパンが世界最大の食品メーカーであるフィリップモリスと提携し、オリジナル商品の開発に取り組んだ。以後、大手CVSを中心に内外の大手メーカーと提携し、商品共同開発を行うことが一つのブームになった。

また、差別化戦略のもう一つが価格戦略であった。1992年末から93年初めにかけて、セブンイレブンやファミリーマートは、弁当やおにぎりの値引き販売を実施した。値引き販売は、消費者への価格訴求と同時に、本部が値引き分を負担することで、景気後退により仕入れに消極的になる加盟店の発注姿勢を改める狙いで行われた。また、一部のチェーンでは一部のナショナル・ブランドの値下げ販売も行われた。

四番目の差別化の動きは、新店舗の実験であった。1993年に一部の大手CVSチェーンは、通常の半分近い売り場面積（50㎡程度）を持つ小型店の開発を進めた。通常はCVSに転換できない物件を開発するためであった。また、薬局薬店併設店や飲食コーナー併設店、書店併設店、ビデオレンタル店併設店など新しいタイプのCVS店の実験も行われた。

既存店の売上が伸び悩む中、本部と加盟店とのトラブルが発生し、訴訟へ発展するケースも増えてきた。1998年7月に発生したカスミ・コンビニエンスの集団訴訟事件をきっかけに、それまで水面下にあったCVS本部と加盟店とのトラブルが表面化し始めた。訴訟を起こす加盟店の主な不満は以下のようなものであった。①本部側が提示した売上予測に比べ、現実の売上高が少なすぎる、②本部のロイヤリティが高すぎる ③オーナー収入が少なく、生活できない、④売上低迷に対する打開策を示さない。

一方、本部側は、①売上予測は本部が売上を保証するものではない、②本部は様々なノウハウを提供している、また、本部がロイヤリティを下げると、加盟店への支援のレベルが下がり、結果的には加盟店の売上も落ちる、③FC契約は対等な事業者同士の契約であり、本部がオーナーの生活まで保証するものではない、などと反論した。

急成長するときには信頼と共存共栄を合言葉としていたCVSの本部と加盟店との間に、互いに責任を転嫁し、非難しあう現象が一部見られるようになった。

2. 韓国のコンビニエンス・ストアの発展

(1) 導入期・成長期 (1989年～1993年)

1) コンビニエンス・ストアの誕生

韓国に初めて登場したCVSは、ニューコア百貨店が1981年に江南に開店した「ニュータウン」であった。しかし、当時は韓国の経済は不況下にあり、CVSの普及は生じなかった。その後、1980年代の不況から立ち直り、次第にCVSを受け入れる基盤が整備されてきた。

CVSが急速に成長したのは、流通の自由化が行われた直後の1989年5月以降のことであった。流通市場の開放措置によって海外企業との技術提携が可能になったからである。この年、同和産業がアメリカのサウスランド社と提携してゴリア・セブン社を設立し、セブニーイレブンを出店した。また、太虎流通がローソンを、そして、サークルKコーリアがサークルKを出店した。

その後、いくつかの企業が参入し、1992年末でアメリカ系CVSが、セブニーイレブンが55店、ローソンが48店、サークルKが83店であった。日系CVSが、ファミリーマートが118店、ミニストップが117店、am/pmが18店、バイザウェイが18店で、外国企業との提携によってCVSが急増した。

一方、外国企業と提携しないLG25が150店を展開した。その結果、上位8社の1993年6月末の店舗数は1002店と急増した(川辺1997)。

韓国でCVSが急速に増えた背景には、①中小小売業の後進性、②大企業の参加、③外資系との提携、④国民所得の急上昇、の3つの理由があげられる。

①「中ハ小売業の後進性」とは、これまでの日用品販売の主力であった雑貨店(いわゆるパパママストア)に比べ、CVSは格段の優位性をもっていた。24時間営業、美しい外装、清潔な店内、しゃれた陳列と売場レイアウトに加え、親切なサービス、優れた接客は、主として若者に好感を呼び、店舗の普及に拍車がかかった。

②「大企業の参加」とは、CVSの主宰者が大企業であった点である。チェーン本部はイメージアップのために、市街地の目抜き通りを狙って出店し、特にファーストフードの強化によって若い男女を吸引することに成功した。

数年にわたる本部会社の赤字経営にもかかわらず、本部がさらに拡張戦略を続ける

ことができたのは、大企業グループの系列にあって、資金援助が受けやすかったためである。

③「外資系との提携」とは1989年に流通の自由化が行われ、海外企業との技術提携が可能になった点である。89年5月以降、流通市場の開放措置によって海外企業との提携とそのノウハウの輸入がCVS市場を刺激したからである。

④「国民所得の急上昇」という要因は、韓国の国民所得は1992年に7000ドルを超えるようになった点である。米国や日本、台湾でも3000ドルでCVSの芽生えが始まり、7000ドルで急成長が始まったことがあった。

2) 対立の中での急成長

しかし、表面上での急成長とは裏腹に、フランチャイズ本部の経営悪化は年ごとに深刻化してきていた。セブン-イレブン、サークルK、ローソン、バイザウェイ、am/pmの5社の1993年度決算を分析してみると、14億ウォン(約1億8200万円)から57億ウォン(約7億4100万円)にも上る赤字を出していた。これは、チェーン間の過当競争で赤字店舗を予想以上に量産してしまったためであった。

過当競争で赤字になった加盟店は、①本部が開店当初の予想売上高を過大に見積もったこと、②中央の画一的管理方式がローカルの実情にそぐわないこと、③本部のフォローに比べて高すぎるロイヤルティ(荒利の35%)が設定されていること、などを理由に、大量集団脱退を行った。また、「全国CVS主連合会」という任意団体を結成し、「ユウ&アイ」という独自のシステムによって経営を継続した。この反乱に、フランチャイズ本部は契約不履行を理由に店舗当たり2000万ウォン(約260万円)から8000万ウォン(約1040万円)の違約金を請求した。これに対し脱退店側は、本部糾弾大会を開くとともに、本部の販売予測の誤りによって被った赤字額の補償を求めて訴訟に持ち込むなど、対抗した。

このような本部と加盟店との泥沼のような闘争があっても、CVSの新規開店は倍々ゲームで増え続けていた。

各チェーン本部は首都圏にターゲットを絞っていた。全国のCVSの分布をみると、74%がソウル周辺の首都圏に集中していた。この極端な大都市集中は、韓国のCVSがまだ成長の入口に立っていることを示していた。地方にまだCVSの育つ基盤が整っていないことは、裏を返せば、これから成長が期待できる有望な市場でもあるということであろう。

1994年の8大主力CVSチェーンの全国分布状況を見ると、普光のファミリーマートが300店の大台に乗り、先頭を走っていた。そして100店と200店段階ではトップを走っていたLG25が、2位の281店であった。ティン流通のローソンが256店で3

位であった。この3社で熾烈な競争を繰り広げてきた。

セブンイレブンは先発走者であったが、7位と不振で、ついにロッテに買収されてしまった。

韓国のCVSは、日本と比べて直営店の比率が高く、総店舗の24%強が直営店であった。そして直営の主体は首都圏にあって、どのチェーンも創業の段階では、直営店をよく目立つ場所に新設し、少しでも多くの市民にチェーンのコーポレートアイデンティティを植え付けることを最重要としていた（コンビニ1994）。

（2）再編期（1994年～1998年）

1）大量閉店と業界の再編成

現在は、店舗の開店は引き続き行われたものの、閉店が相次ぐ「大量閉店の時代」とも言われている。その結果、通貨危機の影響もあって、1998年のCVS市場はマイナス成長になっており、韓国のCVS業界は数字の面から見ると、大きな曲がり角にきているといえる。

さらに、業界の再編成がここにきて進んでいる。ベストアという焼酎の眞露グループが始めたCVSが、1997年に倒産し、スーパーグループのスパメトロも1998年に倒産した。また、サークルK、am/pmとアメリカ系のチェーンが相次いで韓国から撤退し、それぞれ地場の独立ブランドに切り替わっていた。

そして、2000年になってローソンがセブンイレブンを買収された。ロッテグループは、同和産業からの買収後、セブンイレブンを255店舗出店していたが、2000年1月1日、ローソンの248店舗の運営を引き受け、CVSの一大勢力として登場してきた。

このように撤退再編が進みながら、3大チェーンの市場支配の傾向がはっきりしている。LGグループが独自のブランドで始めたLG25、それから、ほぼ同じ店舗数で並ぶファミリーマート、そして今回、ローソンを買収したセブンイレブン、この3社が3大チェーンの形でトップ勢力を形成している。

次の2番手グループを形成するチェーンは、日本からの支援を受けているミニストップと、韓国独自ブランドのバイザウェイである。

2）停滞期

日本の状況と比べれば韓国には1万店くらいのCVS展開は可能であろう。しかし、現在わずか2000店で市場飽和のように成長が止まってしまっている。

その理由は何か。1つは、CVSという業態が、まだスーパーマーケットや既存の

小売店との差別化が十分できていないためである。日本の初期のころとは違い、営業時間は既存のスーパーも商店も夜遅くまで開いており、営業時間や年中無休という「コンビニエンス性」の差別化ができていない。

マーチャンダイジングの面でも他業態と差別化する商品がまだ十分につくられていない。例えば、日本の CVS の 3 大商品、雑誌、弁当、飲料のうち、雑誌と弁当がほとんど商売になっていない。韓国の CVS はまだ、飲料、菓子、酒、たばこといったところで終始している。

また、菓子や飲料などのグロサリーアイテムでも、CVS 向けの独自商材はまだ未開発状態である。CVS で売られるときには、スーパーでも百貨店でも一斉に発売になる上、容量や包装形状などとの差別化がほとんどついていない。

また、立地の面では、団地や市街地への出店がほとんどで、郊外、ロードサイドなどの立地は、まだほとんど開発されていない。これは、CVS のすそ野が広がらない大きな理由でもある。

さらに、業界の歴史が浅いため、まだ CVS の運営力が十分ではないところがある。POS システムは入ってもそのデータを読みこなし、どう商品を入れ替えていったらよいか、どのように品揃えと売場づくりを行ったらよいか、経験が蓄積されていないのである。

(3) 再成長期 (1999 年～)

ただ、一部のチェーン、例えばセブン-イレブンやミニストップには、日本人の常駐者がいて、日本の技術を移転して営業面の活性化を行っている。

また、業界の再編が終わり、新たな発展の可能性も出てくる。

まず 1 つは、ビッグ 3 を軸に、業界が再び成長力を取り戻すだろう。韓国の「CVS 協会」の予測では、2005 年の店舗数を 5000 店と見込んでいる。この根拠は、資本と技術を固めた、大手としての体制を整えたチェーンが出始めてきていることにある。予測通りになるかどうかは別として、再び、成長軌道に乗るという見方は強い。

2 つ目は、ようやく CVS ならではの商品開発が、チェーンの間で見え始めてきたことである。日本のような弁当は、まだ核商品として定着していないが、サンドイッチ、おにぎり、のり巻きなどが定番商品として根付きつつある。ファーストフードでは、ミニストップの「かりかりまん」のようなものが韓国でもかなり成功している。

3 つ目は、韓国の CVS 協会の統計を見ても分かるように、客層が徐々に拡大していることである。若者だけでなく、高齢者にも利用層が広がりつつある。

特に、韓国の CVS 業界は、比較的最先端のハードウェアやインフラをきちんと整備している。主だったチェーンは、最先端デジタルピッキングシステムを導入した物流

センターの整備を終えている。また、POSシステムの近代化も整えている。しかし、ハードは一流のものを使っている、これを生かしてビジネスを組み立てるという点では、まだまだ大きな課題が残っている。今後は、物流センターを単純に本部のコストセンターとして持つのではなく、外部委託をし、効率を上げていくという発想も出てくる必要がある。メーカーが行う物流は、ほとんど本部、またはベンダー配送に置き換わってきている。一連の過程で、今後さらに生産性の引き上げが進んでいくと、チェーンを支える技術的などころで、もう一段の進化が見られると思われる。

いずれにせよ、韓国のCVS業界は、大量閉店と業界再編の時代を越え、再び緩やかな成長軌道に乗るだろう（コンビニ2000）。

3. 日韓のコンビニエンス・ストア発展の特徴

以上の検討過程で浮き彫りになったCVS産業の日本的展開や特徴をまとめると以下のようなだろう。

第一に、日本政府は、戦後の製造業の発展に果たした同じ役割をCVS産業の誕生期にも果たした。つまり政府はビックストアの脅威から中小小売商を保護するとともに、彼らの経営を近代化するためにCVSの導入を積極的に啓蒙・支援したのである。このような政府の活動によって、各企業や団体はより積極的にCVSを模索することができた。

第二に、初期、CVSへの進出に、より積極的であったのが問屋と大手スーパーであった。問屋は得意先である中小小売商の保護のために、また、大手スーパーはスーパー以外の新たな成長の柱を構築するためにCVSに進出した。特に大手スーパーは、当時中小小売商による大型店の出店反対運動に直面していたため、小規模店舗のCVSチェーン化に積極的に乗り出した。

第三に、CVSは初期、明確なビジネス・フォーマットを持ってなかった。そのため、各企業は様々なタイプのCVSを試行錯誤の中で模索していたが、セブンイレブン・ジャパンの成功などにより、現在のCVSに近いビジネス・フォーマットが出来上がってきた。

第四に、初期、様々な企業がCVS分野に進出したが、特に目立ったのが大手スーパーや問屋による進出であった。競争相手が新しい分野に進出すれば競争関係にある他の企業も同じ分野に進出していくパターン（バンドワゴン効果）がCVS分野にも例外なく見られた。

第五に、多数のCVS参加企業間には急激な相互学習が行われた。店頭での観察やコンサルタント、マスコミなどを通じて互いに競争相手のノウハウを習得した。その際重要な役割を果たしたのが業界団体やコンサルタント、ジャーナリスト、学者達

であった。

第六に、初期、CVSの急成長の原動力は活発な出店政策であった。急激な店舗展開が可能となった背景には、FCチェーンという組織形態を確立したことが大きく寄与した。

第七に、もう一つ急成長の原動力になったのが新しい消費市場の誕生であった。女性の社会進出による購買時間の変化や嗜好の洋風化、利用の便利性、生活の合理化など、若者を中心とした消費者ニーズの変化にCVSが時間、立地、商品などの面でマッチした。しかし、消費者ニーズの変化をCVSに結びつけたのが企業側の努力であった。特に1976年から始まった各CVSチェーンのCM広告は消費者に新しいCVS業態を印象付けるきっかけとなった。

