

常磐総合政策研究

第2号

2018年12月

研究論文

- 地域中小企業の国際化度合（DOI：Degree of Internationalization）測定指標の策定
ー理想プロフィール指標による測定項目設定の試みー 菅田浩一郎 1
- How do CEOs, strategy formation, and middle managers affect firm performance?
A process model Masato SUZUKI 49

研究ノート

- グローバル公共財（GPG）としての「平和」と「安全」に関する一考察 渡部 茂己 71
- 産業クラスター形成の戦略的マネジメントシステム
ーバランス・スコアカードの視点ー 村中 均 85
- 日系自動車メーカーの海外戦略と産業政策
ータイとインドネシアにおけるトヨタの事例からー 岡崎 拓 97

常磐大学総合政策学部

論 文

地域中小企業の国際化度合 (DOI: Degree of Internationalization) 測定指標の策定

—理想プロフィール指標による測定項目設定の試み—

菅 田 浩一郎*

Measurement Index for The Degree of Internationalization of SME Located
in The Region of Japan.

Abstract

This paper explores the setting of index for the degree of internationalization (DOI) of SME located in the Japanese regional area. The assumed target for DOI measurement will be mainly the type of outsourcing SME companies that produce industrial goods. The existing literature of DOI related to SME internationalization are either descriptive or causative. This paper reviews such literature overall and makes adjustments to fit the reality of the Japanese context. Also the paper tries to figure out the optimized DOI index that could be used in the questionnaires for the future study.

1. はじめに

日本の「ものづくり」を支えてきた力の源泉は、ひとつには、地域における企業城下町の産業集積地の中小企業の存在にある。こうした中小企業は下請型が多かった。大手顧客である中核企業は、昨今のグローバル競争の荒波に揉まれ、自ら生産拠点を海外展開し、組織再編や他企業との合従連衡等も余儀なくされてきた。そうした状況の下、これら中小企業は技術を高度化させ、顧客を複数化させて、自立性を確保する必要がある。また、外需を取り込むために国際化を進める必要がある。このように中小企業の自立化と国際化による脱下請がますます必要となっている¹。ここにいう国際化とは、産業空洞化につなが

* 常磐大学総合政策学部 准教授

るような安易な対外直接投資ではなく、主として外国顧客企業との取引関係を構築し、海外からの受注と輸出を増やすこと、これが中心となる。

言うまでもなく、長年にわたり「ものづくり」は日本の産業・経済を支え続けてきた。藤本（2007）が言う通り、『ものづくり』は、20世紀後半の日本の経済社会が培ってきた「得意技」のひとつであり、21世紀初頭の現在でも、世界最高水準の『ものづくり現場』が日本の津々浦々に存在²するのである。こうした「ものづくり」は、わが国企業数のうち99.7%を占める中小企業を構成する中小製造業によって担われている。

一方、経済のグローバル化が進む今日、日本のものづくりを支えてきた中小企業は、変革に向けて大きな岐路に立たされており、新たな視座で中小企業の国際化をとらえなおす必要がある³。実際、日本の中小企業数は2009年の421万社から2014年には382万社へと39万社も減少するなど⁴、経済のグローバル化に伴う競争環境は厳しさをましており、個々の中小企業も政府も存続のために手を打たない訳にはいかず、中小企業・小規模事業者の生産性向上支援や海外展開支援等を含む諸政策が実行されているのである⁵。

特に地方創生の推進が叫ばれる昨今、重要性を増しているのが地域の中小企業である。すなわち地域における企業城下町の産業集積地の中小下請型企業を存続させるための国際化である。こうした地域では大企業たる中核企業を頂点とするピラミッド型もしくは「山脈構造型社会分業構造」（渡辺，1997）⁶といわれる分業構造が存在したが、現在、この構造は、その頂点を形成してきた中核企業の海外移転や組織再編を受け、変容しつつある。

そこでこうした山脈型社会分業構造を裾野において支えてきた数多くの中小下請型企業の脱下請を伴う生存の方策の一つとして国際化が重要となっており、例えば、遠原（2012）のように中小企業の国際化について分析した論文も散見される⁷。しかし、邦語文献では、こうした地域における中小企業の国際化がどの程度進んでいるのか、いないのか、ということ客観的に測定するための指標の設定それ自体が試みられた形跡は、管見ではほぼ存在しない。

そこで本稿においては、日本の地域における企業城下町の産業集積地の中小産業財製造企業の国際化はいかにしてなされるのかということの研究するための客観的な定量的尺度を策定するために、主として欧米の先行研究を中心に参照しながら、国際化度合（DOI: Degree of Internationalization：以下DOIと略記）測定指標の設定を試みることにする。

ただし、本稿において「DOIを測定する」という場合、これは相当程度に国際化・多国籍化が進んだ大企業のDOIがどの程度深まっているかを測定するような場合とは全く

異なる。あくまでも対象となるのは、企業城下町の中小企業であり、輸出や投資等を通じた国際展開を開始するかしないかの瀬戸際にあるような企業ということになる。従って、先行研究にみる中小企業の国際化をめぐる緒論や DOI 測定項目について検討した上で、日本の地域における企業城下町の産業集積地の中小企業の実際に見合った補足や修正を行う必要がある。そのうえで、DOI 測定が可能となるように、後述する「理想プロフィール指標」という手法を活用する測定項目をアンケート形式に落とし込むこととする。

なお、本稿における「国際化」とは、対外直接投資や輸出のみならず、輸出前段階での準備活動（Pre-Export Activity）も国際化として含むものとする（Olson, 1978; Cavusgil, 1980）⁸。

また、本稿における中小企業とは、企業城下町の産業集積地に立地し、同地域の中核企業や中核企業以外の各種顧客向けに産業財等を製造販売する企業である。具体的には金属や樹脂・ゴム、ガラスを扱う機械加工業（切削・研削、プレス加工、鍛金、製缶・溶接、金型製造、部品製造）、産業用機械・装置製造業、治工具製造業、部品製造業であり、下請型外注加工を行う企業や、自社製品・部品を提供する企業、独立した自社ブランド品や自社独自のサービスを提供する独立型の中小企業も含む。中小企業の企業規模は中小企業庁の定義に準じる。なお、新興ベンチャー企業、一般消費者向け（B to C）生産販売企業、非製造企業、商店等は含まない。

2. DOI 測定項目をめぐる先行研究の整理：

従来、企業の国際化（Internationalization）をめぐる諸議論の中で DOI については、主として欧米の文献を中心に理論的な研究が展開されてきた。また、その中では中小企業の国際化（Internationalization of SMEs）をめぐる DOI を論じた文献も多い。

中小企業の DOI に関しては、1990 年代以降、主として次の 3 つの切り口で議論が展開されてきた。すなわち、1）DOI の研究方法や DOI の内容及び DOI の高度化をもたらす要因を含む全般的な議論（Dunning and Lundan, 2008; Sommer et al. 2009; Yuhua, 2015; 関, 2015）、2）DOI の記述的説明（国際化の段階的発展モデルや国際化の業績がどのように高まるのかということについての記述に関連した議論：Rilap & Rilap, 2001; Johanson & Vahlne, 1977; Cavugil, 1982; Jansson & Sandberg, 2008; Johanson & Vahlne, 2015; Majocchi & Zucchella, 2003; Sullivan, 1994; Pangarkar, 2008; Ruzzier et al. 2007; Stewart, 1997; Gubik & Bartha, 2014; Balboni et.al. 2014）、3）DOI の動因追求的説明（国際化

にとって必要となる企業としての能力や経営者の知識・認識・経験等：Fisher & Reuber, 2008; Shearmur & Laperrière, 2015; Reuber & Fischer, 1997; Eriksson et al. 2006; Acedo & Florin, 2006; Hsu & Cheng, 2013; Gubik & Bartha, 2014; Tan & Liesch, 2014) である。そこで以下においては、まず主として90年代以降の中小企業国際化におけるDOIをめぐる議論を振り返り、整理したい。その際、注意を要するのは、従来、欧米の文献では独立したベンチャー企業が前提となっているとみられるものが多いという点である。本稿が模索するDOI指標は、あくまでも日本の地域における中小企業を対象として想定する。従って、DOIに関する欧米の諸議論をそのまま援用するには無理があると言わざるを得ず、修正が必要となる。以下においては、そうした修正も議論する。

(1) 中小企業のDOIをめぐる全般的な議論：

中小企業の国際化とその測定に関して Yuhua (2015) は、中小企業の国際化プロセスは、いずれも漸進的国際化モデルたる Uppsala モデル（以下、ステージモデル）、ネットワーク理論モデルが存在する一方で、創業の当初から急激な国際化を視野にいれている BGC (ボーン・グローバル・カンパニー) モデルも存在すると論じ、諸議論を概括しつつ、中小企業のDOI測定は、各種データ入手の困難性（財務データ等：筆者）故に難しいとしている⁹。その一方、Yuhua (2015) は、ミクロレベルでは国連貿易開発会議 (UNCTAD; United Nations Conference on Trade and Development) による多国籍企業の超国家性指標 (Transnationality Index) や、Dunning and Lundan (2008) の多国籍企業の国際化7指標があるとしてこれを紹介し、これらDOI指標は多国籍企業向けに構築されたものであるが、中小企業の現実に合わせて修正した上で援用可能であると論じている¹⁰。例えば、左記の指標には「海外拠点の数」が挙げられているが、同指標の代わりに「外国企業の下請となっている中小企業数」もしくは同中小企業の「海外での下請企業数」を指標の例として挙げている¹¹。しかし、特定のひとつの中小企業のDOIを測定するに際して「外国企業の下請となっている中小企業数」を数えるというのは、論理的ではない。また当該中小企業が活用する「海外での下請企業数」とあるが、そもそも仕事量が多く生産量が過負荷のため、わざわざ海外下請企業を活用するほどの企業であれば、かなりの程度国際化が進んでおり、DOIを測定するまでもないであろう。すなわち、多国籍企業のDOIを測定する指標を若干修正して中小企業のDOI測定に援用することには無理があると言わざるを得ない。実際、関 (2015) も、近年、日本の中小企業の国際化に関して、学術的、実践的、

政策的な側面に関心が高まっているが、中小企業は大企業を小さくしたものではなく、大企業で言えることをそのまま中小企業に適用するのは無理であり、中小企業独自の分析課題を明示することが必要であると論じている¹²。

さらに中小企業の DOI を測定するうえでは単一の指標をもって測定するのではなく、複眼的な視点の必要性も議論されている。Sommer et al. (2009) は、1) 構造的な指標（外国での企業活動関連：進出国数、海外拠点数等）、2) 業績指標（海外売上高等）、3) 行動指標（マネジメントスタイルや経営者の海外経験等）を取り上げ、さらには 4) 当該企業を取り巻く外部環境（個々の海外拠点の環境や史的環境）、5) 戦略（地域別の差別化やグローバルな標準化）、6) 資源（資源配分や技術的スキル）等を列挙している¹³。

以上、中小企業の DOI をめぐる全般的な諸議論より、中小企業に合った DOI 測定指標を設定することの必要性、及び複眼的な指標を設定することの必要性が論じられてきたことを確認した。ところで、DOI 測定という場合、それは DOI の高低を記述するという意味で測定しているのか、あるいは DOI の高低をもたらす諸要因の有無やその程度を確認するという意味で測定しているのか、二通りが考えられる。本稿においては、具体的に DOI を測定する指標を設定し、これが高いか、低い、その高低を記述することで DOI を測定する方法を記述的測定とする。また、DOI の具体的な内容が何かということとは問わず、空白なものとしておきつつ、DOI を高めることにつながる要因の多寡や強弱によって DOI を測定する方法を動因追究的測定とする。後述の通り、先行研究も大まかに分類すればその両方が存在する。そこで以下においては、中小企業の DOI に関する記述的測定に関する議論と、動因追究的測定に関する議論につき、各々先行研究を確認していく。

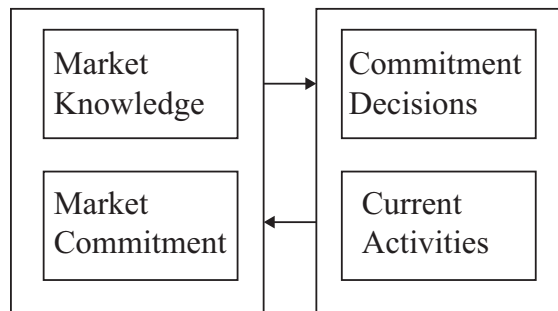
(2) DOI の記述的測定に関する議論 1（ステージモデル）：

① ステージモデルとその評価：

Rialp & Rialp (2001) は、そもそも「企業の国際化とは企業の内外に向けて同時に生起する国際的関与と発展のパターンに関する学習プロセスを通じて企業と国際市場の間に安定した関係を構築することを促す活動の総体として理解される」として、大小様々な規模の企業組織に影響する学習と行動の問題を統合することを重視している。そして従来の研究として、多国籍企業の国際展開を経済学的に分析する Hymer (1976)、Buckley (1990)、Dunning (1979) による直接投資理論（FDI 理論）や、企業の漸進主義的な国際展開を

論じる Uppsala model で知られる行動主義学派としての Johanson & Vahlne (1977), Cavugil (1982) 等を紹介する¹⁴。なお Uppsala model とは、スウェーデンのウプサラ大学 (Uppsala University) で研究が進められた概念で、企業国際化が段階的に (Stage 毎に) 上昇することを論じた理論モデルであり、別名ステージモデル (Stage model) としても知られる。本稿では以下「ステージモデル」と記す。

まず中小企業の DOI をめぐる全般的な議論の基盤として、企業の国際化過程を説明したステージモデルについて確認しておきたい。Johanson & Vahlne (1977) は、スウェーデン企業の国際化を研究し、企業は、現状から出発して長期的な利益拡大を目指し、成長しようとするが、その際、心理的距離 (Psychic Distance) の比較的小さな近隣諸国から始めて、少しずつ、Liability of Foreignness (外国企業であるが故の不案内、制約) を克服していき、徐々に市場に関与 (Commitment) する地理的範囲を拡大していくとした。また外国市場へのコミットメントは操業を通じて蓄積される知識に基づいて行われ、知識のさらなる蓄積と活用はさらに深いコミットメントへとつながるというサイクルを繰り返す (図 1)。こうして企業の国際化は漸進的な近隣諸国への拡大からより遠方の外国への拡大へとつながるのみならず、その内容も不定期的な輸出→販売代理店を介し定期的な輸出→販売拠点の設立→製造拠点の設立へと深まっていく (高度化していく) のである¹⁵。



