

博士学位請求論文

外資系企業による経営資源の国際移転に関する研究

—日本の経営資源の中国への移転を中心として—

指導教授：岩井清治

桜美林大学大学院 博士後期課程

国際学研究科 国際関係専攻

董 光哲

20042102

目 次

序章 研究課題と方法	1
1. 研究課題	1
2. 研究方法	4
3. 論文構成	6
第 I 部 経営資源の移転に関する理論的考察と仮説	
第 1 章 経済発展における外資系企業の役割と機能	12
第 1 節 外資系企業の定義	12
1.1 外資系企業の定義—直接投資に関する本質及び定義に基づいて	12
1.2 中国の外資系企業の所有形態—実証研究として	13
第 2 節 海外進出企業の生成要因	15
2.1 企業が海外に進出する目的	15
2.2 企業の海外進出に関する理論的アプローチ	19
第 3 節 外資系企業の役割と中国の経済発展	22
3.1 発展途上国における外資利用の必要性	23
3.2 外資系企業と中国の経済発展	25
第 2 章 外資系企業による経営資源の国際移転に関する理論	33
第 1 節 経営資源の概念と定義	33
第 2 節 「経営資源に関わるキャッチアップ」理論	34
2.1 「キャッチアップ」とは何か	35
2.2 「経営資源に関わるキャッチアップ」理論	35
第 3 節 経営資源の国際移転に関する理論的アプローチ	36
3.1 経営資源の国際移転に関する諸説	37
3.2 日本企業の経営資源の国際移転に関する諸見解	40
3.3 日本型経営資源の海外移転に関するアプローチの方法	43
第 3 章 日本型経営資源の検討及び移転に関する仮説	47
第 1 節 日本型経営資源の定義	47
1.1 日本型経営論へのアプローチ	47
1.2 日本型経営資源の定義	49
第 2 節 日本型経営資源の競争優位性	50
2.1 日本型経営資源の特徴—欧米型経営資源との比較から	51

2.2	日本型経営資源の競争優位性—経営資源の国際移転の視点から	53
第3節	「ハイブリッド評価モデル」の検討と仮説	55
3.1	「ハイブリッド評価モデル」の検討	56
3.2	「ハイブリッド評価モデル」による研究成果	58
3.3	日本型経営資源移転についての研究事例	59
3.4	日本型経営資源の中国への移転：三つの仮説	62
第4節	中国への移転に関する考察とその視点	64

第Ⅱ部 日本型経営資源の移転の動向と事例分析

第4章 中国の電子・電機産業の発展と日本企業による

	経営資源移転の動向	70
第1節	「改革・開放」政策と電子・電機産業の発展	70
1.1	萌芽期（1949～1957年）	72
1.2	生成期（1958～1965年）	72
1.3	挫折期（1966～1976年）	73
1.4	復興期（1977～1982年）	74
1.5	発展期（1983～1990年）	75
1.6	成熟期（1991年～）	76
第2節	電子・電機産業の発展における技術移転の必要性	77
2.1	「対外開放・外資導入政策」の背景	78
2.2	工業化発展と技術移転の形態変化	79
第3節	日本企業の進出と経営資源展開の特徴	81
第4節	日本型経営資源の多様な移転経路	90

第5章 「北京・松下カラーブラウン管有限公司」(BMCC)の事例

第1節	合弁企業設立の経緯と概況	98
1.1	松下グループの中国における事業展開	98
1.2	合弁第一号 BMCC 設立の動機	103
1.3	合弁企業の発展経路	105
第2節	「標準化」・「合理化」の管理システム	110
2.1	経営システムと現場システムのあり方	110
2.2	標準化管理	124
2.3	品質管理と提案制度の導入	125
2.4	多能工制度に関する対応	135
2.5	労働組合との連携	136

第3節	人材育成と「中間管理者選抜」システムの構築	140
3.1	新入社員の採用制度のあり方	141
3.2	雇用管理と人事考課の特徴	143
3.3	賃金体系の改革	146
3.4	教育訓練と人材育成の徹底	149
3.5	「中間管理者選抜」システムの構築	152
第4節	「日本型経営資源」の移転と経営現地化の実態	155
4.1	設備、部品の現地調達化の促進	155
4.2	経営現地化の段階的進行	158
第6章	「上海日立家用电器有限公司」(SHHA)の事例	164
第1節	SHHA 発展の歩み	164
1.1	合弁企業設立の背景と経緯	164
1.2	企業の発展段階	167
第2節	従来の品質管理方法と新「日立」式品質管理の方法	170
2.1	国有企業の品質管理体制	171
2.2	SHHA の多段階の品質管理体制	172
2.3	「6S」活動の移転の実態	182
第3節	人事・労務管理制度における「日本型経営資源」の移転	183
3.1	採用方法と人材育成上の特徴	183
3.2	労働組合との協調性	195
第4節	現地化への段階的な移行	196
第Ⅲ部 経営資源の移転に関する仮説の検証		
第7章	日本型経営資源の国際移転に関する仮説の検証	205
第1節	日本型経営資源の国際化の理論的内容	
	—一般論と特殊論—	205
1.1	日本型経営資源の特殊性	205
1.2	日本型経営資源の国際化に関する一般性	207
第2節	中国への日本型経営資源の移転上の特徴—事例分析の視点から	208
2.1	「組織・管理関係」面における移転上の特徴	209
2.2	「人事・労務関係」面における移転上の特徴	211
第3節	事例分析による仮説の検証	215
第4節	人材育成の重要性の確認と今後の研究方向性	218
参考文献		222

要 旨

I. 問題意識及び分析枠組

経済発展のプロセスにおいて近代化を図り、経済先進国にキャッチアップすることは、発展途上国の明確な特徴である。しかし、経済発展の過程で、発展途上国は資金不足、外貨不足、経営管理・技術の遅れなど様々な問題に直面しているのが現実である。

これらの諸問題を克服するために、外資系企業 (Foreign Capital Enterprises) の受入れ、つまり、外国からの直接投資 (Foreign Direct Investment : FDI) の受入れは、発展途上国が従来から常に使用している方式である。外国直接投資で最も注目すべきところは単に資本の移動だけではなく、経営資源 (生産・販売及び経営管理の知識と技術及び情報ネットワーク) の移転も含んでいるところにある。外国直接投資の実体を分析すると、企業特長的 (Firm-Specific) 経営資源 (Managerial Resources) の企業内部での国際間移転でもあるという見解は小宮 (1972)、小田 (1978) 等によって強調され、現在では最も有力な見解となっている。この直接投資方式は、発展途上国の経済発展とテークオフ (Take-off) を推進するために特別な重要性を持っていることは明らかである。NIES また ASEAN の発展にも外資系企業の役割は極めて重要であった。

このような外資系企業の受入れ、つまり、外国直接投資の受入れは、貯蓄と外貨のギャップを補うことだけに留まらず、発展途上国と先進国間で最も大きなギャップである経営管理、技術ギャップを補完できるというトダロ (M. P. Todaro) が示している「その他のギャップ理論」からも明かであり、それが本研究の出発点である。

一方、経営資源でのキャッチアップ理論²⁾ (トラン 1992) は、産業発展への多国籍企業の効果を論じながら、キャッチアップを、経営資源が自主的に現地化されていく過程として分析し、自国産業が着実に発展できることを保障する前提と外国技術が発展途上国の経済全体に波及していく可能性など経営資源でのキャッチアップの重要性を強調した。

それでは、経営資源とは何か。まず、経営資源についての定義を整理することが必要である。経営資源という用語の意味内容は、有形資産の多寡に注目するより、無形資産と呼ぶべき側面により特定化されてはじめて分析用具になりうるのであって、学說的にもそうしたものとして生み出された概念である³⁾。ペンローズ (1956)、小宮 (1967)、吉原 (1984)、

1) この点に関しては、「直接投資の理論」(澄田智・小宮隆太郎・渡辺康編 (1972) 『多国籍企業の実態』日本経済新聞社) を詳しく参照されたい。小田 (1978) も、直接投資は、資本のみが単独で移動するのではなく、少なくとも生産要素の二つ以上がミックスされた形で移動するのが重要であり、そのエッセンスは、ある産業に specific な技術の国際的な移転であると指摘している。小田正雄・小谷節男 (1978) 『直接投資の研究—理論と現状—』 関西大学経済・政治研究所 pp.1-3.

2) トラン・ヴァン・トゥ (1992) 『産業発展と多国籍企業』第三章を詳しく参照されたい。

3) 洞口治夫 (1992) 『日本企業の海外直接投資—アジアへの進出と撤退—』 東京大学出版会 p.205.