第八に、出店数が増えていくに連れ、競合も激化し、地域によっては異なる加盟店同士が隣り合せる事態まで発生した。その際、各チェーンはファーストフードの強化や情報システムの構築、物流網の整備など経営効率化に、より積極的に取り組んだ。特にファーストフードの強化とそれを支える情報システムの導入は、日本流のCVS業態を確立する上で決定的な役割を果たした。

第九に、CVS同士の競争が次第に激しくなっている中で、各チェーンは他のチェーンとの差別化を図ろうとした。差別化の主な手段は、サービスの強化やオリジナル商品の開発、値引き販売、新店舗の展開などであった。初期の同質的競争が、競争の激化とともに異質的競争へ変わってきたのである。

第十に、1990年あたりを境に業界の急成長にブレーキがかかり始めた。その背景には、CVS店舗の過密化や他業態の攻勢、長引く消費不況の影響などがあった。その中で中小チェーンや単独店の低迷がより鮮明になってきた。その主な理由は、競争激化でCVS業界全体が商品開発力や店舗運営力で大きく差がつく時代に入ってきたからであった。そのため、CVS業界では合併や倒産による中小チェーンの再編淘汰が進んだ。しかし

日本の小売商は、なかなか業界から撤退しない傾向がある。一部の中小チェーンや単独店は、独自の工夫で生き残っていく可能性も高い。

第十一に、業界全体の成長率が鈍化している中、大手チェーンによる寡占化が着実に進んでいる。それは、大手チェーンが既存店ベースの売上低迷などを新規出店ラッシュでカバーする戦略を採ったからであった。また、不況の中で中小チェーンに加盟した店主が、商品開発力や情報システム力などに勝る大手に乗り換えるケースや、ディスカウントストアの進出などで苦境に立たされた酒販店などがCVSに転業するケースが増えてきたからである。

最後に、既存店の売上が伸び悩む中で、本部と加盟店との間でトラブルが発生し、訴訟へ発展するケースも増えてきた。本部と加盟店とのトラブルは、急激な量的成長の一つのつけではあるが、フランチャイズ・システムゆえの、CVSの成長を妨げる大

きな出来事でもあった。

また、CVS 産業の韓国的展開や特徴をまとめると以下のようなだろう。

第一に、韓国政府は、間接的に CVS 産業の発展をサポートした。韓国政府は流通市場の開放を通じて外国資本の小売業への参加を認めた。また流通小売産業を製造業と同じ重要産業として認め、金融融資の対象にすることで大企業を始めとする様々な企業の参入を可能にした。

第二に、初期、CVS 産業の発展を支えてきたのは大企業であった。大企業は資金力やブランド力を背景に急速に店舗を増やしてきた。しかし、最初に CVS 産業に目を向けたのは同和産業や太虎流通、ハンファ流通などの流通専門の企業であったが、資金力などで苦戦し、大企業系列に買収されてきた。

第三に、大企業は独自の CVS 展開を模索した LG25 を除き、全部外資系企業との提携で CVS を展開した。外資系企業はセブン-イレブンを始めとするアメリカ系とファミリーマートを始めとする日系の二つの系列が中心であった。

第四に、大企業は他の企業が新分野へ参加すれば競って同分野へ参加するパターン（バンドワゴン効果）が CVS 分野にも例外なく見られた。その結果、CVS 誕生 2 年間で店舗増加率 600% の急成長ぶりを見せていた。

第五に、多数の CVS 参加企業間には急激な相互学習が行われた。店頭での観察やコンサルタント、マスコミなどを通じて互いに競争相手のノウハウを習得した。その際重要な役割を果たしたのが業界団体やコンサルタント、ジャーナリスト、学者達であった。

第六に、初期、CVS の急成長の原動力は活発な出店政策であった。急激な店舗展開が可能となった背景には、FC チェーンという組織形態を確立したことが大きく寄与した。しかし、小売経営のノウハウを既に持っている加盟店が少なかったので経営委託店（C タイプ）の比率が非常に高かった。

第七に、もう一つ急成長の原動力になったのが新しい消費市場の誕生であった。嗜好の洋風化、利用の便利性、生活の合理化など、若者を中心とした消費者ニーズの変化に CVS が時間、立地、商品などの面でマッチした。しかし、消費者ニーズの変化を CVS に結びつけたのが企業側の努力であった。特に 1990 年から始まった各 CVS チェーンの CM 広告は消費者に新しい CVS 業態を印象付けるきっかけとなった。

第八に、初期、出店地域は首都圏を中心としていた。首都圏は地方都市に比べ、新しい消費市場が存在していた地域でもあった。また FC に加盟できる潜在的加盟店オーナーが多数存在する地域でもあった。しかし、急速な首都圏でも出店は直ぐ市場の飽和をもたらしてしまった。

第九に、CVS は初期、明確なビジネス・フォーマットや運営ノウハウを持ってなかった。そのため、ブームに乗って一時期、店舗の数は拡大できたが、店舗の運営

力不足で加盟店とのトラブルが多発した。その結果、CVS 誕生 5 年目で大量の加盟店が集団脱退する現象が起こった。特に店舗立地やマーチャライジングのノウハウが不足したのが大きな障害になっていた。

第十に、その結果、CVS 誕生 6 年目で出店のスピードが落ち、10 年目には出店数と閉店数がほぼ同一になる現象まで起こった。

第十一に、業界全体の成長率が鈍化している中、大手チェーンによる寡占化が着実に進んでいる。特に LG25 とファミリーマート、セブン-イレブンの 3 社による寡占化が目立っている。また、上位チェーンを中心に買収や合併が進んでいる。初期、時流に乗って CVS 産業に参入した企業がその対象になっている。

最後に、韓国の CVS 市場はまだ成長する余地を持っている。地方の市場も未開拓の状態であり、商品構成などでも開発の余地はある。問題は CVS チェーンの本部が今までの試行錯誤の中からいかに独自のノウハウを蓄積してきたかが問題である。真の競争力が問われる時期に到来している。また、この時期を賢く克服できるかに韓国 CVS 産業の未来がかかっているだろう。

参考文献

- 赤川元昭「セブン-イレブン・ジャパン」『慶應義塾大学ビジネス・スクール・ケース』慶應義塾大学大学院経営管理研究科、1993
- 石井淳蔵「マーケティング資源の不可逆性と開発リズム」『一橋ビジネスレビュー』36-2、1988
- 株式会社セブン-イレブン・ジャパン『事業報告書』、1995～1996
- 株式会社セブン-イレブン・ジャパン『セブン-イレブン・ジャパン史(1973-1991)』、1991
- 川辺信雄『セブン-イレブンの経営史』有斐閣、1994
- 川辺信雄「アジア諸国におけるコンビニエンス・ストアの生成と発展」『早稲田商学第373号』、1997
- 韓国コンビニエンス・ストア業界刊「コンビニエンス・ストア統計」、各年号
- 金頭哲「セブン-イレブンのロイヤリティ仕組の成立過程とその意義」『流通情報』343、1997
- 金頭哲「小売企業の再建戦略」『流通情報』352、1998
- 隔月刊コンビニ「東アジアコンビニマーケット大研究」、1994冬号
- 隔月刊コンビニ「コンビニ商業統計」、2000年4月号
- 坂川祐司「小売機関発展論の体系的な研究枠組み」『六甲台論集』第43-3号、1997
- 日本経済新聞社編『第1回コンビニエンスストア調査』日本経済新聞社、1974
- 日本経済新聞社編『流通会社年鑑』日本経済新聞社、1976～1999
- 日本流通新聞編『流通経済の手引』日本経済新聞社、1973～1999
- 日本流通新聞編『ランキング流通革命』日本経済新聞社、1987
- 矢作敏行『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社、1994
- 矢作敏行・小川孔輔・吉田健二『生・販統合マーケティング・システム』白桃書房、1993

1. はじめに
2. システムの生成と衰退
3. 開発主義
4. 適合的効率性の低下過程の比較
5. 結びに代えて

1. はじめに

最近の日本と韓国は、構造改革の議論とその遂行の最中である。両国の構造改革は、単に既存制度の枠の中での改善のレベルのものではなく、少なくとも表面的には全面的な新しい体制の構築のことを指す。両国が第二次世界戦争後、二十年前後の高度経済成長を成し遂げた実績を思い出せば、これを両国経済体制の不効率性の累積からの崩壊と判断すべきか、それとも一層の経済成長を図るための両国の機敏な体制の転換と判断すべきかは現時点では必ずしも容易いことではない。例えば、米国の陰謀説のような仮説が事実である場合、後者の解釈もあり得るからであり、より長い時点で判断すべき問題かも知れない。

八十年代の日本経済の驚異的なアピールは、当時の欧米諸国には日本経済の構造、言い換えれば経済システムに強い関心を持たせたのである。その後、欧米型の経済システムと日本型経済システムに分けた形の議論がしばしば行われるようになる。しかし、青木昌彦を代表とする日本の経済学者を中心とした研究者からすると、こうした二分法自体が主流派の経済学からの認識であり、実体として複数の経済システムが存在することはむしろ自然なことである。少なくとも経済学のカテゴリでこうした二分法の自然な論理的な理解が可能になったのは、七十年代後半からの経済学の新しい分析手段の登場（ゲームの理論、情報の経済学、進化の経済学など経済学と他の分野の発展から）に負うところが多い。

生物の世界では共存の概念は極めて自然なものであるが、現在のところ必ずしも共存そのものを論理的に説明できる段階に来ているとは言えない。経済においては、昨今の国際経済における諸国の相互依存度の深化は、比較優位からの経済効率性を高める方向に働き、共存に対する相互認識を深める側面がある。経済共同体の設立、地域的な経済協力関係の整備などの動きからこうした評価ができよう。しかし、結果的に先進の欧米経済とその他の経済との‘システムの競争’に飛躍し、仮にその競争の勝敗が非経済的な要因を含んだ場合、負けた経済はその経済システムの効率性とは関係なく、莫大な被

害を被る可能性が潜んでいることになる。

というのは、アジアの経済危機とその後のアジア諸国の対応を如何に解釈するかは、同地域の経済のみならず、国際経済全般に関わる問題であるが、この論文では、議論のレベルを地域的には日本と韓国に限定し、議論の範囲はそれぞれの経済内部に限定して進めることにする。

以下、この論文のテーマの選定に至るまでの経緯を簡単に紹介したい。テーマの選定には二つの背景が共存している。思考の自然的な帰結と現象の突発的な出現である。前者は、以前の金融契約、金融仲介と企業価値に関する研究の段階で抱いた問題意識を、より具体的かつ明確に進化させたものである。言い換えれば、二つの経済主体を用いたミクロ・レベルの金融契約論的な理論研究(新古典派的な範疇の見方から、企業の生産・価値・配分を資金提供者と人的資本提供者との関連でそのガバナンス構造を明確にする)から、それを内包する上位のガバナンス構造を考察することである。上位のガバナンス構造とは、一つの経済における金融制度であり、より多数の経済主体の利害関係が絡むことになる。こうしたレベルの議論になると、考察の概念的な対象は、例えば日本の金融制度と言った形で具体化してくる点、明確になるが、必ずしもその概念に該当する全体としての姿が見えるわけでもない。つまり、現象の把握の問題が出てくる。

後者が、アジアの経済危機の発生である。この現象は多数の人々には突発的な出来事であり、危機の原因とその克服に絡んだ構造改革の問題に関しても未だ多くの国でその是非が問われている。しかし、少なくとも多くの国においてガバナンス構造として金融制度に経済危機につながる何かの原因が潜伏していた、という表現には反論の余地がないはずである。つまり、制度に対する理論的な原因究明の問題が出てくる。

こうした二つの背景から、一国の制度ではなく日本と韓国の経済システムを、時期的に経済成長期とその後に、変貌を政府・企業・金融機関の関係からに、焦点を当てた比較分析を行うことは上記の問題意識の究明をよりの確かつ明瞭にできるはずである。ただし、これ自体は思考の自然的な帰結と現象の突発的な出現から生じた問題点に対し、弁証法的な解決を試みる、という常套的な方法論である。

以下の論文の構成は、次節でシステムの生成と衰退という進化の過程を考察し、それに相当する両国の具体的な時期を検討する。その後、両国のシステムの進化を開発主義という単一概念で把握できることを提示する。そのシステムの環境変化に対する適合効率性が内部の経済主体の既得権益を守るための抵抗から低下する過程を、両国を比較しながら論じる。最後に、結びに代えてアジアの経済危機に触れることにする。ただし、本稿では詳細な資料を基にする議論の進め方よりは、両国のシステムの進化に対して整合性を持つ仮説の成立を試みることに焦点を置く。

2. システムの生成と衰退

この節では、両国の経済システムの変貌を、制度の進化という側面から把握し、その

時期に関して簡単に議論する。以下、堀内（1999）から、制度の生成と衰退に関する議論を簡単に整理し、両国の経済システムの変化に適用してみる。

まず、ある制度は、何らかの偶然の働きや経済的合理性と必ずしも整合しない政策などによって、別の代替的な制度、組織を退けて選択される。つまり、代替的な制度間の競争の結果として勝ち残った制度が選択されるとは、限らないのである。しかし、これらの制度、組織を形成するのに多大の固定費用がかかり、それらに適応する経済主体の数が増えるとともに利便性が上昇するという意味でのネット・ワーク外部性が存在する場合には、他の代替的な制度、組織の方がより効率的であるとしても、選択された制度、組織を廃棄することは容易ではない。このように、歴史的な先行的条件がその後の制度の存続を規定する状態を‘経路依存（path dependence）’と呼ぶ。

生成された制度に包摂される様々なエージェントは、その制度への適応を迫られるが、より良く適応した主体は、レントを獲得することになる。このレントは、既存の制度をより強固にするとともに、制度を脆弱にするという矛盾する影響を制度に及ぼす。レントの存在は、制度に適応した主体に制度の保存に協力し、それを強化するインセンティブを与える。特定の制度が、path dependence の条件の下で、一層強固な仕組みとして存続する傾向を持つ背景には、そのようなレントの発生と、それが生み出す保守的インセンティブによる面が多いと考えられる。

既存の制度に適応した主体が獲得するレントによって生み出されるインセンティブは、明らかに制度の安定化に貢献する。しかし、そのインセンティブは、その制度に対する適応に成功した経済組織、主体の側から制度の変更に対する抵抗を生み出す。適応に成功している主体は制度の枠組みが変化すればレントを失うからである。制度変更に対する抵抗が強いほど、制度を取り巻く経済的環境の変化に対する制度自体の適応能力を低下させることになる。

