

KEO discussion paper No.139

東南アジアにおける日本企業の競争優位確保のための  
組織ケイパビリティ評価シートの研究  
—日・中・韓国企業の比較を通して—

今口忠政・申美花・李新建

要約

本研究は、これからの成長地域である東南アジアにおける日本企業、中国企業、韓国企業の経営形態を比較することによって、当該地域で競争優位を構築するために必要なビジネスモデルを明確化することが目的である。そのため、東南アジア地域における日本、中国、韓国企業の競争状況を概観した後、日本企業はホンダ、中国企業はハイアール、韓国企業は政府主導の韓流を取り上げ、東南アジア地域における具体的な企業活動についてのケース研究を行った。これらの事例研究を通して、企業の競争優位性は組織の能力やケイパビリティからもたらされているものと捉えられ、第Ⅱ部において能力やケイパビリティの概念、およびそれらを測定する尺度について検討した。さらに、日本企業を対象に組織能力やケイパビリティをアンケート調査によって分析した結果を論述し、日本企業の競争優位をもたらしている組織要因とそれらの相互関係を明らかにした。中国企業、韓国企業に関する実態調査は課題として残されているものの、今後の調査研究によって詳細に検討し、日中韓それぞれの企業の競争優位をもたらしている組織能力の比較研究を試みたい。

はじめに

経済のグローバル化が急速な勢いで進展している。こうした動きに、日本企業は安い生産コストを求めて中国や東南アジア地域に生産拠点を移転するとともに、中国やASEAN 諸国の巨大な市場を確保するために、欧米の企業やサムスンなどの韓国企業と熾烈な競争を展開している。しかし、安い人件費で優位性を保っていた中国は、賃金の高騰、労働争議の勃発によって経営の難しさが増大し、中国よりさらに賃金の安い東南アジア諸国へと拠点を移転させる企業が目立っている。まさに東南アジア地域が欧米、日本、中国、韓国企業間で覇権をめぐる競争の場と化しているのが現状である。

本研究はこれからの成長地域である東南アジア地域における日本企業、中国企業、韓国企業の経営形態を比較検討することによって、東南アジア地域で競争優位を構築するために必要なビジネスモデルを明確化することである。そのため、当該地域で競争力を発揮している日中韓企業の競争力の根源を組織能力としてとらえ、優位性をもたらしている組織的特徴の比較検討を通じて、東南アジア地域で有効な組織能力を明確化したい。

われわれは、過去に「事業再構築のための撤退戦略とマネジメントの研究」(平成 13 - 14 年度の科学研究費補助研究)、「日本企業の事業再構築と進出・撤退行動の分析—日中韓の事例を中心として—」(平成 16 - 17 年度の科学研究費補助研究)、「組織能力の再構築による復活戦略—日中韓企業の比較研究—」(平成 19 - 20 年度の科学研究費補助研究)と、一貫して日・中・韓企業の企業行動の分析と比較に焦点をあてて研究してきた。本研究は、これらの研究から得られた研究方法や成果を基盤として、東南アジア地域における日本企業、中国企業、韓国企業に焦点をあて、組織能力やケイパビリティの比較検討を行い、当該地域で競争力を発揮するための日本的な事業モデルを明確化したいと考えている。そのためのステップとして、インタビューによる現地調査やアンケート調査をベースに、①東南アジア地域における競争構造の分析、②日本企業の東南アジア地域で展開している事業モデルの分析、③中国企業、韓国企業の東南アジア地域における事業モデルとの比較分析、④日本企業の競争優位確保のためのケイパビリティ評価シートの開発という手順で進める計画である。

本論文は、2部構成からなり、第Ⅰ部では東南アジア地域における日中韓企業の競争状況を概観し、日本企業、中国企業、韓国企業から特徴のある企業を取り上げてケース研究を行う。これによって、日中韓企業の東南アジアにおける経営の全体像を理解する。第Ⅱ部では、競争力の源泉となっている組織能力やケイパビリティを分析するための概念を整理し、東南アジア地域に適応可能な評価シートを開発する前提として、日本企業を対象として行った組織能力調査を述べる。今後は、これらの結果をもとにして現地でのインタビュー調査とアンケート調査を組み合わせ、さらに詳細に比較分析を試みたいと考えている。

## 第Ⅰ部 東南アジア地域における日中韓企業の事業展開と競争状況

### 1. 日中韓企業の東南アジアにおける概況

経済のグローバル化によって、日本企業はグローバルに生産拠点を移転させ、成長が見込まれる東南アジアにおいては欧米の企業や中国、韓国企業と熾烈な競争を展開している。しかし、揺るぎない競争力を発揮してきた日本の電機産業は、東南アジアを含む海外事業においてサムスン等の俊敏な経営の後塵を拝して劣勢な状況に置かれている。さらに、垂直統合型のメリットを発揮して高品質な製品を世界に供給してきた自動車産業も、アジア地域で開発された極めて安価な製品を世界市場向けに供給するなどの工夫によって、競争力を維持

しようとしている。このように、6億人の人口を抱える東南アジアは、欧米企業に加えて、日本、中国、韓国企業が競争優位な事業モデルの構築を目指して熾烈な競争を展開している状況にある。そこで、本章では日本企業、中国企業、韓国企業の東南アジアにおける現状を概観する。

### (1) 日本企業の動向

日本企業の海外への直接投資の変遷をみると、1985年から急激に進行した円高を背景に、輸出志向から海外直接投資へと大きく方向転換している。1986年に200億ドルを超えた海外直接投資は1989年には675億4000万ドルにまで達し、アジア諸国に加え、北米、EU諸国等の先進諸国への投資が急増した。しかし、バブルの崩壊によって、増加傾向にあった海外生産体制が見直され、海外直接投資も修正を余儀なくされた。

その後、国内経済の停滞を反映して海外投資は減少傾向にあったものの、1993年から再び増加傾向をみせ、1999年には666億9400万ドルにまで回復した。その後は大幅な減少になり、2001年には1986年以来の316億600万ドルへと低下してしまった。主に、金融・保険の海外拠点の整理・統合の動きなどに見られるような非製造業向けの投資の減少に起因している<sup>1</sup>といわれる。地域別では、ヨーロッパ、北米などの先進国では減少し、それに代わって、中南米や中近東やアジアが増加し、先進国から発展途上国へと投資の行き先が変化した。特に世界の工場といわれた中国への生産拠点の移転が顕著になった。

しかし、直近の2015年には対外直接投資が1,308億ドルにまで拡大した。米国への投資額は449億ドルで全体の34.3%を占めて2010年以降の最大の投資先国であるものの、アジア向けは323億ドルになり、日本の対外直接投資全体の24.7%を占めるようになった。その中でも、ASEAN向けが202億4400万ドルで、中国向けの88億6700万ドルと較べて、2013年以降2倍以上の差がつき、中国に対する直接投資の慎重姿勢が垣間見られるようになった。日本企業は安い生産コストを求めて中国に生産拠点を移転し、中国は世界の工場と呼ばれるようになったが、賃金の高騰、それを背景とする労働争議の勃発等によって企業経営の難しさが増大し、中国からさらに賃金の低いASEAN地域へと投資先を移転する傾向がみられる。ジェトロの世界貿易投資報告によると、日本のASEAN向け直接投資額の推移は、2005年の50億200万ドル、2006年の157億2100万ドルから、2014年には231億3400万ドル、2015年には202億4400万ドルに達している<sup>2</sup>。

### (2) 中国企業の動向

中国企業の東南アジア地域への事業展開は21世紀に入ってから驚異的な伸びを見せている。2014年の東南アジア10カ国の直接投資のフローは78.09億米ドルであり、前年度より7.5%増加している。同年度末の直接投資のストックは476.33億米ドルに達している。中国現地法人3,300社余りを設立し、15.95万人の現地従業員を雇用している<sup>3</sup>。投資の業種は、電気・ガス・水道などのインフラ整備、卸売・小売、金融・サービス、製造業が大きなウェイトを占めているが、近年、製造業企業の投資が相対的に多くなっている。中国企業の東南アジア地域への事業進出の動機は、中国政府の奨励策、東南アジア地域の投資環境の魅力性、中国とASEANとの自由貿易協定の推進というマクロな要因とともに、企業側の内的要因としては、東南アジア市場の獲得、自然資源の獲得、コスト削減、中国国内の熾烈な競争の回避、貿易摩擦の回避などが挙げられる<sup>4</sup>。中国企業の事業領域は従来、労働集約型と資源集約型産業に集中していたが、近年、先行している日本企業と韓国企業に太刀打ちできるよう

<sup>1</sup> 2002年版『ジェトロ貿易投資白書』, p. 22。

<sup>2</sup> 2016年版『ジェトロ世界貿易投資報告』, p. 32。

<sup>3</sup> 中国商務部『2014年度 中国対外直接投資統計公報』, pp. 30-31。

<sup>4</sup> 劉 (2013)。

に、進出事業の付加価値を高めることに取り組んでいる。

### (3) 韓国企業の動向

中国と日本は強力な資金力を前面に出し、東南アジア諸国への影響力拡大に乗り出しているが、韓国は 2004 年から開始した経済発展の経験を共有する事業（KSP=Knowledge Sharing Program）の成果をもとに、「経済韓流」で立ち向かっている構図となっている。特に、韓国型経済発展戦略を学ぼうとする東南アジア諸国が増えており、KSP は韓国企業各社が東南アジア市場に進出する足がかりになるものと見られる。さらに韓国政府は、KSP と地域別セミナーを発展させ、東南アジアに韓国中心の「経済発展に向けたネットワーク」を構築する計画である<sup>5</sup>。そのような政府の後押しとともに最近では「サムソン」「LG」「ヒュンダイ」といったエレクトロニクス系・自動車系の大手企業だけでなく、金融業、医療機器、建築資材、食品、美容・ファッションといった中小企業の進出も目立つ。特に、ベトナムのハノイ、タイのバンコク等は、東南アジアの主要交易拠点と位置づけられ、輸出事業を支援するためのインキュベーターの設置や中小企業振興財団を通じた多様な支援サービスの提供等により、中小企業の進出拠点として拡充化が推し進められている。更には、現地進出にあたり、韓国輸出入銀行による支援活性化といった金融対策も図っている。その他、既に進出している韓国系大企業による中小企業への協力についても、中小企業庁が積極的に後押ししている。例えば、大企業からの中小企業への資金援助、建設工事における共同受注、大企業の流通網を活用しての中小企業製品の販売等である<sup>6</sup>。大きな特徴は大企業、中小企業とも現地で人気が増している韓流コンテンツを重要なマーケティング手段として活用して成果を上げている点である。

## 2. 日本企業のケース —ホンダの二輪車—

### (1) ホンダの概要<sup>7</sup>

本田技研株式会社は、創業者の本田宗一郎が、出身地である浜松でオートバイの製造販売を始めたことに始まる。東京のオート商会という自動車修理工場で修理工として働きながら技能を習得した後、浜松で自動車修理業を開業した。創業当時は大部分が外国製の自動車であったことから、1939 年に自動車の重要部品であるピストンリングを軍用トラック向けに生産する東海精機を設立した。しかし、単なる部品製造ではあきたらず、設立した東海精機をトヨタに売却し、1946 年にホンダ技術研究所をオープンすることになる。翌年には、自転車に取り付ける補助用エンジンの生産を始めて、エンジン生産に乗り出すことになった。しかし、エンジンの出力が大きくなると、自転車ではフレームそのものが構造的に脆弱であったことから車体の強靱化に取り組み、車体とエンジンを一体化したオートバイの生産を手掛けるようになった。1949 年には画期的なオートバイであるドリーム号が生み出される。さらに、ドリーム号に引き続いて 1952 年には 50cc エンジンのカブが生産され、市場に大きく受け入れられた二輪車となった。

