

## 2015 年度 大学院 経済学研究科 修士論文サマリー

## 目次

**経済学専攻**

外国直接投資による中国経済発展への効果 — 金融市場の相乗効果 —	張 雨琪……………74
中国の外貨準備高を決定する要因についての実証分析 Empirical Analysis on the Effect of China's FTAs — An Analysis Based on Gravity Model —	明 楽……………75 Sun Yiding……………76
医師誘発需要に関する研究の展望と近年の 需要誘発行動についての実証分析	王 雅瓊……………77
中国における金利自由化が上場商業銀行の収益能力に与える 影響についての実証分析	鄭 輝……………78
2000 年以降の日本の非正規雇用と労働所得格差の動向	胡 光宇……………79
中国への海外直接投資と環境規制についての実証分析	馬 琳琳……………80
中国公的年金は家計貯蓄に影響を与えるか — 中国の省別パネルデータによる実証分析 —	趙 婉寧……………81
ソーシャルキャピタルと在日留学生の日本国内での就職状況について	孫 明超……………82
気候変動がコメ生産に与える影響— 中国を事例として	魏 伝俊……………83

**経営学専攻**

日本人の集団行動とリーダーシップ — 有機的組織への応用 —	巖 格……………84
外資企業の人事制度の現地化に関する研究 — 制度理論から見る母国と現地の影響	王 立云……………85
合併がイノベーションに及ぼす影響 — 太平洋セメントを事例として —	姜 小雪……………86
越境 EC の信頼性に関する研究 — 母国語が形成する信頼が越境 EC に与える影響 —	宋 寅成……………87
非計画購買行動におけるモバイルクーポンの購買誘致効果 — 消費者の情報プライバシー意識を中心に —	岑 晨……………88
日本の不動産業における人事制度 — 首都圏内の中堅・中小企業における戦略的対応を中心に	鄭 曉茜……………89
中国のモバイル・インターネット市場における製品開発プロセス ～ WeChat の事例を中心に～	陳 麟……………90
中国におけるドラッグストア事業展開に関する考察 (ワトソズを事例に)	姚 蕾……………91
新興企業の国際化戦略 — レノボ・グループの成長戦略を中心に —	焦 陽……………92

(掲載は学生番号順)

## 外国直接投資による中国経済発展への効果 — 金融市場の相乗効果 —

張 雨 琪

1978年に始まった中国の経済改革と対外開放の重要な一環として、外国直接投資資（Foreign Direct Investment, FDI）を積極的に受け入れてきた。特に90年代以降、中国向けの直接投資の比重が高まって、1992年の鄧小平の「南巡講話」により、中国は本格的にFDIを導入した。2014年度「世界投資報告」で、途中国向け民間資金移転に占める直接投資の比重が5割を超えたとされた。それ以来、中国の経済発展と外資政策の調整に伴って、外国企業の対中直接投資は着実に増えている。その中で、中国東部の規模が突出した状態が続いている。海外からの直接投資は中国の経済発展を促進していると同時に、その制約効果及び金融環境との相乗効果も表面化している。アジア金融危機の発生によって東アジア諸国の金融制度の脆弱性や金融自由化の進め方に関する問題が指摘されてきたが、それと同時に金融市場の発展と経済成長の関係に関する理解を深めることの重要性も高まったといえる。

以上をふまえ、本研究の目的は、中国の経済成長において外国直接投資が果たす役割について、とくに金融環境との関連性に注目して、時系列データを用い、外国直接投資および金融発展指標を含めた経済成長式による実証的な分析を行う。経済成長と外国直接投資以外の金融市場変数を含む時系列分析は、既存の研究の中では比較的不足していたといえる。この点について本研究では、金融発展が一定の水準を超えて進展すると、直接投資流入が経済成長を促す効果を強めていくのではないかという仮説の検証を行った。その方法はAlfaro（2002）にならい、直接投資流入の変数と金融発展指標との積変数を追加的に導入した。推計方法としては、中国の全国と省別時系列データで実証分析を行い、金融的側面から外国直接投資の経済成長効果についての示唆を探ることとした。

推計結果は、金融発展指標の種類による差はあるが、外国直接投資が経済成長に対して及ぼす直接的な影響と、外国直接投資が経済成長に及ぼす影響を金融発展がサポートするという間接的な効果を反映していると考えられる。中国全国の金融市場がFDIによる経済成長効果を十分に発揮させてきたという結論を得た。

本論文の構成は、次のとおりである。まず、第二章において、中国の外国直接投資について発展現状、地域別の直接投資の現状及び金融発展の促進効果を概観する。第三章は、外国直接投資と金融発展による経済成長効果について先行研究をいくつか紹介する。第四章では、分析方法と分析対象のデータを述べた後、最小2乗法で回帰分析を行い、分析の結果により、金融市場との相乗効果及び中国直接投資による経済成長効果を明らかにする。最後に、第五章で、中国における外国直接投資による経済成長効果に関する結論と今後に残された実証分析上の課題について考える。

## 中国の外貨準備高を決定する要因についての実証分析

明 楽

東アジア通貨危機以降、新興国の外貨準備保有高は急増している。2014 年、新興国の外貨準備保有高は全世界の約 7 割に達していた。特に、中国の外貨準備の増加が著しい。2014 年、中国の外貨準備保有高は 3.99 兆ドルに上り、全世界の約 3 割、新興国の約半分を占めている。この現状について、多くの経済学者が研究をおこなってきた。しかし、なぜアジア新興国において通貨危機以降、外貨準備が莫大に急増しているのか。実際に過剰ではないかという疑問が残る。多くの先行研究のモデルからみると、中国は必要とする分を上回って外貨準備を持っている。さらに、経験則（例えば輸入額の 3 ヶ月分）に基づいて計算された必要な外貨準備と比較しても、中国における実際の外貨準備はその基準よりかなり超過している。しかし、中国における外貨準備高が本当に多いか？ほかに何か要因があるのではないか。

本研究の目的は、中国における現在の外貨準備高の適正水準を見ることではなく、外貨準備高は明らかに過剰とみえるが、この現状を明確に説明できる要因を検出することである。先行研究の手法をもとに、特に Obstfeld (2009) の論文を参考にして、中国に限定して、1993 年から 2013 年までの四半期データを使用し、金融安定化の面から中国における外貨準備に与える要因について分析する。

実証分析するとき、外貨準備の GDP 比を被説明変数と考える。まず理論モデルで外貨準備の増減に影響を与える金融要因として M2 を導入する。同時に、今まで考えられてきている伝統的な要因（貿易開放度、為替のボラビリティ、為替レート）もモデルに入れて分析を行う。そして伝統的要因を扱っているモデルと金融要因を扱っているモデルを入れ子にして推定結果の比較を行う。

本研究でデータ数が少ないものの、先行研究と一致して M2 がどのモデルでも有意となっている。国内の金融システムが大きくなれば、金融当局は国内の金融安定化を図り外貨準備を増やすことが分かった。本研究での分析結果によれば、伝統的な要因から外貨準備の増加に与える影響はもちろん、国内の金融発展に伴い、金融システムの規模を表している M2 が外貨準備の増減に対する効果がより大きくなることが分かった。そして、(Asset+Liabilities)/GDP で表している金融開放度もプラスで有意となっている。金融市場で対外的に資本の移動が自由になっていけば、外貨準備も増えることが分かる。

# Empirical Analysis on the Effect of China's FTAs

## — An Analysis Based on Gravity Model —

Sun Yiding

### I. Background

Free Trade Agreements have become increasingly prevalent since the early 1990s. Chinese government has realized the importance of such kind of economic strategies, in the context of stagnation in multilateral cooperation under WTO and dramatic development in integration of regional economies. Currently, China has 22 FTAs under construction, among which 12 agreements have been signed and implemented already.