洞口（1992）らの経営資源についての概念をまとめると、経営資源とは、「企業の経営管理過程を構成する定性的要因であり、企業が保持する優位性の源泉となる固定的要素のことで、企業経営のために役に立つ種々の有形無形の資産を総称するもの」と言えよう。この定義に従えば、経営資源の具体的な内容は無限に存在しうるのである⁴⁾。しかし、上述のように、経営資源が学説的に生み出されたのは無形資産が注目され始めて、特定化されたからである。無形資産は企業に収益をもたらす要素として重要性が高まりつつある。海外直接投資における優位性の本質から見ても、企業の事業の拡張、企業の海外進出において、企業内で生み出され、あるいは習得された技術、技能、ノウハウや取引をめぐる様々な知識など、即ち、企業自らが持つ優位性—経営・生産システム、ヒトの能力や情報などの無形資産が重要な意味を持っている。有形資産の移転として海外直接投資を捉える立場は、企業の競争上の優位を説明するための分析的視点を提示するものではない。つまり、経営資源では無形資産が重要な存在であり、特に無形資産の中でも、人的資源に強く依存している「組織・管理関係」、「人事・労務関係」などを注目すべきである。

本研究では、既存の経営資源についての見解を継承しながら、日本型経営資源の国際移転に焦点を当てて研究する。日本型経営の内容とその定義を概観してみると、日本型経営は総合的かつ広範な領域を指し、多義性を持つ概念であるといえる。本研究では日本型経営資源の定義を「組織・管理関係」と「人事・労務関係」からなる経営・生産システムに求めたい。その理由として主に3つが挙げられる。第1は、既述したように、経営資源で最も重視するのは無形資産であり、「組織・管理関係」と「人事・労務関係」が経営資源の無形資産に属していると考えられること。第2に、「組織・管理関係」と「人事・労務関係」は日本の企業の成長に特別に重要な機能を持つこと。第3に、「組織・管理関係」と「人事・労務関係」の各要素が有機的に関係を持ち、競争優位性と結びつき、企業の競争力アップに多大な影響を与えると考えられること、である。

企業が海外に進出する際、企業は自らの強みである競争優位性を有する経営資源を移転する。ハイマー（Hymer,S.H.）（1960）は、外国企業の「優位性の保持が、企業として一つの業種または、他業種の対外事業活動に向かって手を広げることを可能にさせるであろう」と述べており⁵⁾、海外で事業展開する企業は自分自身の持つ経営資源上の優位性を移転する必要があるとする。従って、企業多国籍化の過程と様式には母国における経営と生産システムの特徴が刻印されている。また、ケイブス（Caves,1971）は企業が保持する様々な優位性を「無形資産」（intangible assets）と呼び、ダニング（Dunning、1977,1979,1980）は企業が保持する優位性を「企業に固有な優位性」（firm specific advantages）ないし「企

⁴⁾ 有形無形資産には、広範な要素が含まれており、特に、無形資産の維持・所有・移転の判断は難しいが、重要である。真の無形資産は経営ノウハウ、従業員の知識、技能であり、これらが企業と一体になった時、機能を果たし、企業特有の経営資源になるのである。このような意味で無形資産は標準化されにくい。市場で取引されるのも適さないが、企業の成長をもたらす要素として重要性が高まっている。

⁵⁾ Hymer, S.H.,宮崎義一(訳) (1976)『多国籍企業論』第1部 岩波書店 p.35.

業の固有な資産」(firm specific assets)という命名をしてから「折衷理論」を取り上げた。ダニングの「折衷理論」(eclectic theory 1979)は立地条件に制約された要素賦存、企業の持つ優位性、市場の内部化による取引費用の軽減など、3つの条件から海外直接投資の理論的要因を提唱し、その中で、企業の持つ優位性、即ち、経営資源の優位性が海外直接投資の決定要因として重要であることを主張した。従って、日本型経営資源の海外移転を可能とするその競争優位性とは何かを明確に把握しておく必要がある。日本型経営資源の競争優位性を欧米型経営資源との比較、日本型経営資源の国際移転の2つの側面から考察してみると、日本型経営資源は、「現場主義」に重点を置き、人的要素を重要し、教育訓練、ジョブ・ローテーションなど有能な人的資源に大きく依存することが分かる。そして、それによって効率性向上を図る人的な組織面での「人間中心主義」であると考えられる。これらは日本企業の競争力アップを生み出しており、日本企業の競争優位の源泉となる代表的要因であると言える。

周知のように、中国は1978年に「経済改革・対外開放政策」を確立した。その対外開放政策の重要な特徴の1つは、外国からの直接投資を始めとする外資導入を奨励し、国内の経済改革と対外開放とを結びつけたことである。要するに、中国の対外開放の狙いは、外資系企業の積極的な誘致であり、それによって遅れた産業の近代化を図り、従来の機械設備、プラント導入だけでなく⁶⁾、外国の先進的な経営資源、特に、経営・生産システムの導入と移転を図って、中国の近代化の過程を加速させることであった。

「改革・開放」開始から20数年の間、中国の経済は著しく発展した。特に電子・電機産業は、中国政府による産業育成政策の下、日本企業を中心とした外資系企業を積極的に誘致してきており、今日では生産面、輸出面において中国経済の支柱産業として、質的・量的にも飛躍的な発展を遂げている。その主な背景としては、中国国内の需要が拡大したことはもちろん、外資系企業の積極的な進出による経営資源の移転が図られ、先進的な経営・生産システムが様々な方式で迅速に導入されたこと等が挙げられる。その中でも、国際的に競争優位を持つ日本企業から経営資源を集中的に導入したことが特に重要なポイントであると言える⁷⁾。

日本企業の中国進出の業種をみると、製造業の投資金額が圧倒的に多く、その製造業の中でも電子・電機産業の投資金額が最も高い⁸⁾。特に1990年代に入ってから電子・電機産業の大手企業が積極的に中国に進出して、S.H.ハイマーが主張した⁹⁾「企業は海外で事業展開をする際に、自らの経営資源上の優位性を移転する必要がある」と同様に、日本企業も国際的な競争優位を持つ経営資源の海外移転を図って、企業の競争力を高め、企業の存

⁶⁾ 「改革・開放」以前の中国は近代化を図るため、様々な政策により機械設備、プラント導入を行ってきたが、いずれも失敗に終わった。

⁷⁾ 郝(1999)は、中国のテレビ産業の発展において、同じ観点を示している。

⁸⁾ 1989年~2001年までの日本企業の対中進出の業種別金額を見ると、電機産業の投資金額は4,554億円で、全製造業の20.2%のシェアを占め、その比率が最も多かった。

⁹⁾ Hymer, S.H., 宮崎義一(訳)(1976)『多国籍企業論』第I部 岩波書店 p.35.

続と成長をもたらした。電子・電機産業を始めとする製造業を主とする日本企業は、経営・生産システムの競争優位性を保つため、これらの経営・生産システムを海外子会社に移転することが望ましい、また可能とする見解が通説になっている。このように、中国の電子・電機産業の著しい発展は、日本企業の中国進出に伴う日本型経営資源の移転に強く依存していることはいうまでもないことである。

しかし、経営資源は必ずしも順調に移転するわけではない。一国の経営資源はその国の社会的要因と文化的要因に強く依存しており、それを基盤としながら成り立っている。このような経営資源の文化や社会土壌が異なる国々への移転に関する研究は今までも盛んに行われてきている。その中で、クーンツ＝オドンネル (Koontz&O'donnell,1964) の研究は経営資源の国際移転に関する先駆けだと言える。クーンツはアメリカ企業が保持する経営管理や製造技術などは科学的、国際的普遍性を持っている一方で、受入れ国の社会的・文化的要因により、順調に移転される部分と移転されにくい部分が存在することを明らかにした¹⁰⁾。

日本企業の経営・生産システムの国際移転の代表的な研究として、安保他¹¹⁾ (1988)、板垣他¹²⁾ (1997) などによる「適用と適応モデル」を挙げることができる。日本企業は海外に進出する際に、程度の差があるとしても競争力を発揮するために比較優位性を持つ経営・生産システムなどの経営資源を現地に持ち込む必要がある。日本企業が歴史的、社会的、文化的環境条件が異なる海外に自社の経営資源を移転する際に、そのまま利用可能であれば「適用」させ、移転困難で受入れ国の現地環境に合わせる必要があれば「適応」させる。これが「適用と適応モデル」の大まかな内容である。この「適用と適応のモデル」は経営・生産システムの国際移転を分析するためのより具体的、体系的、理論的な分析枠組みを提示したと考えられる。このモデルは日本企業の経営・生産システムの海外移転可

¹⁰⁾ Koontz, H., "A Model for Analyzing the University and Transferability of Management", *Academy of Management Journal* Vol.12, No.4, 1969, pp415-429.松岡盤木他訳 (1972)『経営管理の新展開—激動する環境の中で—』ダイヤモンド社 pp.87-105.