このとき経営者として優れた経営能力を発揮し、ホンダを飛躍的に発展させた藤沢武夫と出会うことになる。本田宗一郎の卓越した技術的素養と、藤沢武夫の持つ経営と管理の能力が両輪のようにかみ合っ

<sup>5</sup> 「東南アジア市場を掴め！経済発展ノウハウ広め中・日を出し抜く」『東亜日報』2012 年 9 月 10 日。

<sup>6</sup> 「中小企業の東南アジア展開」『独立行政法人労働政策研究・研修機構』2014 年 6 月。

[http://www.jil.go.jp/foreign/jihou/2014\\_6/korea\\_02.html](http://www.jil.go.jp/foreign/jihou/2014_6/korea_02.html)

<sup>7</sup> 伊丹敬之・加護野忠男・宮本又郎・米倉誠一郎（1998）の伊丹敬之「二人の天才」。宮本又郎（1999）を参照。

に発展し、1954年まで順調に社業が拡大する。市場を席卷するような革新的なオートバイの生産と、売り上げの前払いと現金支払いによって設備投資にまわす資金を回収し、さらに投資資金は延べ払いや手形で支払うという綱渡り的な資金繰りのおかげであった。しかし、1954年にオートバイのエンジンの欠陥が原因で売り上げの伸びが停滞し、資金繰りが苦しい経営状況に追い込まれることになる。このとき、藤沢の独特の販売方法の工夫や、エンジンそのものの技術面での改良によって、何とか苦境を克服した後、1958年にわずか50ccのエンジンでありながらも、安くて取り回しの良いスーパーカブが開発される。このバイクは1961年までに累計100万台を超えるベストセラーに成長し、1974年には累計1000万台を超える製品になったといわれる。スーパーカブの開発の裏には、欧州でのレースに参加し、最終的に1位から5位までを独占して優勝を勝ち取り、レースで高速に回転させる技術を創意と工夫によって蓄積していた成果があった。そして、1962年には、二輪車から四輪車へ新規参入を果たすことになる。二輪車の市場規模と四輪車の市場規模では、圧倒的に四輪自動車の規模が大きく、世界的なメーカーへと脱皮するためには避けては通れない道であった。1967年に販売されたN360という軽自動車の爆発的な成功によって、Hondaは本格的な自動車メーカーとしての基盤を確立した。さらにカリフォルニアのマスキー法を世界で真っ先にクリアしたCVCCエンジンを開発して1973年にシビックを販売し、独自の進化をなしとげる企業へと脱皮することになった。

## (2) 東南アジアにおける二輪車事業とHondaの事業展開

日本自動車工業会の調査<sup>8</sup>によると、世界の二輪車生産は5321万台（2014年）を超えており、そのうち、中国は2,127万台で世界の生産台数の約4割が中国で生産され、しかも、生産のほとんどがアジアで行われていることから<sup>9</sup>、アジアは二輪車製造の集積地であることがわかる。インドは1,850万台で第2位の生産国であり、3位のインドネシアの792万台を加えると、この3か国で世界の89.6%を生産していることになる。

Hondaのアンニュアルレポート<sup>10</sup>によると、2016年度の売上収益は14兆6,011億円で前年度比9.6%増、営業利益は5,033億円で前期比24.9%減、営業利益率は3.4%という数字があげられている。売上収益は伸びたものの、エアバックに関係した費用や為替の影響を受けて利益が減少したためであると説明されている。

Hondaの事業は二輪事業、四輪事業、汎用パワープロダクツおよびその他事業、金融サービス事業からなり、そのうち主力の四輪事業が売り上げの72.8%を占め、創業時からの事業である二輪事業は12.3%であった。地域別に売り上げの構成比をみると、北米が主力市場ではあるもののアジアが21.4%を占めており、アジアが重要な地域であることがわかる。そのうち、二輪事業について、日本、北米、欧州、アジア、その他に分類してみると、アジアが15,133(千)台で圧倒的にアジア地域において販売されており、すべての地域の販売台数の88.73%を占めている。売上高でも、アジア地域は2016年度で1,107,669(百)万円になり、前年度比5.4%の伸びを示している。インドでは約1%の増加、中国は約14%の減少、インドネシアは約18%の減少、ベトナムでは約5%の増加であったと報告されている。

Hondaを含めた日本の二輪車製造企業はアジア地域で現地生産を軌道に乗せ、二輪車市場で支配的なポジションを形成している。その理由として、日本国内の産業資源を基盤としてグローバルな生産拠点を設置し、その拠点をバックにして各国に拡大することができたから<sup>11</sup>であるといわれる。いわゆる、現地企業と日本のメーカー

<sup>8</sup> 世界各国／地域の二輪車生産台数 [http://www.jama.or.jp/world/world/world\\_t3.html](http://www.jama.or.jp/world/world/world_t3.html)

<sup>9</sup> 三嶋恒平（2010）, p.91。

<sup>10</sup> 本田技研工業株式会社『Annual Report 2016』HONDAのHP参照。

<sup>11</sup> 大原盛樹「日本の2輪完成車企業」、佐藤百合・大原盛樹（2006）, p.66.

との相違は、日本の部品製造会社などの産業基盤が確立した企業が保有している生産能力に支えられてアジア地域に拠点を構築することができ、その拠点から各国へと拡大することができたからである。

このような二輪車の海外輸出から現地生産に至る発展過程は、第1期から第5期までの段階に分けて展開することができる<sup>12</sup>と述べられている。

第1期 1965年－1970年代 輸出主導型発展の時代

第2期 1980年代前半 特異な国内販売の急増期

第3期 1980年代半ば－1990年代初頭 国内生産の急減と海外生産による輸出の減少

第4期 1990年代初頭－1990年代末 アジア市場の勃興と海外生産の本格化

第5期 2000年－ 国際分業体制の確立

である。

まず、海外展開は国内からの製品輸出によって海外市場を開拓することから始まった。輸出は現地でノックダウン部品を二輪車へと組み立てる方式である。第2期はホンダとヤマハとの価格値下げ競争によって国内生産が過剰になり、一部が輸出に回された時期である。現地パートナーと提携関係を結ぶことによって二輪車が販売された。第3期は、次第に現地国が国産化政策をとるようになり、輸入の規制が敷かれるようになると、パートナー企業と技術提携や合弁企業を設立し、現地生産が開始されるようになった。しかし、第4期になりアジア市場が急速に拡大すると、本格的な海外生産が行われるようになった。当初はKD部品を現地で組み立てることで対応するものの、次第に特定の部品や素材を現地で調達しながら、製品開発を現地で行うようになる。そして、2000年以降は現地生産が本格化し、アジア地域が二輪車の生産基地としての地位を確立し、現地で生産されたスクーターが日本に逆輸入されるようになった。このような経緯をもとに、日本は小型二輪車の生産と開発、アジア地域が安価な製品の量産という分業体制が確立されることになる。

### (3) ホンダの東南アジアでの事業展開<sup>13</sup> —ベトナムの二輪車を中心に—

ホンダのアジア地域における現地生産は、3つの段階を経て行われてきた。第1段階は「ノックダウン輸出によるプラモデルを組むようなスクリュー・ドライバー生産のSKD（セミ・ノック・ダウン）を端緒」<sup>14</sup>とし、「次第に現調率を高めてCKD（コンプリート・ノック・ダウン）に移行し、最終的には現地生産」<sup>15</sup>という段階である。プラモデルという表現にあるように、製品をバラバラにして輸出し、現地で完成品に組み立てるという方法がみられた。

第2段階は、重要な部品を日本から輸入し、現地では加工が容易な製品を現地企業に生産を委託し、完成品へと組み立てる段階である。この方式では現地の業者を育成・指導し、基準に適合する品質の部品を生産することができるかどうか重要なカギとなる。そして、第3段階になると、日本の主要な取引先企業に現地への投資を働きかけて進出を促すことで現地での部品調達コストを引き下げるとともに、現地での調達比率の拡大を志向する。そして、海外地域本部がある域内で部品の相互補完を行い、この拠点から完成車を海外に輸出されることになる。タイのThai Honda Manufacturing Co.,Ltd.は1965年4月に設立された現地企業であるが、二輪車を年170万台を生産し、また汎用製品の生産も加えて、タイ工場はホンダの域内のマザー工場としての役割を果たしている。一方、ベトナムではHonda Vietnam Co., Ltd.が1996年に設立され、第1工場、第2工場、第3工場 で二輪車

<sup>12</sup> 大原盛樹, pp.68-69.

<sup>13</sup> 田中英式「東南アジアにおける日中オートバイ企業の現地経営」川井伸一編著（2013）参照。

<sup>14</sup> 出水力（2011）, p.237.

<sup>15</sup> 出水力（2011）, p.237.

を、それぞれ年 100 万台、100 万台、50 万台生産している<sup>16</sup>。しかし、現地で求められる製品は日本仕様と異なり、特殊な使い方がされていることから、現地適合車の研究開発のための研究開発機関が設けられて、現地仕様車<sup>17</sup>が生産されている。

以上をまとめると、①販売拠点の設置、②生産の現地化、③現地化促進、新機種の上立、④研究開発の現地化、デザイン、カラーの変更、⑤生産拠点から海外輸出（部品、完成車）⑥地域統括機能の現地化（マザー工場、研究開発センター）という流れ図<sup>18</sup>のもとにホンダの海外展開が進行したとされる。

この間、1999 年から 2001 年にかけて、膨大な二輪車が中国から輸入され、ベトナムの二輪車市場は急拡大し、販売台数で 1997 年の 37 万台が 2001 年には 200 万台へと 5 倍以上に膨れ上がった<sup>19</sup>。ホンダベトナムの二輪車の価格と中国製の二輪車の価格が 2001 年時点で 3-4 倍<sup>20</sup>の差があったとされ、ホンダ製の二輪車が 1990 年には過半数を占めていたものが、2001 年には中国製の二輪車が 70%を占める<sup>21</sup>ようになったといわれる。しかし、その後、中国製の二輪車の故障の発生や渋滞等の事情から、高い品質の二輪車が求められるようになったことで、ホンダベトナムは価格を約三分の一に低下させた新製品<sup>22</sup>を販売し、大きく市場に受け入れられるようになった。

### 3. 中国企業のケース –ハイアール–

#### (1) ハイアールの概要

ハイアール（漢字標記:「海爾」）は中国最大の家電メーカーであり、中国の改革開放の発展に従って成長し、さらに国際化を推進してきた代表的な企業である。その前身は 1984 年に山東省青島市の二つの「集団所有制」<sup>23</sup>企業の合併で設立された「青島冷蔵庫総廠」である。当時、ハイアールの製品はあまり売れず、多額の負債を抱えており、従業員の給料<sup>24</sup>を支給することも困難な状況にあった。1984 年 10 月 23 日に、ドイツ・リープヘル（Liebherr）会社と冷蔵庫の生産ラインを輸入することに合意した。この取引の主たる責任者として、政府部門をはじめとする各方面との交渉のために奔走したのが、当時青島市政府に直属した青島市家電会社の「副經理」<sup>25</sup>の張瑞敏氏であった。

1984 年 12 月 26 日に、張瑞敏は「青島冷蔵庫総廠」の廠長を命じられ、リープヘル社から輸入された最新鋭の生産ラインを活かし、当廠の事業経営を窮地から救い出すことが期待された。それ以来 30 年あまりの発展を経て、現在ハイアールは世界最大の家電メーカー、中国発の多国籍企業に成長してきた。2015 年の売上高は 1887 億元、利益は 180 億元に達しており、最近 10 年間の年平均成長率は売上高指標では 6%、利益指標では

<sup>16</sup> ホンダグループ生産拠点HPより。http://www.honda.co.jp/group/manufacturing-facilities

<sup>17</sup> アジア地域では二輪車は 3 人乗りが当たり前の使用形態であり、家族 4 人が乗っている風景も目にする。

<sup>18</sup> 出水力（2011）, p.238.