### II. Purpose of Study

The main purpose of this paper is to establish an appropriate equation structured in gravity model, in order to confirm that whether the China's FTAs have promoted the bilateral trade flows between China and its trade partners by carrying out an empirical analysis, and clarify how effective they are if FTA works.

### III. Empirical Analysis

Three gravity equations are established below to estimate the effects of all variables, by using the data in the time period from 2003 to 2013:

$$\ln RE_{it} = \alpha + \beta_1 \ln GDP_{it} + \beta_2 \ln CGDP_t + \beta_3 GPCG_{it} + \beta_4 \ln GD_i + \beta_5 FTA_t + \beta_6 EC_t + \beta_7 LLK_i + \beta_8 Lan_i + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

$$\ln RI_{it} = \alpha + \beta_1 \ln GDP_{it} + \beta_2 \ln CGDP_t + \beta_3 GPCG_{it} + \beta_4 \ln GD_i + \beta_5 FTA_t + \beta_6 EC_t + \beta_7 LLK_i + \beta_8 Lan_i + \varepsilon_{it} \quad (2)$$

$$\ln TF_{it} = \alpha + \beta_1 \ln GDP_{it} + \beta_2 \ln CGDP_t + \beta_3 GPCG_{it} + \beta_4 \ln GD_i + \beta_5 FTA_t + \beta_6 EC_t + \beta_7 LLK_i + \beta_8 Lan_i + \varepsilon_{it} \quad (3)$$

All formulations will be calculated in OLS with pooled data and Random-effects GLS with panel data separately, and the following consequences have been clarified:

- 3.1 In both cases of OLS and RE GLS regressions, FTA are confirmed "effective" in export and total trade flows, but "ineffective" in import flows, indicating that export takes the leading role in the bilateral trade flows, because FTA's positive effect in the export is overwhelming its negative effect in the import.
- 3.2 In the case of OLS with pooled data, geographic distances are much more effective between China and its trade partners, by contrast, economic distances are showing more power in the case of RE GLS with panel data, which is much more closed to the reality regarding to the determinants of international trade.
- 3.3 When the time period is distinguished by the year of 2008, in order to eliminate the possible noise caused by economics crisis, it shows that China's FTAs were totally ineffective between 2003 and 2008, and "effective" in recent years, 2009-2013. The effect of FTAs in import flows is still weaker than those in export and total trade flows.

## 医師誘発需要に関する研究の展望と 近年の需要誘発行動についての実証分析

王 雅 瓊

人口高齢化の進展や医療技術の発達に伴い、日本の医療費は増加の一途をたどっている。医療費の高騰を背景に近年は様々な医療費削減政策が検討されている。しかし、医療分野においては、診断や治療などに関する医学的な知識について、患者（需要者）よりも医師（供給者）の方がはるかに多くの情報を保有しているため、供給者が患者よりも医療について詳しいことを利用し、過剰診察や過剰投薬をしたり、治療時間を延長したりといった医師誘発需要が発生する可能性がある。

いっぽう、たとえ医師による誘発が存在しないとしても、医療供給密度の高まりが、医療施設への交通費や待ち時間といったアクセスコストを低下させるために、患者の自発的な医療需要も増加する。従って、アクセスコストの影響を考慮しなければ医師誘発需要の有無を正しく検証できない。

本論文では岸田（2001）論文を参考にしつつ、外来の患者の自発的な需要（初診）と医師による誘発需要を分けて、一人当たり医師数の増加が、一人当たり医療費に与える影響を検討する。そして、医師に誘発された需要、アクセスコスト低下による自発的な需要の二つのポイントを考慮しつつ日本の医療市場で近年の都道府県データを利用し、医師誘発需要の有無を検証する。さらに、その結果を岸田（2001）の分析結果と比較する。

岸田（2001）が使用するデータは外来医療を対象にした 1992 年から 1996 年までパネルデータであった。本論文では岸田論文より新しい 2008 年と 2011 年の都道府県のデータを使って誘発需要の有無を検証できると考えている。岸田（2001）論文と同様の説明変数を用いて受診率と一件当たり医療費をそれぞれ被説明変数として患者自発需要と医師誘発需要を推定する。

結果としては一人当たり医師数を増やすと、一人当たりの医療費が増加するという見かけの誘発需要の存在を示している。しかし、Pooled Model にしろ、Random Effect Model にしろ、受診率への影響が有意ではない。また、一人当たり医師数の増加がもたらす一件当たり医療費の増加は、医師による誘発需要と考えられるが、プラスで有意な係数が推定され医師誘発需要の存在が示されている。

岸田（2001）論文では、若人では見かけの誘発需要の存在がアクセスコスト低下によってもたらされること、老人では医師誘発需要とアクセスコスト低下が両方ともあるとされた。一方、本研究の結果によれば、報酬料金体系変更の前後では医師による誘発需要がかなり異なることがわかった。岸田論文と本論文が用いたデータは、それぞれ入院医療の報酬体系に変化がある前と後のデータになる。入院医療に対する報酬体系の変化が間接的に外来医療での誘発行動に影響した可能性がある。

## 中国における金利自由化が上場商業銀行の 収益能力に与える影響についての実証分析

鄭 輝

2014年3月の第12期全国人民代表大会第2回全体会議で発表された「政府活動報告」で、2014年の重要任務の一つとして、「金利自由化を引き続き継続し、金融機関の金利の自主的な決定権を拡大する」ことが挙げられた。つい最近、中国人民銀行は10月23日、追加金融緩和と預金金利の上限撤廃を発表した。翌24日から貸出・預金基準金利をそれぞれ0.25% Pt、預金準備率を0.5% Pt引き下げた。同時に、期間1年以内の預金金利の上限を撤廃するとし、全期間での預金金利の自由化が実現した。

80年代から中国もほかの国と同じように、金利管制体制の問題が次第に浮かび上がる。問題を解決するため、4大国有銀行をグローバルなコマーシャルバンクに発展させるため、中国政府は1993年に「金融体制改革に関する決定」を発表し、長期的な金利自由化改革の政策を立てた。1993年6月の銀行間コール金利自由化をはじめ、20年ぐらいを経て、2015年にできた。本稿はチリとアルゼンチンのような金融波動をうまく避け、金融界の発展を支えてきた長期的な金利自由化改革が本当に正しく卓見であり、中国の金融業界に良い影響を及ぼしたのかを証明したい。