この属性が制度の‘適合的効率性（adaptive efficiency）’を規定する。この適合的効率性が高いと言うことは、制度が環境変化に対応して相対的に円滑に変更するメカニズムを内包していることである。一方、適合的効率性の低い制度は、環境変化に対して有効な変化を示すことができないため、機能不全を引き起こし、制度自体の危機を迎えることになる。この危機が新たな制度創出の契機となり、新しい制度の生成と衰退の歴史が再び始まる。

以上のような制度の生成と衰退の視点からみると、現在行われている両国の制度改革は、経済成長を成し遂げた制度の衰退を意味し、高度経済成長により適切に適応した主体、言い換えれば多くのレントを獲得した主体の抵抗からその衰退が始まったこととして理解できる。

すると、両国においてより適切に高度経済成長の制度に適応した主体、レントを獲得した主体を明確にすることと、その主体が環境の変化に対する制度の変化に如何に抵抗

したかを考察することが両国の経済成長とその後の低迷と構造改革に至る経緯を明らかにすることになる。とりわけ、経済主体として政府・金融機関・企業を考える。両国において、家計を排除する理由は次節で明らかになる。

次は、両国の制度の生成と衰退に関する具体的な時期の確認である。時期区分の問題は、経済史的な観点からすると重要な研究課題である。しかし、制度の生成と衰退に関する両国の比較とそこから得られる一般性を追求することがこの論文の目的であることを考えれば、ここでは

それに関する両国の既存研究の一部から、その成果を共有することにしたい。

日本の場合、野口（1995）によるいわゆる‘1940年体制’が高度経済成長を支えた経済システムである。これは、基本的に第二次世界大戦の最中、国家総動員の戦争遂行のためのシステムであり、人為的な制度である。戦後の財閥の解体によって、大企業が銀行を中心とした金融系列の姿に変身している。その後、農村人口の都市への流入が終わる1970年代を境目にして、高度成長が終焉する。そこから、‘1970年体制’、あるいは‘1975年体制’が始まる。

マクロ的には、1975年以後、それまでの投資超過型から一転してISバランス的には貯蓄超過型の経済構造に転換する。その後、周知の通り1980年代後半からのバブルの発生と終了、現在までの経済の低迷につながる。

一方、韓国は1961年の朴政権の登場とともに、1962年から「経済開発五カ年計画」を基盤に

1979年の第二次石油ショックまで高度経済成長を成し遂げる。1979年に初めて政府の内部で成長主義から安定成長への転換の必要性に関する意識の変化が芽生えたものの、劇的な政権の交代によって柔軟な体制の変化は生じなかった。

こうした経済と政治の環境変化に対して、1981年の全政権の初期は市場主義の経済チームを中心に改革が表面的に行われるが、国際的な経済環境の好変化から経済成長が再び持続されると、表面的な改革も中止することになる。以降、1997年12月3日の通貨危機が訪れるまで二回の政権交代を挟んで現在の金大中政権に至る。全政権から金永三政権までの17年間は政策の空白期間としてしばしば指摘される。

次節では、両国の経済成長をもたらした、低迷に至る経済システムを一つの問題として捉えて検討する。

3. 開発主義

日本と韓国、両国は現在に至るまで急速な経済発展とその後の構造調整という経験を共有している。それ故、欧米型のシステムとの比較分析の文脈において、韓国の制度は日本の制度の良い移転としてしばしば語られることがある。

しかし、政府・企業・金融機関という三者を個別に考えてみると、まず両国におい

ての政府の性格（管轄の区分など）は、その政治的な制度が明確に異なることから、経済的にも同じ意味を持つ政策の施行の場合でも企業と金融機関との関係において作用のメカニズムが異なる可能性が高い。企業においても強力なオーナー経営権を根幹とする韓国の財閥の形成過程と、日本の企業集団・グループの戦後の形成過程とその性格は一線を越えた違いが鮮明に出ている。それに対し、金融機関の性格が両国において、最も類似性を持つ部分になる。

この節では、高度経済成長期における両国の経済システムを、村上（1992）に習って「資本主義を基本的な枠組とするが、経済発展の達成（一人あたりの生産の持続的成長）を目標とし、それを役立つ限り、市場に対して長期的な視点から政府が市場に介入することも容認するような経済システム」として‘開発主義’と理解し、これを両国における同じ意味を持つ政策の施行と位置づける。

開発主義、あるいは開発国家戦略は、西欧近代国家のほとんどがブルジョアを背景とした市民革命から始まって、産業化・工業化につながる民主化が工業化に先行する発展経路であるのに対し、戦後の日本をはじめとして途上国からの変貌を遂げた東アジア諸国の多くは強権的政府（Authoritarian Government）によって支配されつつ、国家主導の産業化・工業化を民主化に先駆けて行ったという特徴を持っている（強権的政府、民主化の意味は、奥野（1999）のように、二大政党制度によって選挙毎に高い政権交代の可能性を持つ国家、三権分立が確立し立法・行政・司法間のチェック・アンド・バランスが有効に機能している国家を念頭におく）。

こうした開発主義が高い経済成長とその後の低迷、という両極端を示せる論理的な仮説を奥野（1999）では、‘政府のコーディネーション（coordination）’と既得権層の‘キャプチャー（capture）’あるいは‘援助政策の永続化（policy persistence）’の二つの概念から以下のような作業仮説として提示している。

- (1) 経済発展の初期段階では、既存の先進国の産業構造を目標とできるため、目標とする産業を特定化することが比較的容易である。従って、「コーディネーション」を通じて特定の産業や部門を戦略的に育成・発達させることが容易な強権国家が、すべての産業や部門に目を配る必要性の高い民主的な国家より有利だと考えられる。
- (2) その場合、工業化が不十分な途上国は国家の財政基盤が弱く、経済成長の基盤として産業全体の利益に供する公共財に財政資金を集中させる必要から、政府資金を直接、特定産業に投入することが困難である。
- (3) そのため、これらの特定の産業や部門に民間資源を集中させることが必要となる。そのためには政府が、これらの産業の市場「制度」を育成し、限られた財政資金を有効に活用するとともに、（準）民間資金をこれらの産業に集中させるインセンティブをつけ、産業間の発展経路に関する民間の将来予想を変えることが必要となる。

- (4) 強権国家は、国家主導型のコーディネーションによって資源を集中でき、政府が人為的に作り出した準レントを使って、民間の市場機能拡張政策を行えるから、民主化された国家に比べて、より早い速度で確実に成長することができる。
- (5) ただし、経済発展の初期段階で強権国家が優位性を持つという仮説には、必要条件がある。強権国家による特定産業育成策は、土地など有限な資源制約に縛られた農業や国内市場のサイズに縛られた国内産業を戦略的に保護・育成する場合には、あまり有効に機能しない。逆に、輸出産業振興のように、産業の発展可能性が大きく広がっている場合の方が有効だと考えられる。というのは、前者の場合には市場機能拡張のために人為的に創出されたレントや、投入された政府・民間の資金が、希少資源や国内市場を握る大地主や国内産業資本の既得権益と化し、政府がこれらグループに「キャプチャー」されやすいからである。他方、市場サイズの制約が小さい輸出産業では、産業育成によって得られる超過利潤を目指して、新たな企業が模倣・参入し、既存企業もそれを奪い返そうと一層の拡張に走ることになる。

この結果、レントは一時的にしか続かず、その利益は経済成長を通じて一国の国民全体に広がると考えられる。このようなプロセスを経て、強権国家は国民全体から

の支持を獲得し、政権基盤をより強固にするのである。

他方、工業化が進むと、強権国家にはいくつもの弱点が生まれてくる。それらは、

- (1) キャッチ・アップ過程が終了し、世界の産業楮のフロンティアに近づくとともに、目標とする産業構造の特定化が困難になり、(一回限りの壮大な実験であり、失敗すると国富の膨大な損失を招く)政府のコーディネーションより、(多くの企業の独自で多様な実験を通じて新技術・新商品が創出され、さらにそれが模倣によって経済全体に波及する)民間企業の自由な競争の方が、有効になる。なぜなら民主的國家の方が強権国家より民間企業の自由な競争環境を整備する上で有利だからである。さらに、
- (2) 國家財政に余裕ができ、あるいは自由に外国からの借入れができるようになると、強権國家は既得権益にキャプチャーされやすくなり、民主化された國家に比べて成長速度が鈍くなり、經濟破綻にさらされがちである。なぜなら、
- (3) 工業化や外資導入で潤沢な資金を獲得した強権國家は、工業化の過程で衰退産業化した産業の保護に走りがちとなる。なぜなら、保護の結果、退出すべき企業が退出せず、そのため競争力の低下と衰退産業化が加速し、それが政府援助の必要性を増幅するために、衰退産業がますます加速するという悪循環を作り出すからである。援助政策の永續化による、衰退産業による政府のキャプチャーである。また、國家權力をチェックする仕組みを持たない強権的政府の場合、規制産業や大地主層など政府と長期間相互互惠関係を結びやすいグループに政府がキャプチャーされる結果、國富や國際競争力を低下させてしまいがちである。

- (4) さらに、経済発展に伴って国民の平均所得水準が高まるに連れ、国民の選考に多様性が生まれるとともに、経済成長の利益配分が不平等になり、強権的政府の支持基盤が脆弱化する。その結果、一部既得権益を持ったグループによる政府のキャプチャーが一層進むだろう。

上記の仮説は、東アジアの経済発展における政府の役割を肯定的な側面から（アジア経済危機の前の書物でよくみられる分析）正当化する以下のような分析から、その後の経済の実態を反映した仮説である。

政府の役割をむしろ強調した分析では、情報の非対称性などの理由から、市場の失敗が生じたとき、政府の政策介入の妥当性は、民間秩序によるコーディネーションを代替するのではなく、むしろそれを補完し促進させるというところから求める見解である。言い換えると、政府の役割はコーディネーションの失敗を克服するような民間部門の制度の発展を促進することである。

こうした観点から、金融システムにおける政府のコーディネーションを分析した研究である Hellmann・Murdock・Stiglitz (1997)は、金融抑圧(financial repression)と金融抑制(financial restraint)を区別して、政府のコーディネーション機能を論じている。金融抑圧は民間部門のすべてのレントを政府が引き出し、政府が民間のコーディネーション機能を全く期待しない方法で、公式金融市場の実質金利を負にすることを意味する。それに対し、金融抑制は民間部門のレントは民間部門に温存してそれを金融仲介機関と生産企業のインセンティブとして活用する方法である。

要するに、ワルラス的な実質金利より低い正である規制金利を設定し、民間の金融仲介機関の資金獲得と貸出先に対するモニタリングのインセンティブを向上させて、金融深化と金融機関の審査能力を進化させることを計る。一方、金融市場に生じたレントの一部を企業の業績順で配分するような政府政策が実施され、生産企業は販売市場のレント獲得競争と共に効率的な投資を行うインセンティブを持つことになる。その結果、民間のインセンティブを維持しながら、経済発展が遂行できることになり、経済発展の成果を預金者も雇用の増加、賃金の上昇などの間接的な形でシェアすることになる。

韓国の経済成長期におけるこうした政府のコーディネーションを分析した Cho (1997)は、60年代から70年代までは金融抑制に近い政策が行われたが、80年代以後、金融抑圧的な側面が強くなったと指摘している。

この節で簡単に提示した既存研究は、相反する政府の経済的な役割に対する評価になる。

短期間の間、これほど評価の逆転するとは多くの人には予想がつかなかったのが事実である。こうした開発主義が両国の高い経済成長とその後の低迷、という両極端を示せる論理的な仮説を、‘政府のコーディネーション (coordination)’ と既得権層の‘キャプチャー (capture)’ あるいは‘援助政策の永続化 (policy persistence)’ の二つの概念から求めた場合、次節では両国のシステムの環境変化に対する適合的効率性が低

下する既得権益層の抵抗は如何なる形で行われてきたかを比較する。

4. 適合的効率性の低下過程の比較

両国の経済システムを‘開発主義’という制度の変貌からみると、その変貌のプロセスは第二節で論じたように経済主体のシステムの中における相互作用の結果である。システムの進化は、外部の変化に対する内部の対応に他ならない。そうすると、経済システムの場合、内部の複数の経済主体の利害関係からの異なる諸反応の産物であるが、果たして両国の経済主体が外部の変化に対し、如何に反応したかを比較することは興味深いことである。ここでは、両国を共に強権的国家として認識しているので、家計という経済主体は全面的には分析の枠には登場しない。従って、政府、金融機関、企業の三者を取り上げて、システムの生成と衰退を‘開発主義’の枠組で検討する。

先に、両国における最も顕著な差異は、利害関係を持つ既得権益層として、政権の断絶性の程度、金融機関の経済主体としての独立性、企業の所有形態で現れる。すなわち、韓国の場合、成長期における政権の持続と以降の政権の断絶性、金融機関は成長期には政府の公式金融市場と非公式な民間の金融市場から以降は政府の公式金融市場の一部（銀行部門）と企業（韓国の財閥）による公式金融市場（保険会社、短資会社、総合金融会社など）の完全コントロール、企業を財閥という非常に少ない持ち分による個人の所有と支配である。

それに対して、日本は少なくとも経済政策面からは官僚を中心とした継続的な政権、金融系列として代表されるようにレントを獲得の面からみて比較的に独立性の高い金融機関、所有の面からみて分散化されて経営者の権益が強い日本企業である。

しかし、それはシステムの生成からの変化から生じたものではなく、この論文が対象にしている期間からすると、システムの生成の時点でできあがった経路依存に近い性格を持つのもである。

以下、日本に関する議論は省略することにして、韓国に関する議論に焦点を置いて進むことにする。

韓国は、朴政権の登場と同時に、民間の金融機関の国有化と中央銀行である韓国銀行に対する独立性の制限（1962年の韓国銀行法の改正で韓国銀行の予算、業務に関する権限を日本の大蔵省に当たる財務部に移管し、金融政策の最高議決機関である金融通貨委員会を金融通貨運営委員会と格下げして財務部長官に再議要求権を与えることで、政府主導の金融行政・政策運営を可能にした）で、その後の表面的な制度的な変化はあるものの、実質的に政府の公式金融部門の支配が行われる。

これは、高度成長期には非公式金融市場が共存することによって若干の影響を受けるが、投資超過型の経済と政府の緻密な産業政策（企業政策とも言えるほどのもので、各工場の新規建設の単位に及ぶ細かい政策であった）を前提にすると、企業部門の行動は