(出所) Johanson & Vahlne (1977)

図 1. ステージモデルにおける企業国際化のメカニズム

Rialp & Rialp (2001) は漸進的なアプローチの中では、ステージモデルが最も有力であると、特に国際化初期段階にある中小企業の輸出行動を描くのにこの漸進主義に焦点をおいたモデルは特に有益であるとみる¹⁶。さらに、ステージモデルの漸進主義的アプローチは、事業国際化を (いわば大戦略に則った合理的大計画の一環として着々と実現するようなものとしてではなく) ゆっくりと時間をかけて、徐々に進化発展するパターンとして

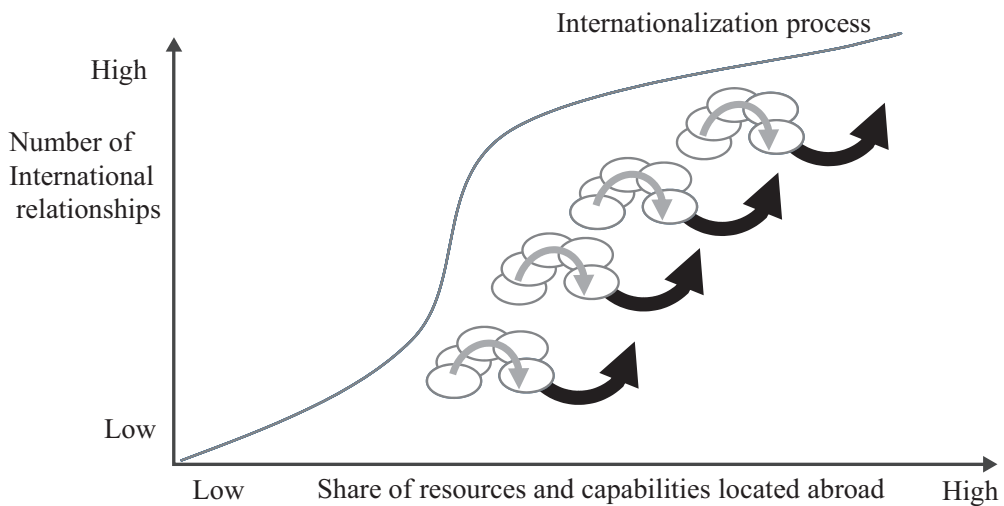
みている点特徴的であるとする一方、ステージモデルは国際化ステージ上昇の動因を語れないという問題点も指摘する¹⁷。ステージモデルの記述的性格については、Johanson & Vahlne ら自身、2015年の論文において、ウプサラモデルは行動科学的、説明的理論であると指摘されてきた点を認める¹⁸。同様に Gripsrud et al. (2015) もステージモデルは実際、規範的というよりも記述的モデルであるとする¹⁹。

② ステージモデルの変容と中小企業の DOI 測定にとっての有用性：

確かにステージモデルは記述的であり、国際化の要因を追求するには限界があるかもしれない。しかし、本稿において策定しようとする DOI 測定指標の測定対象として想定する日本の地域における中小企業を捉えるに際しては、ステージモデルは有用と言える。その理由は、昨今のステージモデルは IMP (International Marketing and Purchasing) プロジェクト²⁰の成果である国際的な産業財マーケティング (Business to Business Marketing) と組合せられたり (Jansson & Sandberg, 2008)、あるいはステージモデル自体が国際的な産業財マーケティングの研究成果を踏まえて修正され、海外ネットワークとのつながりの確保や海外顧客との長期的な関係の構築の重要性が論じられるようになってきたからである。

すなわち、Jansson & Sandberg (2008) は「5段階 x 5段階型ステージモデル」(The Five/Five stage model) と称して、国際的産業財マーケティング (Business to Business Marketing) におけるサプライヤー (中小企業) と海外顧客の関係が深化する5段階のステージと、中小企業が輸出を開始し、それを定常化するに至るまでの5段階のステージを掛け合わせる (図2)²¹。その際、彼らは1970年代半ばから80年代にかけて行われた IMP プロジェクトの成果を踏まえ、ネットワーク経験知識の蓄積過程とサプライヤー・顧客関係の深化過程を取り上げ、これと個別企業における国際化知識の発展を論じたステージモデル理論の双方を組み合わせた国際化モデルを提唱するのである。具体的には Jansson & Sandberg (2008) は Ford (2002)²² を紹介しつつ、まず産業財マーケティングの側面としては、中小企業が大企業顧客との間にフォーマルな取引関係を成立させる前の段階から始めて、購買関係の開始を経た購入側と売り込み側の直接的な関係の試行錯誤の繰り返しと深まりを経て、最終的には両社のビジネス関係が制度化され、習慣化され、コミットメントが当然視されるような関係の構築へと到達する5段階のサイクルが存在すると論じる²³。その一方で、ステージモデルとは、この一巡のサイクルをステージ毎に繰り返すことで国際化ステージをあげることであるとする。左記の産業財マーケティングにおけ

るネットワーク関係深化の一巡を一セットとして、彼らは Cavusgil (1980)²⁴ を参照しながら、ステージモデル的な段階を5つ用意する。すなわち、第一段階の国内集中、第二段階の輸出の検討、第三段階の試験的な関与、第四段階の積極的関与、第五段階の輸出のコミットメントの深まりと海外市場への依存という5つである。各段階において、売る側(中小企業側)と買う側(中核企業側)の関係深化のサイクルが生起し、国際化のステージが進むとし、関係性の深化と国際化は同時に進むのであり、それ故に関係性構築が重要であると結論づける²⁵。



(出所) Jansson & Sandberg (2008)

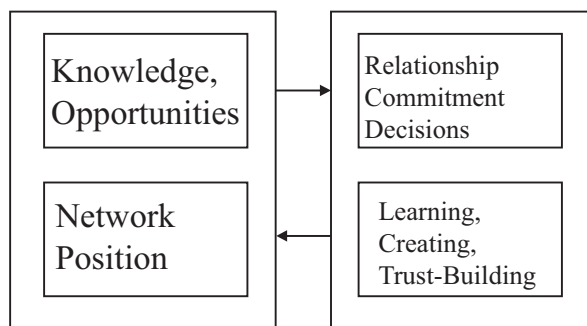
図2. 5段階 x 5段階型ステージモデル

本稿の問題意識に照らした場合、Jansson & Sandberg (2008) 提唱する「5段階 x 5段階型ステージモデル」における議論は有用性が高い。すなわち、本稿において DOI 測定の対象として想定している日本の地域における中小企業は典型的な「産業財サプライヤー」であり、また大規模な直接投資以前に輸出に至るまでのハードルが極めて高いことが想定されるため、中小企業の海外顧客との関係性深化によるネットワークへの参入を段階的にとらえる視点は有用である。また、後述する通り、ステージモデルの在り方も輸出→販売拠点投資→生産拠点投資というようないわば「大股」の国際化を想定するのではなく、Cavusgil (1980) のごとき国内集中から輸出コミットメントに至るまでのきめ細かい歩幅が想定されている点も評価できよう。本稿が構築せんとする DOI 測定指標においては、こうした B to B 型の関係性構築という視点および輸出に至るまでの小幅なステップの積

み重ねという視点は重要である。

上記はステージモデルとIMPプロジェクトの成果の組み合わせがもたらすステージモデルの有用性を示す議論であるが、ステージモデルの生みの親である Johanson & Vahlne らによる 2015 年論文 (Johanson & Vahlne, 2015) は、IMP プロジェクトの成果も踏まえ、ステージモデルそれ自体を修正し、国際的なビジネスネットワークの相互主義を加味したものとして提唱している²⁶。Håkansson ed. (1982)²⁷を参照しつつ、Johanson & Vahlne (2015) は、サプライヤーと顧客の間の交換と適応に焦点をおいた相互主義アプローチがビジネス関係研究における理論的枠組みとして活用されたとして、サプライヤーと顧客の間の近い、そして長期にわたるビジネス関係が極めて重要であることを確認し、知識の蓄積、信頼の構築が最終的にはより大きなコミットメントにつながる点が重要であり、国際化の成功には、サプライヤー企業と顧客の間でコミットメントを繰り返すことが必要であるとする。これを踏まえ、彼らは企業国際化における信頼関係ネットワークの重要性に照らして、ステージモデルを修正した (図3)。すなわち、企業は学習プロセスと信頼の構築、コミットメントの構築を皮切りに、海外におけるネットワークへの参入を実現し、新しいビジネス機会を発見、活用することで国際化を進めていくというのである²⁸。

先に確認したステージモデルと産業財マーケティング理論との組み合わせと同様に、Johanson & Vahlne (2015) の修正版ステージモデルも中長期的な対顧客関係の漸進的構築という視点が加味されている点で参照に値すると言えよう。このサプライヤーの対顧客関係は、日本の部品ベンダーと大手自動車メーカーの組織的関係論を論じた浅沼 (1997) のいう「長期継続的取引関係」²⁹にも通じるのであり、やはり DOI 項目の測定にとって参照するべきであると考えるのである。



(出所) Johanson& Vahlne (2015)

図3. 修正版ステージモデルにおける企業国際化のメカニズム

③ DOI 測定指標策定における国際化段階と企業業績の関係への留意の必要性：

ところで地域下請型中小企業の国際化に関する DOI 測定指標設定を考察する上で、産業財マーケティング理論の成果と組み合わせた、あるいはそれを踏まえた修正理論が参考に値するとしても、国際化ステージの上昇と企業業績の関係についても留意しておく必要がある。

企業規模の大小を問わず、一般的にステージモデルが想定する暫定的輸出から生産拠点の設立に至るまでの国際事業の高度化と複雑化は DOI の上昇を意味する。しかし、DOI の上昇は自ずと企業業績の上昇をもたらすであろうか。Riahi-Belkaoui (1998) は DOI の上昇は必ずしも全面的に企業業績に結び付くわけではないとし、「企業はより多国籍化の方が良い」というテーゼは、企業が一定の多国籍化を果たし、国内オペレーションと海外オペレーションの最適な組み合わせが生成されるに至るまでの期間においてのみ適用できると論じ、多国籍性としての DOI は高すぎても、低すぎても企業業績には否定的であり、中程度の多国籍性が肯定的な影響をもたらすと論ずる³⁰。同様に Fisher & Reuber (2008) も「DOI と企業業績は逆 U の字の関係にある」と断じる³¹。つまり、単純に海外直接投資を増やし、オペレーションの国際化を進めれば DOI は高まるにせよ、業績が比例してよくなるわけではないということになる。

また、Majocchi & Zucchella (2003) はイタリア中小企業の国際化をサンプルとして国際化が企業業績にもたらす影響について分析する中で、中小企業は輸出志向を強め、Liability of Foreignness を克服していけば、直接投資を通じて利益を得ることができるとしている。その順序が逆の場合、つまり、最初から中小企業が直接投資によって国際化する場合、いわゆる Liability of Foreignness の影響により業績が厳しくなることが多く、こうしたネガティブな影響は、輸出活動の活発化を通して育む国際的な能力によって補填されるとする³²。

Majocchi & Zucchella (2003) はさらに、この輸出活動は暫定的な輸出ではなく、あくまでも（海外における特定の取引先相手としての）顧客への（定期的な）輸出においてのみ安定的であり、国際化に資すると指摘するのである³³。

以上の通り、先行研究を見る限り、中小企業の国際化において、その DOI を測定する場合、ステージモデルは DOI を記述する上では有効性があること、しかし、最初から高度の DOI を得ることは企業業績の好調をもたらすわけではなく、あくまでもステージモデルに想定されているような形で不定期的な輸出から始まり、定期的な輸出を行うに至り、

その後投資へと進むという形で順次国際化ステージを上がっていくこと、すなわち DOI の漸進的上昇が企業業績に好影響をもたらすことにも留意しておく必要があることが整理できた。実際、日本の中小企業の国際化に引き当てた場合、遠原（2012）にある通り、中小企業は必ずしもステージモデルの段階をすべて上り詰めていく必要があるわけではなく、それぞれの中小企業にとって適切な国際化となっているとみることもできるのである³⁴。なお、本稿は DOI の測定項目を策定するにあたり、ステージモデルの概念も取り入れるが、次項において論じる通り同モデルについては、いくつかの問題性もあり、これを修正する必要がある。

④ ステージモデルの問題性

本節の②において、ステージモデルの有用性について述べたが、本稿で構築せんとする DOI 測定指標が対象とするのは、日本の地域中小企業であり、そのことを念頭に置く場合、従来のステージモデルについては、以下に述べる通り、3点ばかり問題性があり、修正を要する。

第一に、ステージモデルが包含する **Establishment Chain** それ自体の問題性である。従来、ステージモデルにおいて企業は暫定的輸出→販売代理店を通じた定型的輸出→販売拠点設立→製造拠点設立→研究開発拠点設立といったように、知識の蓄積とコミットメントの深化を通じて、オペレーションの在り方や投資の在り方がより複雑なものへと段階があがっていく **Establishment Chain** が前提されていた³⁵。しかし日本の地域の中小企業についていえば、必ずしも海外オペレーションの複雑化が進むとは限らず、一定レベルでの停止はありうるし（遠原，2012；細谷，2014）³⁶、一定段階での停止を許容することがステージモデルの現実性を担保しているともいえる。したがって、本稿の DOI 測定指標に盛り込むべきステージモデル的要素は、中小企業が国際化の端緒についていたとしても、必ずしも販売拠点や生産拠点等の直接投資にまで至ることを想定する必要はない、ということになる。

実際、**Establishment Chain** 自体に説明力がなくなっていると提起者である Johansson & Vhalne ら自身が認めている³⁷。その背景としては、例えば、近年議論されるようになったボーングローバル企業（BGC；Born Global Company）論の登場が挙げられよう³⁸。BGC とは、主として創業から数年以内の比較的早い段階から輸出や海外直接投資を行う IT 等の先端技術分野におけるベンチャー企業であり、こうした企業はステージモデルで