推定結果によると、金利自由化は総上場商業銀行の収益能力と経済成長全体に負の影響を与えている。しかも、既得権益者である4大国有銀行のような資産規模と顧客基数が大きい銀行に有利な条件を与え収益を大幅に伸びることを可能にした。12大中小型銀行などの良い場所に出店している銀行も経済成長の実りを奪い、金利自由化の下で収益を伸ばせた。

確か、Givanni Ferriが“Are New Tigers supplanting Old Mammoths in China's banking system?”で書いた通り、中国の銀行システム問題は国有銀行と国有企業の間不正関係をはじめ、民間への貸し渋りである。それを解決するのに、金利自由化だけでなく、国有銀行改革はもっと肝心である。確かに、分析結果によって、国有銀行を改革せずに金利自由化を進め、結局4大銀行だけが利益を受け、金融界及び実体経済にも悪い影響を及ぼす。

## 2000 年以降の日本の非正規雇用と労働所得格差の動向

胡 光 宇

本論では、不平等尺度としてよく使われるジニ係数と対数分散などを、年齢階層と雇用の正規・非正規別に算出して、とくに 2002 年から 2007 年（前半）、2007 年から 2012 年（後半）への所得格差の動向を観察した。利用されたデータは、年齢階層と正規・非正規の別に所得分布がわかる、総務省統計局の「就業構造基本調査」である。

ジニ係数で評価すると、全体として所得格差の拡大傾向は続いているが、その変化は緩やかになってきている。とくに中高年層では、前半の格差拡大に比べて、後半では一部で格差が変わらないか縮小する部分も見られる。

そうした全体の傾向とは対照的に、若年層のとくに 20 歳代前半では、むしろ前半で格差が縮小していて、後半で格差が拡大している。

さらに、対数分散の要因分解では、とくに後半の 25 歳 - 34 歳で、正規・非正規のグループ内格差を縮小させつつ、正規・非正規間の格差を拡大させた部分が観察される。

若年と中高年や、正規と非正規では、格差の拡大傾向はおおむね対照的で、前半では中高年や正規で、後半では若年や非正規で相対的に格差が拡大する傾向にある。

以上のことは、2007 年からの「ねじれ国会」、2009 年の民主党への政権交代で、規制緩和から一部規制強化へと反転した労働市場規制の反映かもしれない。同じ期間の景気変動要因との識別のためには、より詳細なデータで分析することが必要で、今後の課題である。

## 中国への海外直接投資と環境規制についての実証分析

馬 琳 琳

中国改革開放が始まってからの37年間、中国は経済のグローバル化が深まるチャンスをとらえ国際分業に積極的に参加、海外の産業移転を積極的に受け入れ、外資直接導入事業で世界が注目する成果を収めてきた。国連貿易開発会議によると、2014年中国へのFDIは1276億ドルで、過去最高を更新し、米国を超えて世界第1位となり、1992年から22年連続で外資利用額が最も多い発展途上国となっている。同時に、中国の環境問題も注目されている。FDIの環境規制、環境汚染との関係は重大な課題となっている。多くの発展途上国は工業化を促進している段階で、国民の所得水準が上昇している一方で、国内の環境基準が相対的に緩いために汚染回避地になる可能性が高くなる。従って直接投資で工業化の促進と貿易の拡大を進めている中国の経済環境の状況を考えると、中国が汚染回避地になっているのではないかと想像できる。発展途上国の一例として、アジア地域の今後の経済の展望と環境問題を考える題材として、中国の重要性が高く、研究に値するものだと考えられる。

本文では主にFDIと環境規制との関係を考察する。被説明変数は一人当たりFDIであり、各省の政治的腐敗水準、平均賃金、市場開放度、エネルギー保有量、FDI集積度など説明変数を入れて、回帰分析を行った。

分析から得られた主要な結論は、環境規制とFDIには負の相関があり、中国においても汚染回避地説が成り立つことである。中国30省、中西部、東部に関する回帰分析結果をみると、市場開放度、平均賃金、FDIの集積程度ともFDIに影響を与える。中国30省と中国中西部の腐敗水準の符号については仮説と整合し、負であるが、統計的に有意ではない。つまり、腐敗水準がFDIの流入促進効果を弱めるという効果は統計的に有意には検出されなかったが、東部では腐敗水準は有意で、想定と同じで「マイナス」となっている。1979年から中国東部の沿岸部では中国中央政府の優遇政策と豊かな資源に恵まれて、優先的にFDIを受け入れてきた。約37年経ち、FDI市場の伸びは落ち着いて、一般的な発展水準となり、また国の汚職に対する法律も前より厳しくなっている。腐敗水準が高い地方政府では、企業に多くの賄賂を要求し、企業のほうは生産コストの上昇し、法律を犯すことによる罰金制裁、それにより企業のイメージを損なうという高いリスクを持つ。腐敗水準が高い政府は、会社の知的所有権や特許をきちんと守れず、企業に損失を引き起こすため、腐敗水準が高いと、FDIの流入が減ると考えられる。賃金とFDIは正の相関関係で、平均賃金が高ければ高いほど、企業の生産コストは高くなるため、FDIは減ると考えられているが、一方で平均賃金が高いことによって、得られる労働者は高い熟練度をもつため、FDI流入の誘因になると考えられる。



## 中国公的年金は家計貯蓄に影響を与えるか —中国の省別パネルデータによる実証分析—

趙 婉 寧

近年、中国の貯蓄率が高いのは注目の焦点になっている。中国の貯蓄率は20世紀70年代から今まで貯蓄率が世界の前列に立っている。90年代初に貯蓄率はGDPの35%以上に占められている。2005年の貯蓄率は51%に達し、世界平均貯蓄率はただ19.7%になっている。過去の経済大国を振り返っても、これは先例のない高水準と言える。中国統計局のデータから、2014年中国都市部の貯蓄率は30.8%になって、農村の貯蓄率は20.1%になっている。

なぜ中国においてこんなに高い貯蓄率を維持してきているのか注目されてきている。もしかして社会保障制度の未整備が中国の家計高貯蓄率の主たる原因の一つではないかと思われる。なぜかという、公的年金が家計貯蓄を減少させる効果には、資産代替効果、不確実性縮小効果などが挙げられる。つまり、公的年金の存在により、老後に備える貯蓄が代替されるため、その分だけ家計貯蓄が減少するという効果である。あるいは年金がリスクをプールすることにより、将来不安に備える貯蓄が減少するという効果だ。これらに対して、認識効果、到達可能性効果などの増加効果もある。公的年金の加入により、老後資金の蓄積に対する重要性を認識させ、家計貯蓄を増加させる効果である。あるいは公的年金の加入で、老後の生活に必要な生活費の何割が年金で保障されるかを把握でき、その残りは家計貯蓄を通じて達成させるため、貯蓄意欲がより高まるという効果である。もし資産代替効果より認識効果や到達可能性効果が大きければ家計貯蓄を増加させる効果になると考えられる。

本稿では、中国の21省、4都市を選択して、省別のパネルデータを利用して、2005年の年金改革（賦課方式と積立方式を結合した部分的積立方式への移行）をして以来、公的年金が貯蓄に与える影響を明らかにする。