政府と企業の利害は規模拡大、言い換えれば成長に一致していたのでほぼ完全に政府が企業をコントロールできた。さらに、この時期には長期にわたる政権の割には、さほど企業にキャプチャーされなかった。もちろん、政権の私的便益の追求より、効率的な投資の実行からの便益が大きかったからであるが、朴政権は危機感があっても1979年で終わるとは政権内部では考えなかったはずである。

それに対し、1980年代に入ると政府は短期の政権期間と、もともと政権の目的に私的便益の追求が強いことから、もはや規模拡大が必ずしも効率的な投資の実行とは限らないプロジェクトの多い財閥の資金調達に応じるようになる。その具体的な形がいわゆる第二金融圏（保険、短資金融機関、総合金融機関など）に対する財閥所有の許容である。資金調達の自由度を高めた財閥は、過剰な重複投資を実行するなど、事前の段階でも必ずしも効率性より私的便益を優先する投資行動を取るようになる。

この期間が政策の空白期間としてしばしば指摘される時期である。これは、企業行動を政府しかモニタリングできないシステムの中、政府が自らモニタリングを放棄したことになる。すなわち、投資が実行された後、販売市場ですべてのことが評価されることを意味する。仮に企業のモラル・ハザードがなかったとしても確率的な偶然が続かない限り、そうではない経済システム（資金の提供に伴い、事前の投資のモニタリングを有するシステム）に属する企業との競争で勝ち残ることは非常に難しくなるはずである。

5. 結びに代えて

ミクロのレベルで一つの投資プロジェクトの実行に関しては、通常事前、中間、事後のモニタリングを行うことになる。これは、投資をめぐる情報の非対称性が投資家と企業の間には存在するからである。その情報の問題を緩和する専門組織が金融機関である。

昨今の両国における金融改革は、日本の場合、金融機関（特に都市銀行）自らのモニタリングの放棄という側面、言い換えれば金融機関のモラル・ハザードに対する措置の意味が強い。それに対し韓国の場合、銀行部門には消滅したモニタリング機能を蘇生させること、他の金融機関のモラル・ハザードのコントロールであるが、1999年の時点では企業の資金調達が資本市場を通じた割合がその他を上回る実体になっている。しかし、これで韓国の金融システムが直接金融中心のものになるかどうかは確実ではない。

韓国は経済成長が日本に比べて出発が遅かった分、成長の果実を多く受けた世代は40代前後になる。その世代が経済危機の後、積極的にリスクを負担しながらの創業活動を活発に行い、経済の活力を生み出しているそうである。そうした active entrepreneur の存在は今後の経済システムの環境に対する適合的効率性を大幅に増加させると期待される。

一方、日本は経済の高齢化とともに、現在のところ積極的にシステムの環境適合を催すような経済主体がはっきりしない。むしろ、環境の方が現在のシステムに適合する形

で変化することを常に期待しながら、現在を耐えているような印象が強い。これはあまりにも長い成長の負の成果かも知れない。

参考文献

青木・Kevin Murdock・奥野 (1997), 「東アジアの奇跡」を越えて: 市場拡張的見解序説, 青木・金・奥野 (編) 『東アジアの経済発展と政府の役割』, 第1章, 日本経済新聞社

Hellmann・Murdock・Stiglitz (1997), 金融抑制: 新しいパラダイムに向けて, 青木・金・奥野 (編) 『東アジアの経済発展と政府の役割』, 第6章, 日本経済新聞社

岡崎・奥野 (編) (1993), 『現代日本経済システムの源流』, 日本経済新聞社

奥野 (藤原) 正寛 (1999), 「現代日本の国家システムとシステム改革—行政改革を見る視点—」, 『経済研究』 Vol.50, No.3.: pp.206-217

Cho (1997), 韓国の政府介入, レント配分と経済発展, 青木・金・奥野 (編) 『東アジアの経済発展と政府の役割』, 第7章, 日本経済新聞社

野口悠紀雄 (1995), 『1940年体制』, 東洋経済新報社

深川由起子 (1997), 『韓国・先進国経済論—成熟過程のミクロ分析』, 日本経済新聞社

堀内昭義 (1999), 「日本の金融制度改革展望—Path Dependence と Adaptive Efficiency—」 『経済研究』 Vol.50, No.3.: pp.193-205

村上泰亮 (1992), 『反古典の政治経済学』, 中央公論社

(韓国語文献)

朴英哲 (1984), 『韓国の金融発展: 1945-1980』, 韓国開発研究院

李徳勲 (1984), 『短期金融市場の当面課題と発展方向』, 韓国開発研究院

李昌烈 (1965), 『国内資本の動員』, 高麗大学

三星経済研究所 (1999), 『IMF体制2年間の経済・社会変化』, 三星経済研究所

韓国銀行 (1990), 『韓国銀行40年史』, 韓国銀行

国際合弁企業の寿命
— 日韓合弁企業に対するイベント・ヒストリー分析 —

ゼン ウソク
銭 佑錫

(中京大学経営学部)

I. はじめに

国際合弁企業は、日本企業の海外事業展開において最も多く活用されてきた進出形態である(吉原他, 1988)。しかし、国際合弁企業は、単独出資などの他の進出形態に比べて、長続きしない大変不安定な組織であると言われている(Franko, 1972; Killing, 1983; Beamish, 1985, 1988; Gomes-Casseres, 1987; Li, 1995; Yamawaki, 1997; Pennings et al., 1994; Kogut, 1989, 1991; Park & Russo, 1996)。それでは、実際の所、日本企業による国際合弁企業はどのぐらいその組織形態を維持できたのであろうか。本稿では、国際合弁事業の形態で韓国へ進出した日系現地法人を対象にしてその寿命の推定を試みると共に、国際合弁企業の寿命はどのような要因に影響を受けているのかを分析する。

II. 韓国における日系現地法人の推移

1. 日本企業の韓国への進出データ

東洋経済新報社編『海外進出企業総覧』(1973年度版～1998年度版)に載っている、1969年から1997年の間に韓国へ事業展開した日系現地法人821社が、本稿の分析対象である¹。

国際合弁企業の寿命を推定するためには、まず、この821社の中どのような現地法人が国際合弁企業であるのかを確定しなくてはならない。その際、最も多く利用されている基準は投資国親会社側の出資比率である。厳密に言う、100%を所有していない全ての現地法人は国際合弁企業として分類されるべきであろうが、投資国親会社が99%を所有している現地法人を国際合弁企業として定義するのには何かと無理がありそうである。つまり、どれだけの出資比率を持つパートナーが存在するときに、それを国際合弁企業と呼ぶべきかが問題になるわけである。既存の研究で多く見られるのは、Franko(1971)、Beamish(1985)、Gomes-Casseres(1987)などの5%基準、Park & Russo(1996)の10%基準などである。しかし、これらの基準は共同所有の基準としては妥当であるかも知れないが、国際合弁企業のもう一つの特徴である共同経営の観点からみると疑問が残る基準である。5%や10%しか出資していないパートナーが経営に共同

¹ 1997年10月末を基準にしている1998年度版の場合、457社の現地法人が収録されている。韓国財政経済部(1998)『外国人投資企業現況』によると、1998年6月を基準にして、登録実数ベースで1,818社の日系現地法人が掲載されているので、本稿のデータは韓国における日系現地法人全体の約4分の1をカバーしていると言える。ただ、後者の資料は個人投資家による投資も含まれているので、企業による投資だけを考えると、本稿のデータは、正確には実際の4分の1以上をカバーしていることになる。

で参加できるとは通常考えられないからである。

共同経営と言えるためには、両パートナーが会社の業務執行に関する意思決定機関である取締役会で発言権を有し、または株主総会で拒否権行使の権限と能力を持つなど、直接経営に一定の影響力をもちうる立場に立っていないなければならない(小林, 1967, p.5)。そこで本稿では、韓国の株式会社では商法により株式を 1/3 以上所有していると定款変更を阻止できる点に着目し、出資比率 1/3 基準を用いて国際合弁企業を規定した。従って、本稿では全 821 社のサンプルから日本側の出資比率が 1/3 以上 2/3 未満の現地法人 511 社を「国際合弁企業群」として分類し、その寿命を推定している。なお、日本側の出資比率が 2/3 以上の現地法人 209 社は「日本側単独経営群」として、また日本側の出資比率が 1/3 未満の現地法人 101 社は「現地側単独経営群」として呼ぶことにする。

本稿では通常より厳しい基準で国際合弁企業を規定しているにもかかわらず、韓国における日系現地法人全体の 62.2%が国際合弁企業の形態を見せている。これは、日本企業の韓国への進出においても国際合弁企業が重要な役割を果たしていたことを物語るものである。次には、それぞれの群の構成比率を、進出時期別に見てみよう。〈図 1〉をみると、初期には、70%をも越えていた国際合弁企業群の割合が徐々に減り、1993 年以降には 50%を割っていることが特徴として挙げられる。また、1984 年を境にして、それ以前には徐々に減っていた日本側単独経営群の割合が急激に増え、1993-95 年の期間には 50%近くまでその割合を伸ばしているのも目に付く。1984 年を境に出資比率の構成が質的な変化を見せているのは、この年が韓国政府の外資政策における規制緩和の流れにおいて一つの大きな節目になる年として位置づけることができるからである。1983 年末に外資導入法が統合および再整備されることによって、それまでの出資比率規制²は撤廃され、外国人投資の許容においても許容されている業種リストを並べる以前のポジティブ・システムから、虚業されていない業種リストを並べるネガティブ・システムへと転換することになったのである。〈図 1〉は、日本企業の韓国への進出形態が、このような韓国政府の政策転換に直接影響を受けていることを物語るものである。なお、図の括弧内の数字はその期間の総進出件数である。

本稿では、それぞれの現地法人の韓国での操業開始年月を各現地法人の開始時点と見なして分析を行っている³。

<図 1 入る>

² 1978 年 9 月現在の「外国人投資に関する一般指針」によると、(1)単純労働集約産業、(2)単純保税加工場、(3)国内販売主目的事業は 50%未満に、(1)全量輸出産業及び重要輸入代替産業で他業種に対する技術波及効果が大きい事業、(2)所要資金、技術蓄積および初期危険負担などにより内国人との提携に相当な期間が所要される事業は 50%以上・100%未満に比率が制限されていて、(1)高度な技術及び経営で他国でも単独出資だけを行っている多国籍企業、(2)投資先多辺化に寄与できる事業、(3)在外同胞投資事業、(4)亀尾・昌原団地における電子及び機械工業、(5)輸出自由地域における企業だけが、100%出資が許容されていた。(財務部・韓国産業銀行編(1993)『韓国外資導入 30 年史』p.153)

³ 操業開始時点が掲載されていない一部の現地法人に対しては、設立時点を開始時点として見なしている。なお、開始年度しか確認できなかったサンプルに対しては、その年の 6 月に開始されたものと見なして分析を行っている。

2. 韓国における日系現地法人の終了データ

国際合弁企業の寿命を推定するためには、何をもってその終了と見なすかが大変重要になってくる。Franko(1971)は、国際合弁企業が終了するケースとして、①企業の清算(解体)、②パートナーまたは第三者への所有持分の売却を通じた合弁関係からの離脱、③パートナーの所有持分の買収を通じた単独所有への移行の、3つの形式があり得ると論じているが、本稿でも、基本的にこの考え方に基づいて国際合弁企業の終了を捉える。従って、日本側の資本が韓国から撤退したり、日本側の資本が韓国に留まっても日本側の出資比率が群間の境界、つまり1/3基準を越えて変更されたりした場合、それを国際合弁企業の終了と見なして寿命を計算している。なお、日本側単独経営群の寿命の計算においても、撤退だけでなく、国際合弁企業群への転換や現地側単独経営群への転換をもその終了と見なしている。したがって、本稿全体を通しての寿命の意味は、企業組織そのものの寿命ではなく、それぞれの現地法人が進出時の形態を維持できた期間を指すことになる。

それでは、韓国における日系現地法人は進出後、どのような変遷を辿ったのであろうか。まず、日本側出資比率の変動は、『海外進出企業総覧』の各年度版における各現地法人の出資比率を1年ごとに追跡・比較してみることによって確認することができた。しかし、撤退は一般的に企業の倒産や失敗として認識される傾向があるため、その撤退に対する情報があまり公表されていない。実際、企業名と共にその撤退のデータを確認できるのは、『海外進出企業総覧』における「国別・撤退した現地法人一覧」に載っているわずかな企業のみ限定されている。そこで、本稿では日本側親会社各社の『有価証券報告書』各年度版の「有価証券明細表」および「関連会社有価証券明細表」を利用して、できる限りその撤退時点の追跡に努めた。その結果、全821社の中、183社の撤退時点を確定することができた。なお、このような作業にもかかわらず撤退時点が確認されていないが、『海外進出企業総覧』において、ある年度版から掲載が途切れ、その後一切登場しない現地法人158社に対しては、その掲載中断時点を撤退時点と見なして分析を行っている⁴。ただし、現地側単独経営群の場合には、『有価証券報告書』を通じた撤退時点の追跡がほとんど不可能であったし、また掲載中断時点を撤退時点として考えるにも問題があると判断したため、寿命の推定対象から外している⁵。

3. 進出後の変遷

上述のデータ収集作業を通じて、韓国における日系現地法人の進出後の変遷を表にし

⁴ このように東洋経済新報社の『海外進出企業総覧』の資料を用いて、その掲載の途切れた時点を撤退と見なして分析を行った研究には、Yamawaki(1997)がある。なお、洞口(1992)は『海外進出企業総覧』への掲載を基準にして撤退率を計算している。また、Li(1995)は、『Who Owns Whom』への掲載が途切れた時点を撤退と見なして分析を行っている。

⁵ 現地側単独経営群の場合、『有価証券報告書』を通じた確認が困難なのは、20%以下を所有している株式保有情報は、「有価証券明細表」の投資有価証券欄に載っているが、かなりの銘柄が「その他銘柄」として処理されていて現地法人名を確認することができないことによる。なお、『海外進出企業総覧』における掲載中断が、日本側単独経営群や国際合弁企業群に比べて撤退データとしての信憑性に欠けると判断したのは、『有価証券報告書』からの情報と照り合わせたとき、依然所有しているにも関わらず、掲載が中断されたケースが多く見られたからである。