¹¹⁾ 安保他 (1988) は、日本的生産システムの海外移転に関して、自動車組立産業、家電産業、半導体産業のアメリカの日系製造工場 14 社を取り上げ、日本的生産システムの適用・適応度の分析を行った。彼らは、日本的生産システムの要素を幾つかのグループに分け、工場全体ごとにその適用・適応を評価し、自動車産業が最も適用度が高く、家電産業が最も適用度が低いという産業の違いによって、移転の差が見られることを明らかにした。詳しくは、安保哲夫編 (1988)『日本企業のアメリカ現地生産—自動車・電機：日本的経営「適用」と「適応」』東洋経済新報社を参照されたい。

¹²⁾ 板垣他 (1997) は、安保他 (1988) の「適用と適応のモデル」研究成果としてのアメリカ現地調査を引き継いで、アジア版として台湾・韓国において、自動車組立・部品及び電機組立・部品の工場 34 社を取り上げている。そして現地調査で得られたデータに基づいて日本型経営・生産システムの移転をアメリカとの比較の視点で分析を行った。調査結果によると、「作業組織とその管理運営」、「参画意識」及び「長期雇用や苦情処理」面では、アメリカに比べて台湾・韓国の方が適用度が高い。一方、日本人従業員の比率の面では、台湾・韓国の方がアメリカより適用度が極端に低い。詳しくは、板垣博 (1997)『日本的経営・生産システムと東アジア—台湾・韓国・中国におけるハイブリッド工場—』ミネルヴァ書房を参照されたい。

能性と現地環境に合わせる必要を示唆するものとして多く参照されている。

「適用と適応モデル」の分析枠組を用いて中国における日本企業の経営・生産システムの移転に関する最近の研究として、郝（1999）、苑（2001）、潘（2001）の研究が挙げられる。これらの研究は「適用と適応モデル」を用いてそれぞれテレビ産業、半導体産業、繊維・紡績・アパレル産業を取り上げ、どのような部分が移転されやすく、どのような部分が移転されにくいのか、またその移転プロセスはどうなっているかに基本的に焦点を絞って、実証的な研究を行っており、実証的研究及び理論的貢献では高く評価できるものである。特に、郝（1999）は著しく発展した中国のテレビ産業において、日本的生産システムを様々な方式で積極的に導入したことをその重要な要因の1つとして指摘した上で、日本的生産システムがどのように移転され受容されたかを5つの企業を取り上げながら具体的に、実証的に分析を行った。

これらの先行研究は豊富な研究成果と多様な考察視点を提示したことはもちろんのことである。しかし、これらの先行研究は、いずれも移転のプロセス、或いはどの部分が「適用」され、どの部分が「適応」されるかにポイントを置いた研究に留まり、経営資源の移転にはどのような要素と強く関わりを持っているのか、つまり、その移転が企業の経営方針・戦略及び人材育成と如何なる関連性を持ち、如何なる影響を受けているか、さらに、人材育成や日本型経営資源の移転が、企業の経営現地化にどのような影響を与えているかについては、今日まで残されてきた課題であると考えられる。つまり、経営資源の移転の研究にはこれらの諸要素を充分考慮したさらなる研究の追求が求められると思われる。これらの諸要素は日本型経営資源の移転の研究では極めて重要な存在である。このような背景のもとで、日本型経営資源の中国への移転を上述したこれらの諸要素と関連させながら研究を進めることが、本論の基本的な問題意識である。本研究を通して、日本型経営資源の移転プロセスにおいて、経営方針・戦略と人材育成の重要性を提示する点で研究の存在意義と理論的な成果が求められると言える。こうした問題意識のもとに、本研究では全体的な分析フレームワークとして以下のような3つの仮説を設定し、考察するものである。

仮説Ⅰ 競争優位性を持つ日本型経営資源の諸要素は日本企業が持つ「論理」から分離されて移転相手国の文化・社会システムのもとでも移転可能であると考えられる。但し、作業組織とその管理運営や生産管理などシステムのコアの部分や人事・労務管理などサブ・システムの部分、など移転される要素の性質により適用度が異なっていると思われる。

一般的に、人事・労務管理の部分はその国の文化的・社会的環境等により直接的な繋がりを持つのに対して、作業組織とその管理運営や生産管理のコアの部分はそうした文化的・社会的環境により媒介的・間接的に繋がっていると言える。そして、文化的・社会的環境と直接結び付いているサブ・システムの要素の方が、間接的に繋がっているコアの要素より移転が難しいと考えられる。これが仮説のⅠである。

一方、移転される各要素の属性が適用度の強弱を決めると同時に、相手国に既に確立されたシステムが存在するか否かにも移転を大きく左右する。板垣らの研究グループの研究

調査でも分かるように、人的なコア部分である作業組織面での適用度がアメリカより台湾・韓国の方が高い。工業の先進国としてのアメリカには既に成熟された独自のシステムが確立されているが、台湾と韓国は工業化の歴史がまだ浅く、自分なりの制度あるいはシステムが確立されていない。即ち、強固なシステムが既に存在する場合には、例え、移転される要素が文化的要因と間接的な関係しかもたなくとも適用は難しいのである¹³⁾。

工業化が発展しつつある段階にある中国も中国独自のシステムが確立されているとはいえない。国有企業を中心とした社会主義計画経済の体制をとってきた中国は、80年代の「改革・開放」の実施で計画経済から市場経済へ移行する転換期にある。そして不合理的な社会システム、管理メカニズムの代わりに外資系企業、特に日本企業からの「先進技術と科学的管理方式」など優れた日本型経営資源を積極的に導入して工業化を発展させることは中国政府の1つの願望¹⁴⁾でもある。

未熟な工業段階にある中国では、生産設備や生産技術の立ち遅れ、先進的な経営管理ノウハウの未形成及び政府の政策など、二つの側面からみても優れた日本型経営資源の移転は重要である。よってスムーズに行われる前提条件があると考えられる。もちろん、中国社会の文化、習慣や計画経済のもとで形成された国有企業の管理・生産システム、硬直的な労務・人事管理制度が日本型経営資源移転の障害の要素になるかもしれない。しかし、経済のグローバル化が進み、企業間の国際競争が激しくなっている現在、新たな競争環境の変化に適切に対応するため、中国においても先進的な経営資源を学習・吸収し、自国の環境に合わせ「適用」と「適応」させることは必要かつ不可欠なことである。

仮説Ⅱ 企業は自らの経営方針・経営戦略を持っている。企業の海外進出が経営方針・経営戦略と結び付いており、企業は経営目標を達成するために、経営方針を決定し、その達成手段として経営戦略が策定される。中国に進出した日本企業も産業界毎に、また、その経営環境、進出段階などにより経営方針・戦略が異なる。企業の経営方針・戦略の相違によって、その移転の競争優位性及び移転の定着度の違いがもたらされると考えられる。つまり、企業の経営方針・戦略の違いが競争優位性や移転の定着度の違いをもたらすという仮説である。

仮説Ⅲ 周知のように、日本型経営資源の優位性は人的要素に大きく依存し、人的要素を重要視するところにある。有能な人材の育成は企業の発展、さらに日本型経営資源の移転を左右する重要な要因でもある。人材育成により、現地人管理者たちは職務への満足度や仕事及び会社への愛着感を感じ、日本型経営資源に対するモチベーションを持つ。そして積極的に競争優位を持つ日本型経営資源を学習・導入を行うことで、企業の長期的な成長と競争力向上を可能にすることが出来ると考える。人材育成が中国においても、日本型経営資源の移転に大きな関連性を持ち、さらに長期的な成長と競争力をも実現すると考え

¹³⁾ 橋本寿郎 (1991)『日本経済論—20世紀システムと日本経済—』ミネルヴァ書房 p.238.

¹⁴⁾ 「改革・開放」当初、鄧小平副総理(当時)は松下電器産業を訪問した時、松下幸之助会長(創業者)に「中国の近代化協力」を切実に要請した。

られる。これが仮説のⅢである。

日本型経営資源の定義に対する分析枠組及び仮説Ⅰ～Ⅲの三つのフレームワークのもとで、本研究では日本型経営資源の中国への移転に関する研究として、上述した「適用」と「適応」を実証的に分析する。その上で、文化的・社会的環境に直接的或いは間接的に繋がりがあがる「移転される要素」の性質により適用の度合いが異なることを明らかにし、その移転が企業の経営方針・戦略及び人材育成と関連する実態を解明し、さらに、人材育成と日本型経営資源の移転が経営現地化にどのようなインパクトを与えているかを究明するものである。

Ⅱ.事例分析及びその内容

本研究では、日本型経営資源の移転に関して 3 つの仮説の設定と 2 つの事例分析を取り上げながら、理論と実証分析を結合する作業を試みた。

本研究で、ケーススタディーで取り上げた研究対象企業は、1987 年に設立され、1990 年代に中国で最も外資系企業の「モデル会社」として注目を集めた「北京・松下カラーブラウン管有限公司」(略称：BMCC)と 1994 年に設立された合弁企業である「上海日立家用电器有限公司」(略称：SHHA)の 2 社である。事例分析で取り上げた調査企業の数は 2 社であるが、これらの企業は、進出先地域が異なり、操業年数も比較対照的なものであり、同時に電子・電機産業で日本を代表する大手企業である。さらに、現地企業に対するインタビューの実施と内部資料の収集を通して、日系企業の最新の動向や今日まであまり公開されていない部分と深く関連する詳細な内部資料を収集し、分析することによって、中国における日本型経営資源の国際移転の実態状況を十分に明らかにすることができたと考えられる。事例分析は、主にインタビュー調査と内部資料の収集・分析という研究方法を用いた。そしてこれらの情報と資料のもとで、上述した 3 つの仮説の検証と事例分析を行ってきた。