本研究はライフサイクル仮説を前提にして、中国の公的年金が家計貯蓄に与える影響を分析した。中国のマクロデータによるパネル分析による推定結果からみると、中国公的年金の増加が家計貯蓄を減少させる効果があると判断できる。中国の1997年の年金改革が実施して以来、公的年金制度は部分的に積立方式に移行しており、この資産代替効果が2005年以降の分析で明らかにみえる。そして、積立部分は保険料の積み上げにより家計は年金資産が増加するという認識がある。それらの理由で貯蓄を減少させる効果があると考えられる。

しかし、2005年から保険料は穏やかに増加していることに対して、貯蓄率の増加率が急なので、これで中国の高貯蓄率に対して別の理由が存在すると考えられる。

## ソーシャルキャピタルと在日留学生の日本国内での就職状況について

孫 明 超

近年、少子高齢化に直面している日本では、企業の経営安定化策としての「留学生 30 万人計画」が実施されている。しかし、法務省と JASSO の調査によると、留学生の約 7 割が日本企業での就職を希望しているにもかかわらず、2～3 割程度しか就職できないのが現状である。これまでの先行研究ではソーシャルキャピタルと就職の関係が示唆されていたが、日本で社会的ネットワークをゼロから構築しなければならない留学生にとってのソーシャルキャピタルの価値はまだ明らかにされていない。本研究では、ソーシャルキャピタル指数を用い、以下に示すアプローチによりソーシャルキャピタルが留学生の日本での就職に与える影響を分析することによって、ソーシャルキャピタルが持つ留学生の就職にとっての価値を明らかにした。

- ① 外生的な要因を考慮するうえで、ソーシャルキャピタルと留学生の日本での就職の関係を包括的に捉えた分析モデルを構築した。具体的には、年齢、勤務経験、日本にいる年数、日本語能力の外生的な要因を加え、日本人とのつながりに対し、「ネットワーク指数（日本人と日本人以外の人とのネットワーク数とアクセス頻度、社会活動参加状況より構成された指数）」、「信頼指数（日本人への信頼を指数化すること）」、「互酬性の規範指数（日本での手助けの経験、意識と所属する団体への参加意識より構成された指数）」の要因を考慮した分析モデルを設計し、実証分析を行った。
- ② 上智大学の博士前期課程二年の学生を対象とした追跡調査のデータを用いた統計的仮説検証を通じ、ソーシャルキャピタルと留学生の日本での就職の関係を検証した。具体的には、まず、内定獲得学生と内定未獲得学生のネットワーク数とアクセス頻度に対し、対応のない T 検定を行った。そして、上記のモデルを元に、在日留学生の日本国内での就職におけるソーシャルキャピタル要因と外生的な要因の影響を、プロビット分析により検証した。

分析の結果、在日留学生の日本国内での就職に関連を持つソーシャルキャピタル要因と外生的な要因として以下の点を明らかにした。

- 年齢は留学生の日本での就職を阻害する要因ではない。
- 会社に勤めた経験は留学生の日本での就職にネガティブな影響を与える。
- 日本での滞在年数は留学生の日本での就職にポジティブな影響を与える。
- 留学生は日本で就職する際に、ある程度の日本語能力が必要である。
- 社会的ネットワークは留学生の日本国内での就職とポジティブな関連を持つ。
- 日本人や日本社会への信頼は留学生の日本での就職に重要な意味がある。

## 気候変動がコメ生産に与える影響 —中国を事例として

魏 伝 俊

現在、地球温暖化の問題は厳しくなっている。温暖化によって、冷害やエルニーニョ現象に関係した干ばつ、洪水、台風などのような極端な気象現象の強度と頻度が変化することが明らかにされている。農業は気象環境への依存度が非常に高い産業である。米の場合は、稲穂が出る出穂が全国的に夏季にあたり、この出穂前後の気候が米の品質・収量を大きく左右することに米農家は長年頭を悩ませてきた。したがって、地球温暖化による将来の気温上昇が社会に与える影響を予測するために、気候と米生産量との関係进行分析することは、重要な研究課題の一つと考えられる。しかし、中国の省別のデータを使って気候変動がコメ生産に与える影響の先行研究はなく、本稿は、モデルのパラメータを推計して、中国全土を対象に、中国の省レベルのパネルデータを利用して、気候変化が米生産量に与える影響を明らかにする。

本稿は第一節では研究背景を紹介し、第二節では先行研究を要約し、第三節では、本研究で扱う推計モデルと分析に利用したデータセットに関して説明する。第四節では本研究の推計結果について説明し、第五節において、気温上昇が収穫量にもたらす影響を予測する、第六節において、本研究の結論と将来の課題についてまとめる。

本研究により、中国での温度変化と米生産量の間明らかに相関関係が存在することがわかった。気温は812度において最大値をとる上に凸の2次関数となった。降水量も上に凸の2次関数となった。米の生産に大きな影響を与える出穂期前後の適温は812°Cであることをわかった。また、地球温暖化により、温度が上がり、ある限界を超えると、米生産量に負の影響を与えることが分かった。干ばつ・多雨などの気象異変も米生産量に負の影響を与えることも分かった。さらに、窒素施肥量、賃金が増加することが、米の土地生産性に増加させるという結果もわかった。

将来地球温暖化による温度の上昇は、米生産量に対して、主に北方地域でプラス、西地域でマイナスの影響があると認められた。また、全国的にはマイナスの影響が認められた。対策として、猛暑でも品質を落とさなかった耐暑性の強い品種の導入、作付期の早期化、晩期化などが挙げられる。今後は、気温への感応度には品種差があるので、品種差の分析をすることが1つの課題として挙げられる。本研究が使っている先行研究のモデルは日本のケースに適用されたが、今後中国の地域性を考慮して分析基本モデルを拡張することも1つの課題に挙げられる。また、他の作物（50品目程度）への応用と総合的な分析も1つの課題に挙げられる。

## 日本人の集団行動とリーダーシップ —有機的組織への応用—

巖 格

本研究の目的は、これから中国企業が取り組むべき有機的組織の構築に対する示唆を得ることである。本論文は、理論編、事例編、分析と考察編、結論編の4つの部分によって構成されている。

理論編では、事例の分析と考察に用いる理論的枠組みと概念の検討が行われている。有機的組織と機械的組織の特性の違いを明らかにする枠組みとして、T. バーンズとG.M. ストーカーの実証研究から得られた「機械的組織・有機的組織」のモデルを取り上げた。現実の企業では合理性を求めて組織形成が行われるが、それに伴って必然的に集団形成が行われることから、R. リッカートの「複合重複集団型組織」のモデルを基に、有機的組織の特性は集団の働きによるものであると考えた。

企業内で組織形成に伴って形成される集団は、集団論では「職場集団」と呼ばれている。この集団は「小集団」の性格をもっていることから、事例の分析と考察においては小集団研究の成果を用いることとし、集団の発達モデル、集団機能の概念を取り上げた。さらに、集団の効果性にもっとも大きな影響を与える要因として、小集団におけるリーダーシップに関する理論を取り上げた。そこでは、リーダーシップ・プロセスのモデルと本研究の分析と考察で用いるSL理論を取り上げた。