たのが、<表1>である。表をみると、最も進出時の形態が維持されなかったのは国際合弁企業群(13.9%)であることがわかる。日本側単独経営群への移行が19社、現地側単独経営群への移行が52社であるが、これはKogut(1988)が指摘したように、国際合弁企業が、不確実性を伴う海外での事業展開を本格的に行う前のオプションとしての働きをしている可能性を伺わせるところでもある。撤退までを含めた、終了率においても国際合弁企業群が最も高く(59.1%)、国際合弁企業が不安定な組織形態であることをこの表からも垣間見ることができる⁶。

<表1入る>

しかし、このような終了率の分析は、持続時間が考慮されていない問題と、分析期間の終了時にまだ存続しているケースがうまく処理できない問題を、基本的に内包するものである。つまり、30年持続して終了したケースと1年持続して終了したケースが同じく1件の終了としてカウントされたり、分析期間の終了時に存続しているサンプルにおいても、進出後30年経っているケースとまだ1年しか経っていないケースが同じく1件の存続としてカウントされたりする問題があるのである。このような問題を解決したのが、本稿で用いるイベント・ヒストリー分析である。

Ⅲ. 日韓合弁企業の寿命の推定

1. イベント・ヒストリー分析

本稿で採用している分析手法は、イベント・ヒストリー分析(event history analysis)、または生存時間解析(survival analysis)と呼ばれるものである。イベント・ヒストリー分析とは、ある基準の時刻(ここでは、国際合弁事業形態での進出時点)から一定のイベント(ここでは、国際合弁関係の終了)が起きるまでの時間、つまり生存時間を分析の対象とし、ある集団における分布の記述や、集団間の分布の比較や、生存時間に影響を及ぼしうる説明変数と生存時間との間の関連を分析する統計的手法である(大橋=浜田, 1995, p.8)。

癌の臨床試験研究における治療群と非治療群との生存時間の比較や、機械が故障を起こすまでの時間、または一度罪を犯した者が再犯を起こすまでの時間などの分析に用いられる分析手法であるが、それぞれの目的に応じて、カプラン・マイヤー法や生命表法、一般化ウィルコクソン検定やログランク検定、コックス回帰等の手法が使われる⁷。

本稿では、カプラン・マイヤー法を利用して国際合弁企業群の寿命を推定し、日本側単独経営群の寿命と比較するとともに、両パートナー間の持分所有構造と異質な人的要素の共存を、国際合弁企業の共同経営構造を現す2つの側面として捉え、それらが日韓合弁企業の寿命に及ぼした影響をコックス回帰分析を通じて検証している。

⁶ このように一定期間における終了率をもって国際合弁企業の不安定性を分析した研究には Franko(1972)、Killing(1983)、Beamish(1985, 1988)、Gomes-Casseres(1987)などがある。

⁷ それぞれの手法については、例えば大橋=浜田(1995)、清水(1999)を参照。

分析の結果は少なくとも進出後 25 年まではそのような安定期は見られないことを示唆している。一方、生存率（ここでは進出形態維持率）が 50%になる時点での経過年数、つまりメディアン生存期間をその平均生存期間として考えた場合、日韓合弁企業の平均寿命は 13.7 年であったことになる。

<表 3 入る>

ここで、国際合弁企業が解消されるに至る原因にはどのようなものがあるのかを考えてみよう。まず、考えられるのは海外における事業展開であるが故の様々な困難である。しかし、これは 100%単独出資の子会社を初めとする全ての海外現地法人に共通する要因であって、国際合弁企業特有の問題とは言えない。では、国際合弁企業特有の問題には何があるのだろうか。まずは、国際合弁事業の時限性を考えることができる。ほとんどの国際合弁契約にはその契約の有効期限が明示されているのが普通である。このような契約の時限はしばしば自動的に延長されたりもするが、他の現地法人形態に比べて国際合弁企業は予め期限が定められた海外展開の戦略形態として活用される可能性が大いにある形態であると言えよう。次に考えられるのは、国際合弁企業の特質である共同所有・共同経営にまつわる問題である。これらの諸要因は国際合弁企業の寿命にどのように影響を及ぼしているのだろうか。次節では、日本側単独経営群に対する進出形態維持率を推定し、国際合弁企業群の進出形態維持率と比較してみることによって、両群に共通する海外における事業展開に伴う困難要因だけでなく、国際合弁企業特有の要因が国際合弁企業の寿命に影響を及ぼしていることを明らかにする。

3. 日本側単独経営群との比較

国際合弁企業群の進出形態維持率を推定した手法と全く同じ方法を用いて、日本側単独経営群の進出形態維持率分布を推定し、それを時間の経過に沿ってプロットしたのが<図 2>の細い実線である。図と見ると、ほぼ全期間を通じて国際合弁企業群の進出形態維持率分布が、日本側単独経営群のそれを下回っていることが示されている。なお、両群間の進出形態維持率の分布パターンを見ると、開始後まもない時期には群間にほとんど差がなく、両曲線が重なっているが、開始後 5 年辺りから両者の間にひらきを見せていることが分かる。このように進出後 5 年までは国際合弁企業群と日本側単独経営群の進出形態維持率分布にさほど差がないということは、国際合弁企業の終了において国際合弁企業特有の要因が重要な働きをするようになるのは主に進出後 5 年以降のことであることを示唆している。ここで、もう一度国際合弁関係を結婚生活に喩えてみると、上述の結果は、国際合弁企業において開始直後には一種の「新婚期間」が存在していたことを意味する。ただ、進出後 5 年の時点での進出形態維持率においても国際合弁企業群は日本側単独経営群に比べて若干低いことから（表 3 参照）、進出後 5 年までは国際合弁企業特有の終了要因が全く働いてなかったとは言えないように思われる。

次には全分析期間を通じて、国際合弁企業群と日本側単独経営群の進出形態維持率分布に違いがあるかどうかを統計的に検証してみる。ノンパラメトリックな検定法であるログランク検定法と一般化ウィルコクソン検定法を用いて、両者の違いを検定した結果

国際合弁企業を対象にした既存のイベント・ヒストリー分析は、投資国側の親企業関連の変数だけに焦点を当てるか (Li, 1995; Yamawaki, 1997; Pennings et al., 1994)、両親会社間のパートナー関係だけに注目し (Kogut, 1989; Park & Russo, 1996)、その寿命との関連を分析したものであった (<表 2>参照)。つまり、国際合弁事業において、最も肝心な国際合弁企業自体の経営管理問題は分析から取り除かれていたのである⁸。また、分析対象が先進国—先進国間の国際合弁企業に集中していて、本稿のような先進国—途上国間の国際合弁企業の不安定性に対する研究は、従来の終了率比較の分析でしか行われていないのが現状である。

<表 2 入る>

2. 国際合弁企業群に対する生存率分布の推定

本節では、ノンパラメトリックな推定法である Kaplan-Meier 法を利用して、国際合弁企業群の生存率分布を推定し、その平均寿命を計算してみることにする。ただし、ここでの生存率は、前で述べたように、国際合弁企業が国際合弁企業として存続できた確率、つまり進出時の形態の維持率を意味する。SAS(ver. 6.12)の LIFETEST Procedure を利用して、国際合弁企業群の進出形態維持率を推定し、時間の経過に沿ってプロットしたのが <図 2> の太い実線である。ここで、進出形態維持率とは、ある特定時点において、日韓合弁企業が国際合弁企業の形態であり続けられる確率を現す。例えば、今回分析の対象となっている日韓合弁企業の場合、進出後 120 ヶ月、つまり 10 年がたった時点で国際合弁企業であり続けられる確率は 59.1% になる。これは逆に、日韓合弁企業の場合、進出後 10 年までに合弁関係が解消される確率が 40.9% であることを意味する。このような日韓合弁企業における進出形態維持率を進出後 5 年ごとに表しているのが <表 3> の 1 行目の数字である。括弧内の数字は前 5 年間における進出形態維持率の減少を示している。

<図 2 入る>

表を見ると、進出後 5 年から 10 年間の進出形態維持率の減少が際だって高くなっていて、進出後 5 年から 10 年間に国際合弁関係は最も破綻に落ちやすいことを示唆する結果となっている。しかし、その期間を除くと 5 年ごとにほぼ一貫して 15% ぐらいずつ進出形態維持率が減少していることを見て取れる。曹(1995)は、合弁関係を結婚生活に喩えて、その進展プロセスを「求愛段階—婚約段階—家庭生活の段階—家族成員の増加—老夫婦段階」の 5 つの段階に分け、一緒に生活をする中で互いの違いに気づき始める「家庭生活の段階」で合弁関係破綻の可能性が最も高く、その後時間がたつにつれて、関係は徐々に安定したものへと転換していくことを指摘しているが、本稿の統計

⁸ 唯一、国際合弁企業の経営に関する変数を取り入れている研究として、Blodgett(1992)があるが、出資比率による経営支配度変数を設けているだけであり、また、国際合弁企業の持続時間ではなく、合弁契約の再交渉までの持続時間を用いていることに、根本的な欠点を持つものである。

が<表4>に記されている。結果を見ると、ログランク検定法では10%の有意水準で違いがあることを示しているが、ウィルコクソン検定法では有意な違いを検出することができなかった。検定に用いる統計量の性質上、一般化ウィルコクソン検定法は前期の差を、ログランク検定法は後期の差をより過大評価する傾向があるが、一般化ウィルコクソン検定法で有意な差が検出されなかったのは前述の「新婚効果」の影響であると思われる。

<表4入る>

結論的に、進出形態維持率分布の推定を通じて両群間の差を検定してみた結果、韓国における日系現地法人を対象にした場合、国際合弁企業群は日本側単独経営群の現地法人に比べてより不安定な組織であり、さらにその不安定性は開始後一定の時間が過ぎた後に現れる傾向があるということが確認されたと言えよう。なお、進出後20年を前後して、両者の進出形態維持率の差は縮まる様相を見せているが、これは国際合弁企業群の不安定性に変化があったと言うよりは、日本側単独経営群の進出形態維持率が進出後15から20年の間に急激に減少してことに起因する。本稿は国際合弁企業の寿命に焦点を当てているので、ここでその原因の解明にまでは踏み込まないが、その期間に日本側単独経営群に何が起きたかは、今後解明すべき研究課題であると言えよう。

4. 日本側親会社の戦略意図との関連

前節で、国際合弁企業特有の解消要因として国際合弁事業の時限性をあげたが、海外で国際合弁事業を展開している日本側親会社は国際合弁という戦略形態をどのくらい長期のものとして考えているのであろうか。日本側親会社が国際合弁事業に対して想定しているタイムスパンの長さは国際合弁企業の寿命に直接的な影響を与えるであろう。東証一部上場会社を対象にして行った村松(1991)の設問調査によると、「合弁という形態は、貴社にとって短期的あるいは長期的戦略の展開フォームですか」という設問に対して、5年間位までの戦略と答えた会社が6.5%、10年間位までの戦略と答えた会社が35.5%、20年間位までの戦略と答えた会社が17.4%、半永久的戦略と答えた会社が40.6%との結果になっている(pp.108-109)。本節では、このような調査結果に照らして、日韓合弁企業の進出形態維持率分布に日本側親会社の戦略意図が及ぼした影響を調べてみる⁹。

まず、日本側親会社の戦略意図通りに物事が進んだ場合を想定してみよう。すると進出後5年経った時点では国際合弁企業全体の6.5%が解消されて、93.5%の国際合弁企業が生き残っているはずである。このように計算していくと、進出後10年には58.0%、

⁹ このように、村松(1991)の調査結果に照らして本稿で推定した国際合弁企業群の寿命を分析することには若干の問題点がある。それは、調査対象が違うからである。つまり、村松(1991)では、東証一部上場会社を対象にして調査を行っているため、調査に応じている回答者は韓国における日韓合弁企業だけを想定しているのではなく、全世界における国際合弁企業を念頭において回答しているのである。ただ、日本側親会社が韓国における日韓合弁企業をどの程度のタイムスパンでの戦略として認識しているのかを知る資料がなかったため、本稿ではそのプロキシとして村松(1991)の調査結果を活用している。

進出後 20 年には 40.6%の国際合弁企業が生き残るということになる。これらの数字と前で計算した、日韓合弁企業における進出形態維持率を比較してみよう（表 3 および図 3 参照）。

<図 3 入る>

まず、進出後 10 年目を基準にしてみると、ほぼ日本側親会社の意図通りの進出形態維持率となっている。つまり、前節での 5 年～10 年間の高い終了率はもともと日本企業が意図したとおりの結果である可能性を伺わせる所である。ただ、10 年ぐらいの戦略として考えていた国際合弁企業の中の一部は、5 年以内で終了していた。前で進出後 5 年までは国際合弁企業群と日本側単独経営群の進出形態維持率にあまり差がないことを指摘したが、その点から考えてみると、このように国際合弁事業を 10 年ぐらいの戦略として考えていた国際合弁企業の中の一部が 5 年以内に終了しているのは、国際合弁企業特有の要因によると言うよりは、海外での事業展開に伴う不確実性や不利によるところが大きいと解釈すべきであろう。

次には進出後 20 年目を基準にして両者を比較してみよう。日本側親会社の意図通りであれば、40.6%は生き残っていなければならないところが、30.5%の生き残りに留まっている。これは、国際合弁企業を 20 年超の半永久的な戦略として考える日本側親会社による国際合弁企業の中、約 1 / 4 は日本側親会社の意図とは裏腹に 20 年以内で国際合弁関係を解消していることを意味する。なお、進出後 25 年目の進出形態維持率をみると、国際合弁戦略を半永久的な戦略と考えていた 40.6%の国際合弁企業の中、半分も生き残っていないという結果になっている。

このような結果を総合してみると、日韓合弁企業において進出後 5 年から 10 年の間に見られる急激な進出形態維持率の減少は日本側親会社の戦略意図によるところが大きい。進出後 5 年まで、および進出後 10 年以降の終了には日本側親会社の戦略意図とは関係ない、何らかの要因が働いていた可能性があると言うことができると思われる。進出後 5 年までの終了が日本側親会社の戦略意図より多くなっているのは、海外における事業展開に伴う困難要因による可能性があることは前で述べた通りであるが、同じタイムスパンの戦略意図によって展開された国際合弁企業の中においても実際の寿命に差があるという本節の結果は、もう一つの国際合弁企業特有の解消要因である共同所有・共同経営による解消が存在していたことを示唆するものである。次章では、そのような共同経営に起因する要因が実際国際合弁企業の寿命にどのような影響を与えていたのか、また共同経営によるどのような側面が国際合弁企業の寿命に影響を与えていたのかを、統計的に検証してみることにする。