2 社の事例分析を通して、次のような仮説の検証ができる。

仮説Ⅰの検証：仮説Ⅰの検証では、文化的・社会的環境と直接結び付いているサブ・システムの要素として「5S」活動、「人事評価」、「賃金体系」を、文化的・社会的環境と間接的に繋がっているコアの要素として「生産・品質管理」を取り上げることとする。事例分析で取り上げた 2 つの企業とも生産・品質管理はほぼそのまま移転されたと考えられる。BMCC では、現場組織の編成、「4 つの技術文書」を基本的に松下のものをそのまま受け継いで、導入したものである。また、品質管理手法では両社とも中国企業の一般的な品質管理手法である「最終段階に依存する結果型」ではなく、日本型品質管理手法の「工程中の品質作り込み」体制を導入・形成し、そしてそれを従業員に浸透、普及させ、全員による品質管理体制を会社に定着させると共に、かなりの成果を上げているのである。

他方、人事・労務管理上の諸要素はそのまま移転することは難しく、中国の現地事情に「適応」させたことが分かる。代表的なものとしては、「5S」活動、「人事管理」、「賃金体

系」等である。日本の「5S」活動内容と比べ、BMCCとSHHAは内容が違う「6S」活動である。中国には「5S」活動の習慣がないことから、そのまま移転するより中国の事情に合わせて内容の追加や入れ替えを行う必要性があったのである。人事考課に「6S」活動に対する認識と実績を入れること（BMCC）や、突然検査の実施（SHHA）は「6S」活動普及の難しさを一層明らかにしている。さらに、「6S」活動は多くの日本企業と異なって奨励金と強くリンクされているのも興味深いものである。

また、人事評価内容を見ると、両社とも協調性、グループ意識、部下の仕事能力の育成（部下の育成能力）をかなり強調していることが明らかに見られる。これもまた日本企業と異なって中国の事情に「適応」して取り入れたものである。中国は元来個人主義が強く、グループ意識が弱いことや自分が知っていることを容易に他人に教えない事情からきたものと考えられる。しかも、賃金体系は、日本企業の「人対応型賃金システム」ではなく、両社とも「職務対応型」賃金体系に近いのである。即ち、日本企業の「人対応型賃金システム」の中国への移転は困難で、中国の事情に「適応」させ「職務対応型」システムを形成したものと考えられる。さらに、中国人は能力主義を中心として個人を優先する慣行があるなど新たな競争環境に適切に対応する必要性がある。日本企業の長期間をベースにして人を査定と評価を行い、そして時間をかけて昇進させることに対して、中国人は個人の実績と実績を重要視し、それが即時に適正な評価を受け、速やかに昇進と給料に反映されることを望んでいる。これはBMCCの成果・業績主義導入で表れている。今後とも中国における日系企業は、一層能力と実績が即時に反映されるような賃金システム及び昇進システムの構築が必要であろう。

仮説Ⅱの検証：BMCC、SHHAの二つ企業とも日本型経営資源の「組織・管理関係」の1つの側面である生産・品質管理の移転に積極的であることが事例分析で明らかになった。これは企業の経営方針や戦略と深く関わりがあると考えられる。まず、BMCCの事例を考察する。中国において、松下グループは、合弁企業を設立する際に6つの経営方針を実施している。この6つの経営方針の中には技術移転を促進する、独立自主経営をする、中国現地の企業管理者、技術人材を育成する等の内容がある。次に、SHHAでは「技術第一」、「品質第一」の経営方針がある。これらの経営方針を実現するためには日本型経営資源の優位性である生産・品質管理の移転は必要かつ不可欠なものである。このような経営方針や経営戦略がある企業ほど日本人派遣技術者、経営者による積極的な日本型経営資源に対する指導がなされるためである。両社とも、各自の経営方針や経営戦略のもとで、操業時当初から競争力を持つ高水準の経営資源の移転を志向し、それによって競争優位性を高めたことが指摘できる。即ち、かなり明確な経営戦略や経営方針を持っている企業ほど、積極的に優位な経営資源を移転させ、その定着を図っているのである。

1987年に設立されたBMCCは、中国の外資系企業の「モデル会社」として、日本型経営資源の移転が最も成功した企業とも言われている。松下グループの創業者である松下幸之助は二回に渡って中国を訪問する際、中国の電子・電器産業の技術レベル向上のため、

協力することを確約した。そして、松下電器は長年の間プラント供給や新しい設計・設備の提供等中国に技術協力を行ってきた。こうした背景で、BMCC が誕生したのである。BMCC の経営戦略及び経営方針は本社である松下電器の経営戦略と経営方針によってかなり左右される。BMCC はこのような長期戦略や上述した経営方針の基で、積極的に先進的な技術や競争優位性を持つ日本型経営資源の移転を図り、成功を収めたのである。即ち、日本型経営資源の移転が積極的に行われ、成功を収めたのは経営戦略や経営方針と強い関わりがあると言えるのである。

仮説Ⅲの検証：継続的に競争優位性を持つ日本型経営資源の移転を通して、現地日系企業の競争力を向上させ、日本型経営資源を現地へ定着させるためには人材育成が重要となる。このことは、日本型経営資源の移転を通して、人材育成が如何に活発であるかを示唆している。人材育成は企業の競争優位獲得の原動力になるため、如何に現地人を長期的に育成し、競争優位性を持つ日本型経営資源を移転させ、習得させるかが重要である。

人材育成は、人的要素を重視する日本型経営資源の移転において最も重要かつ不可欠な部分である。人材育成システムが十分形成できなければ、日本型経営資源の移転は難しく、更に移転された部分の維持すらも困難である。

日本への研修生の派遣、様々な研修教育、企業理念教育など様々な社内・社外研修を通して人材育成に積極的であることが二つの事例分析を通して明らかになった。中間管理者や技術者の育成において、日本研修は 1 つの重要な要素になっており、日本型経営資源の移転を図る上で重要な手段とも言える。また、事例分析から示されたように、技術者・経営者などの現地派遣等によって日本型経営資源を中国における日系企業に浸透させたり、彼らの指導と教育で技能工や技術者をも養成したりするのである。日本型経営資源の導入と移転について、人的資源を離れての議論は難しいものとなる。人材育成等の方法を通じて企業戦略、企業理念、日本的経営管理ノウハウの移転を促進するのである。

BMCC は設立初期段階（1987～1989 年）の 2 年間に渡って 250 人の研修生を松下電器宇都宮工場に派遣した。これらの研修生は松下の日本工場では技術、技能及び経営管理等様々な分野で知識とノウハウを習得し、さらに経営理念、経営方針や経営戦略を体験した。研修後、これらの研修生は BMCC に戻ってから、日本型経営資源を熱心に中国の現場に定着させる中堅となった。こうした経験のもとで、松下電器は松下電器（中国）有限公司の人材育成センターを設立して、階級別で生産、経営の研修を行うと同時に、経営理念の教育と浸透を推進している。BMCC の事例でも見られるように、人材育成の体系化を図る階層別の人材育成プログラムに沿って各技能、経営ノウハウや経営理念を習得することは重要である。

このことは SHHA も同様で、日本への研修生の派遣や教育訓練を積極的に実施している。日本への研修を通じて、研修生は日本型経営資源及び日本・日本人の文化への理解を深め、同時に愛社精神を学んだと言える。さらに日本人への信頼感も倍増したと考えられる。これらの事例分析からも分かるように、人材育成は日本型経営資源の移転に極めて重要であ

ることが示されている。SHHA では、1996 年～1997 年に毎年 55 名の研修生を日本に派遣したが、2002 年には 12 名の研修生派遣に留まっている。このような研修生派遣の減少の理由は、①操業年数の経過に伴い、日本型経営資源が移転され、定着し、一連の人材育成の効果が出ていること、②研修生派遣はコストが高く、人数にも制限があることで、日本人技術者や経営者を現地に派遣し、現地で直接指導や教育訓練を行いより多くの現地人に競争優位を持つ生産システム、経営ノウハウを伝授することができ、且つ現地指導が効果的であること、などが挙げられる。

このような人材育成により、管理者を養成し、彼らに能力活用の機会と権限を与え、現地化の道に進むことができる。さらに、権限委譲により、現地人管理者達は職務への満足度や仕事及び会社への愛着感を感じ、競争優位を持つ日本型経営資源を積極的に学習・吸収し、日本型経営資源の移転を図る。そして、新しい技術や技能を取得し、企業の成長と競争力向上を可能にする。しかし、人材育成に留まり、権限委譲が進まなければ、つまり、経営現地化を進めないと、日本型経営資源に対するモチベーションや仕事の達成感が満足に得られないことが充分考えられ、仕事に対する積極性を失わせる問題が生じてしまう危険がある。人材育成により、現地人管理者を養成し、彼らに経営を任せることで、双方の信頼関係が築かれ、企業成長に繋がるのである。