想定されているような漸進的な Establishment Chain の諸段階を踏んでいくことなく、いわば蛙飛び的な発展をするのである。したがって、こうした中小ベンチャー企業の国際化のあり方は、1977年時点の Johansson & Vahlne にとっては想定外だったということになる。また、別の角度からは、パソコンや携帯端末などに見られるような開発や設計と量産の国際的水平分業の増加から、必ずしも当該企業が全てのオペレーションを社内で垂直統合するとは限らないという事例が増えていることが挙げられる³⁹。Andersen et al. (1997) は、従来のステージモデルは（垂直統合的に：筆者）自己完結することが前提となっているが故に、昨今の下請企業の国際化を論ずる上で不十分であるとする。すなわち、ダウンサイジングを進める顧客企業の視点に立った場合、自社内垂直統合型の Establishment Chain 確立に固執する理由はなくなっており、むしろ下請企業との水平分業が選択されるが、従来のステージモデルは、自社完結が前提のため、顧客企業と中小下請企業の水平的国際分業を論ずる上では不十分であるというのである⁴⁰。

第二に指摘されるべきは、Establishment Chain において想定されるステージの幅が過大である点である。ステージモデルにおける Establishment Chain を是とするとしても、日本の中小企業のうち、海外投資を行う企業は全体の1%未満に過ぎない⁴¹。したがって、DOI 測定指標設定においては、輸出→投資というような発展段階を前提するようでは、物差しとしての目が粗すぎると指摘せざるを得ない。日本の地域における中小企業の国際化を想定するのであれば、より細かいノッチが必要であろう。すなわち、直接的な輸出行動やその成果以前の、輸出準備段階をさえも含むべきと考えられる。なぜならば、日本の中小企業の国際化を測定する場合、当該企業がいわば「大股歩き」で輸出→投資へと大胆なステップを踏みこんでいくことを想定するよりも、慎重に進むと考えられるからである。この点、国内集中から輸出コミットメントの深化にいたるまでを5段階にも分けた先述の Cavusgil (1980) が設定するステージの組み方は、輸出から投資への飛躍を想定するステージモデルよりもはるかに現実的で地に足がついた理論であると評価できよう。

第三に指摘するべきはステージモデルの背景にある”Psychic Distance”（心理的距離）という概念の問題性である。心理的距離が大きいがゆえに国際化に躊躇し、国際化に時間がかかることは理解しやすい。しかし、Psychic Distance ゆえに近隣諸国向け輸出、投資からスタートし、やがてはより Psychic Distance の遠い国へと輸出・投資を行うという理屈は日本の中小企業にとって現実的とはいえない。

そもそもステージモデル発祥の地、スウェーデンと日本とでは外国というものに対する

距離感が全く異なる。スウェーデンの場合、隣国デンマークやノルウェーへの距離は極めて近く、他の欧州域内への距離も近い（南スウェーデンの町、マルメからデンマークの首都コペンハーゲン中心街までは 38km の距離であり、通勤電車ならば 35 分で行ける。首都圏で言えば東京⇄横浜間の感覚である）。そして陸続きの大陸故に、いわば Gradual な距離の広がり と Psychic Distance の広がりを並列して想定しうる。従って、Psychic Distance の近い国・地域から Psychic Distance が遠い国・地域へと国際化が徐々に拡大していくことは不自然ではないであろう。実際、Gripsrud, et al. (2015) はノルウェーの新興中小企業が最初に輸出した国を検証したところ、その多くが隣国スウェーデンだったことを確認し、ステージモデルにおける Psychic Distance の有効性を検証している⁴²。しかし、四方を海に囲まれた日本にとっては、外国は文字通り「海外」であり、いずこも遠い。Psychic Distance の遠近に関わらず、輸出や投資のハードルは高いが実行するときは実行する。Psychic Distance の近さが中国、東南アジア向け輸出、投資の原因ではなく、逆に国際化の初期段階から Psychic Distance が遠い欧米向け輸出・投資というパターンもある。したがって、日本の地域における中小企業の DOI 測定指標にとっては、Psychic Distance の遠近を考慮することはあまり意味がない⁴³。

以上のようにステージモデルに関しては、その中核的な概念である Establishment Chain や Psychic Distance に問題性がある。したがって、本稿で想定する日本の地域における中小企業の DOI 測定指標を設定する上での前提には、以下 3 つの修正が必要となる。第一に、従来の Establishment Chain が想定するような販売拠点、生産拠点の垂直統合型の直接投資を想定することなく、定期的な輸出の実施という段階で留まるということもありうることを前提することである。第二に、国際化は、輸出から生産拠点や開発拠点の設立にいたるまで、いわば目の粗い大きな歩幅での発展ではなく、より小幅な歩みを計測できるような目の細かい物差しとして DOI 測定指標を用意することが現実的であること（輸出→投資ではなくて、輸出前の状況から定期的な輸出業務の確立に至るまでのステージの想定等）である。第三に、さらにはわが国の中小企業の場合、どのみち国際化とは大いなる Psychic Distance を飛び越えることを意味するのであり、その遠近が問題となるのではないということも前提とすべきである。

以上、記述的測定としてのステージモデルとその問題性及び本研究において想定する日本の中小企業の DOI 測定指標設定において考慮すべき補足、修正について論じた。以下においては、DOI の記述的測定としてのパフォーマンス測定（企業国際化の各種業績

測定) をめぐる先行研究を確認する。

(3) DOI の記述的測定に関する議論 2 (パフォーマンス測定) :

本節においては、記述的な手法として、当該中小企業としていかなるパフォーマンス (実績) が DOI 測定指標たりうるかという点について、やはり先行研究の成果を踏まえながら論ずる。ただし、本節で確認するのは DOI の向上が企業業績 (売上・市場シェア・利益等) の向上に資するか否かということではなく、DOI の高低を示すパフォーマンス指標は何かということである。

① DOI 測定のためのパフォーマンス指標

DOI を端的に示す企業業績・実績としてのパフォーマンスといえば、海外売上高比率 (FSTS: Foreign Sales Out of Total Sales. 以下 FSTS と略記) が直ちに挙げられよう。しかし、Sullivan (1994) は、概して企業の DOI 測定方法は未だ漠然としており、各種の測定項目については、その解釈上の妥当性を問いたずらが必要があるとして、FSTS のみを DOI 測定指標とするようなやり方は正しくないと論ずる一方、複数の項目の単なる寄せ集めでも不十分であるとする⁴⁴。Sullivan (1994) は複眼的に多種多様な DOI 測定指標が必要であるが特に信頼性が高く、重要なのは、以下 5 つであるとする⁴⁵。

OSTS: 海外支店数比率。Overseas Subsidiaries as a % of Total Subsidiaries.

FSTS: 海外売上比率。Foreign Sales as the % of Total Sales.

FATA: 総資産に占める海外資産の比率。Foreign Assets as a % of Total Assets.

PDIO: 国際オペレーションの分散。Psychic Dispersion of International Operations.

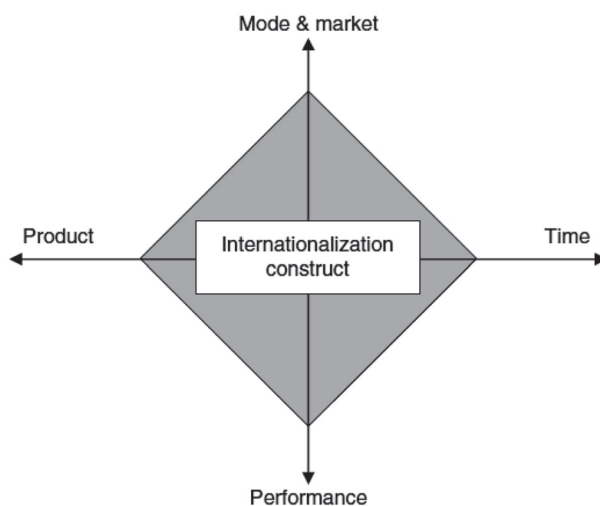
TMIE: 経営トップの海外経験。Top Manager's International Experience.

同様に、Pangarkar (2008) も DOI を測定する際、FSTS は国際化の多様性を測定することができないと批判する。仮に A 社が海外の 1 カ国向けに総売上高の 50% 販売しており、B 社が海外 10 カ国に対して 5% ずつ、合計 50% を販売している場合、どちらがより国際的で DOI が高いのか、FSTS だけでは市場の分散を考慮できないため、問題であるとして、売上のある国々、市場の分散を考慮しつつ、なおかつより幅広い多様な測定項目を想定するべきであるとするのである⁴⁶。

また、Ruzzier et al. (2007) は、スロベニア中小企業の DOI 計測を事例として、複合的国際化構造 (The Multidimensional Internationalization Construct) と称する分析枠組みとし

て、以下4つを挙げる（図4）⁴⁷。

- (1) オペレーションモードの側面：輸入、直接輸出、間接輸出、独資での直接投資、合併での直接投資、商品やサービスのライセンスング、委託契約、フランチャイズング、その他の国際活動。
- (2) 時間的側面：海外展開開始までの期間、海外売上比率10%に達するまでかかった年月、同20%に達するまでの期間、海外事業に専任する従業員数と業務時間配分。
- (3) 商品的側面：商品・サービスの海外市場向けカスタマイズ、マーケティングと広告、ブランド、従業員の訓練の有無。
- (4) 業績上の側面：外国での売上比率、国際化にかかる労働時間、外国売上数量。



（出所）Ruzzier et al. (2007)

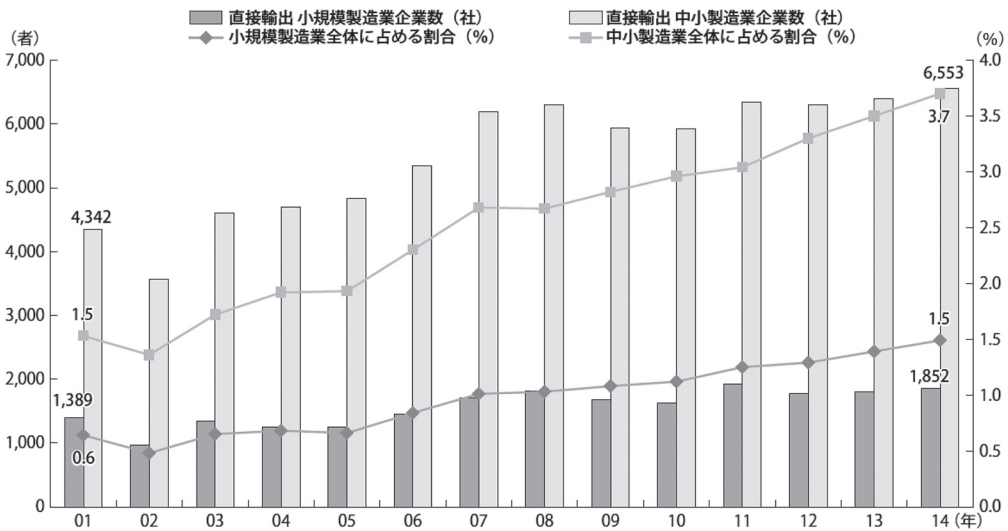
図4. 複合的国際化構造

Ruzzier et al. (2007) は、上記のうち特に(2)時間側面、(3)商品的側面、(4)業績側面が DOI と深い関係にあると結論づけている⁴⁸。

本稿の問題意識に照らして考えた場合、日本の地域における中小企業の DOI 測定においても、単一の測定項目ではなく複眼的な視点の準備が必要といえよう。しかし、Sullivan (1994) が列挙するところの上記5つの DOI 測定指標のうち、適切といえるものは FSTS だけであろう。想定されるべきは、陸路小一時間で隣国に渡航可能な欧州ではなく、四方を海に囲まれ、文化や言語等の面でも外国との差異が大きい日本の地域における中小企業である。まず OSTs (海外支店数比率)、FATA (総資産に占める海外資産の比率)

や PDIO（国際オペレーションの分散）について意味のある数値を測定できるのであれば、既にかかなりの程度国際化が進展した大規模な多国籍企業であり、そもそも DOI を測定する意味が薄い。Pangakar（2008）が主張する地理的分散の測定必要性についても、輸出先が二カ国以上であれば、より DOI は高いということが言えようが、複数地域にわたる投資・輸出多様性が測定できるのであれば、これもまた既に大規模な多国籍企業である可能性が高い。Ruzzier et al.（2007）に関していえば、(2)時間的側面と(4)業績側面とが参考になろう。従って、日本の中小企業の DOI という視点から意味をなす指標は Sullivan（1994）や Pangakar（2008）の挙げる項目の中では、やはり FSTS、TMIE（経営トップの海外経験）といったあたりに絞られるであろうし、これに Ruzzier et al.（2007）の(2)時間的側面や(4)業績上の側面を組み合わせることで複眼的な DOI 項目設定の必要性が満たされよう。

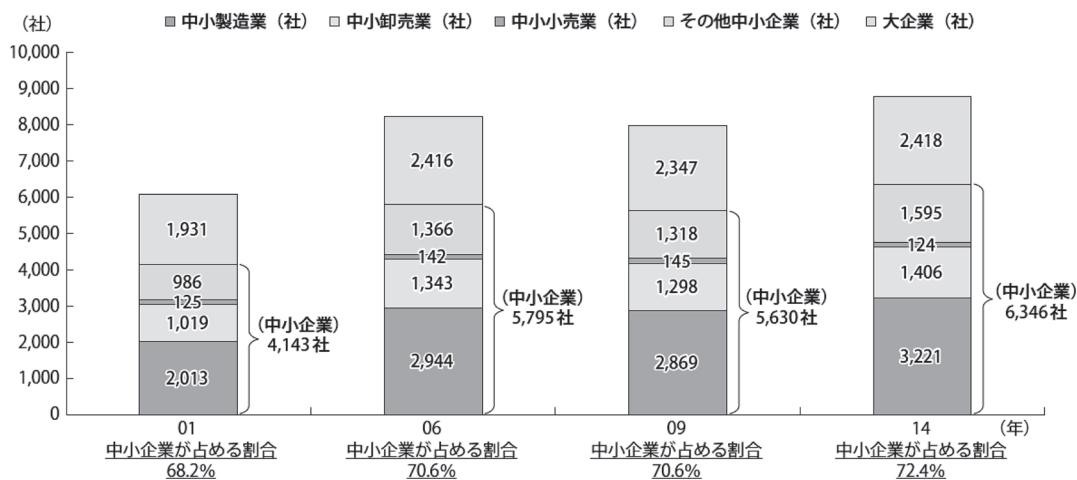
さらに先行研究を紐解くと、Stewart（1997）は中小企業の国際化にとって、輸出マーケティング戦略が、企業の国内戦略と国際市場におけるパフォーマンスを仲介すると論じ⁴⁹、輸出に着目することの重要性を指摘する。そして Gubik & Bartha（2014）は、中小企業国際化に関する DOI 測定指標策定の試みの中で、パフォーマンス上の指標として、輸出志向性（売上高輸出比率）を取り上げている⁵⁰。わが国の中小企業の現状に引き当ててみた場合、『中小企業白書』2017 年度版によれば、2014 年現在、わが国の中小製造企