IV. 共同経営と国際合弁企業の寿命

1. 仮説の設定

前章では、日韓合弁企業が日本側単独経営群の現地法人に比べて不安定であったことを確認した上で、進出後 10 年までの不安定性は国際合弁企業に対する日本側親会社の

戦略意図によるところが大きいことを指摘した。また、進出後5年までの不安定性には海外での事業活動に伴う諸問題が影響を及ぼしている可能性も指摘した。しかし、それだけでは国際合弁企業の不安定性を全て説明することはできない。あまり差がないにしても、進出後5年目における日本側単独経営群の進出形態維持率に比べると国際合弁企業群の進出形態維持率は低い水準である。また、同じタイムスパンで捉えられていた国際合弁企業の中には日本側親会社の戦略意図を全うしたものもあれば、その以前に終了したケースも少なくない可能性を伺わせる結果も出ている。このような結果を生んだのはやはり国際合弁企業特有の要因としての共同経営にまつわる諸問題に他ならないと考えるべきであろう。

本章では、先行研究と筆者のインタビュー調査の結果をもとに、経営支配権の分散と異質な人的要素の共存を共同経営に起因する国際合弁企業内部の2つの特徴として捉え、それぞれの要因と国際合弁企業の寿命との関係に関する2つの仮説を設定し、その検証を試みる。

国際合弁企業が共同所有構造に基づいて共同経営されるということは、経営支配権が分散されることを意味する。事例分析を通じて国際合弁企業経営の難点を明らかにした、Killing(1983)は、経営権が共有されることによって、重要な意思決定における決定が遅延され業績が悪化したり、両親企業の相反する利害がぶつかりその調整がうまくいかなかったりする場合、それらは合弁関係を解消へと導く大きな原因になりうると指摘している。なお、彼は一方が支配的な経営権を持つことによって、この問題は相当解決できることを示している。一方、Beamish(1988)は、途上国における国際合弁企業では、投資国側が支配的な経営権を持つ場合、不満足な成果につながっていることを指摘している。ここで、日本側の出資比率を基に、本稿での国際合弁企業群をさらに日本側出資比率50%超の日本主導型、日本側出資比率50%の対等型、日本側出資比率50%未満の現地主導型といった3つの群に分けて、Killing(1983)とBeamish(1988)の議論を当てはめてみよう。すると、対等型の国際合弁企業は日本主導型や現地主導型の国際合弁企業に比べて寿命が短く、現地主導型に比べては日本主導型の寿命が短いということになる。そこで、本稿では次のような仮説を設定する。

仮説1：現地主導型の寿命が最も長く、その次は日本主導型、対等型の順になる。

複数の親企業が共同経営することによる、もう一つの問題は、組織内に異質な要素が共存するようになることである。両パートナーがお互い異なった性質の経営資源を出し合うことによるシナジー効果は、合弁企業における大きなメリットであり、合弁関係が成立するそもそもの理由でもあるが(McConnell & Nantell, 1985)、異なる目標や価値観が一つの組織内に共存することは、葛藤を引き起こし、合弁関係解消の原因にもなりうる。なお、この問題は、両親企業の国籍が違う国際合弁企業においては国家間の相異によってさらに増幅されることが容易に想像できる。

国際合弁企業における、このような異質な要素による葛藤は、主にそのような異質な要素を身につけているヒトを介して現れることになるであろう。そこで、問題になるのが投資国側親会社から送り込まれた派遣社員の存在である。Killing(1983)は、投資国側

親会社からの派遣管理者が、投資国側親会社との円滑なコミュニケーションや情報移転の面ではメリットとして働く反面、文化的な相違が存在する国間の国際合弁企業においては、現地側からの管理者との間に深刻な葛藤をもたらし、組織の存廃を左右するほどの深刻な問題にもなり得ることを指摘している。また、曹(1995)は、日韓の国際合弁企業に対する事例分析を通じて、日本人管理者の派遣が日本本社側のコミットメントとして受け入れられ、合弁関係を安定に導く要因であることを指摘している。

一方、筆者のインタビュー調査によると、長年にわたり韓国で国際合弁企業を運営している日本企業における、現地法人との窓口業務の担当者は、現地法人における日本人副社長のバッファーとしての役割を強調している。つまり、現地側親会社からの韓国人社長と日本本社との間に日本人副社長が入り、お互いの異見を調整できたことによって、現地の合弁企業と日本本社との間の、摩擦の可能性が減少したことを指摘しているのである。また、円滑な技術移転のために日本人管理者が必要であったことも強調していた。しかし、彼は、派遣された日本人管理者や現地の韓国人管理者の個人的特性による所が大きい、互いのオペレーションに対する明確な取り決めがない場合、高い日本人比率は合弁企業内において葛藤を引き起こす可能性が十分あることも指摘している。

上述したような、日本人派遣管理者の存在が持つ、相反する2つの側面を同時に考慮すると、日本人管理者があった方が合弁関係の安定性に貢献するが、必要以上に多くなると逆にその安定性を阻害する傾向がある、と結論づけることができよう。そこで、日本側親会社からの派遣社員が一人もいなかったケースを企業群Ⅰ、3人以下の派遣社員が駐在していたケースを企業群Ⅱ、3人超の派遣社員が存在していたケースを企業群Ⅲとしたとき¹⁰、次のような仮説を考えることができる。

仮説3：企業群Ⅱは、企業群Ⅰに比べても、企業群Ⅲに比べてもその寿命が長い。

以上の二つの仮説を検証するために、経営支配権の分散と関連しては、対等型を基準とする二つのダミー変数を、日本人派遣社員の存在に関連しては企業群Ⅱを基準とする二つのダミー変数をそれぞれ説明変数として設けた。

2. 調整変数の設定

本章では上述した二つの仮説に対して比例ハザードモデルを用いて、その検証を試みているが、その際、仮説検証のための共変量と共に、国際合弁企業の安定性に影響を及ぼすと思われる、幾つかの調整変数を共変量として用いている。次に、これらの調整変数について説明することにする。

韓国における日韓合弁企業の場合、韓国側のパートナーが法人ではなく、個人や現地社長になっているケースが多く見られるが、このような現地側パートナーの特性も、国際合弁企業内の異質な要素の共存による葛藤の発生可能性に影響を及ぼすと思われる。

¹⁰ 3人を基準にしているのは、役員1名、生産担当1名、経理担当1名の3人が、合弁企業におけるシナジー効果を確保するための必要最小限の人数であると考えからである。なお、日本人派遣者数に対しては、最初進出時点での人数と、合弁企業の終了時点または分析終了時点('97.10)での人数の単純平均値を用いている。

現地側のパートナーが法人の場合、現地側からの経営資源も日本側からの経営資源と同じく、その企業の組織文化や組織慣行の影響を受け、より硬直的なものになると考えられるからである。お互い硬直的な経営資源が異質な要素としてぶつかることによって、パートナーが個人の場合に比べて、合弁企業内の葛藤の蓋然性は高まることが予想されるのである。現地側パートナーの特性をあらわす変数としては、韓国側のパートナーが法人の場合には0、個人や現地社長、またはパートナーの欄に現地法人自体の名前が記されている場合には1の値をもつように設定したダミー変数が使われている。

一方、Beamish(1988)と曹(1995)は、国際合弁企業の安定性における両親企業のコミットメントの重要性を指摘しているが、日本側親会社のコミットメントの度合いが高ければ高いほど、その合弁企業が長続きするであろうということは容易に予想できる。本稿では、日本側親会社が合弁企業へコミットメントした度合いを示す代理変数として、合弁企業の存続中に日本側親会社によって行われた追加投資の有無をあらわすダミー変数を用いている。ただし、追加投資に関する、具体的なデータを得ることができなかったため、分析期間中、現地法人の資本金が増加し、なおかつ日本側の出資比率が減少していない場合、追加投資が行われたものと見た。この際、資本金の増加は年々のデフレータで割引計算をした後でも増加している場合だけを取り上げた。

日本企業の海外進出における一つの特徴として、吉原他(1988)は、日本の総合商社がその進出に関与していることを挙げているが、本稿のサンプルでも、多くの日韓合弁企業において、総合商社¹¹⁾が絡んでいた。安室(商社単独の製造企業への出資もあれば、商社が主導し関連製造企業が付随する形や、関連製造企業が主導し商社は補助的な役割をする形などその形態も様々である。総合商社は幅広い世界経済情勢への情報と、多くのグローバルイゼーションの経験を持っているため、国際合弁企業の寿命に肯定的な役割を果たすことが期待できる反面、吉原(1977)が指摘しているように、日本側の親会社である製造企業と商社間の利害対立によって商社参加型の国際合弁企業はより不安定なものになる可能性もある。変数としては、総合商社が日本側パートナーの一員(単独出資を含む)であることを示すダミー変数が使われている。

最後に、本稿では、各合弁企業が属する産業を示す業種ダミー変数を、調整変数として取り入れている。各産業の異なる特性が、国際合弁企業の寿命に影響を及ぼしている可能性が十分考えられるからである。産業の分類としては、非製造業と製造業を分けた後、さらに製造業を8つの業種¹²⁾に分類している。変数としては、非製造業を基準にした、8つの業種ダミー変数を用いた。但し、8つの業種ダミー変数を全部モデルに取り入れるのは、モデル全体の説明力を弱める恐れがあったため、統計的に有意な結果を示した機械産業ダミー変数と化学産業ダミー変数の、2つだけをモデルに取り入れた。

これらの諸変数をモデルと一緒に取り入れることによって¹³⁾、仮説で取り上げている

¹¹ ここで総合商社とは、日経 NEEDS-Company の基準に従い、三菱商事・三井物産・丸紅・伊藤忠商事・住友商事・日商岩井・トーメン・兼松・ニチメン・蝶理・東食・大倉商事・金商又一・長瀬産業・川鉄商事・豊田通商・日製産業・住金物産の18社を指す。

¹² 8つの業種の分類は、繊維衣類産業、化学産業、金属産業、機械産業、電気機械産業、輸送用機械産業、精密機械産業、その他製造業となっている。

¹³ これらの他にも、日本側親会社の特徴をあらわす変数として、資本金規模、従業員規模、売上規模、上

要因以外の、国際合弁企業の寿命に影響を及ぼした要因の効果を調整すると共に、新たなファクト・ファインディングを試みた。

3. 検証結果と解釈

仮説検証のために必要な、現地法人及び日本側親会社（複数出資の場合は、日本側出資比率全体の過半数を占める企業）のデータ収集は、前者に関しては、東洋経済新報社『海外進出企業総覧』と韓国の毎日経済新聞社『会社年鑑』各年度版を、後者に関しては、日本経済新聞社『会社年鑑』及び『会社総監』各年度版を利用して行った。この過程で必要データが入手できなかった231社がサンプルから外された。また、分析対象期間中に日本側の出資比率が変動し日本主導型か対等型か現地主導型かを確定できなかった30社がさらにサンプルから外され、実際の仮説検証は合弁型511社の中、250社を対象にして行われている¹⁴。

SAS(ver.6.12) PHREG Procedure を利用して検証を行った結果が<表5>にまとめられている。表の<モデル1>は、説明変数だけを取り入れたモデルであり、<モデル2>は調整変数を共に取り入れたモデルである¹⁵。係数の符号は、(-)がハザード比を低く（寿命を長く）、(+)がハザード比を高く（寿命を短く）する変数であることを示す。ここで、ハザード比とは、基準変数値における瞬間的な終了の危険度と、基準値から値が1増えた時の瞬間的な終了の危険度との比率を示すものである。つまり、変数がダミー変数の場合は、変数値が0の場合に比べた、変数値が1の場合の危険度を、連続量の変数の場合は、一定の基準値から値が1増えたときの危険度の比率をあらわす数値である。比例ハザードモデルでは、このハザード比が全存続期間を通じて一定であると仮定されている。

<表5入る>

まず、説明変数の有意度を調べてみると、仮説1は支持されず、仮説2だけが支持される結果となっている。仮説1が支持されなかったということは、日韓合弁企業においては、経営権がどれぐらい分散されているのか、あるいはどちらのパートナーが経営支配権を握るのか、などの共同経営のあり方は、その寿命にあまり影響を及ぼしていなかったことを意味する。しかし、このような解釈には若干の留保が必要である。それは、出資比率が実際の共同経営における経営支配構造をうまく反映していない可能性があるからである。Killing(1983)と Beamish(1988)は、出資比率が必ずしも経営支配の度

場の如何、設立年度、韓国での事業経験を、現地法人をあらわす変数として、従業員規模と資本金規模を、韓国政府の出資比率規制政策をあらわす変数として、1984年を境にした進出時期ダミー変数、などを調整変数として取り入れてみたが、有意な結果が得られなかったため、モデルから外した。

¹⁴ データの制約による、このようなサンプルの縮小がランダムなものであったのかを検定するために、外された261社のサンプルと残った250社のサンプルに対して進出形態維持率の比較検定を行った。その結果、サンプルの縮小によって、進出形態維持率が過大評価される効果が認められた。従って、本稿における仮説検証は、比較的長く持続した国際合弁企業を対象に行われていることを念頭において、その結果を解釈する必要がある。

¹⁵ 紙幅の制約のため、変数間の相関係数表は省略するが、変数間に特に高い相関係数は見られなかった。

合いを反映しないことを指摘しながら、少ないサンプルではあるが、彼らのサンプルの中で出資比率が経営支配度を反映していたのは、それぞれ約 70%と 40%に過ぎなかったとしている。また、財務部・韓国産業銀行編『韓国外資導入 30 年史』には、韓国政府が、形の上では外国人の一定以上の出資比率を許容しながらも、経営権だけは外国人に取られまいということで、無議決権株式の発行を許容した事実が紹介されている。しかし、上記の結果から、少なくとも日本側親会社の出資比率が国際合弁企業の寿命と関連してあまり意味を持たないということだけは確認されたと言えよう。筆者のインタビュー調査によると、現場からも、国際合弁関係ではお互いの信頼関係が最も大事なものであって、出資比率は実際の経営上ではあまり意味を持たないとの指摘があった。

日本人派遣者の存在と関連した二つのダミー変数は、〈モデル1〉ではそれぞれ 5%の有意水準で、〈モデル2〉ではそれぞれ 10%の有意水準で、仮説を支持する結果を出している。つまり、日本人派遣社員の存在は、シナジー効果の実現、または日本側親会社との仲介役としての正の側面と、葛藤の原因といった負の側面を併せ持つことが実証されたといえよう。なお、ハザード比の推定結果をみると、日本人派遣社員が 3 人以下存在していた企業群Ⅱに比べて、日本人派遣社員が存在していなかった企業群Ⅰと日本人派遣社員が 3 人超存在していた企業群Ⅲの瞬間解消率はそれぞれ約 1.5~1.8 倍にも及んでいる結果となっている。