積極的な人材育成により、現地従業員及び管理者は高い職務満足度を得ることができる。しかし、そのためには、長期的ビジョンに基づく人材育成の構築が必須であり、且つ有能な現地管理者を育成し、さらにその能力を発揮させるためには、年功を重視した賃金、昇進システムではなく、成果・業績・能力主義を取り入れる制度が必要である。BMCC の成果・業績主義の賃金システムへの導入、能力とやりがいを重視した中間管理者の「社内公募」システムはこの面での好例であると考えられる。このような成果・業績・能力主義の導入は BMCC が赤字経営から黒字経営に転換する際、極めて大きな役割を果たしたと言える。以上のことから、中国の日系企業は今後、優秀な人材の確保、育成するために、賃金、昇進システムに中国現地従業員の動機づけを高めることが肝要であると考察される。

Ⅲ.論文構成

理論の検討と仮説の検証のために、本研究は 3 部 7 章から構成されている。

第 I 部の「経営資源の移転に関する理論的考察と仮説」では、外資系企業の役割と機能を分析し、経営資源についての明確な概念を定義し、そして、外資系企業による経営資源の国際移転に関する基本的理論について考察する。さらに、これらの理論的考察を踏まえながら経営資源の移転に関する仮説を提示する。第 1 章「経済発展における外資系企業の役割と機能」では、まず、経営資源の国際移転の実態である直接投資の本質及び定義に基づいて、外資系企業についての定義を定めて、中国における外資系企業の発展と変化の動向を考察する。次に、企業からみた外資系企業の生成要因及び企業が海外に進出する理論的根拠に関係する理論を検討・分析し、発展途上国における外資系企業の役割と必要性を

理論的に分析する。最後に、中国の経済発展における外資系企業の役割を貿易促進、資本形成及び工業生産額に限定して、考察する。第2章「外資系企業による経営資源の国際移転に関する理論」では、従来の経営資源に関する概念と定義を整理し、経営資源の概念を明確にした後に、経営資源を無形資産として捉えられる「組織・管理関係」、「人事・労務関係」に特定化して分析の枠組を設定する。そして、経営資源上でのキャッチアップの重要性を「経営資源に関わるキャッチアップ」理論を取り上げて論じながら、経営資源の国際移転に関する幾つかのモデルを考察する。さらに、日本型経営資源が移転可能であることを明らかにし、海外移転に関するアプローチの方法を提示する。第3章の「日本型経営資源の検討及び移転に関する仮説」では、日本型経営資源の諸要素を取り出し、日本型経営資源の競争優位性について考察する。その上で、板垣らの「ハイブリッド評価モデル」と「4側面モデル」の検証を踏まえながら、日本型経営資源の移転に関する研究成果を検討する。これらの検討を通じて、日本型経営資源の移転と重要な関わりがあると考えられる諸要素を取り出して3つの仮説設定を行い、本論文の独自の分析上の枠組を提示する。

第Ⅱ部「日本型経営資源の移転の動向と事例分析」では、中国の電子・電機産業の発展経緯と日本型経営資源の移転の動向を探る。そして、提示された分析上の枠組に基づく「事例分析」を行う。この部分は本研究で最もオリジナリティが追求された部分でもある。第4章「中国の電子・電機産業の発展と日本企業による経営資源移転の動向」では、中国の「改革・開放」政策に至るまでの背景を考察し、中国の電子・電機産業の発展段階とその特徴を外国からの技術移転を含めた経営資源の移転状況と関連させながら分析する。そして、中国の電子・電機産業において、重要な役割を果たしたと思われる日本企業の中国進出の特徴を考察した上で、日本型経営資源展開の特徴と多様な移転経路を明らかにする。第5章「北京・松下カラーブラウン管有限公司」(BMCC)の事例」、第6章「上海日立家用电器有限公司」(SHHA)の事例」の操業年数、進出先地域の異なる2つの事例研究を通して、日本型経営資源のどの部分がどのように「適用」と「適応」されているかを分析すると同時に、その移転が企業の経営方針・戦略及び人材育成等の諸要素とどのような関連性を持っているかを検証する。そして、人材育成と経営資源の移転による経営現地化促進のための諸要素を探る。

第Ⅲ部「経営資源の移転に関する仮説の検証」において、第7章では、まず、日本型経営資源の国際化の理論的内容を取り上げ、日本型経営資源の国際移転可能な一般性を確認し、2つの事例分析で発見された事実に基づき、「組織・管理関係」、「人事・労務関係」の2つの側面において移転上にどのような特徴を持っているかを明らかにする。その上で、事例分析に基づいて、日本型経営資源の移転に関して出された3つの仮説、仮説Ⅰ：文化的・社会的環境と直接結びついている「人事・労務管理」等の諸要素の方が、文化的・社会的環境と間接に繋がっている作業組織とその管理運営や生産管理等の諸要素より移転が難しい、仮説Ⅱ：企業の経営方針・戦略の違いが競争優位性や移転の定着度の違いをもたらす、仮説Ⅲ：人材育成が日本型経営資源の移転に大きな関連性を持ち、さらに長期的な成長と

競争力を実現する、について検証を行う。最後に、人材育成の重要性と今後の研究方向性を提示する。

参 考 文 献

日本語文献

- 青木俊一郎 (2002) 「中国における日系進出企業の軌跡—松下グループを事例として—」
『東亜』No.423 2002年9月号
- 青木健・馬田啓一『日本企業と直接投資—対アジア投資の新たな課題』頸草書房
- J.C.アベグレン、山岡洋一 (訳) (2004) 『新・日本の経営』日本経済新聞社
- J.C.アベグレン (占部都美訳) 『日本の経営から何を学ぶのか』(1974) 中央経済社
- 安保哲夫編 (1988) 『日本企業のアメリカ現地生産』東洋経済新報社
- 安保哲夫編 (1994) 『日本的経営・生産システムとアメリカ』ミネルヴァ書房
- 安保哲夫 (2004) 「国際移転からみた日本の経営管理方式の一般性と特殊性—日本型ハイブリッド経営モデルの検討—」『世界経済評論』2004年7月号
- 天野倫文・範建亭 (2003) 「日中家電産業発展のダイナミズム (下) —国際分業の展開と競争優位の変化—」『経営論集』東洋大学 2003年3月 第60号
- 新飯田宏・小野旭 (1969) 『日本の産業組織』岩波書店
- 荒川直樹 (1998) 『中国で製造業は復活する—東芝大連社の挑戦—』三田出版会
- 衣笠洋輔(1979) 『日本企業の国際化戦略』日本経済新聞社
- 池本清・上野明・安室憲一 (1981) 『日本企業の多国籍的展開』有斐閣
- 板垣博 (1997) 『日本的経営・生産システムと東アジア—台湾・韓国・中国におけるハイブリッド工場—』ミネルヴァ書房
- 市村真一編 (1988) 『アジアに根づく日本的経営』東洋経済新報社
- 市村真一 (1998) 『中国から見た日本的経営』東洋経済新報社
- 伊藤賢次 (2000) 『東アジアにおける日本企業の経営—経営のグローバル化と「日本的経営」の移転—』千倉書房
- 稲垣清 (2002) 『中国進出企業地図』蒼蒼社
- 稲垣清・21世紀中国総研 (2004) 『中国進出企業地図』蒼蒼社
- 井上隆一郎 (1996) 『中国の企業と産業』日本経済新聞社
- 井原基 (2002) 「フィリピン日系化学企業における技術移転—ピリピナス花王の事例—」『アジア経済』2002.4. アジア経済研究所
- 今井正明 (1988) 『KAIZEN—日本企業が国際競争で成功した経営ノウハウ』講談社
- 岩田龍子 (1977) 『日本的経営の編成原理』文眞堂
- 岩尾裕純 (1992) 『天皇制と日本的経営』大月書店
- Roos, D., Womack, J. and Jones, D. (沢田博訳) (1990) 『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
- 植木真理子 (2002) 『経営技術の国際移転と人材育成—日タイ合弁自動車企業の実証分析—』文眞堂
- 内野達郎・J.C.アベグレン編 (1988) 『転機に立つ日本型企业経営』中央経済社
- 内橋克人・奥村宏・佐高信編 (1994) 『日本社会原論① 危機のなかの日本企業』岩波書店
- 浦田秀次郎・入山章栄 (1997) 「中国への直接投資と技術移転」JCER DISCUSSION PAPER No.49 社団法人 日本経済研究センター
- 浦田秀次郎・木下俊彦 (1999) 『21世紀のアジア経済』東洋経済新報社
- エズラ・ヴォーゲル (1991) 『中国の実験』日本経済新聞社
- 江夏健一、中島潤、有沢孝義、藤沢武史訳 (1983) 『多国籍企業と内部化理論』ミネルヴァ書房