(出所) 『中小企業白書』(2017)

図5. 企業規模別直接輸出製造業企業数の推移

地域中小企業の国際化度合（DOI：Degree of Internationalization）測定指標の策定
 —理想プロフィール指標による測定項目設定の試み—



(出所) 『中小企業白書』(2018)

図6. 企業規模別・業種別直接投資企業数の推移

業のうち、海外直接輸出を行っている企業は6,553社であり、中小製造企業全体の3.7%にあたる⁵¹。一方、『中小企業白書』2018年度版によると、2014年現在、わが国の中小製造業で海外直接投資を行っている企業数は3,221社であり⁵²、これは中小製造企業全体の1.8%に留まるのである。

そうした現実に寄り添う形で議論を展開することを期するのであれば、海外拠点数や直接投資、はたまた海外資産の多寡に関する指標よりも、DOI測定指標たりうるパフォーマンス指標としては、Gubik & Bartha (2014) が論ずるように、輸出志向性を挙げるのが妥当といえよう。また、DOI測定においてBalboni et al. (2014) は輸出志向性、国際化の地理的範囲以外に、国際化モードとして、部品輸入や製品輸出の有無、戦略的提携や合弁の有無、ひいては海外投資の有無というような国際化のモードを測定指標として挙げており⁵³、参考となる。その一方で、本稿の問題意識に照らした場合、Sullivan (1994) の研究にみられるような高度な国際化パフォーマンス指標を地域中小企業のDOI測定指標としてそのまま踏襲するのは困難である。

② 先行研究に見るパフォーマンス指標の問題性

中小企業のDOI測定指標に関するパフォーマンス指標を探る際、複合的な指標を用いるべしとのSullivan (1994) の論考に賛同するにせよ、それはわが国中小企業の現実に即した指標たるべきである。まずOSTS (海外支店数比率)、FATA (総資産に占める海外資

産の比率)やPDIO(国際オペレーションの分散)について意味のある数値を測定できるのであれば、既にかかなりの程度国際化が深化した多国籍企業であり、そもそもDOIを測定する意味が薄い。Pangakar(2008)が主張する地理的分散の測定必要性についても、輸出先が二カ国以上であれば、よりDOIは高いということが言えるであろうが、複数地域にわたる投資及び輸出の多様性が測定できるのであれば、もはや大規模な多国籍企業である。したがって、これらの指標は除外される。一方、外国での売上比率(FSTS)以外の要素としては、先述の通り、Ruzzier et al.(2007)の研究に含まれる「時間的側面」や「業績的側面」が参考になろう。従って、日本の中小企業のDOIという視点で言えば、意味をなす指標はSullivan(1994)やPangakar(2008)の挙げる項目の中では、やはりFSTSやTMIE(経営トップの海外経験)といったあたりに絞られるであろうし、これにRuzzier et al.(2007)の「時間的側面」や「業績的側面」ならびにGubik & Bartha(2014)のいう「輸出志向性」とBalboni et.al.(2014)が論ずる「国際化モード」を組み合わせることで複眼的なDOI項目設定の必要性が満たされよう。

以上のような諸議論から、DOI測定については、ステージモデル的諸要素、及びいくつかのパフォーマンス指標の組み合わせといった形での記述的指標を採用することが妥当であることを論じてきた。次にDOIの高低をもたらす動因としての中小企業の能力と、経営者の国際経営への認識の強さについて論じた先行研究を確認し、動因追究的測定に関する議論を振り返り、DOIの測定項目として設定することについて論ずる。

(4) DOIの動因追究的測定に関する議論1(能力):

前節までは先行研究を整理する中で、DOIの記述的測定として、国際化のステージと、国際化のパフォーマンスという観点を取り上げ、DOI測定指標として設定することを検討した。本節においては、DOIの高低をもたらす動因に着目し、DOI高低の要因となる諸要素を先行研究の中から整理する。

Fisher & Reuber(2008)は最も広範囲にわたり、最も効果的に国際化が進む中小企業とはどのようなものを問い、当該国において外国企業がいまだ参入していない市場に参入し、経営陣が国際経験を有し、一定の海外売上高比率を保持し、海外進出が早すぎず、また遅すぎもせず、なおかつ積極的に事業機会を認識して海外進出する製造業に従事するような企業がそれにあたるとし、イノベーション、ビジネスネットワークの構築能力やその広がり、経験学習能力が国際化の成否を分けるとする⁵⁴。先述のPangakar(2008)も、中小

企業としての能力（Capabilities）が最初か、国際化が最初か、と問い、能力の確立は国際化促進をもたらし、また、国際化は能力の確立に資するとする⁵⁵。

上記のごときイノベーションやそれを含む諸能力と中小企業の DOI の関係について、知識集約的サービス業（KIBS: Knowledge-Intensive Business Service）の活用と自社内のイノベーションを比較しながら DOI との関係論じた Shearmur & Laperrière（2015）は、Cassiman and Govolko（2011）⁵⁶を参照しながら、中小企業の国際化にとって外部知識とのリンクは、イノベーションプロセスから簡単に分離はできないと論じた上で、当該中小企業の輸出性向が高いほど、KIBS を頻繁に活用すること、また同様に輸出性向が高いほど、イノベティブであるとの仮説が支持されることを証明している⁵⁷。ただし、Shearmur & Laperrière（2015）は全般的に国際化とイノベーションの間に相関関係があることは明確だが、イノベーションや知識が国際化をもたらすのか、国際化がイノベーションや知識をもたらすのか、因果関係は不明確であり、双方向でもありうるとする⁵⁸。

以上の先行研究にある通り、中小企業の DOI 測定指標を探るにあたり、イノベーション能力や知識蓄積が、国際化と深い相関関係にあることから、DOI の動因として、これらの能力の有無を測定項目として挙げることができよう。ただし、イノベーション能力や知識が国際化をもたらすのか、その逆が真なりなのか、因果関係は双方ともありうることを念頭に置く必要がある。また一概にイノベーション能力とは言っても、これが具体的に何をさすのか、いま一步の明確化、緻密化が必要であろう。繰り返しになるが、本稿では、日本の地域における中小企業の DOI 測定指標を模索しているのであるから、国際化に資するイノベーション能力とは言っても、これは大規模な研究開発活動や、巨大な設備投資を伴うイノベーション、業界の競争ルールを変更してしまうようなビジネスモデルの創出といったようなものではないであろう。むしろ、こうした企業の国際化を後押しするようなイノベーションとは、より地に足の着いた、しかし、容易には模倣できないような精密さや、抜きんでた高品質の実現等をもたらす技術力・匠の技であったり、顧客や同業他社との巧みな関係性の構築にみる工夫であったりするであろう。

(5) DOI の動因追究的測定に関する議論 2（経営者の認識）：

前節においては中小企業の DOI の高低を決定づける動因としての企業能力（イノベーション能力や知識蓄積等）を取り上げたが、我が国地域の中小企業を想定する場合、300 人以下の比較的小さな規模の企業が多く、創業者一家が経営している場合が多い。こ

うした企業では企業組織としての能力のみならず、経営者の性格や認識、考え方が DOI に大きく作用することが想定されよう。したがって、以下においては、DOI を高める動因として考慮すべき二つ目の要素として、経営者の認識に関する先行研究について確認したい。

Reuber & Fischer (1997) は経営陣の国際経験と中小企業の国際化の関係を探る研究において、経営陣の国際経験が果たす役割について検討し、海外市場で売るなどといった経営陣の国際経験が中小企業の DOI にとって重要であるとする⁵⁹。Reuber & Fischer (1997) は輸出を実行する企業の成功は「経営陣が海外旅行の経験を有する」、「語学力がある」、「幼少期を含め、海外での生活や成人してから海外で仕事をしたことがある」等の海外経験を有するか否かに依存すると論じたうえで、カナダの中小ソフトウェア企業の DOI にとって、国際的ビジネス経験が、外国企業との戦略的パートナーシップの締結や、早期の海外展開につながると分析する⁶⁰。

また、Eriksson et al. (2006) は企業が経験を経ることにより、徐々に知識を獲得することによって、国際化ステージがあがるというステージモデルに依拠しながら、より多くの国での経験がある企業はより垂直統合型の販売チャネルを活用とすることなどを論じ⁶¹、企業としての経験と知識が DOI の向上に資することを論証している。

さらに Acedo & Florin (2006) は、国際化を決定づける要素のひとつとして経営者の個人的資質にも注目する。IIP (Individual International Posture) とは、国際的拡大戦略を策定する経営者の性向であり、積極的対応、直観的認知スタイル、あいまいさへの耐性の強さによって特徴づけられ、それが企業の DOI を決定づける重要要素であるとして、IIP の各要素およびリスク認識の低さ（海外に対する恐れの高さ）が DOI を向上させるとする⁶²。

さらに Hsu & Cheng (2013) も台湾の中小企業を事例に中小企業の国際化の成果と CEO の属性の関係についての統計的分析により、企業の CEO がより多くの情報処理能力を有する場合、国際化の推進と企業業績を Positive に結び付けることができるであろうとして、年齢がより若く、教育レベルが高く、国際経験が多い方がより良く、経営の執行と監督は分離するべきであり、経験年数はあまり関係がないとする⁶³。

Fischer and Reuber (2008) は、もっとも効果的に国際化が進む中小企業とはどのようなものかを問い、当該企業を取り巻く環境（技術や市場）、企業属性（企業年齢や革新性、経営形態）、経営陣の素質等の広範囲にわたる事柄を論じる中で、経営陣の国際経験はポジ

タイプで成功裡の国際化と関係があること、国際化に向けて中小企業経営者は個人的ネットワークも使うこと、経営陣が国際化をチャンスととらえる場合、外国での売り上げは成功すること、経営陣が輸出障害が多いと認識する場合、うまくいかない等としている⁶⁴。

Gubik & Bartha (2014) は、中小企業の国際化に関して DOI の測定指標の策定を試みの中で、企業経営者の行動特性として経営者の国際化の動機の有無、世界市民的感覚や国際的な開放性、国際マーケットに関する知識、国際市場における経験の有無、一般的なプロフェッショナルとしてのビジネス経験の有無を取り上げている⁶⁵。

また別の視点として、輸出や国際化を忌避する経営者の認識について「横剛性」の強さを計測することで、国際化に向かわない経営者の認識を分析し、国際化に向かう中小企業経営者の認識を逆証明したものとして、Tan & Liesch (2014) が挙げられる。Tan & Liesch (2014) は、企業行動特性の結果、柔軟性の欠如をもたらす「横剛性」の概念を導入し、以下4つの要素よりなる「横剛性」の強さが中小企業の DOI を阻害するとする⁶⁶。

- 1) 視野の限定：探査が不十分であり、認識に必要な注意の広がりがない。
- 2) 反応の制約：能力不足もしくは現状満足故に認識された刺激に対して反応する意思や能力が欠如している。
- 3) 選り好みによる調査：視野狭窄、偏見に基づいた探査によって刺激に身をさらすことが制約される。
- 4) 拘束された選択：リスク嫌悪もしくは不確実性忌避による行動選択肢の制約。

Tan & Liesch (2014) は以上の4つの要素により構成される「横剛性」が原因となり、輸出を促進する客観的な動因があっても一部の中小企業は輸出行動を選択しないのであろうとする。また、中小企業の国際化に生じる「横剛性」を説明する4つの要素として、1) 国内志向性（経営者が国内に集中し、海外展開に資源を振り向ける余裕なしと認識している）、2) 刺激の制約（立地の孤立性）、3) 知識と経験の不足、4) 内向き志向（現状への満足）を挙げる⁶⁷。

上記の通り、経営者や経営陣の認識の在り方、その認識を形成するに至る国際的経験の有無が当該中小企業の DOI に影響するという先行研究は多彩に展開されてきた。しかし、ここにおいても本稿において想定する日本の地域の中小企業の在り様に照らした場合、全ての要素を無批判に採用することはできない。

例えば、先述の通り、Hsu & Cheng (2013) は、DOI を高める CEO の資質として「より多くの情報を処理する能力の高さ」を挙げている。これ自体には問題はない。また、

「情報を処理する能力の高さ」を支える根拠として「国際経験が多い方がより良い」というのは理解しやすい。さらに「年齢の若さ」、「教育レベルの高さ」(＝学歴の高さ)についても、これを「過去の経験にとらわれない柔軟性」「高い教育レベルによる広い視野、柔軟で複雑な認知パターン」と換言するのであれば理解できる。

しかし、本稿で DOI 測定指標の対象として想定する企業は、日本の地域における中小企業であり、その現実の現場への適合性を検討する必要がある。例えばここに Hsu & Cheng (2013) が想定するような類の、欧米の一流大学での MBA 留学を終えて帰国したばかりの国際経験豊かな若手経営者がいたとする。果たしてこの人物は、プレス加工生産ラインで発生する音や振動から金型の不具合をいち早く見抜き、深刻な品質問題に発展する前に打ち手を決めて実行し、輸出先顧客に必要な対応を実施することができるだろうか。むしろこの場合、大学卒ではないが現場経験豊かなベテランの職人の方が「情報を処理する能力の高さ」に秀でているケースが多いことが容易に想像でき、これは DOI の高さにも直結する。無論、Hsu & Cheng (2013) がいう「教育レベルの高さ」という言葉の意味が日本の「工業高等専門学校」のような現場に密着した高度な技術教育を指すのであれば、たしかに「教育レベルの高さ」は重要である。そうでない場合、この「教育レベルの高さ」は必ずしも DOI に資するとは限らないのではないか。また、Hsu & Cheng (2013) が論じる「経営の執行と監督は分離すべき」というのはオーナー企業の多い日本の地域における中小企業の DOI を計測する上では、ほぼ無意味と思われる。