事例編では、日本人の集団行動の典型と考えられる、臨界事例として「赤穂事件」を取り上げた。この事件については、これまで歴史研究者による膨大な研究の蓄積がある。本研究では、歴史研究者の研究成果を利用し、集団行動とリーダーシップの観点から、筆者自身による事例の構築を行った。

分析と考察編では、本研究の理論的枠組みと概念を用いて、事例の検討を行った。その結果、赤穂事件の四十七士の集団は、集団目標の達成度が高くかつ集団の凝集性が高い、効果的な集団であることが明らかとなった。また、その高い集団の効果性は集団の最高の発達段階に見られる許容的雰囲気をもたらしたものであることを、史実によって証明することができた。

集団論では、集団の効果性にもっとも大きな影響を与える要因はリーダーシップであるとされている。本事例においては、大石内蔵助が四十七士の集団において発揮したリーダーシップは、きわめて効果的であったことは史実として明らかである。そのリーダーシップ・スタイルは、フォロワーとしての四十六士の高い成熟度と適合することによって効果的なものとなっていた委任型リーダーシップであることが明らかとなった。

結論編では、日本人の集団行動の典型的な事例の分析と考察から得られた結論を述べた。それは、成熟したメンバーで構成されている集団においては、委任型のリーダーシップ・スタイルが有効であり、委任型リーダーシップの働きによって生み出される効果的集団が、有機的組織の特性を生み出すものである、ということである。

本研究から得られた、これからの中国企業に対する示唆は次のとおりである。中国企業が、これまで有効であった機械的組織に加えて、有機的組織を構築していくためには、ある程度の成熟度の高さをもっている成人で構成されている職場集団において、委任型リーダーシップ・スタイルがとられるべきである。

# 外資企業の人事制度の現地化に関する研究

## —制度理論から見る母国と現地の影響

王 立 云

### 一、研究目的

本研究では、在日本中国企業と在中国日本企業の人事制度を調査し、比較分析した上で、制度理論の視点から人事制度において母国と現地が企業に与える影響を解明する。

### 二、リサーチデザイン

本研究では、日本的な特徴が濃い「採用」、「昇進」と「人材育成」の三つの領域から、在日本中国企業と在中国日本企業の人事制度を比較分析する。また、グローバル人事を研究する際に一般的な観点に従い、組織フィールドを「国」に定義する。そして、成熟度の高い人事制度環境の中の日本企業、比較的成熟度の低い人事制度環境の中の中国企業が、お互いの制度環境に進出する際に、母国と現地からうける影響を解明するため、以下の仮説をたてる；

- a、在中国日本企業より、在日本中国企業のほうが現地の制度に収斂する傾向が強い；
  - a-1、在日本中国企業は長期安定雇用を目指し、新卒採用をより重視するようになる；
  - a-2、在日本中国企業の昇進制度は日本企業の「年功制」の影響を受ける可能性がある；
  - a-3、在日本中国企業は社内教育を中国本社より注力する。
- b、在日中国企業より、在中国日本企業のほうが母国親企業からの同型化の圧力が強い；
  - b-1、在中国日本企業は現地企業と比べると、長期安定雇用と新卒採用を維持する傾向が強い；
  - b-2、在中国日本企業は現地企業と比べると、「年功制」を採用する程度がより高い傾向がある；
  - b-3、在中国日本企業は現地企業と比べると、社内人材教育により強く力を入れる傾向がある。

そして、在中国日本企業3社と在日本中国企業3社、計6社にインタビュー調査し、結果を分析した。

### 三、調査結果

調査の結果に基づき、成立した仮説はb-1とb-3であり、その他は全て不成立になった。また、全体的に見れば、在中国日本企業のほうはかなりの程度現地化しているが、在日本中国企業はあまり現地化していなかった。

### 四、調査結果の原因分析と新たな発見

在日本中国企業の現地化が進んでいない現状は、八代（2011）が主張する、グローバルな活動をする企業における人事制度・慣行の移転はビジネスモデルによって異なるというモデルに当てはまらず、本研究は新たな可能性をあげた。すなわち、グローバル企業の人事制度は製品「市場」を中心にしたビジネスモデルのみに依存しているわけではなく、それを可能にする「労働市場」にも依存している。日本では「在日中国人労働市場」の存在が当該企業の人事施策に強く影響することを発見した。また、この発見から、制度理論の視点からグローバル人事を研究する際に、組織フィールドを「国」に定義するのではなく、「労働市場」に定義したほうがより正確に現実の企業活動を説明できるという仮説を示した。

### 五、改善点と今後の課題

今回の研究では、新たな仮説を提示したが、データが不十分であるため、検証はできなかった。また、「ビジネスモデル」と「労働市場」二つの要因がどのようなバランスでグローバル企業の人事制度に影響しているのかも改めて研究する必要がある。

## 合併がイノベーションに及ぼす影響 —太平洋セメントを事例として—

姜 小 雪

企業合併が顕著に増加するとともに、経営学研究において合併を扱った研究は多く見られるようになってきている。そこでは、合併がイノベーションに及ぼす影響に関して、正の側面と負の側面のそれぞれに焦点を当てた研究が併存して進められてきている。また、企業合併とイノベーションの関係についての研究は海外に多く、日本企業を対象にした実証研究はそれほど多くはない。そのうち対象とする産業は主として製薬、バイオテクノロジーや化学産業における企業を中心にしたもので、それ以外の産業を対象にした研究は多くはない。

以上の背景をふまえ、本研究の目的は、日本の伝統的な重厚長大型産業であるセメント産業における太平洋セメント（1998年に秩父小野田と日本セメントが合併して設立された日本のセメント産業最大手）の合併事例を観察し、企業の財務データおよびイノベーション創出の指標である特許データを主に用いて、合併がイノベーションに及ぼす影響を明らかにすることである。

本研究では、「企業レベル」と「個人（発明者）レベル」の2つのレベルに注目し、それぞれの分析レベルにおける知識の深さと知識の広さの変化を検討していく。ここでは、明らかになったことを、企業レベルと個人レベルの2つのレベルでまとめる。

企業レベルでは、主として2つのことが明らかにされた。第一に、事業の整理や研究プロジェクトの統合によって、太平洋セメントはより新規の技術分野に研究リソースを振り向けることができるようになり、研究開発の効率性が高まった。企業間の合併を契機に、研究プロジェクトの統合や重複した事業の合理化を進め、両社の強みを活かしながら新規分野に研究リソースを振り向けることで、より効率的な研究開発が可能となる。

第二に、まず、合併直後には各分野のクロス人事異動が積極的に行われ、研究開発の統合を促し、相手の企業のセメントの製造方法や研究手法を学んだことで、合併直後の短期では企業のイノベーションに正の影響がもたらされた。それに対し、共同研究に適するテーマが年を経るほどに減少したことで、中長期で見ると、合併はイノベーション活動に持続的に好影響を与えたのではないことが示される。したがって、研究開発の統合によるイノベーション・パフォーマンスの向上を効率的に促進するためには、各分野のクロス人事異動は合併直後だけではなく、かなり長期にわたり、意図して定期的に行うことが必要となるかもしれない。また、研究開発の統合を行うとしても、共同研究に適するテーマが年を経るほど減少すれば、両社の技術融合によるシナジー効果が得られなくなる可能性があるため、共同研究テーマを継続的に創出する仕組みを構築することが重要である。