<sup>19</sup> 藤田麻衣「ベトナムの二輪車産業」佐藤百合・大原盛樹（2006）, p.333.

<sup>20</sup> *ibid.*, p.332.

<sup>21</sup> *ibid.*, p.333.

<sup>22</sup> Wave α というブランドである。

<sup>23</sup> 中国の公有経済は「全民所有制」と「集団所有制」の 2 種類の経済から構成されている。「全民所有制」企業はその「生産資料」が中国全国民に所有されている国有企業であり、「集団所有制」企業はその「生産資料」が労働者集団に所有されている公有企業を指している。

<sup>24</sup> 1984 年「青島冷蔵庫総廠」の従業員数は約 800 人、平均月収は約 40 元であった。当時、「青島冷蔵庫総廠」は 149 万元の負債を抱えていた。

<sup>25</sup> 中国の「副經理」は日本の「副社長」の役職に当たる。

30%であった<sup>26</sup>。市場調査機構 Euromonitor によれば、2014 にハイアール・ブランドのグローバルなマーケットシェアは 10.2%であり、白物家電市場において連続 6 年グローバル No.1 の地位を獲得している。

## (2) ハイアールの発展歴史と発展戦略<sup>27</sup>

ハイアールの 1984 年に創業してから今日までの発展を歴史的にみると、5 つの発展戦略の段階に分けられる。第 1 段階から第 5 段階は、それぞれ「ブランド戦略」、「多元化戦略」、「国際化戦略」、「グローバルブランド戦略」と「インターネット戦略」である。ハイアールは時代の変化に伴い、異なる戦略的課題に取り組み、「時代とともに変化する企業」を目指してきている。

第 1 段階は 1984 年から 1991 年までの時期であり、「ハイアール」を高品質のブランドとして確立しようとした。いわゆる「ブランド戦略」のもとで、企業の発展を図ったのである。1985 年ごろの中国の冷蔵庫市場は「爆発的に」成長しており、生産が需要に追いつかない状況であった。多くの中国企業は品質より量的拡大を優先していたのに対して、ハイアールは、過度な生産拡大を追求せず、品質管理を徹底した上で、「No.1 のブランド」を目指した。その過程で有名な事件としては、疵があった 76 台の冷蔵庫を払い下げの処理にせず、従業員に叩き潰させたことがメディアでたびたび取り上げられる。この事件を通して、従業員に製品の欠陥を許さないという意思を促したのである。

第 2 段階は 1992 年から 1998 年までの時期であり、M&A を通じて「多角化戦略」を推進していた。6 年間で 18 企業の買収・合併を行い、それによりそれまでの冷蔵庫の単一製品の生産から、冷凍庫、エアコン、洗濯機、小型家電、黒物家電など幅広い家電製品の生産へ拡大した。買収・合併された企業はすべて赤字の企業であり<sup>28</sup>、ハイアールの経営理念と企業文化を導入することにより、それらの企業を復活させたのである。

第 3 段階は 1999 年から 2005 年までの時期であり、国際化戦略の推進を図った。1999 年代末頃、中国政府は、間近に実現される WTO 加盟の影響に備えて、海外事業進出（中国語では「走出去」という）の促進政策を打ち出した。しかし、多くの中国企業は海外事業進出の困難や挫折から、OEM のような外国企業の生産業務を請け負うビジネスにとどまっていた。しかし、ハイアールは海外で自社ブランドを確立することを目指して、まず先進国市場に進出し、その後は発展途上国市場へ、という「先難後易」の海外進出の戦略を実施した。1999 年に米国に海外初の工業団地を立ち上げ、2001 年にパキスタンにも工業団地を設立した。2002 年に日本に「三洋ハイアール」の合弁会社を設立した。

第 4 段階は 2006 年から 2012 年までの時期であり、ブランドのグローバル化戦略を実施した。海外で現地設計、現地生産および現地マーケティングの「三位一体」の経営体制を構築し、グローバルでハイアールのブランド力を高めることに取り組んだ。ハイアールは現在、全世界の従業員は 6 万人あまり、海外に 5 つの R&D 基地、21 の工業団地、66 のマーケティングセンターを設立し、設計・製造・販売の三位一体の現地化体制を実現した<sup>29</sup>。この時期の最も代表的な出来事は、2012 年にハイアールが三洋電機の日本及び東南アジア地域の白物家電事業を買収したことである。

第 5 段階は 2013 年以降の時期であり、ハイアールはインターネット戦略を推進している。伝統的な家電メー

<sup>26</sup> 出所：ハイアールのホームページ [http://www.haier.net/cn/about\\_haier/](http://www.haier.net/cn/about_haier/)

<sup>27</sup> 本節の内容は、ハイアールのホームページに掲載されている資料、曹仰鋒（2014）、大木博巳・清水頭司（2014）pp.92-108 に基づいている。

<sup>28</sup> ハイアールはこれらの赤字企業を中国語で「休克魚」と呼んでいる。「休克魚」とは、ショックで意識を失った魚のことである。

<sup>29</sup> 出所：ハイアールのホームページ [http://www.haier.net/cn/about\\_haier/strategy/global\\_brand\\_strategy/](http://www.haier.net/cn/about_haier/strategy/global_brand_strategy/)



カーから、インキュベーター事業を中心としたインターネット企業に変身するよう取り組んでいる。従業員には雇用された者・受身的な執行者ではなく、創業者・能動的なパートナーとして努めてもらい、企業との間に Win-Win の共存共栄システムを創り出すことを目指している。

### (3) 東南アジア地域におけるハイアールの事業展開

ハイアールはとりわけ中国市場において高いマーケットシェアを取得し、世界最大の家電メーカーに成長してきたが、海外市場のマーケットシェアは依然として低い。欧米市場では橋頭堡を確保している程度に止まっており<sup>30</sup>、東南アジア市場においては、先行する日本企業と韓国企業と熾烈な競争を強いられている。

ハイアールはグローバルにブランド力を高めることを目指し、1999年の米国工業団地の立ち上げをきっかけに、「先難後易」の国際化戦略を推進し、設計・生産・販売の「三位一体」の現地経営体制を構築することに注力してきた。東南アジアは、それに先立って、初めて海外生産を遂行した地域である。1996年にハイアール初の海外生産子会社をインドネシアに設立し、1997年にフィリピンとマレーシアにも海外現地企業を設立した。1997年にアジア金融危機が生じた際は、東南アジアから外資撤退の動きが見られたが、ハイアールはあえて東南アジアへの投資と宣伝を強化し、ブランド知名度の向上を図った。

2000年代に入りハイアールは米欧地域への現地化戦略を推進するとともに、東南アジアへの投資も加速した。特に、タイ国を東南アジアへの輸出基地として、現地企業との合弁企業を設立し、現地生産を拡大した。

2011年10月18日にハイアールは、三洋電機の洗濯機事業と家庭用冷蔵庫事業を買収した。この買収により、日本及び東南アジア地域で2つの研究センター、4つの製造基地および6つの販売会社を入手した。具体的には、家庭用・業務用の洗濯機を開発/製造/販売している「三洋アクア株式会社」、家庭用冷蔵庫の設計/販売を行なっている「ハイアール三洋エレクトリック株式会社」、東南アジアにおいて洗濯機・家庭用冷蔵庫などの製造/販売などを行なっている「三洋 HA アセアン有限公司」、「三洋インドネシア株式会社」、「三洋フィリピン株式会社」、「三洋セールス・アンド・サービス株式会社」の各会社の株式が三洋電機からハイアールに譲渡され、三洋電機が保有しているハイアール関連会社の株も全てハイアールに譲渡された<sup>31</sup>。この買収に伴い、三洋電機が保持する家庭用冷蔵庫及び、家庭用・業務用洗濯機に関する特許・意匠と登録商標などもハイアールに譲渡された。また、日本国内で関連事業に従事している三洋グループの社員約340名がハイアールに転籍するという。さらに、インドネシア、マレーシア、フィリピン、ベトナムの4カ国においては、今後ハイアールが販売する冷蔵庫、洗濯機、テレビ、エアコンなどの家庭用電化製品については、一定期間「SANYO」ブランドを使用することについて双方で合意した。

ハイアールはこの買収により、三洋電機の東南アジアに構築された経営資源のみならず、長年間日本国内に蓄積された経営資源も入手することができた。これらの経営資源は、ハイアールの東南アジア事業、さらにはグローバルな事業の更なる発展の大きな推進力となった。例えば、群馬県の「冷蔵庫 R&D センター」と京都府の「洗濯機 R&D センター」は、日本向けの製品開発だけではなく、ベトナム、タイ、インドネシアなど東南アジア5カ国で販売する冷蔵庫/洗濯機の開発も担っている<sup>32</sup>。

### (4) ハイアールの東南アジア事業展開の特徴と課題

<sup>30</sup> 大木・清水 (2014) , pp.104-105

<sup>31</sup> [http://kaden.watch.impress.co.jp/docs/news/20111018\\_484594.html](http://kaden.watch.impress.co.jp/docs/news/20111018_484594.html)

<sup>32</sup> 「第3部 企業の人材戦略」 NIKKEI ELECTRONICS, 2013.11.11, p.50.