以上、本章においては、日本における地域の企業城下町的産業集積地の中小企業の国際化に関する DOI 測定指標の策定の途を探るべく、まずは先行研究の確認を行ってきた。その際、大きく分けて DOI の記述的測定に関する議論としてステージモデル (2 節) や、国際化パフォーマンス (3 節) に関する先行研究を確認し、また、その問題点を指摘した。次に、DOI の動因追求的測定に関する議論として企業能力 (4 節) 及び当該企業の経営陣や経営者の国際経験や認識の在り様 (5 節) に関する先行研究とその問題点も論じた。

次章においては、これまでの先行研究も踏まえつつ、日本の中小企業の国際化における DOI 測定指標の策定を行うが、その際、DOI を巡る先行研究であまり大きく取り上げられることのなかった要素も踏まえつつ、議論を展開する。

3. 日本の地域中小下請型企業の DOI 測定指標策定

日本の地域における企業城下町的産業集積地における中小企業については、過去におい

て DOI 測定設定を試みた形跡はない。そのため、前章までは主として欧米の先行研究を中心に中小企業の DOI 想定項目の設定に資する諸議論を確認してきた。

しかし、中村（1982）はアメリカ、ドイツ、イギリス、フランス、東アジアとも下請制度の発達は日本に劣るとして、支配従属を伴う下請制度は、集団所属性などの文化的特性が大きく日本特有であるとする⁶⁸。その一方で、柴原（2017年）、中道（2018）は日本の中小企業の国際化を論ずるにあたり、こうした「日本的」とされる下請制には言及することなく、欧米流の IEO 論、BGC 論を展開する⁶⁹。しかし、本稿において DOI 測定指標の計測対象として想定するのは、日本の地域における中小企業であり、多くの企業は企業城下町の産業集積地に展開し、長年にわたり中核企業たる顧客大企業の下請製造業を営んできたものづくり中小企業である。これら日本の中小企業の国際化に関する DOI 測定指標設定を論ずるにあたっては、新興ベンチャー企業や独立性の高い中小企業の国際化を説明する欧米流の BGC 論に依拠することは、いわば「木に竹を接ぐ」ものであり、無理がある。また前章まで確認した先行研究において登場した理論枠組みや DOI 測定指標をそのまま援用することにも無理があることはすでに論じた通りである。

その一方で、本稿の問題意識に照らして参考となるような研究が欧米において、一切存在しないかという点、そうではない。実は下請制度は日本特有とも一概には言えない側面があり、後述する通り、イタリアの中小下請企業の国際化に関する DOI も論じられており、これは参照に値する。また、先述の通り、DOI 測定指標の設定に関してステージモデルをそのまま援用することには難があるにせよ、ステージモデルで想定されている初期段階をよりきめ細かく段階分けした議論として、中小企業の輸出や輸出前段階（Pre-Export Stage）について論じた研究が、1970年代後半から80年代初頭にかけて欧米で散見される。これらの研究は DOI 測定のための計測指標の「ノッチ」を細かくしたよりきめの細かい物差しであり、やはり参照に値する。

本章においては、日本の中小企業の DOI 測定指標設定を試みるにあたり、上記のごとき諸議論のうち参考として取り入れる部分を検討し、前章に論じた DOI 測定指標やそれを支える理論枠組みの修正すべき要素を論じる。また、こうした追加修正を踏まえ、DOI測定指標設定を構築するにあたり、「理想プロフィール」という測定手法につき確認し、日本の中小企業の DOI 測定指標設定を試みる。

(1) 中小下請型企業の DOI に関する議論：

まず下請型中小企業の DOI 測定指標について検討する上での前提となる視座として、前章で取り上げた「中小下請企業の国際化を論ずる上で従来型のステージモデルは不十分である」と論じた Andersen et al. (1997) の見解を取り上げたい。

Andersen et al. (1997) は近年 (1990 年代末：筆者)、下請製品の市場はますます国際化し、部材の国際調達が増しているにもかかわらず、従来の国際経営論においては中小下請企業に関する分析努力が不足しているとし、従来の企業国際化モデルとは異なる中小下請企業の国際化プロセス分析を論じている⁷⁰。Andersen et al. (1997) は国際的なサプライマネジメントは第三世界からの低コスト供給の問題ではなく、顧客 (元請企業：筆者) にとっての効率性や特殊な要求をサポートする供給の問題となっており、**Business to Business** 市場で下請企業として操業している多くの中小企業は、顧客仕向け (カスタマイズ) と専門的な操業の組み合わせを強みとして発揮しているとする⁷¹。このように中小下請企業は顧客企業にとって戦略的重要性が高く、顧客企業のオペレーション (生産・販売・物流) が国際化するのに伴い、中小下請企業の国際化というものは、顧客企業の国際化とともに全体的になされ、いわばバーチャルな垂直統合型サプライチェーンの全体的国際化に参画するプロセスであるとみることができるのである⁷²。

このように単なるコスト削減手法としての外注化や部品調達という視点とは全く異なり、Andersen et al. (1997) は顧客企業の世界展開にとって戦略的重要性を帯びる存在として中小下請企業を位置づけた上で、これら中小企業が国際化していく方向性として、1) 国際市場に出ていく国内顧客への追従、2) 多国籍企業のサプライチェーンへの統合を通じた国際化、3) 国内もしくは海外のシステムサプライヤーとの協力を通じた国際化、4) 独立した国際化の 4 つを挙げ、デンマーク企業を事例として例示しつつ分析を加えるのである⁷³。これら 4 つの方向性の中では、特に「3) 国内もしくは海外のシステムサプライヤーとの協力を通じた国際化」につき Andersen et al. (1997) は、完全なサブシステムの納入は、複数の分野の能力に依存するため、その業界特有の内輪における粘着質な、お互いを支えるような知識 (容易に移転できないような知識) に基づいていると指摘する。そして、こうしたシステムを通じて、特定地域における専門的な中小企業間での相互作用がなされる土壌で、切磋琢磨を通じて発展してきた粘着質の知識は、グローバル顧客の粘着質の知識との相互作用へと引き揚げられるとしており⁷⁴、日本の地域における中小下請企業の国際化のあり方の捉え方と相通するのである。

以上、中小下請企業の国際化が顧客にとっても戦略的重要性を帯びており、かつまたそれが中小企業間、及び中小企業と顧客企業間の相互作用によって培われ、また関係を支える粘着質の知識を結節点としている点から中小下請企業が持つ重要性が欧米文献においても指摘されている点を確認した。次にこうした視座を踏まえた上で、日本の地域における中小企業の DOI 測定指標の設定に資する議論として、イタリアにおける中小下請企業の DOI が当該企業の持つ特定の能力と結びついている点を論じた研究を取りあげたい。それを検討することにより、前章の 4 節「DOI の動因追究的測定に関する議論 1（能力）」を補足修正することとする。

Balboni et al. (2013) は、中小下請企業の国際化プロセスに関する議論は常に現実から一步遅れているとして、学術的に展開されている議論以上に、国際化に関する現実の産業財ビジネスはより発展していると論じる⁷⁵。Balboni et al. (2013) は、イタリアにおける中小下請企業の国際化を事例として、中小下請企業の DOI が当該企業の特定の能力と強く結びついており、国際化にあたっての選択肢の広さは、付与された能力に依存するとする⁷⁶。そして、中小企業の技術力、設計力といった機能的能力は産業財製造企業の輸出業績にとってポジティブに影響すること、高度特殊能力を有する中小企業は独立してニッチマーケットを見つける機会が多いこと、設計能力の保持は顧客との関係強化とその関係の戦略レベルへの引き上げをもたらし、粘着質で長持ちする関係の維持につながり、外国市場を開拓するチャンスの拡大につながること等を論ずる⁷⁷。さらに国際化した中小下請企業は国内的な中小下請企業よりも顧客管理能力とサプライマネジメント能力が大きいとも指摘するのである⁷⁸。

また、Balboni et al. (2014) は、顧客管理能力や同業他社との関係構築能力というような対外的な能力として、下請企業の関係性構築能力と DOI の因果関係について分析し、下請企業の関係性構築能力と、下請企業が国際的なネットワークの地域拠点と関係することには強いつながりがあるとして下請企業は関係能力に投資することが国際化にとって有効であると論じる⁷⁹。すなわち Balboni et al. (2014) は、中小下請産業財製造企業のうち、顧客の特定の要請に応える能力が高い企業は顧客との間に長期間にわたる関係を築き、ひいては顧客の事業国際化や海外市場開拓とともに自らも国際的に成長すると論じる⁸⁰。また中小下請企業は企業間の関係をコーディネートする能力が求められており、Grossman & Helpman (2005)⁸¹ が論ずるところの「関係特殊的投資」をすることができ、ふたつの企業間関係を構築できること、及び顧客とのビジネス関係を取り仕切り、ネットワーク関

係を進めることが国際化につながるとする。さらに国内における地域的なものであったとしても、こうした対外関係構築・維持の能力は新市場への足がかりとなりうるものであり、中小下請企業をして全面的な国際化の機会に自らをさらすことにつながる⁸²。

本節においては、従来、日本特有とされてきた下請型の中小企業のあり方が実は一概に日本特有のものとも言えないものであり、欧州（デンマークやイタリア）においてもそうした中小下請企業の国際化や DOI が議論されていることを確認した。そこでは、欧州において産業財製造の中小下請企業が国際化する上で求められる対外関係構築能力について論じられていることを確認した。このことにより、中小下請企業の DOI 測定指標のうち、動因追究的測定に関する議論における「能力」的側面において、こうした同業他社及び顧客との関係構築能力を考慮すべきことが判明した。

次に、ステージモデルの限界において論じられた測定項目の目の粗さについて、国際化のより原初的な段階からよりきめ細かいノッチを設定することを論じた研究を確認し、本稿における DOI 測定指標の設定に資するようにしたい。

(2) Pre-Export 段階における DOI 論

前章の第 2 節において、日本の地域における中小企業の DOI 測定指標の設定を考える上でのステージモデルの問題性について論ずる中で、Establishment Chain において想定される国際化の各ステップが過大である点を指摘した。すなわち、地域の中小企業の国際化において、そもそも暫定的輸出→定常的輸出→販売拠点の設立（直接投資）というような段階を踏まえていくことを想定することは果たして現実的と言えるのか、はなはだ疑問であるということである。ステージモデルそれ自体の有効性は是とするものの、DOI 測定の目盛をより細かいものとするべきではないか、ということである。そうした意味では、輸出からいきなり投資に跳躍するような Establishment Chain ではなく、国内事業にいまだどまっているものの、輸出活動の開始に注意を向けつつあるような段階である輸出前段階（Pre-Export Stage）から、全面的な輸出活動への関与に至るまでの諸段階を論じた先行研究について、以下において確認したい。

Simmonds & Smith (1968) は、輸出活動は偶然舞い込んだ Fortuitous Order（幸運な発注）により開始されることが多く、こうした Fortuitous Order は変化を起こす人材によってもたらされるとする⁸³。また、Simpson & Kujawa (1974) は、輸出業者と非輸出業者の輸出意思決定の様態について分析するべく、米国テネシー州の中小製造業 120 社を調査

した結果、特定の体系だった調査分析に基づいて輸出を開始した企業は皆無であり、通常は不意の外国からの受注がきっかけとなって開始されているとして、輸出刺激（海外顧客からの不意の受注）が輸出に積極的になるうえで十分ではないにせよ、大きな条件であるとする⁸⁴。

国内事業のみを行っていた中小企業が輸出を開始し、やがて輸出業務を拡大するにいたるまでの6つステージを中小企業の輸出発展モデルとして分析した研究として、*Bilkey & Tesar* (1977) が挙げられる⁸⁵。ステージモデル同様に学習プロセスは輸出開発プロセスにとって有効であり、また、輸出は漸進的に発展するとする *Bilkey & Tesar* (1977) が想定する6つのステージとは以下の通りである⁸⁶。

Stage1. マネジメントは輸出に興味なし。不意の発注も受け付けない。

Stage2. マネジメントは不意の受注を受ける。しかし、輸出業務開始のための Feasibility Study はやらない。

Stage3. 輸出業務開始の Feasibility Study 開始。このステージでは利益やコストといった経済的な考慮よりもマネジメントの外国や輸出に関する一般的なイメージに関するものである。

Stage4. 輸出を開始する。圧倒的に重要な要素は、不意の受注があるかどうかである。

Stage5. 輸出経験を積む。為替変動や関税に対応して輸出を最適化する。

Stage6. より遠方にある国への輸出を模索する。

一方、*Wiedersheim-Paul et al.* (1978) は、上記のようなステージの最も初期の段階たる Pre-Export 段階に注意を払い、同段階において輸出開始へと展開する企業は成長の動機付けが輸出開始の原因となること、また、Pre-Export 段階における商品ラインアップの性質が重大な影響を及ぼすとする⁸⁷。すなわち、商品とは換言すれば、ソフトとハードの複合体である。ハードウェアの要素が高いほど、買手と売り手の間に必要な情報流は少なくて済み、輸出機会に巡り合うチャンスがより大きくなるが、ソフトの要素をより多く含む商品はより多くの情報を必要とし、売り手と買い手はより頻繁に連絡を取り合う必要が生じるため、既にビジネス関係が確立した企業にとって有利となる傾向をもたらし、結果、よそ者企業が外国から発注を受ける可能性を低め、輸出機会にはより恵まれないであろうと論じる⁸⁸。

Olson & Wiedersheim-Paul (1978) は、偶然の受注が輸出デビューにとって最も重要であると主張する研究の存在を確認した上で、そうした偶然の受注は、当該企業の輸出前行

動に起因すると論じ、さらに当該企業の経営者の直観的な認知スタイルも重要な役割を果たすとする⁸⁹。同様に Cavusgil (1980) は、輸出開始前段階を準備、評価の段階と位置づけつつ中小企業の国際化を以下 5 つに段階分けしている⁹⁰。

第 1 段階：国内市場ステージ。国内に集中し、輸出に対する興味も認識ももたない段階。

第 2 段階：輸出を検討する Pre-Export 段階。予期せぬ発注を受けることが外部からの誘因である。こうした外部からの誘因は社内的な誘因を上回る強さを持つ。なお、社内的な誘因とは、差別化優位性、経営者の起業家精神と海外志向であり、特に経営陣に何らかの海外経験がある場合、強い。