個人レベルでは、主に2つのことが明らかになった。第一に、太平洋セメントにおいて、長期間に共同特許（元秩父小野田株式会社の発明者と元日本セメント株式会社の発明者が共同発明者となって出願した特許）に関わる発明者の特許出願分野が広がり、特許の質も高くなったことが示される。合併後は両社が持っていた知識の移転や融合および技術の創出を効率的に促進するため、共同研究に長期間携わらせることが一つの有効な手段であるかもしれない。

第二に、太平洋セメントにおいて、セメント関連の発明者のうち、共同特許に関わる発明者の特許の質が共同特許に関わらない発明者より低い。これは、技術的な類似性が高い分野では新たな技術の創出を実現しがたいためであるかもしれない。成熟した技術分野における企業間の合併では、相手から学習できる範囲が狭いといったことで研究開発におけるシナジー効果が生み出されない状況になる可能性がある。

## 越境 EC の信頼性に関する研究

### — 母国語が形成する信頼が越境 EC に与える影響 —

宋 寅 成

近年、中国では電子商取引（以下 EC）が急速に発展してきている。しかしタオバオや T モールに偽造品や危険な商品にあふれているとして、大きな問題になっており、中国人消費者は越境 EC で買い物したいという声が増えてきている。経済産業省『平成 23 年度—平成 25 年度 我が国の IT 活用に関する調査研究事業（電子商取引に関する市場調査）報告書』の結果では、中国の消費者による購入額が最大の規模となっている。越境 EC に対する関心も他の国に比べて高い。これは、中国で国内製の商品に対する不信感があるためという見方も多い。一方、日本では今後国内市場は縮小していくと予測され、多くの企業が海外市場に目を向けるようになってきており、日本の EC 関連市場は中国市場への進出・展開を試みていると原田（2013）はしている。

Constantinides (2004) はウェブサイト上の刺激要素を「ウェブエクスペリエンス」としてまとめており、“オンライン機能、情報、感情、手がかり、刺激、商品・サービスなどの諸要素によって構成される複雑な組み合わせのことであり”と定義した。ウェブエクスペリエンスは機能的要素、心理的要素、コンテンツ要素の 3 要素に分けられおり、機能的要素はユーザビリティとインターアクティブ、心理的要素は信頼、コンテンツ要素は美的価値、マーケティングミックスから成っているとした。中国人消費者は国内製に対し不信感を抱いている。越境 EC を利用するのは信頼できるものと確信した時だと考えられ、つまり中国の消費者にとっていかに信頼できるかは非常に重要である。また信頼性を得るためには、Miller (1961) は信頼とは言葉がスムーズに通じることにより形成されるとし、Turnbull (1981) は相手の国に興味を持っているということを示すことが信頼の向上に繋がるとした。つまり信頼は消費者の母国語を使用していた方がそうでないときよりも高くなると考えられる。また竹内 (2014) は中国人が越境 EC を使わない理由として、事業者への不安よりも言語に対する不安の方が大きいとしている。現在、日本人を対象にした研究は多いが、日本 EC を中国人に使用してもらおうような研究はほぼない。本研究では中国人を対象に日本語と中国語の EC を使用してもらい、サイトに対する態度がいかに変化するかを見ていく。

本研究では中国人 622 名を対象に実験を行った。日本の有名チョコレートブランドであるロイズをイメージした仮想 EC サイトの画像を言語（中国語・日本語）× 会社情報（有・無）の計 4 条件で作成し、被験者を 4 グループに分け、提示した画像の EC サイトを評価してもらった。そして今回の研究では以下のような傾向が見られた。

条件によって信頼の程度の差を見たところ、母国語を使用したサイトの方が外国語を使用したサイトよりも信頼されやすいということと有意差があり、35 歳以下の青年グループや日本語理解低グループなどでは母国語による信頼が顕著であった。また会社情報などがあるサイトの方が無いサイトよりも信頼されやすく、有意差が見られた。特に外国語を使用したサイトでその影響は強く見られ、母国語を使用したサイトでは有意差が見られなかった。

現在国内の EC サイトについてはかなり研究がされているが越境 EC に関してはほとんど研究がされていない。言語に注目して越境 EC への信頼の程度との関係を明らかにした点は本研究の学術的貢献であると考えられる。

今後の課題としては、文化の面といった、言語以外の面がどのように越境 EC に影響を与えるかといった問題、また中国語と日本語以外ではどのように信頼の程度に影響を与えるかを考慮していかなければならない。

## 非計画購買行動におけるモバイルクーポンの購買誘致効果 —消費者の情報プライバシー意識を中心に—

岑 農

近年、スマートフォンが効果的なマーケティング・コミュニケーションのツールとして研究者の注目を集めている。そのなかでモバイルクーポンの購買誘致効果に関して、複数の先行研究によって議論されてきた。ところが先行研究の多くは、モバイルクーポンを単なる「従来の紙製クーポンがデジタル化されたもの」としか考えておらず、消費者全員に同じ内容のクーポンが配信されたというコンテキストを想定している。モバイルマーケティングの大きな特徴である顧客データベースに基づいた個別対応が、モバイルクーポンの効果においてどのような影響をもたらすかについては、まだ十分検討されていない。また、先行研究の多くは計画購買のシチュエーションにおけるモバイルクーポンの利用に関するものであり、非計画購買におけるモバイルクーポンの効果については新たな考察が必要である。

企業はスマートフォンを通じ豊富な顧客データベースを構築し、消費者の個別状況に相応するモバイルクーポンを配信することができる。その手法によって高い購買誘致効果が期待される一方で、消費者は自分の情報が使われていることに対し不安・不信感をもつことも考えられ、結果的にクーポンの使用意欲に負の影響を与える可能性も存在する。本研究では個人情報のなかでも、モバイルマーケティングの最大の特徴となる位置情報（現在地情報）に基づいたモバイルクーポンの配信に注目し、位置情報の使用が非計画購買行動におけるモバイルクーポンの購買誘致効果にどう影響するかを検討した。

非計画購買行動において、消費者の位置情報を使用したモバイルクーポンに対する利用意欲は、購買行動から「期待される買い物価値」が実用的（utilitarian）なのか快楽的（hedonic）なのかに影響されると考えられる。実用的価値を求める場合、消費者はカスタマイゼーションに対する要望が高くなる一方、実利を獲得するために努力やリスクなどの「代価」を払ってもよいと考えるので情報プライバシーに対する許容度も高くなるだろう。逆に快楽的価値を求める場合、「覗かれている」という認識によって気分を害する負の効果が大きいと考えられる。したがって、実用的買い物価値を期待する消費者が、快楽的買い物価値を期待する消費者より位置情報を使用したモバイルクーポンを利用する意欲が高くなるだろうという仮説を立てた。また、消費者の情報プライバシー意識をより詳しく解明するため、消費者の個人差によって「プライバシーに対する全体的な配慮」と、特定の買い物シチュエーションで「知覚されたプライバシー脅威」を区分し、両者とも位置情報を使用したクーポンに対する利用意欲に影響を与えていると予測した。最後に、上記の諸要因と高い関連性が考えられる「制御焦点」を、調整要因として検討した。