日本企業と比べ、ハイアールの東南アジア事業展開は以下の特徴が見られる。①進出の時期がまだ浅いこともあり、現地事業規模は日系企業に後塵を拝している。②本国親会社と現地子会社との関係においては、資金関係以外の経営管理事項に関しては、基本的に現地子会社のスタッフに任せている。即ち、現地化の程度が高い傾向が見てとれる。③本社からの派遣社員の人数は比較的少なく、現地人スタッフを大胆に起用する。④現地子会社の販売チャネルは、親会社にコントロールされている。⑤現地生産に必要な部品の調達に関しては、現地企業の買収や以前に築き上げられた提携関係などを活用することによって独自のネットワークを作ろうと模索している<sup>33</sup>。

ハイアールは東南アジア事業をさらに発展させるために、以下のような課題を克服しなければならない。①1つ目は異文化対応の課題である。ハイアールの経営理念と経営モデル<sup>34</sup>は中国の伝統文化を基に確立されたものであるため、東南アジア地域の現地国の文化に適応しなければならない。また、買収された旧三洋電機の経営資源を活かすためには、日本文化との融合を図る必要もある。②2つ目の課題は後発者としての競争劣位の克服である<sup>35</sup>。日米欧韓などの先行多国籍企業と比べて、ハイアールは後発者として、特に研究開発や経営システムの機能を強化しなければならない。③3つ目の課題は熾烈な市場競争への対応である。東南アジア地域の家電市場においては、パナソニックやソニーなどの日本企業、サムソン、LGなどの韓国企業のみならず、「美的」、TCL、「格力」などの他の中国企業との競争に対応しなければならない。

#### 4. 韓国企業のケース — 政府主導の韓流の成功要因を中心として —

##### (1) 官民連携による国家ブランド戦略

金大中（キム・デジュン）大統領は文化輸出を通じて経済を立て直すソフトパワー戦略に方向転換した。中長期的にグローバル市場で存在感を発揮するには、ものづくりばかりでなく、食、映画、ドラマ、アニメ、ゲーム、音楽、観光など、文化と経済を一体化したソフトパワーが大きな力を発揮すると判断したからである。

1998年に金大中大統領が文化大統領を宣言し、政府のコンテンツ関連予算を大幅に増やし、「デザイン振興院」や「コンテンツ振興院」を設立した。これは、官民一体となった「韓流戦略」でアジア・マーケットに浸透することが狙いであった。アジアを中心に韓国映画やドラマを政府の思惑の下で大量に輸出し、大韓貿易投資振興公社（KOTRA）を通じた海外市場の獲得支援策も強化した。文化大統領宣言の中で、「2007年までに世界5大コンテンツ大国」の目標を提示し、約500億円のコンテンツ振興ファンドを設立した。日本の経済産業省（平成24年6月）のデータによると、韓国のクリエイティブ関連予算は、日本の2倍超、コンテンツ関連予算は日本の8倍になるという。その後、李明博（イ・ミョンバク）大統領は2009年「国家ブランド委員会」を設置し、国家的に文化産業を育成すると宣言した。この国家ブランド委員会は、韓国の「地位」「イメージ」「国格」を向上させるための大統領直属機関である。

例えば2011年度の韓国のコンテンツ関連制作予算総額は約217億円であるが、そのうちの約半分の約100億円が政策支援に使われているのである<sup>36</sup>。さらにそのうちの約40億円が映画関係への出資であり、吹き替

<sup>33</sup> 苑志佳(2013), pp.22-23.

<sup>34</sup> ハイアールは2005年に「人単合一双赢」の経営モデルを提唱している。従業員はピラミッドの官僚組織に依存する者ではなく、1人1人が直接消費者に接触・対応し、個人企業のCEOとして、独自に市場のニーズを発見し、目標を達成することができる経営システムである。

<sup>35</sup> 劉娜(2014), pp.25-26.

<sup>36</sup> 宇都宮秀夫・北村勇太・越川正太(2013), p.11.

えや字幕付与等の再生策支援や国際共同制作支援等の結果、その年の韓国映画のオンライン・デジタルコンテンツの売上高が前年に比べ約6倍にのびていることから、的を絞った支援分野の選択が確実に成果を上げていることがわかる<sup>37</sup>。

韓国芸能事務所も、政府の後押しに合わせ韓流ブームを巻き起こすために戦略的に歌手の育成グローバルマーケティングに力を注いだ。代表的なSMエンターテインメントを始め、多くの芸能事務所ではスパルタ式韓流アイドル養成システムを作り上げた。これは才能のあるアーティストの卵を発掘し、デビューさせる前に最長で6年間のデビュー準備期間を設ける練習生制度であり、韓国独自の「インキュベーションシステム」と呼ばれるものである。地方出身者には寮を用意して少年少女たちに共同生活をさせるが、練習生のオーディションに受かることだけでも競争率が高く、しかも練習生になっても必ずデビューできるわけではなく、歌やダンス、語学に秀でた練習生をさらに選抜する激しい競争が続いていく<sup>38</sup>。このような激しい競争の中で選抜されることによって、アーティストはデビュー前から他国のシステムではみられないプロの状態まで成長している。歌、ダンス、演技、外国語、マナー教育、メンタルヘルス、ウェイトトレーニングまで受けているのが韓国アイドルの特徴である。これはメンバーのバリエーションが多いほど、様々なファン層にアピールできることを狙いとしている。目に見えない舞台裏には熾烈な競争が広がっており、成果が低い場合は解雇されるというシステムを組み込んでいることが特徴である。

## (2) 徹底した現地化戦略

日本企業も中国企業もグローバル展開に関しては現地化戦略を採用する企業が多いが、特に韓国企業は現地化を得意としている。サムスン、LGエレクトロニクス、現代自動車は、いずれも現地化戦略を採用している。たとえば、サムスンのスマートフォンおよびタブレット端末の（ギャラクシー）は、国や地域によって製品が異なる<sup>39</sup>。

同じように、韓流ブームを足掛かりとしてベトナムや中国などのアジアを中心に大きな存在感を示しつつある韓国が成功した背景には、現地化戦略の奏功がある。現地化とは、自国の製品を輸出先の国の嗜好や風習、文化などに合わせて加工しマーケティングを行うことであり、輸出先でのニーズを十分に汲み取りながら、自国独自の魅力も失わない形でアレンジすることである<sup>40</sup>。

韓国では韓流を韓国の伝統文化そのものではなく、最初から海外展開を見据え、政府主導でイメージ作りを徹底し、作られたイメージとうまく適合するようにマーケティングを行うものとしてとらえる。特に物価が安い東南アジアの場合、韓国政府の映像輸出に関する政策的措置に支えられ、放映権を非常に安く販売した。加えて、東南アジアとの共同制作や翻訳に際して政府の援助もある。

博報堂の2011年の調査では、アジア10都市（台北、香港、マニラ、バンコク、上海、ジャカルタ、シンガポール、ホーチミン、クアラルンプール、ムンバイ）の男女6591人に日・韓・欧米のコンテンツでどれが好きかについて調査している。それによると、「マンガ・アニメ」「音楽」「メイク・ファッション」「ドラマ」「映画」の5コンテンツのいずれも日本が韓国を上回ったのは台北と香港で、一方、マンガ・アニメを除く4コンテンツでいずれも韓国が日本を上回っていたのがバンコク、上海、ホーチミンである。全般的に見て、東南ア

<sup>37</sup> 高橋哲郎（2014）, p.32.

<sup>38</sup> 女性セブン, 2011年1月27日号

<sup>39</sup> 野中郁次郎・徐方啓・金頭哲（2013）, p.35.

<sup>40</sup> 経済百葉箱, 2013年7月1日, p.5.

ジアでは韓流人気が高い傾向がある<sup>41</sup>。

韓国のドラマの中に東南アジアの要素を取り込むことで、現地の人に親しみをもたせることも現地化戦略の一つである。東南アジア地域を例にすると、タイのプーケットが舞台として登場する「フルハウス (2003)」、インドネシアのバリ島を舞台として「バリでの出来事 (2004)」などが挙げられる。ここからさらに発展したのが「ハノイの花嫁 (2005)」である。タイやインドネシアが舞台とする既存のドラマから一步踏み込み、「ハノイの花嫁」ではドラマのストーリーそのものをベトナムと韓国との関係へと広げたのである。このドラマは、30年前ベトナム戦争に参戦した韓国軍兵士とベトナム人女性との間に生まれた子と、韓国の農村に嫁いだベトナム人女性という両国の社会問題をドラマで描いている。その後、2007年から2008年にかけて放送された「黄金神父」も同様な韓越混血児が主役であり、このドラマはベトナムと韓国両国において放送された。

このような流れにそって、韓国テレビ番組の制作会社と東南アジアの現地制作会社との共同制作も試みられる。2005年には、韓国制作会社がベトナムに進出して簡易スタジオを作り、演出、舞台照明、舞台セットなどは韓国人が出演者や制作陣はベトナム人が担当し、コメディードラマ「愛の花籠 (2005)」を制作した。また、タイでも、ドラマとショーを結合したテレビ番組「MuyaMuya (2006)」を制作し、演出家、作家、撮影スタッフは韓国人を派遣し、出演者はタイ人を起用する方式を採択した<sup>42</sup>。

以上のように、東南アジア市場を企画段階から意識し、コンテンツ作りを現地の人に受け入れられるように戦略的に構築していることがわかる。

### (3) 独自の韓流マーケティング

韓流マーケティングの独自性は、官民一体となって映画・ドラマ・音楽などの文化コンテンツを海外へ輸出し、それを活用して韓流ファンを創り、韓国製品を販売するというものである。そしてその突破口となったのは、アジア市場である。人気ドラマやK-POPに関心を持っている10代や20代の韓流ファンたちがツイッター、フェイスブック、ユーチューブなどオンライン媒体を通じて情報を得て共有し、さらに独自の媒体を作って広めている。また、現地ファンたちは、韓国歌手の歌、パフォーマンス、衣装などを真似たカバーダンス動画をネットに流し、自主的に競演大会を主催している。このように韓流は、官民一体となって人工的に作り上げるものから、ソーシャルネットワークを通じて自然発生するものへ進化している<sup>43</sup>。

韓国の大衆文化から始まった韓流は、特に東南アジアにおいては大衆文化と同じように韓国産製品も品質が良いであろうという信頼と認知度を高める効果をもたらした。これをKOTRA (2011) では韓国商品の“ビジネス韓流”現象が起きていると報告している。

KOTRAの報告書によると、流通業では韓国のスーパーマーケットであるロッテマートがインドネシアに進出して配送サービス、キレイな陳列方式などで大人気を得ており、2011年には売り場が28か所となり、売上高は一兆ウォン(約1000億円)程度に急成長している。またテレビショッピングのGSショップが2011年タイに進出して24時間放送を開始している。さらに化粧品ブランドである「The Face Shop」は2011年にはフィリピンで26か所の売り場を運営しているほか、多くのブランドがシンガポールやタイ、ベトナムにも進出している。チキン店のBBQはシンガポールに2007年1号店をスタートさせ、2010年に売り場10か所を運営し、売り上げは600万ドルを上げている。この売り場ではK-pop人気を反映し、韓国の歌とミュージック

<sup>41</sup> 日本経済新聞、2012年4月13日

<sup>42</sup> 李美智(2010), pp. 278-289.