- 奥村恵一編 (2003)『日系合弁企業の組織体制と管理システム—中国・青島を中心として—』
立正大学産業経営研究所
- 苑志佳 (2001)『中国に生きる日米生産システム—半導体生産システムの国際移転の比較分析—』東京大学出版会
- 大沢豊・一寸木俊照・津田真激・土屋守章・二村敬子・諸井勝之助編集 (1982)『現代の日本的経営—国際化時代の課題—』(現代経営学⑩) 有斐閣
- 大橋昭一・小田章編 (1995)『日本的経営の解明』千倉書房
- 岡本康雄編 (1998)『日系企業 in 東アジア』有斐閣
- 小川英次・木下宗七・岸田民樹 (1987)『日本企業の国際化』名古屋大学経済学部附属経済構造研究センター
- 小川英次・牧戸孝郎編 (1990)『アジアの日系企業と技術移転』名古屋大学経済学部附属経済構造研究センター
- 小田正雄・小谷節男 (1978)『直接投資の研究—理論と現状—』関西大学経済・政治研究所
- 郝燕書 (1999)『中国の経済発展と日本の生産システム—テレビ産業における技術移転と形成—』ミネルヴァ書房
- 郝燕書 (2000)「中国電子産業の発展と日本企業の国際化」『経営論集』明治大学経営学研究所 第47巻 第1号 2000年1月
- 郝燕書・時晨生 (2003)「中国への外国企業の進出と華南のIT産業集積」『経営学論集』明治大学経営学研究所 第50巻 第3号 2003年3月
- 郝燕書 (2004)「原田式マネジメントとSolid社の再生—農民集団から意欲的労働社への改造過程—」『経営論集』明治大学経営学研究所 第51巻 第1号 2004年3月
- 加登豊 (2004)「日本の品質管理を鍛える」『一橋ビジネスレビュー』東洋経済新報社 2004年 52巻3号
- 金山権 (2000)『現代中国企業の経営管理—国有企業のグローバル戦略を中心に—』同友館
- 亀井正義 (1983)『多国籍企業論』(増補版) ミネルヴァ書房
- 亀井正義 (2001)『企業国際化の理論—直接投資と多国籍企業』中央経済社
- 川上哲郎・長尾龍一・伊丹敬之・加護野忠男・岡崎哲二編 (1994)『日本型経営の叢智』PHP研究所
- 北 真収 (2002)「中国市場を指向した共生型製造モデル—日中企業間連携の模索とマネジメント上の留意点—」『開発金融研究所報』2002年4月 第11号
- 木村健康他訳 (1961)『経済成長の諸段階』ダイヤモンド社 (原著 W.W. Rostow, *Stages of Economic Growth: A Non-Communist Manifest*, London: Cambridge University Press, 1960)
- 小池和男・猪木武徳 (1987)『人材形成の国際比較』東洋経済新報社
- 小池和男 (1991)『仕事の経済学』東洋経済新報社
- 小島清 (1977)『海外直接投資論』ダイヤモンド社
- 小宮隆太郎 (1967)「資本自由化の経済学—官民の迷信と誤謬を衝く—」『エコノミスト』7月25日
- 小宮隆太郎・山田豊 (1996)『東アジアの経済発展』東洋経済新報社
- 佐々波楊子・木村福成編 (2000)『アジア地域経済の再編成』慶応義塾大学出版会
- 佐藤定幸 (1984)『多国籍企業の政治経済学』有斐閣
- 座間紘一・藤原貞雄編 (2003)『東アジアの生産ネットワーク』ミネルヴァ書房
- 島田晴雄 (1988)『ヒューマンウェアの経済学』岩波書店
- 島田克美 (2001)『概説海外直接投資』(第二版) 学文社
- 澄田智・小宮隆太郎・渡辺康編 (1972)『多国籍企業の実態』日本経済新聞社
- 朱炎 (2002)「アジアにおける日本企業のグローバル化—経営現地化の進展」『Economic Review』Vol.6 No.2 2002年4月
- 徐向東 (1999)「異文化における知の移転、共有と創造」『日本労務学会誌』日本労務学会

第1巻第2号

- 徐向東 (2001) 「中国における人的資源の形成と日本企業の技術移転—異文化組織における
知の移転、共有と創造のメカニズムの探究—」 立教大学社会学研究科博士学位請求論文
莊昇榮 (1991) 「中国の民生用電子工業の振興対策」 『日中協力研究シンポジウム報告書・
日中産業協力』 総合研究開発機構 1991.7.
- 趙曉霞 (2002) 『中国における日系企業の人的資源管理についての分析』 白桃書房
関満博・範建亭 (2003) 『現地化する中国進出日本企業』 新評論
薛文肇 (2004) 「中国での企業経営における人材資源管理」 『日中経協ジャーナル』
2004年5月
- 高柳暁 (1983) 『現代の経営原理』 春秋社
谷浦孝郎 (1989) 『アジアの工業化と直接投資』 アジア経済研究所
津田眞激 (1976) 『日本の経営の擁護』 東洋経済新報社
中央大学企業研究所編 (1991) 『経営戦略と組織の国際比較』 中央大学出版部
中央大学企業研究所編 (1998) 『日本型経営システムの構造転換』 中央大学出版部
中小企業金融公庫調査部 (2003) 『電気・電子機器産業におけるアジア各国間の分業構造の
変化と日系中小企業の対応—日系大企業の国際的調達・生産戦略への対応—』 中小企業
金融公庫 調査部
- 陳永生 (2001) 「外国直接投資と中国の経済発展」 『問題と研究』 第30巻12号
問題と研究出版
- 手島茂樹 (2001) 「海外直接投資を通じたアジアへの技術移転が経済開発に及ぼすインパクト
—日本企業と欧州企業へのアンケート調査にもとづく—」 『開発金融研究所報』 2001年
11月第8号
- P.ドラッカー・W.ニューマン・H.クーンツ・J.アベグレン他著 (松岡盤木他訳) (1972) 『経
営管理の新展開—激動する環境の中で—』 ダイアモンド
- P.ドラッカー (野田一夫・村上恒夫監訳/風間禎三郎等訳) (1974) 『マネジメント (上)』
ダイアモンド社
- トラン・ヴァン・トゥ (1992) 『産業発展と多国籍企業』 東洋経済新報社
ド・マン・ホーン (2003) 『グローバル化の時代と企業主導型キャッチアップ戦略』
桜美林大学博士学位請求論文
- 富森虔児 (2002) 「「日本的システム」の海外展開—ダイキンヨーロッパのケーススタディー—」
経済学研究 (北海道大学)
- 中達啓示・下野寿子 (1996) 「八〇年代中国の外資導入政策—中央指導部内における合意形
成過程—」 『問題と研究』 第25巻11号 問題と研究出版
- 中兼和津次 (1999) 『中国経済発展論』 有斐閣
- 中川敬一郎編 (1977) 『日本経営史講座5 日本的経営』 日本経済新聞社
- 中川涼司 (2000) 『国際経営戦略—日中電子企業のグローバルベース化—』 ミネルヴァ書房
西口敏宏・天野倫文・趙長祥 (2005) 「中国家電企業の急成長と国際化」 『一橋ビジネスレ
ビュー』 2005年52巻4号 東洋経済新報社
- 日本貿易振興会編 (1999) 『進出企業実態調査アジア編：日系製造業の活動状況』
- 野村正實 (2001) 『知的熟練論批判—小池和男における理論と実証—』 ミネルヴァ書房
- S.ハイマー (宮崎義一訳) (1976) 『多国籍企業論』 第1部 岩波書店
- S.ハイマー (宮崎義一訳) (1979) 『多国籍企業論』 岩波書店
- 橋本寿郎 (1991) 『日本経済論—20世紀システムと日本経済—』 ミネルヴァ書房
- 橋本寿郎編 (1995) 『20世紀資本主義I 技術革新と生産システム』 東京大学出版会
- 葉章美 (1997) 「外資利用と中国大陸の経済発展」 『問題と研究』 第26巻4号
問題と研究出版
- 長谷川廣 (1998) 『日本型経営システムの構造転換』 中央大学出版部