第 3 段階：輸出への試験的な関与。試験的な輸出の開始段階。米国の場合、最初に州を越えた販売であり、欧州等の場合、心理的距離が近いところから徐々に開始する。

第 4 段階：輸出への積極的関与。輸出本格化のための手続き遂行と社内的な資源の配分。経営陣も本気となり、特に経営陣が現地現場を訪問することが重要である。

第 5 段階：輸出への関与の深まりと海外市場への依存。この段階ではマーケティングミックスの維持と実行も重要となる。また、お客に実際に会って需要を開拓することも重要となる。

さらに、Cavusgil (1984) は企業の国際ビジネスへの巻き込まれ方については、段階的な進展を示すことはだいたいにおいて合意されているとして、これらの段階の確からしさを確認している⁹¹。

なお、企業の輸出に至るまでの段階である Pre-Export 段階につき、Cavusgil (1980) と同様の段階分けを採用しつつも、Reid (1981) は、これらの段階は自動的に上昇 (Escalate) するものではなく、また、経済的な利益によってのみ段階の上昇誘因を説明できるわけでもないとして、あくまでもイノベーションプロセスの一環として輸出戦略は策定され、実行されるものであり、むしろ当該企業や経営者個人のキャラクターが鍵となると論ずる⁹²。

因みに Caughey & Chetty (1994) は、Olson (1978) の Pre-Export 行動に関する分析枠組みを検討し、ニュージーランドにおける 6 企業を事例分析した結果、輸出企業は社内的な輸出刺激に影響されやすく、輸出未実施の企業は社外的な輸出刺激に影響されやすいことを確認している⁹³。

本節においては日本の中小下請企業の DOI 測定を検討するに際して、従来のステージモデルでは測定の「目が粗すぎる」という欠点を補正するべく、ステージモデルで想定

されている国際化の初期段階につき、Pre-Export 段階や「予期せぬ発注」（あるいは Fortuitous order：幸運な受注）等の概念を導入し、輸出前段階から本格的な輸出にいたるまでの段階分けのありようを確認した。これらの概念の多くは 1970 年代から 80 年代初頭にかけて論じられたものが多いが、現代日本の地域の中小企業の国際化の実際を考えた場合、まさにその当時盛んに議論された企業の国際化論の枠組みが適合的であると考えられよう。

次節においては、前 2 節において論じた下請企業の国際化という視点（第 1 節）及び Pre-Export 段階を含むよりきめ細やかなノッチをステージモデルに導入するという視点（第 2 節）を踏まえ、本稿における問題意識に沿った DOI 測定指標設定の方向性について論じることとする。

(3) 日本の企業城下町的産業集積地の中小下請企業 DOI 測定指標のための修正：

以上の議論から、本稿において中小企業の DOI 測定指標の設定を試みるにあたり、測定対象が日本の企業城下町的産業集積地における中小企業であることを踏まえた場合、DOI 測定指標を支える企業国際化及び中小企業国際化に関する諸理論や諸概念については、次のような修正を施す必要があるであろう。

第一にステージモデルはその基本的な漸進主義性や国際産業財マーケティング理論との組み合わせによる中長期的な対顧客関係の漸進的構築という視点は有用性が高い。しかし、国際化のステージというものは、一定の段階（例えば輸出段階）での停止はありうるし、逆にポーングローバル的な「蛙跳び」的飛躍もありうる。また、昨今の大手多国籍企業が国を超えた水平分業型サプライチェーンを展開していることなどからも、ステージモデルで想定されているような垂直統合型の国際化発展経路を経るとは限らないのである。こうした点に留意しつつ、さらに注意すべきはステージモデルが想定する企業の国際展開のステップがあまりにも大きいということである。そのため、後述する通り、よりきめ細かいステージを想定すべきである。また、心理的距離の近いところに向けて輸出や投資が開始されるという前提も日本の実情にはそぐわないであろう。したがって、Pre-Export 段階を考慮したステージモデルの輸出にいたるまでのステップの細分化が重要となるのである。

第二に DOI 測定において国際化のパフォーマンスに注目した場合、確かに複眼的な指標を整えるべきであろう。また、当該中小企業の輸出比率などを測定項目として取り上げることが妥当であろう。しかし、繰り返しになるが、OSTS（Overseas Subsidiaries as a %

of Total Subsidiaries：海外支店（支部）数比率）や FATA（Foreign Assets as a % of Total Assets：総資産に占める海外資産の比率）または PDIO（Psychic Dispersion of International Operations：国際オペレーションの分散状）等といったパフォーマンス指標を準備することは果たしてどの程度意味があるのか、疑義のあるところである。これらの測定指標につき数値を測定できるのであれば、その企業は既にかかなりの程度国際化が深化した多国籍企業であり、そもそも DOI を測定する意味が薄いからである。むしろ、国際化に踏み込むまでにかかった年数や海外事業に割く工数を計測する方がより有用性が高いといえよう。さらには輸出先・投資先の地域や国際化のモードを計測することに有用性があるといえよう。

第三に DOI 測定において、国際化に資する当該中小企業の能力の有無に着目した場合、イノベーション能力等が有用となるであろう。しかし、その場合のイノベーションとは、大規模な研究開発活動や、巨大な設備投資、業界の競争ルールを変更せしめるようなビジネスモデルの創出といったようなものではないであろう。むしろ、同業他社と協力する能力や対顧客関係管理能力ということになるであろう。すなわち、Balboni et al. (2013) が論じた通り、それは中小企業の技術、設計といった機能的能力であり、かつ顧客との間に持つ粘着質で長持ちする関係の維持につながる知識の蓄積や顧客管理能力、サプライマネジメント能力ということになる。

第四に中小下請企業の DOI 測定においては、当該中小企業の持つ企業文化や経営者の認識といった側面も測定項目として有用である。それは国際化に対する心理的負担感の大小や、リスク認識の高低、輸出や投資に向けた外部からの刺激の有無、IIP (Individual International Posture: 個人的国際性資質) といったものであり、かつ、経営者の心理的「横剛性」の計測によって測定できるものであろう。

本節においては本稿で対象とする中小下請企業の DOI 測定指標を設定する際に、先行研究にみる従来の中小企業国際化や企業国際化論及び DOI 測定指標において修正補足すべき要素についてまとめた。次節においては、これまでの議論を踏まえた上で、「理想プロフィール測定」という手法を活用した DOI 測定項目を設定する。

(4) 日本の地域における企業城下町の産業集積地の中小下請企業 DOI 測定指標

① 測定方法としての「理想プロフィール指標」

本節においては、日本の地域における企業城下町の産業集積地の中小下請企業の DOI

測定指標を設定する。DOI 測定はアンケート方式をとることとする。したがって、DOI 測定指標とは、アンケートにおける質問項目ということになる。その際、「理想プロフィール指標」（Ideal Profile Index）という手法を活用する。

「理想プロフィール」とは、Van de Ven & Drazin（1984）が提案したものであり、組織的な成果は二つか三つの要素の適応（Fit）の結果であり、例えば当該組織における組織環境、戦略、構造、システム、スタイル、文化等々に関する物である。まず高度な成果を出している組織から、理論的あるいは経験的に構造もしくはプロセスの理想的なタイプのパターンを作り、これと測定対象となる組織を比較して計測するという考え方である⁹⁴。この手法は、Clark & Fujimoto（1991）⁹⁵における「重量級プロダクトマネジャー」という概念を表すのに使われている。すなわち同研究においては「『重量級プロダクトマネジャー』の行動パターンを30近く挙げて、このパターンが当てはまるケースを『理想プロフィール』と想定し（中略）、次に、それぞれのサンプル・プロジェクトに関して、データを取り、「理想プロフィール」からの距離を計算し、『重量級プロダクトマネジャー度』を、『理想プロフィール』からの距離の近さとしてしめた」のである⁹⁶。言うなれば「理想プロフィール指標」とは、ある理想状態を満点とした場合の測定対象の点数を図る物差しと換言することができよう。

② 日本の地域における企業城下町的産業集積地の中小下請企業 DOI 測定指標

本稿において測定対象とする地域中小企業の属性を確認するためのアンケート項目をまとめた一覧表が表1である。同表にある通り、当該中小企業の規模、当該中小企業が作っている製品や提供している加工内容についての問いの他、現在の業態や、過去15年～20年の間に起きた業態の変化及び最近の売上の伸び率についても問うている。

DOI 測定指標は、これまで論じたことを踏まえ、表2の通りとする。表2全体でDOI 測定項目は61項目あり合計150点満点である。すなわち「理想プロフィール」の点数は150点ということになる。仮に某中小企業A社の合計得点が80点とした場合、A社のDOIは以下の式で表されることとなる。

$$A \text{ 社の DOI ポイント数 } 80 \text{ 点} \div 150 \text{ 点 (理想プロフィール)} = 53\% \text{ (A 社の DOI 指標)}$$

表2の「分野」列の上二つは「DOIの記述的測定に関する議論」を踏まえた分野、す

表 1 属性の確認

<p>貴社の従業員数は</p>		<p>1. 20人以下 2. 300人以下</p>
<p>貴社の業種は何ですか</p>	<p>製品を作っている企業 (複数回答可)</p>	<p>1. 鉄鋼・非鉄金属・金属製品 2. 金型製造 3. 一般機械器具 4. 電気機械器具 5. 情報通信機械器具 6. 電子部品・デバイス 7. 輸送機器器具 8. 精密機械器具 9. プラスチック製品 10. その他製品</p>
<p>貴社の業態について</p>	<p>加工を業とする企業 (複数回答可)</p>	<p>11. 切削 12. 研削・研磨 13. プレス 14. 熱処理 15. 鍛冶・鈹金・溶接 16. 表面処理 (めっき・塗装) 17. レーザー・放電加工 18. その他加工</p>
<p>貴社の業態について</p>	<p>上記質問の売上の最も多い業種に関して、 貴社の業態は</p>	<p>1. 自社製品を持つ製造販売メーカー 2. 製造販売兼下請メーカー 3. 1次下請 4. 2次・3次下請 5. その他</p> <p>1. 自社製品を持つようになった。 2. 2次下請だったのが1次下請になるなど、下位から上位に上がった。 3. 1次下請だったのが2次下請になるなど、上位から下位にさがった。 4. 変化なし</p>
<p>最近の売上高伸び率</p>	<p>貴社の最近の売上高伸び率は、同業他社と比較して</p>	<p>1. 1. 同業他社よりかなり高い伸び率を示している。 2. 2. 同業他社よりやや高い 3. 3. 同業他社とほとんど同じ 4. 4. 同業他社よりやや低い。 5. 5. 同業他社よりかなり低い。</p>

なわち「国際化段階」（前章第2節）及び「国際化パフォーマンス」（前章第3節）が示されている。

「国際化段階」はいわば修正版のステージモデルであり、Stage 1～6までの段階が想定され、yes/noの二者択一でポイントが付く。このうち、Stage 1～3までは、輸出前段階の国内志向性の高い段階（Stage 1）から始まり、輸出に向けた Feasibility Study（Stage 2）を経て、輸出の具体的な計画の策定に至る（Stage 3）までの比較的初期の段階を示し、各ステージに1ポイントずつが付されている。Stage 1～3はもっとも初期的な段階であるため、1ポイントずつの配分とした。その後、試験的な輸出（Stage 4；2ポイントずつ）、輸出の定常化（Stage 5；3ポイントずつ）と徐々に輸出の実施とより難易度の高い国際化へと段階が進むにつれて付与されるポイント数を1ポイントずつ増やし、Stage 6においては、よりコミットメントが深化し、ついには単なる輸出に留まらず、直接投資（販売拠点設立）を実行するに至っては10ポイントを付与することとした。これにより、「国際化段階」に関するDOI測定項目は最大51点となる。

「国際化パフォーマンス」のDOI測定項目では、「成果」「輸出志向性」「国際化範囲」及び「国際化モード」の4つのパフォーマンスがポイントとなる。「成果」は次の諸項目からなる。まず海外事業に専任する従業員数は4人以上に対して最大得点2ポイントが付与される。また、輸出を開始することを決めてから実際に海外売上が立つまでの期間は言わば立上げ時期であり、大変なエネルギーと工数がかかるが、これにかかった年数が短いほど高いポイント数（0～最大3）がつく。さらに本稿では海外売上高比率10%達成を経営国際化の一里塚とみなし、この達成にかかった年数が短いほど高いポイント数（0～最大4）を付与することとする。この他、「輸出志向性」は売上高に占める輸出額や売上製品数に占める輸出製品数の割合であるが、10%＝1ポイントとして最大10ポイントずつを付与した他、輸出のタイプについては暫定的か定常的かによって点数を付与した（最大2点）。また「国際化範囲」は輸出もしくは投資する対象国の日本からの地理的距離が拡大するにつれて物理的コスト等の困難性が高まるものとみなして点数を高めていき、最大5ポイントとした。一方、「国際化モード」は部品輸入に始まり、直接投資に至るまで、国際化のオペレーションがより複雑でより難しいものとなるに従い、高いポイントが付与される（1～最大6）。以上により「国際化パフォーマンス」のDOI測定項目は最大67点を占める。

表2（続き）にある通り、「分野」列の下二つは「DOIの動因追求的測定に関する議論」

表2. 地域中小企業 DOI 測定指標

分野	大項目	質問番号	質問項目	
国際化段階	Stage 1 Pre-export 段階 (国内志向)	1	海外からの不意の発注や照会には応じるが、あくまでも臨時のものとして、輸出開拓はしない。	
		Stage 2 Pre-export 段階 (FS開始)	2	海外からの不意の発注・問合せ・照会を受け、輸出業務の必要性を感じる(もしくは輸出しないことを問題と考える。)
			3	輸出開始のために必要な情報やその収集方法検討している。
			4	海外顧客への輸出を魅力的であるとみる。
			5	現地調査(とにかく現地に行ってみる)
			6	輸出しようとする製品は、詳細な説明ややり取りが不要である。
	Stage 3 輸出に向けた計画策定段階	7	輸出開始の意思を持つ。	
		8	輸出の計画を作る。(海外売上高、顧客毎の計画等が明確)	
		9	商談の開始する。	
	Stage 4 試験的な輸出の段階	10	試作(サンプル)品の製造と販売を実施する。	
		11	近隣諸国顧客に試験的に輸出する。	
		12	限定的な輸出による経営者・企業としての経験蓄積があった。	
		13	試験的輸出の成果を良しと評価する。(採算が取れそうである)	
	Stage 5 輸出の定常化・積極化	14	輸出業務を試験的・限定的なものではなく、定常的なものとするよう努力する。	
		15	特定の顧客を得て、輸出業務が定常化する。	
		16	現地の仲介業者や卸売業者に対する訓練、販促支援を行っている。	
		17	本社の従業員に対する営業訓練を行っている。	
		18	遠方の国への輸出可能性も模索する。	
	Stage 6 国際化深化 (コミットメント深化)	19	国際ビジネスの機会を視野に入れた予算配分を行う。	
		20	国際的なマーケティングの成果を出す(長期的な取引先顧客が複数つく)	
		21	海外販売拠点を設立する。	
パフォーマンス	成果	22	海外事業に専任する従業員数	
		23	輸出意思決定から海外売上が立つまでにかかった年数	
		24	海外売上高比率が10%に達するまでにかかった年数	
	輸出志向性	25	売上高輸出額比率(輸出額/売上高)	
		26	製品数輸出比率(輸出製品数/売上製品数)	
		27	輸出のタイプ	
	国際化範囲 輸出先もしくは 投資先	28	中国・台湾・韓国	
		29	東南アジア・南西アジア・オセアニア	
		30	北米	
		31	欧州	
32		その他		
国際化モード	33	部品輸入を行っている。		
	34	製品を輸出している。		
	35	下請企業から半製品を輸入している。		
	36	戦略的提携を行っている。		
	37	合併事業を行っている。		
	38	直接投資を行っている(販売、生産等)		