<sup>43</sup> 金美德(2013年11月8日)「韓国企業と日本企業 第10回 韓流マーケティングの逆利用法」『東洋経済日報』。

クビデオを流し、韓流マーケティングを積極的に活用している。また現地人の口に合ったソースを開発して大人気を得ている。韓国産家電製品や自動車は、東南アジア市場においてプレミアム級であるという認識が広がっている。すでにビジネス韓流は初期の関心を見せる段階を過ぎて、流通業、美容・ファッション、食品、外食分野で多様な需要が増加しており、韓国産の製品のイメージを向上させた。

これらの東南アジア市場において韓流マーケティングが独自性を持つ理由は、現地韓国企業が文化マーケティングとしてドラマの支援を進め、韓国ドラマを無料で供給する代わりに、前後の広告を独占的に行う形で進めたからである。例えばベトナムの場合、韓国企業の広告を韓国ドラマ放送番組で流すという広告方式は、現地のテレビ放送国の立場からみても、自前のドラマ制作能力不足の問題が解決される歓迎すべき供給方式であった。その結果、日用品から電子機器、化粧品までを製造・販売する韓国の財閥企業 LG は、ドラマの前後で自社製品の広告を流すことを通してドラマと製品とのブランド連想効果を狙い、大きな効果をあげている。さらに LG 電子はタイに進出した際に、タイで大ヒットした『チャングムの誓い』の終了後、このドラマの主役であり、自社の広告モデルでもあるイ・ヨンエのテレビ CM をタイで流すことで経済的効果を狙った<sup>44</sup>。

韓国コンテンツ振興院が 2015 年に東南アジア 6 か国に実施した調査によると、インドネシア、タイ、ベトナム、マレーシア、シンガポール、フィリピンにおいて韓流コンテンツ及び商品に対する関心と需要が急増している。公演、ドラマの放送、ゲームはもちろん韓国の化粧品、家電製品、整形手術、観光、韓食などの多様な分野への進出の成果を上げている。このような背景には東南アジアの主要国の高い経済成長率や急増する人口などによる消費の増加にある。文化を享受しようとする欲求も高まっているという。その報告書によると今後東南アジアとの交流はさらに増加すると予測している。

次の節では、韓流ブームから第 4 段階、すなわち韓国そのもののファンになり、韓国語を習い、韓国へ旅行する段階にまで入った東南アジア市場における国家イメージ向上戦略について述べる。

#### (4) 韓流を国家イメージの向上へ

韓流ブームにより、海外で韓国語を習う学生が著しく増えている。韓国教育部によると、2014 年 11 月の時点で全世界 26 か国 1111 か所の小中学校で第二外国語、または放課後の活動として韓国語を教えている。韓国語を習う海外の学生は 9 万 3144 名であり、2010 年の 5 万 7464 名から 4 年ぶりに 62% 増加した。韓国教育部関係者は、「韓国の大衆文化が人気を集め、韓国企業のブランド価値が上がり、韓国語を習う外国の青少年が増えてきている」と述べている。

韓国語クラスの学生数が最も多い国はタイで、2 万 4065 名である。2010 年にタイで韓国語を習う学生は 1672 名に過ぎなかったが、翌年に 1 万 7023 名となり、10 倍以上増えた。また、2012 年には 22 万名を超えた。教育部関係者は、「タイ、インドネシア、フィリピンなど東南アジアでは韓国語を第二外国語として採択しようとする動きがある」と指摘し、「現地で韓国語を教えらるる教師を養成するために業務提携を推進している」と明らかにした<sup>45</sup>。

一方、韓流ブームで韓国へ旅行する外国人が急増した。東南アジア観光客の場合、インドネシア (29%)、マレーシア (17%)、シンガポール (15%) など前年対比して高い成長率を見せた。これは雪そり、スキー用品の活用を通じた季節の観光客の誘致、韓流ファンクラブ、ムスリム観光客などに特化した観光客の誘致のための努力の結果である。UNWTO (UN 世界観光機構) によると、2012 年に韓国を訪れた海外観光客の順位

<sup>44</sup> 李美智 (2010), p.283.

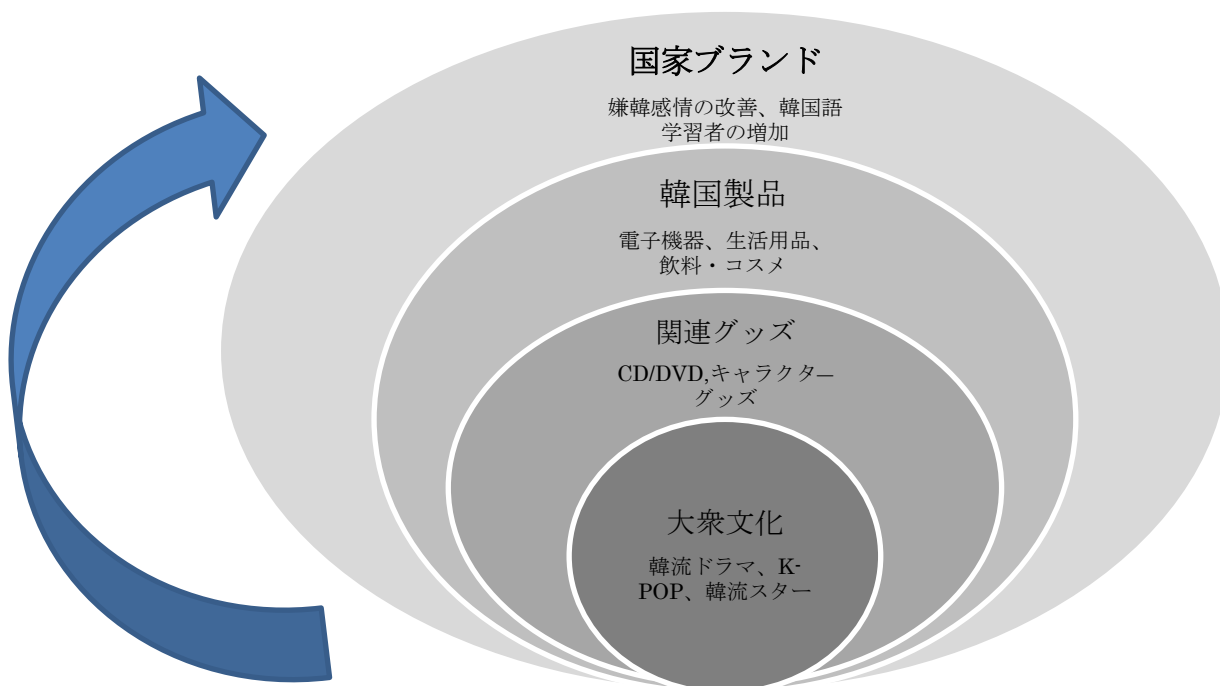
<sup>45</sup> 朝鮮日報 (Chosun.com), 2015 年 3 月 23 日。

は世界 23 位であり、上位 5 か国の中、韓国の直近 5 年間（2008～2012）の成長率は 61.7%と世界最高水準である。したがって、2013 年韓国を訪れる外国人観光客は 1210 万名を超え、観光収入が 138 億ドルになると展望されている。韓国文化観光研究院国際観光センターによると、海外観光客 1200 万名を誘致すると、25 兆 5000 億ウォンの生産効果と約 19 万人の雇用をもたらす効果があると予想した<sup>46</sup>。

世界の韓流ファン数は、韓国文化体育観光部・海外文化広報院によると、17 か国の韓流ファンクラブ数 182 団体、会員数 330 万人（日本除く）と推算されている。地域別には、中国・ベトナム・インドネシアなどアジアが 231 万人（84 団体）と最も多い。このような状況は韓流が韓国のイメージ向上に大きく寄与したといえる。

図表 4-1 で表すように、韓流ブームの波及効果 4 段階を東南アジアに適用してみると、最もあてはまる結果になる。韓国ではこのような成功事例をアメリカ、ヨーロッパ、中東、アフリカまで拡大させようと躍起になっている。また日本の経済産業省も生活文化関連産業の市場は、今後アジア新興国を中心に急速に拡大（2020 年時点で世界全体において 900 兆円以上の市場規模）すると予測し、「文化」を「産業」へ転換する仕組み作りに力を注いでいる。

図表 4-1 韓流ブームの波及効果 4 段階



出展 経済産業省商務情報政策局（2013）をもとに筆者作成

<sup>46</sup> Chosun.com マガジン, 2013 年 12 月 27 日。

韓流は昔からある韓国の伝統文化そのものに基づいたものではない。むしろ政府主導で近い未来にソフトパワーの時代が来ることを確信し、海外展開を見据えて、韓流＝韓国という国家イメージ作りを徹底し、作られた韓国というイメージにうまく合うように巧みに商品を展開することで民間企業が輸出に成果を出すことができたと考えられる。トップによる事後合理性イノベーションが大きな実を結んだ結果である。

## 第Ⅱ部 ケイパビリティ評価シート

東南アジアでは、欧米企業に加えて、日中韓企業が競争優位な事業モデルの構築を目指して、熾烈な競争を展開している。第Ⅰ部では、東南アジア地域における日本企業、中国企業、韓国企業の事業展開の現状について記述し、それぞれの国の企業ケースや動向を取り上げながら具体的な企業の行動を概観した。それぞれの企業は歴史的に独自の事業展開能力を持っていることから、東南アジアの競争状況においていかなる優位性を確保できるかは、企業の蓄積した独自能力や組織能力に依存しているといえる。

そこで、第Ⅱ部では、これらの企業の競争優位性が組織の能力やケイパビリティから生じるものとして捉え、能力やケイパビリティの概念、それらを測定する尺度について考察する。この論文では日本企業の組織能力やケイパビリティを中心に論じているものの、中国企業、韓国企業については現時点で現地調査が不十分であり、今後の調査研究でさらに詳細に検討を加えて、日中韓それぞれの企業の比較研究を試みたいと考えている。

### 5. 組織能力・ケイパビリティの概念

企業成長にとってイノベーションが重要であることはいままでもない。イノベーションによって新規事業の開発や、新製品・新市場の開拓が行われ、競争優位性を確保することが可能となるからである。しかし、たとえ競争優位性が一時的に実現されたとしても、持続的にイノベーションを生起させなければ競争優位を維持し持続させることはできない。しかも、グローバル競争の激化によって急激に変化する環境下では、持続的な競争優位性をいかに確立するかが重要な経営課題となっている。この課題を解決するための理論的基礎として注目されてきたのが資源ベース理論である。この理論では、企業組織が保持する独自の経営資源とその関係性（組み合わせ方、統合の仕方、利用の仕方など）によって組織に固有の能力が生み出され、この能力が連続的にイノベーションを引き起こすことで競争優位を持続させることが可能であるということに着目している。

持続的な競争優位性を確保するためには、第1に、単に魅力ある市場を発見し、製品・サービスを提供することで、競合他社以上の利益をいかに実現するかに重点をおいた競争戦略を策定するだけでは不十分である。企業固有の歴史や条件のもとで獲得され形成された内部資源や能力やケイパビリティを、いかに駆使して経営のイノベーションを引き起こすかが重要なキーポイントになる。第2に、単に製品やサービスを差別化することだけでは、長期的な競争優位性は確保できないという傾向がますます強まっていることである。製品やサービスを製造・販売するビジネスプロセス自体に、独自の資源やケイパビリティを取り込み、他社が真似できないような新たな価値をいかに創りだせるか、しかも持続して創りだせるかが重要になってくる。

ここで持続的な競争優位性を実現するための企業固有の資源とは、単なる一般的な経営資源を意味しているのではなく、戦略的な価値を見出すことのできる物理的なものに加えて、人間的、組織的、財務的なものまで含めた多様な資源を指している。高品質な部品や製品を製造する特別な設備、特異なアプリケーション・シス



テムや情報ネットワークシステムを用いたサービス提供のシステム、高度な管理能力や学習能力を持つ人的資源などの有形資源から、特許権、暖簾（のれん）、知識・ノウハウ、信用、ブランド、イメージ等の無形資産までが包含されている。これらの資源を有効に活用する「仕組み」を構築することによって、外部環境の機会や脅威に有効に対応できるとともに、競争企業の模倣や、代用品の製作を困難にさせることができる。