- 原正行 (1992) 『海外直接投資と日本経済』 有斐閣
- 林正樹 (1998) 『日本的経営の進化—経営システム・生産システム・国際移転メカニズム—』 税務経理協会
- 林吉郎 (1994) 『異文化インターフェイス経営』 日本経済新聞社
- 範建亭 (2001) 「直接投資を通じた技術移転—中国に進出した日系企業の実態調査から—」 『アジア経済』 2001.7. アジア経済研究所
- 範建亭 (2005) 「中国経済における外資系企業の役割」 『一橋ビジネスレビュー』 2005年 第52巻4号 東洋経済新報社
- 間宏 (1977) 『日本的経営の系譜』 文眞堂
- R. T.パスカル、A. G.エイソス (深田祐介訳) (1981) 『ジャパニーズ・マネジメント』 講談社
- 日野三十四 (2002) 『トヨタ経営システムの研究—永続的成長の原理—』 ダイヤモンド社
- 裴富吉・黒田勉夫共著 (1965) 『素描・経営学原理』 学文社
- 古田秋太郎 (2001) 「中国人総経理を増やすべし—在中日系企業政策転換の時代—」 『中京経営研究』 中京大学経営学部 2001年9月
- 古田秋太郎・胡桂蘭 (2001) 「松下電器の中国における人材育成—インタビュー調査—」 『中京経営研究』 中京大学経営学部 2001年2月
- 古田秋太郎・胡桂蘭 (2001) 「在中日系企業の経営現地化—上海地区で活動する日系企業インタビュー調査—」 『中京経営研究』 中京大学経営学部 2001年9月
- 古田秋太郎 (2003) 「日本企業の新中国事業戦略と経営現地化—アンケート調査分析—」 『中京経営研究』 中京大学経営学部 2003年9月
- 古田秋太郎 (2004) 『中国における日系企業の経営現地化』 税務経理協会
- T・L・ベッサー、鈴木良始 (訳) (1999) 『トヨタの米国工場経営—チーム文化とアメリカ人—』 北海道大学図書刊行会
- 洞口治夫 (1992) 『日本企業の海外直接投資—アジアへの進出と撤退—』 東京大学出版会
- 松岡盤木他訳 (1972) 『経営管理の新展開—激動する環境の中で—』 ダイヤモンド社
- 松崎義編 (1996) 『中国の電子・鉄鋼産業—技術革新と企業改革—』 財団法人法政大学出版局
- 丸山啓輔 (1999) 『日本的経営—その本質と再検討の視点—』 同友館
- 丸山恵也 (1995) 『日本的生産システムとフレキシビリティ』 日本評論社
- 丸川知雄編 (2002) 『中国企業の所有と経営』 日本貿易振興会 アジア経済研究所
- 丸山伸郎編 (1985) 『転機に立つ中国経済』 アジア経済研究所
- 三木敏夫 (2001) 『アジア経済と直接投資促進論』 ミネルヴァ書房
- 三戸公 (1991) 『家の論理 (1) (2)』 文眞堂
- 南亮進・牧野文夫 (2001) 『中国経済入門—目覚めた巨龍はどこへ行く—』 日本評論社
- 宮城和宏 (2002) 「日本企業の対中直接投資—技術スピルオーバーと知的財産権問題—」 『問題と研究』 2002年8月号 第31巻11号
- 宮崎義一 (1982) 『現代資本主義と多国籍企業』 岩波書店
- 森谷正規 (2003) 『中国経済 真の実力』 文藝春秋
- 安室憲一 (1982) 『国際経営行動論』 森山書店
- 安室憲一 (2005) 「中国の労務管理の実情」 『一橋ビジネスレビュー』 東洋経済新報社 2005年 52巻4号
- 山一証券経済研究所編 (1981) 『松下電器の研究—変貌する巨人—』 東洋経済新報社
- 山崎清、竹田志朗編 (1982) 『テキストブック国際経営』 有斐閣ブックス
- 吉田和男 (1993) 『日本型経営システムの功罪』 東洋経済新報社
- M・Y ヨシノ (石川博友訳) (1977) 『日本の多国籍企業論』 ダイヤモンド社
- 吉原英樹 (1984) 『中堅企業の海外進出』 東洋経済新報社
- 吉原英樹編 (1992) 『日本企業の国際経営』 同文館出版
- 李越和 (1994) 「北京・松下カラーブラウン管有限会社の企業経営—中国国営企業の経営と

- の比較—』『立命館経営学』1994年7月 第33巻 第2号 立命館大学経営学会
- 李越和 (1995)「北京・松下カラーブラウン管有限会社 (BMCC) の労使関係に直面した問題とその対策—中国の国営企業との比較—』『立命館経営学』1995年5月 第34巻 第1号 立命館大学経営学会
- 李越和 (1996)「中国ブラウン管製造業の技術導入と成長—北京・松下カラーブラウン管有限会社の事例研究—』『立命館経営学』1996年7月 第35巻 第2号 立命館大学経営学会
- 劉永鶴 (1997)『日本企業の中国戦略』税務経理協会
- 論辻潔・森野リンゴ (1998)『世界の松下電器を創った松下幸之助の経営哲学』株式会社三心堂出版社
- ロストウ,W.W. (木村健康他訳) (1961)『経済成長の諸段階』ダイヤモンド社
- 鷺尾紀吉 (2003)『中小企業の中国投資行動』同友館
- 渡辺孝雄 (1987)『日本的経営の変貌』学生社
- 渡辺利夫編 (2001)『アジアの経済的達成』東洋経済新報社

英語文献

- Blodget, L. (1992) "Partner Contributions as Predictors of equity Share in International Joint Ventures," *Journal of International Business Studies*, Vol. 22.
- Boisot, M. and X. G. Liang (1992) "The Nature of Managerial in the Chinese Enterprise: A Study of Six Directors," *Organization Studies*, Vol.13, No.3.
- Brown, Rajeswary A. (1996) *Chinese Business Enterprises*, London, New York: Routledge.
- Buckley, P. J. and Casson, M.(1976) *The Future of the Multinational Enterprise* Macmillan.
- Buckley, P. J. and Casson, M (1985) *The Economic Theory of the Multinational Enterprise* Macmillan.
- Casson, M (1979) *Alternatives to the Multinational Enterprise*, Holmes & Meier
- C. Oman (1984) *New Forms of International Investment in Developing Countries: The National Perspective*, OECD.
- Chen, E. K. Y. (1994) *Technology Transfer to Developing Countries*, Routledge Press.
- Danford Andy (1999) *Japanese Management Techniques and British Workers*, London: Mansell.
- Dunning, J.H. (1979) "Explaining Changing Patterns of International Production: In Defense of the Eclectic Theory," *Oxford Bulletin of Economics and Statistics* Vol.41.
- Elger, Tony and Chris, Smith (1994) *Global Japanization? The Transnational Transformation of Labour Process*, London, New York: Routledge
- Farmer, R. and Richman, B. (1995) *Comparative Management and Economic Progress* Homewood.
- Gerschenkron A. (1962) *Economic Backwardness in Historical Perspective*, Cambridge, Mass. Harvard University Press
- Gomes-Casseres, B. (1995) "Joint Venture Instability: Is it a Problem?" *Columbia Journal of World Business* Vol. 22, No.2.
- Gregory, E. and S. Tamer (1995) "Performance Issue in U. S.-China Joint Ventures," *California Management Review*, Vol.22, No.2(Winter).
- Inkpen, Andrew C. and Mary M. Crossan (1994) "Believing is Seeing: Joint Ventures and Organization," *Journal of Management Review*, Vol.32, No.5.
- Jackson, Sukhan (1992) *Chinese Enterprise Management*, Berlin New York: W. de Gruyter
- Kenney, Martin and Richard Florida (1993) *Beyond Mass Production: The Japanese*

- System and its Transfer to the U. S., *New York:Oxford University Press*.
- Kimura, Y. (1988) *The Japanese Semiconductor Industry: Structure , Compepitve Strategy and Performance*, *JAI Press*.
- Koontz, H. O'donnell, C. (1964) *Principles of Management*, *McGraw Hill*.
- Koontz, H. (1969) "A Model for Analyzing the University and Transferability of Management" *Academy of Management Journal* Vol.8.
- Lu, Yuan (1996) *Management Decision-making in Chinese Enterprises*, *London: Macmillan*
- Mckinnon, R (1964) "Foreign Exchange Constraints in Economic Development and Efficient Aid Allocation", *Economic Journal*, Vol.74.
- Negandhi, A. and Estafen, B.(1965) "A Research Model to Determine the Applicability of American Know-How in Differing Cultures and Environment ", *Academy of Management Journal*, Vol.8, No.4.
- Nick Oliver & Barry Wilkinson (1992) *The Japanization of British Industry: New Developments in the 1990s*. *Blackwell Publishers (Oxford)*.
- OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment, *third edition OECD 1999*
- Pan, Yingan (1995) "The Formation of Japanese and U. S. Joint Venture in China," *Strategic Management Journal* Vol.4.
- Penrose, E. T. (1956) "Foreign Investment and the Growth of the Firm," *Economic Journal*, Vol.66, June.
- Robert, W., S. Inga and A. Marjorie (1991) "Conceptual Frameworks among Chinese Managers: Joint Venture Management and Philasophy," *Journal of Global Marketing*, Vol.5.
- Rosenstein- Rodan, D. N.(1961) "International Aid Underdeveloped Countries", *Review of Economics and Statistics*, Vol.43.
- Rugman, A.M. (1981) *Inside the Multinationals*, *New York Columbia University Press*, 1981
- Rugman, A.M. (1985) "Internalization Is Still a General Theory of Foreign Direct Investment," *Weltwirtschaftliches Archiv*, Vol.121.
- Rugman, A.M. (1986) "New Theories of Multinational Enterprise: An Assessment of Internalization Theory," *Bulletin of Economic Research*, Vol.38.
- Shenkar, O. (1990) "International Joint Venture's Problem in China: Risks and Remedies," *Long Range Planning*, Vol.3 (Sping).
- Simon, D. F. and D. Rehn (1988) *Technological Innovation in China: the Case of Shanghai Semiconductor Industry*, *Ballinger Publishing Company*
- Swierczek, F. and H. Georges (1994) "Joint Ventures in Asia and Multicultural Management," *European Management Journal* Vol.12.
- Trevor. M (ed.) (1985) "The Internationalization of Japanese Business —European and Japanese Perspectives," *Campus / Westview*.
- UNCTAD, *World Investment Report 2000*, UN, 2000
- UNCTC, *Transnational Corporations and Technology Transfer: Effects and Policy Issues*, *United Nations*, 1987.
- Vernon, Raymond. (1966) "International Investment and International Trade in the Product Cycle", *Quarterly Journal of Economics*, Vol.80.
- Von Glinow M. A.and M. B. Teadarden (1987) "The Transfer of Human Resource Management Technology in Sino-U.S. Corporative Venture: Problems and Solutions," *Human Resource Management*, Vol. 127.