次に、調整変数の結果を見てみよう。全ての調整変数が、統計的に有意に日韓合弁企業の寿命に影響を及ぼしていたことを、〈表5〉はあらわしている。その効果を見ると、まず、現地側パートナーの特性変数の場合、法人がパートナーであった場合、そうでない場合に比べて瞬間解消率は約 1.8 倍に及んでいるとの結果を出している。これは、やはり組織対組織の合弁関係で、葛藤の蓋然性が高まっていたことを物語るものと解釈出来よう。また、筆者のインタビュー調査によると、個人や現地社長が現地側のパートナーになっているのは、彼らがただ名前を貸しているだけのケースもしばしばあるらしく、実質的には日本側単独経営群とあまり変わらない現地法人である可能性がある。従って、この結果は、日本側単独経営群の現地法人と比べた際の、国際合弁企業の短命性を再度裏付ける結果であるとも解釈できる。

日本側親会社のコミットメント変数においても、予想通り、有意に国際合弁企業の寿命を長くする効果があることを示し、途上国の国際合弁企業では両パートナーによるコミットメントがその成果に重要な役割を果たすことを明らかにした Beamish(1988)の議論を支持している。一方、総合商社の関与と関連しては、総合商社が出資に絡んでいく国際合弁企業は、そうでない場合に比べて、約 2.4 倍の瞬間解消率を見せていたことが明らかになっていて、吉原(1977)の議論を支持している。

最後に、業種ダミーにおいては、機械産業と化学産業における日韓合弁事業が長続きしているとの結果を出している。各産業特有の事情や、それぞれの産業における日本と韓国間の経済的な繋がりなどが、このような結果の背景にあり得ると思われるが、その具体的な解釈については、今のところ今後の研究課題として残すしかない。

IV. むすびに

以上、本稿ではまず日韓合弁企業を対象にしてその寿命を推定し、それを日本側単独経営群の日系現地法人の寿命と比較したり、日本側親会社が国際合弁事業に対して想定しているタイムスパンと関連づけたりする事によって、推定した国際合弁企業の寿命が持つ意味を探ってみた。その結果、国際合弁企業は日本側単独経営の現地法人に比べて短命であること、また国際合弁企業においてはしばしば日本側親会社が想定している寿命よりも早めに解消されていることを確認することができた。なお、国際合弁企業の共同経営構造と寿命との関係を探る中で、日本側親会社の出資比率は国際合弁企業の寿命に影響を及ぼしていないことと、日本人派遣者の存在のような組織内のヒトの要素が国際合弁企業の寿命と深く関連していることを明らかにした。国際合弁企業においてもまさしく、「経営は金なり」ではなく、「経営は人なり」であることが実証されたと言えよう。

二つの経営主体を持つ国際合弁企業が短命だということは、もしかしたら当然のことかもしれない。Kogut(1991)のいう通り、国際合弁企業は単に不確実な海外へ進出する際の一つのオプションに過ぎないかもしれないし、Gomes-Casseres(1987)のいう通り、ただ通過的な組織形態として機能している可能性もある。しかし、本稿で取り扱っているサンプルを長い寿命の順に並べてみると、長寿現地法人ベスト10の中に、5つも国際合弁企業が含まれている。これは、平均的な短命性とは別に、海外事業展開における一つの形態としての国際合弁企業の可能性を示唆するものである。このような、長く持続している国際合弁企業の内面をより深く把握することが、今後の研究課題であるといえよう。

参考文献

<英文文献>

- Beamish, P. W. (1985). 'The Characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Countries,' *Columbia Journal of World Business*, Fall, pp. 13-19.
- Beamish, P. W. (1988). *Multinational Joint Ventures in Developing Countries*, London and New York: Routledge
- Blodgett, L. L. (1992). 'Factors in the Instability of International Joint Ventures: An Event History Analysis,' *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 475-481.
- Contractor, F. and P. Lorange eds. (1988). *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Cox, D. R. (1972). 'Regression Models and Life-Tables,' *Journal of the Royal Statistical Society, Series B*, 34, pp. 187-220.
- Franko, L. G. (1971). *Joint Venture Survival in Multinational Corporations*, New York: Praeger.
- Gomes-Casseres, B. (1987). 'Joint Venture Instability: Is it a Problem?,' *Columbia Journal of World Business*, Summer, pp. 97-102.
- Hennart, J. F., D. J. Kim and M. Zeng (1998). 'The Impact of Joint Venture Status on the Longevity of Japanese Stakes in U.S. Manufacturing Affiliates,' *Organization Science*, Vol. 9, No. 3, May-June, pp. 382-395.

- Killing, J. P. (1983). *Strategies for Joint Venture Success*, New York: Praeger.
- Kogut, B. (1989). 'The Stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry,' *The Journal of Industrial Economics*, 38, pp. 183-198.
- Kogut, B. (1991). 'Joint Ventures and the Option to Expand and Acquire,' *Management Science*, Vol. 37, No. 1, January, pp. 19-33.
- Li, J. (1995). 'Foreign Entry and Survival: Effects of Strategic Choices on Performance in International Markets,' *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 333-351.
- McConnell, J. J. and T. J. Nantell (1985), Corporate combinations and common stock returns: The case of joint ventures, *Journal of Finance* 40(2), 519-536.
- Park, S. H. and M. V. Russo (1996). 'When Competition Eclipses Cooperation: An Event History Analysis of Joint Venture Failure,' *Management Science*, Vol. 42, No. 6, June, pp. 875-890.
- Pennings, J. M., H. Barkema and S. Douma (1994). 'Organizational Learning and Diversification,' *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, pp. 608-640.
- Stopford, J. M. and L. T. Wells, Jr. (1972). *Managing the Multinational Enterprise: Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiaries*, New York: Basic Books, Inc.
- Yamawaki, H. (1997). 'Exit of Japanese Multinationals in U.S. and European Manufacturing Industries,' in P. Buckley and J. L. Mucchielli (eds.), *Multinational Firms and International Relocation*, Cheltenham, England: Edward Elgar.

<和文文献>

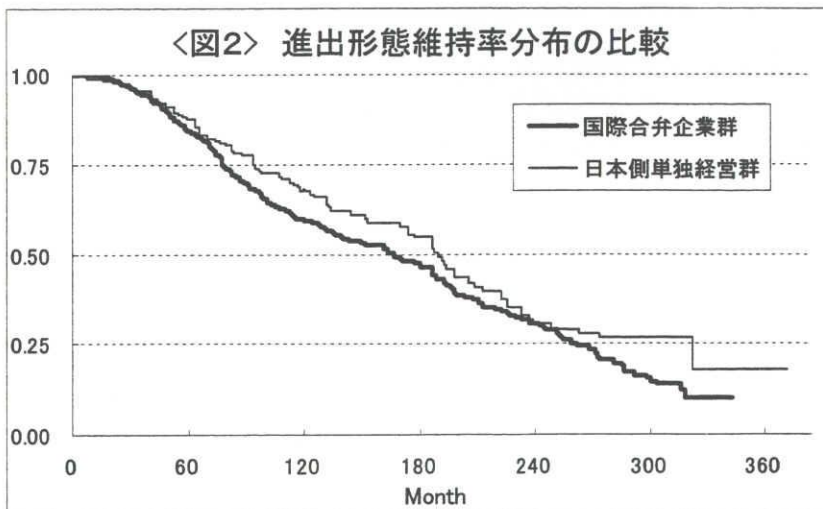
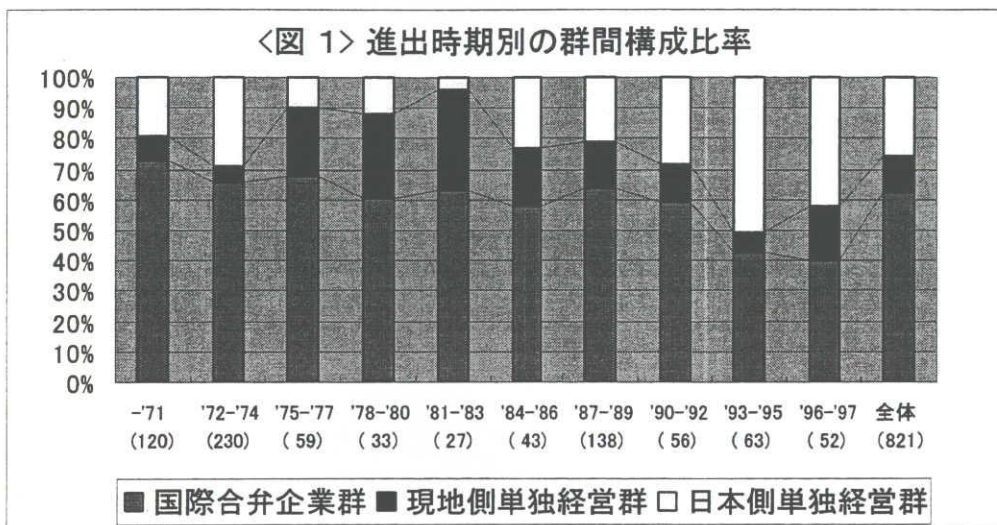
- 大橋靖雄・浜田知久馬 (1995) 『生存時間解析：SASによる生物統計』東京大学出版会。
経済企画庁編『国民経済計算年報』昭和56年度版、平成10年度版。
- 清水剛 (1999) 「イベント・ヒストリー分析の理論と方法」高橋伸夫編『生存と多様性』
白桃書房, pp.41-73.
- 曹斗燮 (1995) 「合併事業のマネジメントに関する一考察」『調査と資料』第101号。
東洋経済新報社『海外進出企業総覧』各年度版。
日本経済新聞社『会社年鑑』各年度版。
日本経済新聞社『会社総監』各年度版。
- 浜島信之 (1990) 『多変量解析による臨床研究 (第二版)』名古屋大学出版会。
- 松村司叙編 (1991) 『国際合併戦略』中央経済社。
- 吉原英樹 (1977) 「商社参加の海外製造合併企業」『世界経済評論』21巻8号, pp.79-88。
- 吉原英樹・林吉郎・安室憲一 (1988) 『日本企業のグローバル経営』東洋経済新報社。

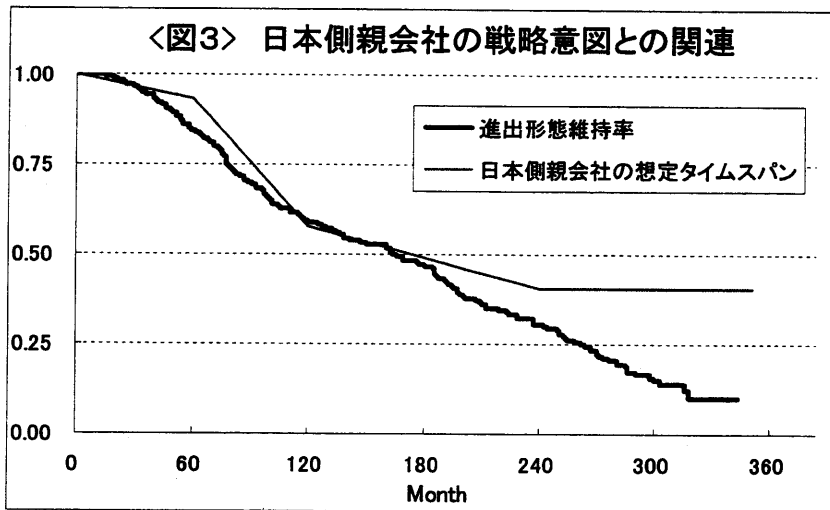
<韓国語文献>

- 韓国財政經濟部 (1998) 『外国人投資企業現況』
財務部・韓国産業銀行 (1993) 『韓国外資導入30年史』

(『中京経営研究』第10巻第1号、145-164頁、掲載論文)

<図>





<表>

<表 1> 進出形態別の進出後の変遷

	進出 合計	終了				存続（打切り） ('97.10.現在)		
		撤退		群の変動				
日本側単独経営群 (A)	209	68	32.5 %	B群へ	16	9.7%	121	57.9 %
				C群へ	4			
国際合弁企業群 (B)	511	23 1	45.2 %	A群へ	19	13.9 %	209	40.9 %
				C群へ	52			
現地側単独経営群 (C)	101	42	41.6 %	A群へ	1	2.0%	57	56.4 %
				B群へ	1			
合計	821	34 1	41.5 %	93		11.3 %	387	47.1 %

<表 2> 国際合弁企業に対する既存のイベント・ヒストリー分析

著者	対象	手法	説明変数	調整変数
Kogut(1989)	国際合弁企業 だけ	コックス 回帰	複数契約、合弁企業の R&D 集約度およびマーケティング集約度、合弁企業の規模変数、産業集約度とその変化率、産業成長率	
Park & Russo(1996)	国際合弁企業 だけ	加速 モデル	パートナー間競争関係、統合合弁、過去の経験、複数契約、参加パートナー数	業種ダミー、国際合弁ダミー、R&Dダミー、経営支配度
Pennings et al.(1994)	多角化 事業	コックス 回帰	多角化度、立地、買収による進出、合弁ダミー、過去の経験	資本利益率、規模、拡張後の年数

Yamawaki(1997)	全現地法人	ロジットモデル	国際合弁ダミー、多角化度、買収による進出、過去の経験、現地法人の規模、産業の成長率	
Li(1995)	全現地法人	コックス回帰	国際合弁ダミー、多角化度、買収による進出、過去の経験	現地法人の年齢・規模、親企業の規模、産業集中度、産業成長率、業種ダミー、国家ダミー、追加投資、進出時期ダミー
Hennart et al.(1998)	全現地法人	コックス回帰	国際合弁ダミー、過去の経験、多角化度、買収による進出、産業成長率、親企業の規模、現地法人の年齢	
Blodgett(1992)	国際合弁契約	コックス回帰	経営支配度、政府規制、過去の経験	

<表 3> 進出形態維持率の推移

	5年		10年		15年		20年		25年	
国際合弁企業群	84.2	(15.8)	59.1	(25.1)	46.6	(12.5)	30.5	(16.1)	14.8	(15.7)
日本側単独経営群	87.6	(12.4)	67.6	(20.0)	53.4	(14.2)	30.5	(22.9)	26.9	(3.6)
差	-3.4	(3.4)	-8.5	(5.1)	-6.7	(-1.7)	0.0	(-6.8)	-	(12.1)