また、このような資源は初めから戦略的価値が高いというものではなく、また、単独で価値を生み出しているというわけでもない。様々な経営資源が相互作用を繰り返しながらシナジー効果を生み出すことによってイノベーションが喚起され、その結果として、持続的な競争優位をもたらす源泉へと変化するわけである。特定の背後にあるコンテキストという関係性の下で、資源を組み合わせながら持続して活用することで学習効果が生じ、他社の模倣が困難な能力が形成され、自社にとって戦略的価値にある経営資源が蓄積されることになる。

しかし、環境の変化によってコンテキストが変化した場合には、これらの経営資源の優位性を維持することは難しくなる。ある特定のコンテキストの下で優れた資源を、他の部門で用いたとしても同じレベルの価値を実現できるとは限らず、また、予測不可能な不安定な環境が生じた場合には、その戦略的な価値を持続させることは難しくなるからである。

したがって、変化のスピードが激しい環境下では、いかに一般的な資源を持続的な競争優位の源泉へと変化させることができるか、さらに競争力の源泉としての価値をいかに増大させることができるか、またその価値を持続させるためにいかに維持管理できるか等々を考える際には、一般的な資源と「それらの資源を開発し、管理する能力」、あるいは「資源を利用し統合する能力」、「資源の組合せを調整する能力」を区別することが重要であるといわれる<sup>47</sup>。

このようにケイパビリティは「特定の最終目的を実現するために調整されたタスクの集まりを実行する組織能力」<sup>48</sup>のことを意味しており、これは組織ルーティンによって様々な資源を結合・利用するための変換プロセス(transformation process)を通して形成されるものである。また、変換プロセスは、径路依存性すなわち組織の独自性や固有性を生み出す組織学習プロセスに依存しており<sup>49</sup>、このような学習プロセスによって、さまざまな経験が蓄積され、知識が統合化され形式化されることになり、このメカニズムが働いて情報が共有化される<sup>50</sup>。まさにダイナミックケイパビリティのことを指している。ここで、組織ルーティンというのは、特定の組織コンテキストのもとで、学習を通じて習慣となっている組織固有の振る舞い方を意味し、安定的かつ反復的な行動パターンを意味している。したがって、組織ルーティンには、どのような組織コンテキストにおいても通用する汎用ルーティンは存在しない<sup>51</sup>ことになる。

このような変換プロセスを通じて生み出されたケイパビリティは、組織に固有で模倣困難性が高く、しかも代替可能性が低いものであることから、持続的にイノベーションを生み出す「組織能力」の源泉になる。しかし、模倣困難性が低いケイパビリティの場合は、必ずしも持続的な競争優位の源泉とはならないが、戦略的な価値を生み出す可能性も持っている。コンテキストが変化することによって再び変換プロセスを経て、新たなケイパビリティやルーティンが形成されるからである。さらに、これらのケイパビリティはさらに上位のケイパビリティのもとに管理され、活用されるという階層性もみられる<sup>52</sup>。

たとえば、個人の業務遂行に関わるスキルやルーティンからなるケイパビリティ、個人レベルのケイパビ

<sup>47</sup> Hedman, J., & Kalling, T. (2002).

<sup>48</sup> Helfat, C. H., & Peteraf, M. A. (2003), p.998.

<sup>49</sup> Andreu, R. & Ciborra, C.(1996), pp.121-138.

<sup>50</sup> Zollo, M. & Winter, S. C. (2002), pp.339-351.

<sup>51</sup> Winter, S. G. (2003), pp.991-995.

<sup>52</sup> Grant, R. M. (2002).



ティと資源を統合して業務の遂行を管理する、より上位レベルのケイパビリティ、そしてより上位の多数の機能的ルーティンや資源を統合する機能横断的なケイパビリティ、さらにこれらを統合するより上位の戦略的レベルのケイパビリティといった階層性である。すなわち、上位のケイパビリティは、下位のケイパビリティやルーティンによって構成され、下位のケイパビリティを調整、管理する能力から構成されている。イノベーションを生み出すダイナミックケイパビリティは、これらの種々のレベルのケイパビリティが複雑に絡み合った結果としてもたらされるといえよう<sup>53</sup>。

さらに、たとえ優れたケイパビリティや組織能力が存在したとしても、単に存在するだけではパフォーマンスの向上は見込めない。組織能力は自然に形成されるものではないことから、環境変化をいち早く認識し、それに対応した組織能力を育成し活用することが必要である。すなわち、競争環境で生じる機会や脅威を敏感に感知し、それに対応した組織の「変換プロセス」や「組織学習」プロセスを構築することで、ケイパビリティや組織能力を増大させる仕組みが必要である。このように、ダイナミックケイパビリティは「組織が意図的に資源ベースを創造・拡大・修正する能力」<sup>54</sup>であると定義されてはいるが、どのように具体的にケイパビリティを測定すれば良いのかという測定尺度についての研究は数少ないのが現状である。

## 6. 組織 IQ 指標

そこで、大量の情報を敏速かつ効果的に学習する組織能力を確保することが今日の企業にとって重要なコンピタンスになることから、当該組織がどの程度この能力を保持しているかを測定する尺度として組織 IQ 指標を取り上げる。

組織 IQ 指標は、シリコンバレーにおいて高い業績をあげている企業とそうではない企業があり、その違いが環境に対する認識と、それを組織においてどのように処理し対応しているかの違いにあることを指標化した考え方である。その指標の測定項目は大きく 5 つの項目からなり、それぞれ①外部情報の認識 - 顧客の動態、技術の可能性、競争相手の動き、②意思決定アーキテクチャー質の高い意思決定、迅速な意思決定、意思決定に対する当事者意識と情報開示、③内部の知識流通 - 職能横断的、製品チーム間などの水平的、組織全体の目標と優先順位などの垂直的、業務上の課題と機会、効果的なレビュー・プロセス、④組織のフォーカス - 事業範囲を限定、コアコンピタンスにフォーカス、プロセスの簡素化、⑤事業ネットワーク - 外部パートナーシップの価値の最大化という名前が付けられている。

それぞれを詳細に検討すると、

### 1) 外部情報を認識する。

組織のそれぞれの部分が、顧客の動き、技術の可能性、競合他社の動きなどの必要な外部情報を敏速かを正確に捉えようとする尺度である。そのため、顧客の声を直接聞くなどの方策が必要である。

### 2) 意思決定アーキテクチャを持つこと。

有用な情報を持ち、全体を把握する能力に最も長けた人物によって、迅速な意思決定が行われるようにする。そのため、その階層の人物に権限委譲を行う必要がある。

### 3) 内部の知識流通を円滑に行う。

組織内の知識を行きわたらせるために、境界や時間を越えて、水平方向にも垂直方向にも流通させる必要

<sup>53</sup> Rothaermel, F. T. & Hess, A. M. (2007), pp.898-921.

<sup>54</sup> C.E. Helfat et al.(2007).

がある。

#### 4) 組織にフォーカスする。

業務の範囲を限定し、構造やプロセスを簡素化して過重な情報の負担や組織の複雑化を防ぐ。

#### 5) 事業ネットワークを活用する。

自社単独で価値の創造を図るのではなく、ネットワークの一部として機能することを認識する。  
の5項目から構成されている<sup>55</sup>。

また、Ulrich and Smallwood は、ハーバード・ビジネス・レビュー誌で、すべての企業に当てはまるような万能の組織能力のリストは存在しないものの、マネジメントに優れた企業に特徴的な能力について 11 種類まで特定することに成功したとして、11 種の項目を取り上げている<sup>56</sup>。

それらは、①人材（社員たちは事業戦略を実現するための能力と意欲を備えているか。）、②スピード（スピーディに変革や変更を実行できるか）、③思考様式の共有化と一貫したブランド・アイデンティティ（存在意義や仕事のやり方を規定する企業文化やアイデンティティを有しているか。それは顧客に理解され、また社会に浸透しているか。）、④結果責任（高い成績が報われ、戦略を確実に実現できるような体制が整っているか）、⑤コラボレーション（効率性と柔軟性を得るために、社内の壁を越えて協働するのが得意か）、⑥学習（インパクトの大きなアイデアを発想し、これを展開することが得意か）⑦リーダーシップ（どのような業績を実現するか、またどのように実現するのか、管理階層に明示するリーダーシップ力を持ち合わせているか）、⑧顧客リレーションシップ（ターゲット顧客との間に長期的な信頼関係が築かれているか）、⑨戦略の共有（社員たちは「理解」「行動」「プロセス」の各段階で戦略を共有しているか）、⑩イノベーション（商品、戦略、流通、サービス、管理などにおいてイノベーション力を発揮しているか）、⑪効率性（プロセス、人事、プロジェクトなどを、厳格な管理によってコストを削減できているか）からなる 11 項目である。

## 7. ケイパビリティの測定 —日本企業の場合—

上記では組織能力を測定する尺度として、組織 IQ 指標等について述べてきた。ここでは、日本企業を対象として、組織能力を大きく情報の収集・分析能力、情報の伝達・共有能力、情報の活用能力に3分類し、それぞれの尺度が競合他社と比較した場合、優れているかあるいは劣っているかという度合を5段階に分類して実証的に調査した研究を取り上げる。東南アジア地域における日中韓企業の組織ケイパビリティを実証的に調査するための前段階として位置づけられる。

まず、情報の収集・分析能力については、「顧客動向に関する情報の収集・分析」、「技術動向に関する情報の収集・分析」、「競争相手の動向に関する情報の収集・分析」の3項目を考案した。

また、情報の伝達・共有能力については、「顧客動向・競争状況に関する情報の迅速な本社への伝達」、「必要とされる情報を正確に組織内の末端へ伝達する」、「有用な情報を知識情報として、データベースに格納する」、「戦略的意図を社内共有する」、「対外的にメッセージを発信する」、「連携企業と情報を共有して一体化する」、「部門間やチーム間のコミュニケーションを活性化する」、「全社業績・自部門業績についての主要情報を、リアルタイムで社内（部門内）に公開する」、「連携企業に業績などの主要情報を定期的にフィードバックする」、「管理職の人事評価として「コミュニケーション能力」を重要視する」の 10

<sup>55</sup> メンデルソン・ジグラー（校條浩訳）（2000）、鈴木勘一郎（2001）参照。

<sup>56</sup> D.ウルリッヒ・Nスモールウッド，pp.481-491.