質問紙実験2回の結果によって、モバイルクーポンの利用意欲に対し、「期待される買い物価値」と「位置情報使用の有無」との交互作用が示され、仮説が支持された。ただし、「関与」などさらに強力な要因の影響や「情報プライバシー」を示す諸下位概念の間の相関関係について未解明なところが多く存在し、それは今後の研究課題となる。



# 日本の不動産業における人事制度 —首都圏内の中堅・中小企業における戦略的対応を中心に

鄭 暁 茜

## 一、背景と研究目的

2007年から海外からの不動産投資が急速に増加している。並行して在日の外国人数も年々増えていくため、ほとんどの不動産会社は、海外投資家や在日外国人との取引経験がある。背景調査によると、近年不動産の景気がよく、不動産業者数は9年ぶりに増加し、不動産価格が上昇し、成約数も増加していく傾向がある。このように、日本の不動産に対するニーズが増加し、国内の不動産業界の経営環境は国際化が進んでいる。ただし、現在の不動産業界では、日本の不動産会社は、中堅・中小企業が一番多く、高齢化が引き続き進んでいる。ニーズの増加、かつ高齢化の進行という状況で、顧客の対応には、十分に対応できないであろう。以上に基づき、今回の研究対象は、首都圏内の中堅・中小、設立年数が短い不動産企業とした。これらの比較的新しい企業で新しい市場にどのように対応するのか、その際の人事施策上の特徴は何かを、日本と中国という経営者国籍の違いに注目して検討し、不動産業界の戦略的対応と企業における人事制度の望ましい対応関係を明らかにする。

## 二、リサーチデザイン

- 1、先行研究を参照し、日本における大企業の人事制度と中堅・中小企業の人事制度をまとめる。
- 2、研究方法は企業調査で、人事部のインタビューをした。調査項目は、次の側面に基づいて作成された。  
①企業概要②事業内容・業界環境③採用・評価方法④賃金状況⑤教育訓練⑥昇進や離職。これらの調査結果を組み合わせ分析し、中小不動産企業の人事制度をまとめる。
- 3、調査結果による大企業の人事特徴とインタビュー調査結果による中小不動産企業の人事制度を検討し、日本の中堅・中小企業の人事制度と伝統的な日本型人事制度には大きな違いがあることを明らかにした。そのうえで、中小不動産企業が今行っている人事制度の特色と問題点に関して論じた。

## 三、調査結果

日本大企業の人事制度は、長期雇用を中心とし、年功制、そして採用や組織への一体化や訓練・評価・昇進昇格・従業員格付けなどさまざまな制度によって特徴づけられてきた。それに対して、不動産業の人事制度の特徴は、雇用形態の多様化、経験者の採用などである。さらに、中堅・中小企業には長期的な経営戦略を持っている会社と長期的な経営戦略を持っていない会社という2つのタイプがある。前者は、コアとなる人材は積極的に内部で育成し、それ以外は企業外部の労働力を市場の状況に応じて柔軟に調達する。それに対して、長期的な経営戦略を持っていない会社は、即戦力の人材の中途採用や非正社員の活用業務の外注を重視する割合が高くなっている。

## 四、発見した問題点と新たな課題

調査結果から見ると、中小規模の不動産企業の人事制度は、2つの問題点が発見された。第一は、事務職の評価に明確な基準がないことである。第二は、営業職社員も含めた教育訓練の不十分さと定着性の問題である。また、調査結果によると、経営者の出身・経験・考え方によって、会社の人事制度と戦略が違うことが明らかになった。これが環境の影響によるのか、経営者の個性なのかは、本研究でははっきりしない。これを明らかにするには、業界環境と人事制度の関係性をより詳しく検討する必要がある。さらに、中堅・中小企業の人事制度の研究は少ない。参照できる先行研究が不十分のため、不動産業界の人事制度を比較した結果も十分ではない。今後より多くのサンプル企業数を確保したうえで、再検討する必要がある。

## 中国のモバイル・インターネット市場における製品開発プロセス ～ WeChat の事例を中心に～

陳 麟

テンセント社の WeChat (中国名: 微信) とシャオミ社の MiTalk (中国名: 米聊) は、中国を代表する MIM (Mobile Instant Messenger) サービスである。2010 年 12 月にリリースされた MiTalk と、2011 年 1 月にリリースされた WeChat のユーザー数は、2011 年 6 月頃までほぼ拮抗していた。同年 7 月から、ユーザー数に差が開きはじめ、10 月には WeChat 3000 万人、MiTalk 700 万人と大きな開きとなった。WeChat は、現在中国で最も利用されている MIM として、ユーザー数や人気の点でライバルを圧倒している。両サービスのユーザー数の違いはなぜ発生したのであろうか。

通信サービスのユーザー数を左右する重要な要因として、「ネットワーク外部性」をあげることができる。ユーザー数の多いネットワークを利用することには、大きなメリットがある。しかし、2011 年半ばには WeChat と MiTalk のユーザー数はほぼ拮抗していた。このため、ネットワーク外部性だけでは両者のユーザー数の差がなぜ発生したのかは説明できない。

本研究では、「顧客ニーズとサービス内容との適合の程度が利用ユーザー数を左右する」という適合仮説を出発点に、「顧客ニーズとサービス内容のフィット」をめぐる、(1) 中国の MIM ユーザーのニーズとは何なのか、(2) なぜテンセント社はシャオミ社よりも、サービス内容と顧客ニーズのフィットを高めることができたのか、という二つの問題を検討することを通じて、中国 MIM 業界における競争戦略のありについて考察する。

本稿では、MIM 業界における競争力は、顧客が直接知覚できる「表層の競争力」と、顧客の目には直接ふれることのない「深層の競争力」という、複数階層から構成されていると考えている。表層の競争力の差を検討するために、どのタイミングでどのような機能が付け加えられてきたかを詳細に検討する。また、消費者には直接知覚できない、深層の競争力について検討するために、テンセント・シャオミにおける製品開発プロセス・組織に関する議論を行う。

関係者へのインタビューや公開データなどを総合して分析した結果、テンセントでは、先行 MIM サービスの機能をそのまま模倣して取り入れるのではなく、中国 MIM ユーザーのニーズを慎重に見極めたいうで、どのような機能を提供するか決定してきたことが判明した。ユーザーニーズの見極めには、「WeChat の父」と称される張小龍氏の貢献が重要であった。張氏は、顧客ニーズを見極める優れた洞察力をもつ人物であり、WeChat のサービス・コンセプト決定に重要な影響を及ぼしただけでなく、開発プロセスにおいて強力な指導力を発揮する「重量級リーダー」であった。

市場における競争環境が急速に変化しつつある今日、ユーザーニーズを把握することの難しさは従来にも増して上昇している。本稿での分析は、MIM サービスや ICT 産業だけでなく、多くの産業における競争力向上に対する示唆を提供するものと考えられる。