<表 4> 進出形態持続率の比較検定結果

	ログランク検定	一般化ウィルコクソン検定
カイ二乗値	3.5645*	2.5214

注) *は 10%水準で、有意であることを示す。

<表 5> 仮説検証の結果 (コックス回帰)

変数	<モデル1>		<モデル2>	
	係数	ハザード比	係数	ハザード比
日本主導型ダミー	0.25	1.280	0.09	1.097
現地主導型ダミー	(0.20)	1.062	(0.20)	1.183
企業群 I ダミー	0.06	1.705	0.17	1.567

企業群Ⅲダミー	(0.53)	1.770	(0.53)	1.577
現地パートナー・ダミー	0.53**		0.45*	1.774
コミットメント・ダミー	(0.23)		(0.24)	0.532
商社関与ダミー	0.57**		0.46*	2.381
化学産業ダミー	(0.23)		(0.23)	0.552
機械産業ダミー			0.57**	0.476
			(0.23)	
			-0.63***	
			(0.24)	
			0.87***	
			(0.22)	
			-0.60**	
			(0.27)	
			-0.74*	
			(0.43)	
尤度比統計量		10.18		48.57
自由度		4		9

註) ***は 1%、**は 5%水準、*は 10%水準で有意であることを示す。なお、括弧の数字は標準誤差を表す。

1. 韓国企業の人事制度改革の流れ
 - (1) 人事管理に影響を及ぼす要因
 - (2) 人事管理のパラダイム変化
2. 韓国企業の人事管理の課題
 - (1) 当面の課題
 - (2) 21世紀の課題
3. 韓国企業の人事制度改革の実態
 - (1) 年俸制
 - (2) 抜擢制
4. 日本企業の人事制度改革の実態
 - (1) D社ケース
 - (2) E社ケース
 - (3) F社ケース
5. 要約と課題

1. 韓国企業の人事制度改革の流れ

韓国における人事制度の改革は、すでに1987年6・29宣言以降の激しい労使紛争をきっかけにして進められており、それに拍車をかけたのが1997年11月起きた経済危機であった。経済危機は韓国経済と韓国企業の構造的な弱点によるものである（構造的不適応論）という見解が一般的に支持されている。政府は改革作業として、構造調整を金融構造調整と企業構造調整に分けて実行した。この過程において韓国国民は多くの困難に直面することになった。家計所得は相当に減少し、多数の人々は職を奪われた。労働研究院の調査（1999）によると、1997年1月から11月までの間に雇用調整を行なった企業は19.7%、1998年4月から12月までの間に雇用調整を実施した企業は69.6%であった。こうした過程において、企業経営の根本的なパラダイムに変化が生じており、企業は経営慣行をかえた。たとえば、年俸制が普及し、採用、評価、などにおいて新しい動きが芽生えた。

韓国企業は、1980年代まで規模の成長を重視する経営戦略を追求してきたこともあって人事管理をはじめ、一般管理部門については過去の慣行がそのまま維持されてきた。しかし1980年代後半から環境変化を無視し慣行だけを維持しようとする姿勢から脱皮して、新しい経営および人事管理の枠を取り入れようとする革新を試みている。最近の人事管理の変化は部分的な改善でなく、基本的なフレームをかえる画期的な改革である。

- (1) 人事管理に影響を及ぼす環境要因

人事管理の改革は環境の変化や企業の内部状況に影響される。

1) 労働市場と労使関係

労働市場の変化は 1976 年頃から始まった。この時期から労働市場での需要が供給を超過することになった。1987 年 6・29 宣言以降、労使関係は、強化した交渉を基盤にして労働組合が主導した。しかし労働組合主導の 1990 年代の労使関係は、1997 年 11 月経済危機を契機に、使用者主導の労使関係へと転換した。

2) 労働法の改正

1997 年 3 月新労働法が制定された。改正労働法の内容のなかで、企業の人事管理に大きな影響をあたえるのは、整理解雇、複数労組、労働組合前任者の賃金支給禁止、団体交渉決裂時調整前置主義制度導入などである。整理解雇は条件はきびしいが、企業に人事管理の伸縮性を確保することができるようになった。

3) 情報技術の発達

情報技術は職務内容を変化させ、また必要とする人的資源の性格を変えた。教育訓練の重要性も高めるようになった。人事管理をより流動的なものに変えさせ、新雇用形態の変化を加速化させる要因である。

その他の影響要因には、勤労者の意識変化、消費者（生産製品市場）の変化、社会価値観の変化などがある。

(2) 人事管理のパラダイムの変化

1) 内部労働市場中心から外部労働市場中心へ

人事管理制度が、過去の内部労働市場中心の体制から急速に外部労働市場中心の体制へと移動した。たとえば、勤労者の解雇が法的に許され、勤労者と企業を連結する雇用保障はもはや重要な意味をもたない。

2) 個人中心の人事戦略

成果給制度（年俸制）と能力による昇進によって企業の競争力を高める個人中心の人事戦略を実行する。この戦略は、企業の論理と勤労者の欲求充足による動機賦与メカニズムにマッチするものとして、多くの企業がとらえている。

3) 人中心から職務中心へ

韓国企業はこれまで人中心の人事制度を活用してきた。しかし企業の規模が大きくなるにつれて、職務と人的資源の構成も多様化してきて、人中心の人事制度は限界であると考えられるようになった。21 世紀において企業の勝敗を左右するのは人的資源の効率的な管理を行なうことであり、それを行なうために人の特性と職務の特性、双方を考慮した人的資源の活用が必要となった。

韓国企業は過去 10 数年間、人中心の人事慣行を補完する次元で、職務を中心とする米国内式人事管理手法を積極的に受け入れてきた。成果給制度（年俸制）のような賃金制度も、基本的に個人の職務が正確に定義されることによって活用できる。韓国企業の場合、当分職務中心の人事管理制度へ転換するための努力は大きくなるだろう。職務分析、職務評価、職務を中心とする外部労働市場の発達などのような職務中心の人事管理の基礎となる与件形成が、韓国企業の人事管理革新の速度を左右するだろう。

2. 韓国企業の人事管理の課題

韓国労働研究院が実施した「人的資源管理専門家質問紙調査（1999）」結果から、韓国企業の現在と21世紀に当面した人事管理の上位5つの課題は、次のとおりである。

1) 現在の当面課題

- 第1位 年俸制などによる能力主義型賃金管理
- 第2位 柔軟な人力管理および雇用調整
- 第3位 客観的で妥当な考課制度の確立と運営
- 第4位 人力予測および定員管理の合理化
- 第5位 人材育成のための効率的な教育訓練

2) 21世紀競争力確保のための人事管理の課題

- 第1位 柔軟な人力管理および雇用調整
- 第2位 年俸制などによる能力主義型賃金管理
- 第3位 従業員の創意性開発
- 第4位 客観的で妥当な考課制度の確立と運営
- 第5位 優秀人材の確保

柔軟な人力管理と能力主義賃金管理は、現在および21世紀においてもっとも重要な課題としてあげられており、報償管理の合理化と雇用規模の合理化が韓国企業の人事管理の核心的な問題となっているといえる。

3. 韓国企業の人事制度改革の実態

(1) 年俸制

韓国において年俸制は1992年総額賃金制を推進する際に若干論議されたことがあった。しかし年俸制導入状況についての本格的な調査はほとんど行なわれていない。韓国経営者総協会調査（1995）によると、規模が小さい企業ほど、製造業よりも非製造業のほうが導入している傾向があるとされている。近年、年俸制の導入は益々増える傾向にある。

以下、Aグループの年俸制導入背景を紹介する。

同社は21世紀超一流企業をめざすという目標を掲げ、そのための青写真をつくるために、1992年Aグループ内全管理者を対象に「21世紀戦略課題導出のための管理者ワークショップ」を開催し、企業変身のための各々の機能別戦略課題を導出する過程において、人事部門は従業員本人の能力による処遇を制度化することを提言した。

Aグループの企業文化の特徴は温情主義であり、その負の現象が表面化・深刻化されてきた。一方では世界超一流企業と競争しなければならない。これらのことを解決する方法として従来の給与体系を能力主義年俸制へと変えることにした。年俸制導入の直接的理由は組織を活性化するためであった。

(2) 抜擢人事制度

抜擢制度は長い間企業において実施されてきた。しかしその対象はごく一部にすぎなかった。この制度に対する関心が高くなったのは、近年、企業が能力主義人事制度を導入す

ることによる。

B社の抜擢人事制度の導入背景は次のとおりである。

1995年から新人事制度導入の一環として、抜擢人事制度を導入した。従来の年功主義人事管理による無事安逸（ことなかれ主義）の弊害を克服し、能力があって一生懸命に働く従業員に対して、それに対する報償をする組織風土を醸成することが必要であったことがその背景的理由である。要するに、抜擢人事によって挑戦的な組織風土を醸成することが同社の目的であった。

C社は1997年から課長級の中から役員資質を備えたひとを選抜し、特殊教育をさせる「次世代役員制」を導入している。役員候補として選抜されたひとは、以前より昇進期間が2～3年短縮し、課長級でも早ければ5～6年の間に役員になれる。

4. 日本企業の人事制度改革の実態

日本においてはバブル経済崩壊以降、能力主義人事制度を導入する企業が急激に増えている。ここでは3社のケースを紹介する。

(1) D社ケース

D社は1999年社長を超える6300万円の年収を獲得した従業員が誕生で話題になった会社である。同社の企業構造改革の特徴は従業員中心に進められていることである。

①企業の存在価値は消費者に対してどれだけ有益なものが提供できるかで決まる、そして新しい付加価値を生み出すのは人材であるということが同社の基本的な経営哲学である。

②同社は従業員の奮起と自立を促す環境を整えている。たとえば、チャンスが平等に与えられ、成功すれば成功した分だけの報酬が返ってくるといった公平な評価システムを構築している。

③仕事に基づいて組織をつくる発想である。同社の組織はすべて従業員の自由参加によるチーム制で成り立つ。毎年行なわれるビジョンプレゼンテーションという社内コンペティションでチームを立ち上げ、その発案者がチームリーダーとなる。チームリーダーが事業の予算から募集によるチーム編成、成功報酬の分配の権限を持つ。

④1995年から市場価値に基づく全社員対象の年俸制が導入された。給与は2つの基準（社外評価値と社内価値）によって決定される。社外価値、つまり当該社員が同社を辞めた場合、世間はその社員をいくらで買うかであり、社内ではその社員をいくらで買うかである。

⑤同社の手法は、ベンチャースピリットを基本として組織内の自由競争を徹底させることによって従業員活性化をはかっている。

(2) E社ケース

E社は、創立40周年であった1995年を新創業の年と位置づけ社名を変更した。社名変更の前後から、語学事業や福祉事業への進出、雑誌事業の大規模な展開など新しい事業やサービスを手かけるようになった。それらの事業推進を進めるのには旧人事制度では限界があった。新しい分野への積極的に挑戦する従業員の育成や企業風土をつくることが、人

人事管理の課題として顕在化した。

こうした状況を背景に「新しい価値提案が活発に行なわれ、事業が拡大していくとともに、社員一人ひとりが自己実現できる」、「自立した個人と企業の新しい関係を創設できる」ことを目的に、新しい人事制度が 1995 年に導入された。新人事制度の導入では賃金制度の改訂にとどまらず、キャリア開発、福利厚生制度を含めたトータルな制度改訂を行なった。

①新しい賃金制度、キャリア開発制度、福利厚生制度は相互補完的に関連している。

②賃金制度においては「パフォーマンスとリワードの一致」を追求する。具体的な賃金制度としては、管理職対象の年俸制度、一般社員での定期昇給、ベースアップの廃止、それにかわるマトリックス型賃金制度の導入、貢献度による退職金制度などがある。

(3) F 社ケース

F 社は 1969 年に年俸制を導入した。この頃は当社にとっても会社設立後 20 年を経て、経営状況も安定し、従業員数も増加していった時期であった。年俸制を導入するにあたっての基本的な理由・目的は「会社への貢献が大きい管理職に対して、その業績に応じた高い給与を支払い、高い処遇をする。実力主義、成果主義の考えを給与制度のなかで実現する」ということであった。

①1968 年の年俸制導入以来、1981 年には年俸基準額に加え「管理職手当」「役職手当」を新設し、年 2 回の賞与時に支給するという制度変更を行った。

②1987 年には業績給を導入し、給与体系は「本俸」と「業績給」の 2 本立てというシンプルな形に制度変更を行なった。年俸制導入の本来の目的であった実力主義の徹底のためであった。業績給は各人の本俸額とは関係なく職能給と評価にリンクした絶対額で決定され、年 2 回支払う給与として新設された。構成は「職能格別基準額」と「業績評価額」の 2 本立ての運用にしている。前者は従来の管理職手当に相当するもので、後者は個人の会社業績への貢献度を直接的に反映させるものである。

③業績給導入の背景には能力や業績に基づく公正な給与配分の実現というねらいが含まれている。同社は実力主義をすんなりと受け入れる企業風土が伝統的に根付いている。

5. 要約と課題

以上、日韓企業における能力主義人事制度の実態を、その導入背景を中心に、主として企業訪問調査や文献研究などによって解明されたものを述べてきた。

韓国企業では経営管理分野において、もっとも改革が遅れていた人事管理において 1987 年 6・29 宣言以降、1997 年 11 月経済危機をきっかけに、急速に改革が行なわれている。調査を行なった 5 社は、そのほとんどが 21 世紀超一流企業をめざしている。そして 21 世紀においては、物的資源よりも人的資源のほうが競争力の源泉であり、人的資源の効率的活用が必要であると認識していた。従来の企業風土（年功主義、温情主義）を変革し、成果をだす、挑戦的な企業風土を醸成するために能力主義人事制度、年俸制や抜擢制度を導入しているように考えられる。

調査した日本企業 3 社は、日本企業のなかでも日本企業離れ企業として知られている企業である。3 社は能力主義人事を受け入れられる企業風土がすでに醸成されており、それ

は経営者の経営理念、経営哲学が多く影響している。3社は能力主義と働きやすい企業を並行して追求企業としてこれからの企業のあり方を考える際に非常に参考となった。

韓国では年俸制は使用者主導の労使関係をベースにした賃金制度、企業の人件費削減のための賃金制度としてもみる見解も少なくない。能力主義人事制度がはたして日韓企業において根をおろし実りをえることができるか、そして能力主義人事制度導入の阻害要因と促進要因にはどんなものがあるか、それらについての日韓においてどのような差異があるのかなどを解明するのは今後の課題である。