項目を考案した。

さらに、情報の活用能力については、「ターゲットとする顧客に、魅力的な価値を提案する」、「成功事例」「失敗事例」「クレーム事例」などの有用な情報を共有・活用する」、「ターゲットとする顧客を明確に区別する」、「複雑な業務プロセスを簡素化する」の4項目を考案した。

いずれの質問も、「劣っている」を1とし、「やや劣っている」を2、「同程度」を3、「やや優れている」を4、「優れている」を5として、その段階を表す数字を用いて測定した。各々の尺度の一覧表は下記のとおりである。

図表7-1 組織能力評価尺度一覧表

	1	2	3	4	5
	劣っている	やや劣っている	同程度	やや優れている	優れている
<u>情報の収集・分析能力</u>					
				劣っている	優れている
① 顧客動向に関する情報の収集・分析				1 2 3 4 5	
② 技術動向に関する情報の収集・分析				1 2 3 4 5	
③ 競争相手の動向に関する情報の収集・分析				1 2 3 4 5	
<u>情報の伝達・共有能力</u>					
				劣っている	優れている
① 顧客動向・競争状況に関する情報の迅速な本社への伝達				1 2 3 4 5	
② 必要とされる情報を正確に組織内の末端へ伝達する				1 2 3 4 5	
③ 有用な情報を知識情報として、データベースに格納する				1 2 3 4 5	
④ 戦略的意図を社内でも共有する				1 2 3 4 5	
⑤ 対外的にメッセージを発信する				1 2 3 4 5	
⑥ 連携企業と情報を共有して一体化する				1 2 3 4 5	
⑦ 部門間やチーム間のコミュニケーションを活性化する				1 2 3 4 5	
⑧ 全社業績・自部門業績についての主要情報は、リアルタイムで社内（部門内）に公開する				1 2 3 4 5	
⑨ 連携企業に業績などの主要情報が定期的にフィードバックする				1 2 3 4 5	
⑩ 管理職の人事評価として「コミュニケーション能力」を重要視する				1 2 3 4 5	
<u>情報の活用能力</u>					
				劣っている	優れている
① ターゲットとする顧客に、魅力的な価値を提案する				1 2 3 4 5	
② 「成功事例」「失敗事例」「クレーム事例」などの有用な情報を共有・活用する				1 2 3 4 5	
③ ターゲットとする顧客を明確化し、区別する				1 2 3 4 5	
④ 複雑な業務プロセスを簡素化する				1 2 3 4 5	

## 8. アンケート調査結果<sup>57</sup>

情報の収集・分析能力、情報の伝達・共有能力、情報の活用能力について平均値と標準偏差を算出し、企業の組織能力を調査した。

### (1) 情報の収集・分析能力

顧客動向、技術動向、競争相手の動向に関して、情報の収集能力について調査した。

「顧客動向に関する情報の収集・分析」については、「やや劣っている」と回答した企業が 13 社 (20.63%)、「同程度」が 21 社 (33.33%)、「やや優れている」が 26 社 (41.27%) であった。「やや優れている」、「優れている」と回答した企業は 29 社であり、平均値 3.30 から、この能力が優れていると考えている企業が多いことがわかる。

「技術動向に関する情報の収集・分析」については、「やや劣っている」と回答した企業が 11 社 (17.46%)、「同程度」が 31 社、「やや優れている」が 17 社であった。約半数が「同程度」と回答し、平均値も 3.22 であることから、平均以上の能力を持っていると考えている企業が多いといえる。

「競争相手の動向に関する情報の収集・分析」については、「やや劣っている」と回答した企業が 11 社 (17.46%)、「同程度」が 32 社 (50.79%)、「やや優れている」が 19 社 (30.16%) であった。「同程度」と回答した企業が最も多いものの、平均値は 3.16 であり、この能力はやや優れていると考える企業が多いこといえる。

図表 8-1 情報の収集・分析能力

		劣っている	←→			優れている	総合計	平均値(標準偏差)
1	顧客動向に関する 情報の収集・分析	0 0.00%	13 20.63%	21 33.33%	26 41.27%	3 4.76%	63 100.00%	3.30(0.85)
2	技術動向に関する 情報の収集・分析	0 0.00%	11 17.46%	31 49.21%	17 26.98%	4 6.35%	63 100.00%	3.22(0.81)
3	競争相手の動向に関する 情報の収集・分析	0 0.00%	11 17.46%	32 50.79%	19 30.16%	1 1.59%	63 100.00%	3.16(0.72)

\*平均値(標準偏差)は「劣っている」を1、「優れている」を5として算出したものである。

### (2) 情報の伝達・共有能力

「顧客動向・競争状況に関する情報の迅速な本社への伝達」については、「やや劣っている」であった。「やや優れている」が「同程度」よりも多く、この能力が競争企業よりも優れていると考えている企業が非常に多い。平均値が 3.41 と非常に高いことから、他の能力と比較して突出している能力であるといえる。

「必要情報の正確な組織内の末端への伝達」については、「やや劣っている」と回答した企業が 7 社 (11.11%)、「同程度」が 33 社 (52.38%)、「やや優れている」が 22 社 (34.92%) であった。「同程度」と回答した企業が最も多いものの、「やや優れている」と「優れている」で 23 社とかなりの数にのぼり、この能力は競争企業よりも優れていると考えている企業が多いことがわかる。平均値も 3.27 であり、かなり高い能力であるとい

<sup>57</sup> わが国上場企業 946 社を対象にして、平成 20 年 10 月にアンケート調査用紙を送付し、63 社から得られた回答に基づいている。

える。

「有用な情報を知識情報として、データベースに格納する」については、「やや劣っている」と回答した企業が16社(25.40%)、「同程度」が31社(49.21%)、「やや優れている」が14社(22.22%)である。「同程度」と回答した企業が最も多いものの、「やや劣っている」と「やや優れている」を比較すると、劣っていると考えている企業のほうが若干多い。平均値が3.03であることから考えると、この能力は他の能力と比較して劣っている方向に捉えられている能力といえる。

「戦略的意図を社内で共有する」については、「やや劣っている」と回答した企業が14社(22.22%)、「同程度」が25社(39.68%)、「やや優れている」が20社(31.75%)であった。「同程度」と回答した企業が最も多いものの、「同程度」と「やや優れている」ならびに「優れている」との差は少ない。平均値は3.22であるが、標準偏差は0.87であり、バラツキが大きいといえる。

「対外的なメッセージの発信」については、「同程度」と回答した企業が34社(53.97%)で最も多く、「やや劣っている」と「やや優れている」がともに11社(17.46%)であった。しかも、「劣っている」が2社(3.17%)、「優れている」が5社(7.94%)であり、違いの大きい組織能力であることがわかる。また、平均値は3.10、標準偏差が0.89であることから、バラツキが大きい。

「連携企業と情報を共有して一体化する」については、「やや劣っている」と回答した企業が10社(16.13%)、「同程度」が32社(51.61%)、「やや優れている」が17社(27.42%)であった。「同程度」と回答した企業が最も多いが、「やや劣っている」と「やや優れている」を比較すると、「やや優れている」の方が多い。これは、平均値3.15にも表れている。

「部門間やチーム間のコミュニケーションを活性化する」については、「やや劣っている」と回答した企業が11社(17.46%)、「同程度」が33社(52.38%)、「やや優れている」が18社(28.57%)であった。「同程度」と回答した企業が最も多いが、「やや劣っている」と「やや優れている」を比較すると、「やや優れている」の方が多い。これは、平均値3.14にも表れている。

「全社業績・自部門業績についての主要情報を、リアルタイムで社内(部門内)に公開する」については、「やや劣っている」と回答した企業が10社(15.87%)、「同程度」が29社(46.03%)、「やや優れている」が22社(34.92%)であった。「同程度」と回答した企業が最も多いものの、「やや優れている」も多い。「やや劣っている」と「やや優れている」を比較すると、圧倒的に「やや優れている」の方が多い。平均値が3.25であることから、この能力に関しては優れていると考えている企業が多いといえる。

「連携企業に業績などの主要情報を定期的にフィードバックする」については、「やや劣っている」と回答した企業が8社(12.90%)、「同程度」が39社(62.90%)、「やや優れている」が14社(22.58%)である。「同程度」と回答した企業が最も多いものの、「やや劣っている」と「やや優れている」を比較すると、「やや優れている」の方が多い。平均値が3.13であることから、やや優れていると考えている企業の方が多いといえる。

「管理職の人事評価として「コミュニケーション能力」を重要視する」については、「やや劣っている」と回答した企業が14社(22.22%)、「同程度」が32社、「やや優れている」が16社(25.40%)であった。「同程度」と回答した企業が最も多いものの、「やや劣っている」と「やや優れている」ととらえている企業も多く、しかも両者の数に大きな差異はみられない。平均値が3.06であることから、両方向に拮抗した能力であるといえる。

図表 8-2 情報の共有・伝達能力

		劣っている	←—————→				優れている	総合計	平均値(標準偏差)
1	顧客動向・競争状況に関する情報の迅速な本社への伝達	0 0.00%	7 11.11%	25 39.68%	29 46.03%	2 3.17%	63 100.00%	3.41(0.73)	
2	必要情報の正確な組織内の末端への伝達	0 0.00%	7 11.11%	33 52.38%	22 34.92%	1 1.59%	63 100.00%	3.27(0.68)	
3	有用な情報を知識情報としてデータベースに格納する	0 0.00%	16 25.40%	31 49.21%	14 22.22%	2 3.17%	63 100.00%	3.03(0.78)	
4	戦略的意図を社内で共有する	0 0.00%	14 22.22%	25 39.68%	20 31.75%	4 6.35%	63 100.00%	3.22(0.87)	
5	対外的なメッセージの発信	2 3.17%	11 17.46%	34 53.97%	11 17.46%	5 7.94%	63 100.00%	3.10(0.89)	
6	連携企業と情報を共有して一体化する	1 1.61%	10 16.13%	32 51.61%	17 27.42%	2 3.23%	62 100.00%	3.15(0.79)	
7	部門間やチーム間のコミュニケーションを活性化する	0 0.00%	11 17.46%	33 52.38%	18 28.57%	1 1.59%	63 100.00%	3.14(0.72)	
8	全社業績・自部門業績についての主要情報をリアルタイムで社内(部門内)に公開する	0 0.00%	10 15.87%	29 46.03%	22 34.92%	2 3.17%	63 100.00%	3.25(0.76)	
9	連携企業に業績などの主要情報を定期的にフィードバックする	0 0.00%	8 12.90%	39 62.90%	14 22.58%	1 1.61%	62.00% 100.00%	3.13(0.64)	
10	管理職の人事評価として「コミュニケーション能力」を重要視する	0 0.00%	14 22.22%	32 50.79%	16 25.40%	1 1.59%	63 100.00%	3.06(0.74)	

\*平均値(標準偏差)は「劣っている」を1、「優れている」を5として算出したものである。

### (3) 情報の活用能力

「ターゲットとする顧客に魅力的な価値を提案する」については、「やや劣っている」と回答した企業が11社(17.46%)、「同程度」が24社(38.10%)、「やや優れている」が20社(31.75%)であった。「優れている」企業が8社(12.70%)もあり、他の項目と比べてその比率が高い。また、平均値が3.40であることから、同程度か優れていると考えている企業が多い能力であることがわかる。

「成功事例」「失敗事例」「クレーム事例」などの有用な情報を共有・活用する」については、「やや劣っている」と回答した企業が15社(23.81%)、「同程度」が28社(44.44%)、「やや優れている」が19社(30.16%)であった。「同程度」と考える企業が最も多いものの、回答にバラツキがみられる。平均値は3.10であることから、やや優れていると考える企業が多い能力である。

「ターゲットとする顧客を明確化し区別する」については、「やや劣っている」と回答した企業が7社(11.11%)、「同程度」が22社(34.92%)、「やや優れている」が29社(46.03%)であった。「やや優れている」と考える企業が最も多い。平均値も3.51で非常に高い点であることから、この能力が優れていると考えている企業が圧倒的に多いといえる。

「複雑なプロセスを簡素化する」については、「やや劣っている」と回答した企業が9社(14.29%)、「同程度」が41社(65.08%)、「やや優れている」が11社(17.46%)であった。「同程度」と考える企業が65%以上を占めており、平均値も3.03であり、この能力に関しては競合企業と差異が無いと考える企業が最も多いといえる。また、標準偏差も0.67と小さいことから、バラツキも小さい。