中国語文献

陳錦華 (1998) 「中国吸收外商投資和对外貿易前景展望」『中国对外貿易』第3期 中国国

國際貿易促進委員會

- H. Chenery, A. M. Strout (1984)「外援和經濟發展」『現代國外經濟學論文選』(1984) 第八期、商務印書館
- 鄧寧(1994)「重估外國直接投資的利益」『管理世界雙月刊』第1期 管理世界雜誌社
- 郭克沙(2000)「外國直接投資對我國產業結構的影響研究」『管理世界』第2期 管理世界雜誌社
- 黃華民(2000)「外商直接投資對我國宏觀經濟影響的實證分析」『經濟評論』中國經濟評論社發行部 2000年6期
- 李海艦(1999)「我國三資企業發展狀況分析」『中國工業經濟』第4期 中國工業經濟雜誌社
- 李京子(1995)「引進外資與我國經濟的發展」『財貿經濟』第2期 財貿經濟雜誌社
- 李兆熙(1992)「中外合資企業的經營管理機制」『管理世界』第1期 管理世界雜誌社
- 李雨農(1995)『跨國公司在中國』新星出版社
- 劉恩專(1999)「外國直接投資產業帶動效應分析」『財貿經濟』第10期 財貿經濟雜誌社
- 沈坤榮 耿強(2001)「外國直接投資技術外溢與內生經濟增長」『中國社會科學』中國社會科學雜誌社 第131期
- 沈坤榮(1999)『體制轉軌期的中國經濟增長』南京大學出版社
- 隋啓炎(1992)『當代西方跨國公司』經濟日報出版社
- 托達羅(1991)『第三世界的經濟發展』中國人民大學出版社
- 王洛林主編(1997)『中國外商投資報告』經濟管理出版社
- 王念祖 滕維藻(1990)『跨國公司與中國的開放政策』南開大學出版社
- 王志樂(1996)「跨國公司投資對中國經濟的正反兩方面影響」『管理世界』第3期 管理世界雜誌社
- 王志樂主編(1996)『著名跨國公司在中國的投資』中國經濟出版社
- 伍海華(1995)『經濟發展與利用外資規模』武漢大學出版社
- 謝冰(2000)「外國直接的貿易效應及其實證分析」『經濟評論』中國經濟評論社發行部 2000年4期
- 楊聖明(1999)『中國對外經貿理論前沿』社會科學文獻出版社
- 袁鋼明(1994)『跨國投資與中國』中國財政經濟出版社
- 張仲文(1991)「運用現代化管理全面提高企業素質」中國企業管理協會研究部編『中外合資企業管理』企業管理出版社 1991.10.
- 趙晉平(1997)「中國的國際資本流入分析與展望」『管理世界』第3期 管理世界雜誌社

中國語法律 年鑑 新聞等類

- <當代中國>叢書編輯部編『當代中國的電子工業』(1987)中國社會科學出版社
- 中國法制出版社編(1996 p)『中華人民共和國工會法』中國法制出版社
- 中國電子工業年鑑編輯委員編『中國電子工業年鑑』(2001)北京：電子工業出版社
- 中國經濟年鑑編集委員會編『中國經濟年鑑』(1982)北京：經濟管理出版社
- 『中國電子報』1998.12.1

內部資料

- 「北京・松下カラーブラウン管有限公司(略稱：BMCC)」に関する内部資料
- 「关于职工考核评价办法」(BMCC) 2000年9月
- 「调配员工作说明书」(BMCC) 2001年2月
- 「小组活动总结」(BMCC) 2001年5月
- 「关于技能工制度的规定」(BMCC) 2003年3月
- 『实施：BMCC 员工培训手册』(内部資料) 機械工業出版社 2004年2月

「BMCC 组织图」(BMCC) 2004 年 3 月
 「企業各部門人員类别统计表」(BMCC) 2004 年 5 月
 「職工年齡統計表」(BMCC) 2004 年 5 月
 「CRT 品质保证体系」(BMCC) 2004 年 6 月
 「新的[职工考核评价办法]及监督职年度业绩评估制度」『北京 松下彩管報』2001 年 1 月
 15 日付
 「2000 年公司 QC 活动成果突出 优秀 QC 小组受表彰」『北京 松下彩管報』2001 年 1 月 15
 日付
 「人才培养与合理使用—BMCC 二次创业成功的关键」『北京 松下彩管報』2001 年 1 月
 15 日付
 「公司召开 2001 年经营方针发表会」『北京 松下彩管報』2001 年 2 月 20 日付
 「统一思想发奋努力实现客户首选」『北京 松下彩管報』2001 年 4 月 15 日付
 「BMCC “第十一次安全月” 活動回顧」『北京 松下彩管報』2001 年 6 月 15 日付
 「我们要彻底实现材料采购和销售的改革」『北京 松下彩管報』2001 年 6 月 15 日付
 「品保科举办 TV 不良返品展」『北京 松下彩管報』2001 年 7 月 15 日付
 「荫罩科运用 QC 促进现场管理」『北京 松下彩管報』2001 年 9 月 15 日付
 「2000-2001 年度 合理化建议表彰决定」『北京 松下彩管報』2001 年 9 月 15 日付
 「QC 小组活动研讨」『北京 松下彩管報』2001 年 10 月 15 日付
 「竞聘给我带来的变化」『北京 松下彩管報』2002 年 1 月 20 日付
 「公司召开 2002 年经营方针发表会」『北京 松下彩管報』2002 年 3 月 15 日付
 「BMCC 试行班长竞聘」『北京 松下彩管報』2002 年 5 月 15 日付
 「建立有竞争力的人事制度」『北京 松下彩管報』2002 年 6 月 15 日付
 「公司进行技术专门职晋升和续聘工作」『北京 松下彩管報』2002 年 10 月 15 日付
 「公司再获北京市质量管理小组活动优秀企业」『北京 松下彩管報』2002 年 10 月 15 日付
 「没有竞争就没有发展—浅谈班系长末淘汰制」『北京 松下彩管報』2002 年 10 月 15 日付
 「竞聘上岗这个制度好」『北京 松下彩管報』2002 年 11 月 15 日付
 「公司召开 2003 年经营方针发表会」『北京 松下彩管報』2003 年 3 月 15 日付
 「QC 活动的意义」『北京 松下彩管報』2003 年 2 月 15 日付
 「六四格玛 Q&A」『北京 松下彩管報』2003 年 11 月 15 日付
 「BMCC 荣获北京市质量先进企业称号」『北京 松下彩管報』2004 年 1 月 15 日付
 「BMCC 崭新的企业文化诞生」『北京 松下彩管報』2004 年 2 月 15 日付

「上海日立家用電器有限公司 (略称: SHHA)」に関する内部資料

「2002 年(上)目标考核表」(SHHA) 2002 年
 「战略思路(2002 年/上 HR 目标)」(SHHA) 2002 年
 「2002 年/上期 SHHA-HR(人力资源部)运营方针」(SHHA) 2002 年
 「6S 检查情况汇总」(SHHA) 2003 年 11 月
 「6S 推进内容」(SHHA) 2003 年
 「工作考核表 2003 年上半年(部课管理人员)」(SHHA) 2003 年
 「工作考核表 2003 年下半年(部课管理人员)」(SHHA) 2003 年
 「工作考核表 2003 年上半年(一般管理人员)」(SHHA) 2003 年
 「工作考核表 2003 年下半年(一般管理人员)」(SHHA) 2003 年
 『员工手册』(SHHA) 2002 年
 『SHHA 十周年史』2005 年
 「空调制造与 JIT」『SHHA 新聞』2003 年 6 月 10 日付
 「茁壮成长十年路」『SHHA 新聞』2004 年 4 月 2 日付
 「SHHA2004 上半年 JIT 获奖项目」『SHHA 新聞』2004 年 7 月 20 日付
 「SHHA2004 上半年 JIT 总结报告会召开」『SHHA 新聞』2004 年 7 月 20 日付

「提高安全意识 防患于未然」『SHHA 新聞』2004 年 7 月 20 日付
「消除浪费提高企业效率」『SHHA 新聞』2004 年 9 月 28 日付
「卓越技术塑造诚信品牌」『SHHA 新聞』2004 年 9 月 28 日付
「明确形势和任务齐心协力做好今年工作—公司工会召开员工代表大会」『SHHA 新聞』
2004 年 9 月 28 日付
「空调机事业部制造部召开”零缺陷百日竞赛”活动表彰会」『SHHA 新聞』2004 年 11 月
15 日付
「SHHA2005 年度工作方針」『SHHA 新聞』2005 年 2 月 28 日付