## 中国におけるドラッグストア事業展開に関する考察 (ワトソンズを事例に)

姚 蕾

1992年の外資の参入に関する規制緩和により、政府主導で百貨店、ハイパーマーケット、ショッピングセンターなどの近代的小売業態が導入された。その中で、中国のドラッグストア業態は新たな顧客ニーズに対応する業態として誕生し、2010年にその市場規模は3兆4000億円を超え、短い期間で有力な市場となっている。この市場の拡大を背景に、中国の地場系企業は多角化経営を中心に経営状態を改善しようと、続々と薬房からドラッグストアへ転換した。また、2001年中国のWTO加入により、多くの外資系企業も中国本土市場へ参入してきた。しかし、中国のドラッグストア業界の歴史はまだ浅いうえ、順調に事業を展開している企業はとても少ない。対して、香港系の大手ドラッグチェーンのワトソンズは高い業績をあげている。ワトソンズは1989年の中国進出以降、中国本土において既に2000店の規模で店舗展開し、中国の200以上の都市をカバーし、トップの市場地位を維持している。そこで、本研究ではワトソンズはどのような戦略を採用し、ほかの企業のどのような違いがあり、なぜ躍進することができたのかを考察したい。

本研究では、ワトソンズ(屈臣氏)の中国市場での事業発展を中心に、事例研究を通じて、中国ドラッグストア市場におけるワトソンズ社の戦略を分析する。業界構造分析とリソース・ベースト・ビューという2つの理論を用い、外部環境と内部環境の2つの視点からワトソンズ社の競争優位を考えていく。そして、文献調査と聞き取り調査を行い、ワトソンズの成功要因を分析する。

ワトソンズの成功を促す要因として以下の点を発見することができた。

第一の要因は、ワトソンズが新たな市場セグメントを認識し、そのセグメントへ対応することができたことである。1990年代後半から中国の小売市場は急速に発展を遂げ、富裕層を中心にブランド志向や利便性の追求といった消費者ニーズの変化が起きていた。なぜワトソンズがいち早くその変化に対応できたのだろうか。その理由は2つある。1つは、ワトソンズが香港並びに海外で蓄積したノウハウである。そのノウハウがあることによって、中国市場の変化を客観的に認識し、機会を認識することができたのである。2つ目は、ワトソンズの15年間(1989-2004)にわたる経験である。15年間にわたる事業経験を通じてローカルな知識を蓄積していたのである。つまり、ローカルな知識をグローバルな(海外での)経験を通じながら市場を分析し、新たに生まれつつある市場セグメントをいち早く認識したのである。第二に、ワトソンズは一つの競争優位ではなく、複数の競争優位を持つことで、継続的な競争優位を構築した。そのため、競合他社は、時間が経つにつれ追いつけなくなった。第三に、ワトソンズは2つのシステムを構築し、コスト優位を維持できた。一つ目は、電子在庫記録システム、自動商品補充システム、自社情報技術部門による「電子納品照合システム」と「電子称量システム」などのITシステム開発、及びグループ会社のハチソン・ワンポア物流との協力から築き上げた「在庫ゼロを避けるシステム」である。二つ目は、店舗数のもたらす規模の経済によって、一括仕入れによる購買部門の効率の向上、及び企業内部のコストの低下を実現した。

最後に今後の課題として、ワトソンズの上場にともない、より多くの情報が公開されれば、本研究をより豊かなものとするだろう。また、現在中国で有力なドラッグストアチェーンはワトソンズ一社しかないため、同じ地域において比較対象がない。これからの研究では、海外の有力ドラッグストアチェーンを比較対象として分析する必要がある。さらに、親会社及びグループ会社間の提携は重要であると考え、ハチソン・ワンポア社からの影響要因を入れて分析する必要がある。

## 新興企業の国際化戦略

### — レノボ・グループの成長戦略を中心に —

焦 陽

国内の市場が狭くなるに伴い、企業間競争が激しくなり、グローバルな事業展開がますます重要になっている。その中で、短期間に自社の製品、技術、人材、国際市場を補完することができる国際 M & A は、重要な経営戦略の 1 つとして認識されている。

一方、2004 年以降、中国政府の海外直接投資に関する促進政策が定められ、中国企業による海外企業の M & A が急増している。国際市場へ出遅れた中国企業にとって、国際 M & A による企業の競争力が迅速に強化でき、国際市場に参入するための最も効果的な方法であり、中国企業の国際化において大きな意味を持っていると認識できる。

そして、最近の TCL による Thomson テレビ部門の M & A、レノボによる IBM パソコン部門の M & A、吉利汽車によるボルボの M & A、さらに蘇寧電機による日本家電老舗ラオックスの M & A など、中国企業による国際 M & A が世界的に注目されている。しかし、中国企業の国際 M & A の事例を見れば、M & A を実施後、うまく統合できずに失敗に至るケースが少なくない。この中で、レノボによる IBM パソコン事業の買収事例は中国企業にとって先駆的なものであり、レノボの買収事例を研究することによって、新興企業が国際 M & A を行うことに対して示唆ができると考えている。

本研究の目的は、IBM のパソコン部門を買収したレノボ・グループの買収プロセスと買収後の統合プロセスに関する事例研究を取り上げ、先行研究を踏まえ、統合的視点からポーターの競争戦略論と資源ベースの戦略論に基づいて、既存文献レビュー、インタビュー調査、データ分析による事例研究の手法を用い、海外進出を考えている新興企業の外部成長戦略の有効性の一面を解明する。

分析にあたっては、まずレノボ・グループの概要と中国の経営環境の歴史的な側面を紹介する。次に、レノボが 2004 年に展開した国際 M & A の事例を通じて、買収経緯、買収前の状況、買収目的、買収後の組織統合、買収結果を明らかにする。最後に、ボルボと UD トラックスとの買収・統合プロセスを考察したうえで、両社の買収プロセスを比較し、2 つの事例の理論と実践的な示唆を検討する。

レノボによる IBM パソコン部門の買収の特徴は、以下のようにまとめられる。①外部資源を有効に活用する。②段階的に事業を統合する。③相互学習を重視する。④コアバリューの浸透を重視するという 4 つの特徴が見られる。これまでの事例を見れば分かるように、新興企業からグローバル企業へ進化するために、M & A を手段として使う場合、短期間で買収企業の優れた経営資源を吸収することが可能である。しかし、国境を越えた M & A を実施していた企業にとって、新市場に参入しようとする、技術習得、販売ルートの整備、人材の育成など長い時間が必要である。多くの企業は、一方的にスピードを追求し、その後の統合を軽視することによって失敗を招いている。特に新興企業による国際 M & A は、実施後の組織統合をうまく推進するための高い組織統合力が必要であり、明確な経営戦略を設定した上、段階的に被買収企業と融合することが大事である。

本研究では、単一の事例を扱ったものであり、レノボと IBM 以外、一連の買収事例も検討が必要であると考えられる。今後は、インタビューの対象者を増やし、調査内容に関する具体的な情報を分析することが必要である。今回の研究は、スウェーデン企業との比較を行った。今後は、各国の企業の国際 M & A 事例と比較し、共通要因を抽出する必要がある。