図表 8-3 情報の活用能力

		劣っている	←—————→			優れている	総合計	平均値(標準偏差)
1	ターゲットとする顧客に魅力的な価値を提供する	0 0.00%	11 17.36%	24 38.10%	20 31.75%	8 12.70%	63 100.00%	3.40(0.93)
2	「成功事例」「失敗事例」「クレーム事例」などの有用な情報を共有・活用する	0 0.00%	15 23.81%	28 44.44%	19 30.16%	1 1.59%	63 100.00%	3.10(0.78)
3	ターゲットとする顧客を明確化し区別する	0 0.00%	7 11.11%	22 34.92%	29 46.03%	5 7.94%	63 100.00%	3.51(0.80)
4	複雑なプロセスを簡素化する	1 1.59%	9 14.29%	41 65.08%	11 17.46%	1 1.59%	63 100.00%	3.03(0.67)

\*平均値(標準偏差)は「劣っている」を1、「優れている」を5として算出したものである。

組織が現在、保持している組織能力を、情報の収集・分析能力、情報の伝達・共有能力、情報の活用能力に分類し、それらを競合他社と比較してみると、「顧客動向に関する情報の収集・分析」が平均値 3.30、「顧客動向・競争状況に関する情報の迅速な本社への伝達」が平均値 3.41、「ターゲットとする顧客に魅力的な価値を提案する」が 3.51、「ターゲットとする顧客を明確化し区別する」が平均値 3.40 であり、競合他社よりも優れているという回答が多い。顧客に関係する項目が相対的に高い平均値を示すという特徴がみられた。多くの企業が、顧客情報の収集・分析能力、伝達・共有能力、活用能力を重要視しており、それらの組織能力が競合企業と比べて優位性を持っていると考えられていることがわかる。

一方、「有用な情報を知識情報として、データベースに格納する」が平均値 3.03、「複雑なプロセスを簡素化する」が平均値 3.03、さらに「「成功事例」「失敗事例」「クレーム事例」などの有用な情報を共有・活用する」が平均値 3.10 であり、他の項目と比較すると平均値が低く、情報の活用に関して、多くの企業が自社の能力不足を認識しているといえる。

#### おわりに

本研究の目的は、これからの成長地域である東南アジアにおける日本、中国、韓国企業のビジネスモデルを比較検討することによって、当該地域で競争優位を構築するためのビジネスモデルを明確化することである。そのため、第Ⅰ部で東南アジア地域における日本企業、中国企業、韓国企業の現状と動向について概観し、第Ⅱ部では、それぞれの企業の競争優位を規定する組織能力を比較するために、組織能力やケイパビリティの概念を検討し、ケイパビリティを測定するための具体的な指標について検討した。東南アジア地域で活動する日本、中国、韓国企業を対象にして、競争優位と関連する組織のケイパビリティを比較検証し、その評価シートを開発するための調査研究は今後の課題として残されているが、本稿はその前段階として、すでに実施した日本の上場企業を対象とした組織能力調査のデータを援用してそのフレームを検討した。

今後は、これらの結果をさらに詳細に検討し、東南アジア地域における日本企業、中国企業、韓国企業の組織ケイパビリティを比較検討することによって、当該地域で有効なビジネスモデルを実証的に明らかにしたいと考えている。

## 参考文献

## ＜日本語文献＞

- ・伊丹敬之・加護野忠男・宮本又郎・米倉誠一郎（1998）『企業家精神（企業家の群像と時代の息吹）』、有斐閣。
- ・ウルリッヒ D.・N スモールウッド「組織能力評価法」、DIAMONDO ハーバード・ビジネス・レビュー編集部(2007)『組織能力の経営論』ダイヤモンド社。
- ・佐藤百合・大原盛樹（2006）『アジアの2輪車産業』IDE-JETRO アジア経済研究所。
- ・大木博巳・清水顕司（2014）『中国企業の国際化戦略』、ジェトロ。
- ・苑 志佳（2013）「東南アジア家電市場における中国多国籍企業の現地生産の特徴：インドネシアの日系 M 社とタイの中国系ハイアール社の比較を中心に」 『立正大学経済学季報』第 63 巻第 1 号
- ・王効平・尹大栄・米山茂美（2005）『日中韓企業の経営比較』税務経理協会。
- ・川井伸一編著（2013）『中国多国籍企業の海外経営』日本評論社。
- ・金美徳(2011)『なぜ韓国企業は世界で勝てるのか—新興国ビジネス最前線』PHP 研究所。
- ・鈴木勘一郎（2001）『組織 IQ の戦略』野村総研。
- ・出水力（2011）『二輪車産業 グローバル化の軌跡』日本経済評論社。
- ・野中郁次郎・徐方啓・金頭哲（2013）『アジア最強の経営を考える—世界を席卷する日中韓企業の戦い方』ダイヤモンド社。
- ・メンデルソン・ジィグラ（校條浩訳）（2000）『スマートカンパニー』、ダイヤモンド社。
- ・三嶋恒平（2010）『東南アジアのオートバイ産業』ミネルヴァ書房。
- ・宮本又郎（1999）『企業家たちの挑戦』中央公論新社。
- ・李美智(2010)「韓国政府による対東南アジア「韓流」振興政策—タイ・ベトナムのテレビ・ドラマ輸出を中心に」『東南アジア研究』第 48 巻第 3 号, 265—293 頁。

## ＜英文文献＞

- ・ Andreu, R. & Ciborra, C.(1996), “Core Capability and Information Technology: An Organizational Learning Approach,” in *Organizational Learning and Competitive Advantage*, edited by Monigeon, B. & Edmondson, A., SAGE Pub.
- ・ Grant, R. M. (2002), *Contemporary Strategy Analysis*, 4<sup>th</sup> ed., Blackwell.
- ・ Hedman, J., & Kalling, T. (2002), *IT and Business Models: Concepts and Theories*, Copenhagen Business School Press.
- ・ Helfat, C. H., & Peteraf, M. A. (2003), “The Dynamic Resource-Based View: Capability Life Cycles” *Strategic Management Journal*, Vo.24.
- ・ Helfat C.E. et al.(2007), *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*, Blackwell.
- ・ Mendelson H, J. Ziegler, (1999) *Survival of the Smartest*, Wiley.
- ・ Rothaermel. F. T. & Hess, A. M. (2007), “Building Dynamic Capabilities : Innovation Driven by Individual-, Firm-, and Networks-Level Effects” *Organization Science*, Vol.18,No.6.



- Winter, S. G. (2003) “Understanding Dynamic Capabilities”, *Strategic Management Journal*, Vol.24.
- Zollo, M. & Winter, S. C. (2002), “Deliberate Learning and Evolution of Dynamic Capabilities”, *Organizational Science*, Vol.13, No.3.

< 中国語文献 >

- 曹仰鋒、2014、『海尔转型：人人都是 CEO』、中信出版社。
- 劉娜、2014、『海尔集团拓展东南亚市场战略研究』，黑龙江大学经济与工商管理学院 国际商务硕士 学位论文。

< 新聞・雑誌・ウェブサイト記事等 >

岡崎早由里・西尾珠里・和田林総一郎 (2014) 「クールコア政策にみる日本のコンテンツ輸出政策」『早稲田社会科学総合研究別冊「2014年度学生論文集」』  
[https://dspace.wul.waseda.ac.jp/dspace/bitstream/2065/45476/1/ShakaiKagakuSogoKenkyu\\_2014\\_Okazaki.pdf](https://dspace.wul.waseda.ac.jp/dspace/bitstream/2065/45476/1/ShakaiKagakuSogoKenkyu_2014_Okazaki.pdf)

金美徳「韓国企業と日本企業 第10回 韓流マーケティングの逆利用法」『東洋経済日報』2013年11月8日 [http://www.toyo-keizai.co.jp/news/opinion/2013/post\\_5529.php](http://www.toyo-keizai.co.jp/news/opinion/2013/post_5529.php)

経済産業省商務情報政策局 (2013年3月29日) 「クリエイティブ産業の現状と課題」  
[http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/shoujo/creative\\_industries/pdf/001\\_s01\\_00.pdf](http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/shoujo/creative_industries/pdf/001_s01_00.pdf)

経済産業省 (2012年6月) 「クールジャパン戦略 (中間とりまとめ (案))」  
[http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/seisan/cool\\_japan/pdf/012\\_02\\_00.pdf](http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/seisan/cool_japan/pdf/012_02_00.pdf)

加護野忠男「なぜあなたの組織からイノベーションが生まれないのか」『PRESIDENT』2011年1月31日 <http://president.jp/articles/-/2454>

韓国コンテンツ振興院 (2015年11月) 「콘텐츠산업 동남아시아 진출 확대방안 연구: 콘텐츠産業における東南アジア進出の拡大方法に関する研究」

<http://www.kocca.kr/cop/bbs/view/B0000147/1826751.do?menuNo=200904>

小林明「クールジャパンはなぜ韓流に出遅れたのか」『日本経済新聞』2012年4月13日  
<http://style.nikkei.com/article/DGXBZO40300590Q2A410C1000000>

KOTRA (2011年12月16日) 「동남아 비즈니스한류 현황과 활용전략: 東南アジアビジネス韓流の現況と活用戦略」

<http://openknowledge.kotra.or.kr/handle/2014.oak/927>

「クールジャパン戦略への処方箋—市場獲得の鍵は現地化戦略にあり！」『経済百葉箱 2013年度番外編⑥』2013年7月1日

<http://www.jcer.or.jp/report/econ100/pdf/econ100bangai20136data.pdf>

고정민의 「한류지속화를 위한 방안」 『サムスン経済研究所』2005年11月7日

<http://m.seri.org/doc/mov03.html?flag=0&menucd=0101&pubkey=db20051107002>

佐藤優佳 (2014) 『東南アジアにおけるクールコア戦略から学ぶクールジャパン戦略』

<http://www.gakuji.keio.ac.jp/hiyoshi/hou/fukusenkou/3946mc000002ddoh-att/a1399947990984.pdf>

高橋哲郎(2014)「韓国コンテンツ産業の現状と輸出振興策に関する一考察」『富山国際大学現代社会学部紀要』

<http://www.tuins.ac.jp/library/pdf/2014gensha-PDF/2014-06takahashi-t.pdf>

村上敬亮「コンテンツ産業の現状とコンテンツ政策について」『経済産業省商務情報政策局文化情報関連産業課』2009年1月29日

<http://www.city.kyoto.lg.jp/sankan/cmsfiles/contents/0000068/68937/2-siryou2.pdf>

「韓流」はなぜ世界に広がったのか『日経エンタテインメント!』2012年11月19日

[http://style.nikkei.com/article/DGXNASFK1302U\\_T11C12A1000000](http://style.nikkei.com/article/DGXNASFK1302U_T11C12A1000000)

韓流白書(2013)「韓国文化産業交流財団」<[http://kofice.or.kr/b20industry/b20\\_industry\\_01\\_view.asp?seq=129](http://kofice.or.kr/b20industry/b20_industry_01_view.asp?seq=129)>

韓流白書(2014)「韓国文化産業交流財団」<[http://kofice.or.kr/b20industry/b20\\_industry\\_01\\_view.asp?seq=219](http://kofice.or.kr/b20industry/b20_industry_01_view.asp?seq=219)>

今口忠政 茨城キリスト教大学経営学部 教授  
申 美花 茨城キリスト教大学経営学部 教授  
李 新建 東洋学園大学現代経営学部 教授