地域中小企業の国際化度合（DOI：Degree of Internationalization）測定指標の策定
 -理想プロフィール指標による測定項目設定の試み-

選択肢・数値等	各項目の満点	引用及び微調整
a=yes, b=no, a=1	1	Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1977), Olson, H. C., & Wiedersheim-Paul, F. (1978), Cavusgil (1980)
a=yes, b=no, a=1	1	
a=yes, b=no, a=1	1	
a=yes, b=no, a=1	1	
a=yes, b=no, a=1	1	
a=yes, b=no, a=1	1	Wiedersheim-Paul, F., Olson, H. C., & Welch, L. S. (1978)
a=yes, b=no, a=1	1	Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1977), Olson, H. C., & Wiedersheim-Paul, F. (1978), Gubik, Andrea S., Bartha, Zoltan (2014), Stewart, D. B. (1997)
a=yes, b=no, a=1	1	
a=yes, b=no, a=1	1	
a=yes, b=no, a=2	2	Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1977), Reid, S. D. (1981)
a=yes, b=no, a=2	2	
a=yes, b=no, a=2	2	
a=yes, b=no, a=2	2	
a=yes, b=no, a=3	3	Olson, H. C., & Wiedersheim-Paul, F. (1978)
a=yes, b=no, a=3	3	Reid, S. D. (1981)
a=yes, b=no, a=3	3	Stewart, D. B. (1997)
a=yes, b=no, a=3	3	Ruzzier, M., Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2007)
a=yes, b=no, a=3	3	Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1977)
a=yes, b=no, a=4	4	Cavusgil (1980)
a=yes, b=no, a=4	5	
a=yes, b=no, a=5	10	
a. 0人:0点	2	Ruzzier, M., Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2007)
b. 1人~3人:1点		
c. 4人以上:2点		
a. 1年未満:3点	3	
b. 1年以上:2点		
c. 2年以上:1点		
d. 海外売上なし:0点。		
a. 5年未満:4点	4	
b. 5年以上~10年未満:3点		
c. 10年以上:2点		
d. 未達だが売上は立っている:1点		
d. 海外売上なし:0点。		
0~10ポイント: 10%毎に1ポイント	10	Balboni, B., Bortoluzzi, G., & Vianelli, D. (2014), Sullivan, D. (1994), Ruzzier, M., Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2007), Gubik, Andrea S., Bartha, Zoltan (2014)
0~10ポイント: 10%毎に1ポイント	10	Balboni, B., Bortoluzzi, G., & Vianelli, D. (2014), Ruzzier, M., Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2007)
a. 輸出なし:0点	2	Balboni, B., Bortoluzzi, G., & Vianelli, D. (2014), Gubik, Andrea S., Bartha, Zoltan (2014)
b. 暫定的に輸出あり:1点		
c. 定常的に輸出あり:2点		
a=あり、b=なし、a=1	1	
a=あり、b=なし、a=2	2	
a=あり、b=なし、a=3	3	
a=あり、b=なし、a=4	4	
a=あり、b=なし、a=5	5	
a=あり、b=なし、a=1	1	Balboni, B., Bortoluzzi, G., & Vianelli, D. (2014)
a=あり、b=なし、a=2	2	
a=あり、b=なし、a=3	3	
a=あり、b=なし、a=4	4	
a=あり、b=なし、a=5	5	
a=あり、b=なし、a=6	6	

表 2. (続き) 地域中小企業 DOI 測定指標

分野	大項目	質問番号	質問項目
能力	対外能力： サプライネットワーク内の協力が顧客対応を助け、輸出成果に直結する。	39	当社は国際化を志向する地域ネットワークに積極的に参加する。
		40	当社は長年にわたる地元多国籍企業とのビジネス関係がある。
		41	当社は長年にわたる海外顧客とのビジネス関係構築を重視する。
経営者の国際化認識	心理的距離	42	海外への輸出は心理的負担が大きい。
		43	経営者は国際経験（旅行、留学、出張など）がある。
		44	経営者は、国際化する動機が強い。
		45	経営者は外国顧客に関する知識がある。
	国際化によるリスクの認識（低= DOI 高）	46	経営者は国際化へのリスクは低いと認識している。
		47	経営者は国際化が必要であると認識している。
	横剛性 1） 国内志向性：	48	当社の資源は全て既に国内向けに配分されており、輸出商機に対応することはできない。
		49	将来的に輸出はありうるが今はその段階ではない。
	横剛性 2） 刺激の制約：	50	当社は現在多忙であり、輸出や海外進出については、いずれ検討する。
		51	輸出刺激策については、関心を払っていない。
	横剛性 3） 知識と経験の制約	52	我々は輸出に必要な知識がない。
		53	我々は輸出に携わったことがないため、輸出業務開始を準備するとコストがかかりすぎるのではないかと思う。
	横剛性 4） 内向き志向： 輸出に向けた外部からの刺激	54	我々は現状に満足している。
		55	我々は現状の業務のやり方を変更する必要はないとみている。
		56	不意の発注・照会を受けたことがある。
57		市場での商機がある。	
リスク、コスト認識	58	競争にかつために輸出したい。	
	59	輸出に伴うリスクは小さい。	
	60	輸出により大きな利益を得られそうだ。	
	61	輸出業務に伴うコミュニケーションの壁がない。	

を踏まえた分野、すなわち「能力」（前章第 4 節）及び「経営者の国際化認識」（前章第 5 節）が示されている。

「能力」については、前章においてイノベーション能力の重要性を論じたが、DOI 指標としては、特にイノベーション能力をベースとした対外能力を重要と考え、3つの項目にわたって地域における同業他社や顧客等との3つの対応能力につき、4ポイントずつが付与され、合計 12 点となる。

地域中小企業の国際化度合（DOI：Degree of Internationalization）測定指標の策定
 －理想プロフィール指標による測定項目設定の試み－

選択肢・数値等	各項目の満点	引用及び微調整
1. 強くそう思う：4点 2. そう思う：3点 3. 何とも言えない：2点 4. あまりそう思わない：1点 5. 全くそう思わない：0点	4	Balboni, B., Bortoluzzi, G., & Grandinetti, R. (2013), Balboni, B., Bortoluzzi, G., & Vianelli, D. (2014), Jansson and Sandberg (2008)
1. 強くそう思う：4点 2. そう思う：3点 3. 何とも言えない：2点 4. あまりそう思わない：1点 5. 全くそう思わない：0点	4	
1. 強くそう思う：4点 2. そう思う：3点 3. 何とも言えない：2点 4. あまりそう思わない：1点 5. 全くそう思わない：0点	4	
a=yes, b=no, b=1	1	Johanson and Vahlne (1977)
a=yes, b=no, a=1	1	Sullivan, D. (1994), Fischer, E., & Reuber, A. R. (2008)
a=yes, b=no, a=1	1	Gubik., Andrea S., Bartha., Zoltan (2014)
a=yes, b=no, a=1	1	
a=yes, b=no, a=1	1	Acedo, F. J., & Florin, J. (2006)
a=yes, b=no, a=1	1	Sullivan, D. (1994), Fischer, E., & Reuber, A. R. (2008), Gubik., Andrea S., Bartha., Zoltan (2014),
a=yes, b=no, b=1	1	Tan, A., Brewer, P., & Liesch, P. (2014)
a=yes, b=no, b=1	1	
a=yes, b=no, b=1	1	
a=yes, b=no, b=1	1	
a=yes, b=no, b=1	1	
a=yes, b=no, b=1	1	
a=yes, b=no, b=1	1	
a=yes, b=no, b=1	1	
a=yes, b=no, b=1	1	
a=yes, b=no, b=1	1	
a=yes, b=no, a=1	1	Olson, H. C., & Wiedersheim-Paul, F. (1978)
a=yes, b=no, a=1	1	
a=yes, b=no, a=1	1	
a=yes, b=no, a=1	1	Simpson, C. L., & Kujawa, D. (1974)
a=yes, b=no, a=1	1	
a=yes, b=no, a=1	1	
a=yes, b=no, a=1	1	

合計点数

150

また、「経営者の国際化認識」は、「心理的距離」、「国際化によるリスクの認識」や各種の「横剛性」に関する認識、及び「輸出に向けた外部からの刺激」の受容や「リスク、コスト認識」より構成され、いずれも yes/no の二者択一で1点ずつポイントが付与され、合計20点となる。

以上の項目はそのままアンケートの質問項目となり、yes/no の選択、選択肢からの選択、もしくは五件法での選択によって回答される。DOI 測定指標＝アンケート質問項目は、

上記及び表2の通り、各々点数化され、完全な DOI を達成した状態としての「理想プロフィール指標」を 100%として、ポイントの合計点が百分率で示される。

おわりに

本稿においては、地域における企業城下町の産業集積地の中小下請企業の国際化はいかにしてなされるのかということの研究するための定量的尺度を策定するために、DOI 測定指標の設定を試みた。こうした研究については邦語での研究成果はなく、欧米を中心とした先行研究にみる中小企業の国際化をめぐる緒論や DOI、DOI 測定指標について検討を加え、日本の地域における企業城下町の産業集積地における中小下請型企業の実際に見合った補足や修正を行った。その上で、DOI 測定のために「理想プロフィール指標」による測定項目をアンケートに落とし込み、表1、表2のような形にまとめることとなった。今後の研究においては、本稿において設定した DOI 測定指標を実際に活用し、中小企業に対してアンケート調査を行い、中小企業の DOI を測定し、分析してみる必要がある。

《注》

- 1 菅田(2018) 51～52頁。菅田(2018)は典型的な企業城下町の産業集積地として日立地域の衰退加速と地元中小下請企業の自立化と国際化の動きについて論じている。
- 2 藤本(2007)、4頁。
- 3 菅田、前掲論文、51頁。
- 4 中小企業白書(2017)、22頁。
- 5 中小企業白書(2017) Web版。「平成28年度において講じた中小企業施策」(<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/h29/index.html>, 2017年11月15日最終確認)。なお、「中小企業施策」については、Webにおいてのみ公開。
- 6 渡辺(1997)、158～161頁。
- 7 遠原(2012)、10～28頁。
- 8 Olson & Wiedersheim-Paul(1978), pp.283-305 及び Cavusgil(1980), pp. 273-281.
- 9 Yuhua, Bernadine Zhang(2015) “SME Internationalization and Measurement”, APEC Policy Brief (Issue 12, March). <https://www.apec.org/Publications/2015/03/SME-Internationalization-and-Measurement> (最終アクセス:2018年6月12日).

- 10 Ibid. なお、Yuhua が引用する UNCTAD の Transnationality Index とは、多国籍企業の国際オペレーションに関する複合的な測定方法であり、当該企業の総資産分の外国資産、売上高外国売上比率、外国雇用率を加重平均して当該企業の海外市場における展開状況を測ろうとするものである。詳細は UNCTAD (2007), *The Universe of the Largest Transnational Corporations*, (http://unctad.org/en/Docs/iteiia20072_en.pdf: 最終アクセス : 2018年6月12日) の pp.13-20 を参照。また、Dunning and Lundan (2008) による多国籍企業の国際化7指標とは、1. 海外における拠点の数と規模、2. 当該企業が操業する外国の数、3. 外国における資産、売上、利益、雇用が占める割合、4. 経営者の国際化進展度合い、5. 付加価値の高い活動(研究開発等)の国際化度合、6. 複数国に展開する経済活動からくる優位性の広がり、7. 海外各拠点への意思決定の委譲の度合い、以上の7つである。詳細は Dunning and Lundan (2008), p.3.
- 11 Ibid.
- 12 関 (2015), 22 頁。
- 13 Sommer et al. (2009), pp. 94-95.
- 14 Rilap and Rilap (2001), pp. 52-60.
- 15 Vahlne, J. E., & Johanson, J. (1977), pp. 24-29.
- 16 Rilap and Rilap (2001), op cit., p. 56.
- 17 Ibid., p. 60.
- 18 Johanson & Vahlne (2015), p. 35.
- 19 Gripsrud et. al. (2015), p. 108.
- 20 IMP (International Marketing and Purchasing) プロジェクトとは 1976 年に欧州各国の研究者によって結成された研究プロジェクトである。同研究プロジェクトは、フランス、ドイツ、イタリア、スウェーデン、英国において多数の事例研究を行い、後に「相互主義アプローチ」と称される国際産業財マーケティングの理論枠組みを構築する。詳細は Håkansson (1986), Ford ed. (2002) を参照されたい。
- 21 Jansson & Sandberg (2008), pp. 66-70.
- 22 Ford ed. (2002), op cit., pp.65-74.
- 23 Jansson & Sandberg (2008), op. cit., pp. 66-70.
- 24 Cavusgil (1980), op.cit., p. 275.
- 25 Jansson & Sandberg (2008), p.69 and pp.74-75.

- 26 Johanson & Vahlne (2015) *op. cit.*, pp. 35 – 51.
- 27 Håkansson ed. (1982), pp. 14 – 18.
- 28 Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2015), *op. cit.*, pp. 35 – 51.
- 29 浅沼 (1997)、154 頁。
- 30 Riahi-Belkaoui (1998), p. 319.
- 31 Fisher and Reuber (2008), pp. 7 – 11.
- 32 Majocchi & Zucchella (2003), p. 261
- 33 *Ibid.*, p. 253.
- 34 遠原 (2012)、22 頁。
- 35 Johanson & Vahlne (2015) *op. cit.*, pp. 33 – 34.
- 36 同上及び細谷 (2014)、72 ~ 77 頁。
- 37 Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2015), *op. cit.*, p. 44.
- 38 ボーン・グローバル・カンパニー (BGC: Born Global Company) の研究としては、Cavusgil & Knight (2009), Gabrielsson & Kirpalani eds. (2012), 中村 (2013)、中道 (2018) 等々国内外に多数ある。
- 39 パソコン組立企業が垂直統合型の自社内完結ではなく、例えば台湾メーカーに組立生産を外注することで、当該台湾メーカーの付加価値が向上し、国際的な水平分業が発展する経緯を論じた研究として例えば川上 (2012) 『圧縮された産業発展』名古屋大学出版会が挙げられる。
- 40 Andersen et al. (1997), p. 239.
- 41 『中小企業白書』(2018) 26 頁の「第 1-1-23 図」によると、2014 年における中小製造業の対外直接投資企業数は、3,221 社である。一方、同白書 476 頁 (付属統計資料) 1 表によると同年の中小製造企業数は 413,339 社である。前者を後者で除すると 0.8%となる。
- 42 Gripsrud et. al., (2015), pp.105 – 107.
- 43 なお、その意味で、ボーングローバル企業 (BGC) や、世代交代等によって改めて急激に海外展開をするボーンアゲイングローバル企業 (BaGC) は、いきなりグローバルに展開することがありうることを前提としており、概念として柔軟性がありむしろ現実的であろう。ただし、BGC や BaGC は、一定以上の輸出比率や、海外展開開始が創業から数年以内といった条件があり、漸進主義ではない。本稿で想定している企業は独立

した欧米系の新興ベンチャー企業や日本の首都圏にみられるような IT ベンチャーでもない。国際展開速度と深度の条件付けが厳しすぎるため BGC、BaGC は DOI 測定項目の設定に適さない。ただし、BGC、BaGC 理論の要素として賛同できうるのは、心理的距離の大きさにも拘わらず、端から中小企業が欧米にあるいは Global にオペレーションを展開しようという点である。ステージモデルと BGC・BaGC モデルについて日本の地域中小企業への適用性を比較すると、下表のように整理できよう。

表：日本の地域における中小企業の国際化を説明する上での適用性比較
 （ステージモデル対 BGC・BaGC モデル。○、×＝説明上の適用性）

	ステージモデル	BGC・BaGC モデル
海外展開までに要する時間	遅い（漸進的） ○	早い（3年以内） ×
海外展開の地理的広がり方	近隣から ×	遠くあり。○
測定のノッチ	おおまか×	おおまか×

（筆者作成）

- 44 Sullivan (1994), p.326.
- 45 Ibid., pp.333-336.
- 46 Pangarkar (2008), p.476.
- 47 Ruzzier et al. (2007), pp.172-174.
- 48 Ibid., pp. 174-179.
- 49 Stewart, D. B. (1997), pp. 106-109.
- 50 Gubik & Bartha (2014), pp. 27-32
- 51 『中小企業白書』(2017)、16頁。
- 52 『中小企業白書』(2016)、174頁、『中小企業白書』(2018)、26頁。
- 53 Balboni et. al. (2014), p.40.
- 54 Fisher & Reuber (2008), pp. 1-15.
- 55 Pangarkar, op. cit., pp. 482-483.
- 56 Cassiman and Govolko (2011), pp. 56-75.
- 57 Shearmur & Laperrière (2015), p. 459.
- 58 Ibid.
- 59 Reuber & Fischer (1997), p. 807.
- 60 Ibid., p. 809, p. 820.
- 61 Eriksson et. al. (2006), p.6, p.15.
- 62 Acedo & Florin (2006), pp. 52-54.

- 63 Hsu and Chen (2013), pp. 8-9.
- 64 Fisher & Reuber (2008), *op cit.*, p. 12-13.
- 65 Gubik & Bartha (2014), p. 31.
- 66 Tan & Liesch (2014), p.13
- 67 *Ibid.*, pp. 19-22.
- 68 中村 (1982)、83～84頁。
- 69 柴原 (2017)、55～71頁、中道 (2018) 等。
- 70 Anderssen et al. (1997), *op.cit.*, pp.231-238.
- 71 *Ibid.*
- 72 *Ibid.*
- 73 *Ibid*, pp. 240-247.
- 74 *Ibid*, pp. 244-245.
- 75 Balboni et al. (2013), pp. 116-119.
- 76 *Ibid.*
- 77 *Ibid.*
- 78 *Ibid*, pp. 120-121.
- 79 Balboni et al. (2014), pp. 24-28.
- 80 *Ibid*, pp.22-23.
- 81 Grossman & Helpman (2005), p.39.
- 82 Balboni et al. (2014), *op cit.*, pp. 24-28, pp. 34-35
- 83 Simmonds, K., & Smith, H. (1968), pp. 93-100. なお、Simonds & Smith (1968) は、こうした Fortuitous Order やそれを引き金として開始される輸出活動の経験の一方で、超国家的な視野も重要であると論じている。彼らの論文が発表された1968年は奇しくもEEC（欧州経済共同体）が域内工業品関税を撤廃し、対域外共通関税を設定することにより関税同盟が完成した年でもあり、興味深い。
- 84 Simpson & Kujawa (1974), pp.107-114.
- 85 Bilkey & Tesar (1977), pp. 93-98.
- 86 *Ibid.*, p. 93.
- 87 Wiedersheim-Paul et. al., (1978), p. 50.
- 88 *Ibid.*

- 89 Olson & Wiedersheim-Paul (1978), p.292.
90 Cavusgil (1980), op. cit., p. 275.
91 Cavusgil (1984), pp. 195 – 208.
92 Reid, S. D. (1981), pp. 104 – 107.
93 Caughey & Chetty (1994), pp. 64 – 66.
94 Van de Van & Drazin (1984), pp.333 – 365.
95 Clark & Fujimoto (1991), (日本語訳：藤本・クラーク『製品開発力』、267 – 26 頁)。
96 藤本隆宏 (2003) 「Filed-Based Research Methods (FBRM) : 実証研究の方法論」『赤門マネジメントレビュー』2 巻 5 号、187 頁。

[参考文献]

(外国語文献)

- Acedo, F. J., & Florin, J. (2006) “An Entrepreneurial Cognition Perspective on The Internationalization of SMEs”, *Journal of International Entrepreneurship*, 4 (1), pp. 49 – 67
Andersen, P.H., Christensen, P.R. and Blenker, P. (1997) “Generic Routes to Subcontractors’ Internationalisation” in Björkman, I. and Forsgren, M. eds., *The Nature of the International Firm*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
Balboni, B., Bortoluzzi, G., & Grandinetti, R. (2013). “On The Relationship between Size, Capabilities and Internationalisation: An Explorative Analysis of Italian Subcontracting SMEs”, *International Journal of Globalisation and Small Business*, 5 (1 – 2), 114 – 132.
Balboni, B., Bortoluzzi, G., & Vianelli, D. (2014), “The Impact of Relational Capabilities on The Internationalization Process of Industrial Subcontractors”, *Transformations in Business & Economics*, 13 (2), 21 – 40.
Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1977) “The Export Behavior of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing Firms” *Journal of international business studies*, 8 (1), pp. 93 – 98.
Cassiman, B., & Golovko, E. (2011), “Innovation and Internationalization through Exports”, *Journal of International Business Studies*, 42 (1), pp. 56 – 75.
Caughey, M., & Chetty, S. (1994) “Pre-Export Behaviour of Small Manufacturing Firms in New Zealand” *International Small Business Journal*, 12 (3), pp. 62 – 68.
Cavusgil, S. T. (1980) “On The Internationalization Process of Firms” *European research*, 8,

pp. 273 – 281.

- Cavusgil, S. T. (1984). Differences among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization. in Buckley, Peter. J. and Ghauri, Pervez. N. (1993) eds., *The Internationalization of The Firm: A Reader*, San Diego, CA, Academic Press, pp. 53 – 63.
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2009), *Born Global Firms: A New International Enterprise*, New York, Business Expert Press.
- Clark, K. B., & Fujimoto, T. (1991), *Product Development Performance*, Boston, Harvard Business School Press. [藤本隆宏 + キム B. クラーク (2009) 『製品開発力』ダイヤモンド社]。
- Dunning, John H., & Lundan, Sarianna M., (2008), *Multinational Enterprises and The Global Economy*, 2nd ed., Cheltenham (UK), Edward Elgar.
- Eriksson, Kent., Henthall, Jukka., & Lindbergh, Jessica. (2006) “Factors Affecting SME Export Channel Choice in Foreign Markets” in *Relationship Between Exporters and Their Foreign Sales and Marketing Intermediaries*, Solberg, Carl Arthur., ed., Oxford, Elsevir, pp.1 – 22.
- Fischer, E., & Reuber, A. R. (2008), *Survival of the Fittest: Which SMEs Internationalize Most Extensively and Effectively?*, Conference Board of Canada.
- Ford, David., eds., (2002), *Understanding Business Marketing and Purchasing: An Interaction Approach*, 3rd ed., London, Thomson Learning.
- Gabrielsson, Mika., & Kirpalani, V. H. Manek, eds., (2012), *Handbook of Research on Born Globals*, Cheltenham (UK), Edward Elgar.
- Ghauri, Pervez N., Kirpalani, V.H. Manek., eds., (2015), *Handbook of Research on International Entrepreneurship Strategy*, Cheltenham (UK), Edward Elgar.
- Grossman, G. M., & Helpman, E. (2005), “Outsourcing in a Global Economy”, *The Review of Economic Studies*, 72 (1), pp. 135 – 159.
- Gubik, A. S., & Bartha, Z. (2014) “SME Internalisation Index (SMINI) Based on The Sample of the Visegrad Countries” *International Entrepreneurship and Corporate Growth in Visegrad Countries*, pp. 23 – 40
- Håkansson, H. eds., (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, Chichester (UK), John Wiley & Sons.

- Hsu, W. T., Chen, H. L., & Cheng, C. Y. (2013) "Internationalization and Firm Performance of SMEs: The Moderating Effects of CEO Attributes" *Journal of World Business*, 48 (1), pp. 1 – 12.
- Jansson, H., & Sandberg, S. (2008) "Internationalization of Small and Medium Sized Enterprises in The Baltic Sea Region", *Journal of International Management*, 14 (1) , pp. 65 – 77.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2015) "The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From liability of Foreignness to Liability of Outsidership" in Buckley, J. Peter., Ghauri, Pervez. N., eds., (2008), *International Business Strategy: Theory and practice*, Abington, Oxon (UK), Routledge, pp. 33 – 59.
- Majocchi, A., & Zucchella, A. (2003) "Internationalization and Performance: Findings from A Set of Italian SMEs" *International Small Business Journal*, 21 (3), pp. 249 – 268.
- Olson, H. C., & Wiedersheim-Paul, F. (1978) "Factors Affecting The Pre-Export Behaviour of Non-Exporting Firms" in Ghertman, M, Leontiades, J., eds., *European Research in International Business*, North-Holland Publishing Company, Amsterdam, pp. 283 – 305.
- Pangarkar, N. (2008) "Internationalization and Performance of Small and Medium-Sized Enterprises" *Journal of world business*, 43 (4), 475 – 485.
- Reid, S. D. (1981) "The Decision-Maker and Export Entry and Expansion" *Journal of International Business Studies*, 12 (2), pp. 101 – 112.
- Reuber, A. R., & Fischer, E. (1997) "The Influence of The Management Team's International Experience on The Internationalization Behaviors of SMEs" *Journal of International Business Studies*, 28 (4), pp. 807 – 825.
- Riahi-Belkaoui, A. (1998) "The Effects of The Degree of Internationalization on Firm Performance" *International Business Review*, 7 (3), pp. 315 – 321.
- Rialp, A., & Rialp, J. (2001) "Conceptual Frameworks on SMEs' Internationalization: Past, Present and Future Trends of Research" In Axinn, Catherine N., & Matthyssens, Paul eds., *Reassessing the Internationalization of The Firm* (pp. 49 – 78), Oxford, Emerald Group.
- Ruzzier, M., Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2007) "The Internationalization of SMEs: Developing and Testing a Multi-dimensional Measure on Slovenian firms" *Entrepreneurship and Regional Development*, 19 (2), pp. 161 – 183.

- Shearmur, R., Doloreux, D., & Laperrière, A. (2015). Is The Degree of Internationalization Associated with The Use of Knowledge Intensive Services or with Innovation?. *International Business Review*, 24 (3), 457 – 465.
- Simmonds, K., & Smith, H. (1968) ”The First Export Order: A Marketing Innovation” *European Journal of Marketing*, 2 (2), pp. 93 – 100.
- Simpson, C. L., & Kujawa, D. (1974) “The Export Decision Process: An Empirical Inquiry” *Journal of International Business Studies*, 5 (1), pp.107 – 117.
- Sommer, L. (2009) “Degree of Internationalization-A Multidimensional Challenge” *Journal of Applied Business Research*, 25 (3), pp. 93 – 109.
- Stewart, D. B. (1997) “Domestic Competitive Strategy and Export Marketing Strategy: The Impact of Fit on The Degree of Internationalisation of SMEs”, *Journal of Marketing Management*, 13 (1 – 3), pp. 105 – 117.
- Sullivan, D. (1994) “Measuring The Degree of Internationalization of A Firm” *Journal of International Business Studies*, 25 (2), pp. 325 – 342.
- Tan, A., Brewer, P., & Liesch, P. (2014) ”Causes of Rigidity in SMEs’ Export Commencement Decision”, In Drogendijk, Rian ed., *40th Annual Conference of the European International Business Academy (EIBA): The Future of Global Organizing, 11 – 13 December 2014*, Uppsala University, Stockholm, Sweden.
([https://eprints.qut.edu.au/78820/3/_staffhome.qut.edu.au_staffgrouph\\$hollambc_Desktop_78820.pdf](https://eprints.qut.edu.au/78820/3/_staffhome.qut.edu.au_staffgrouph$hollambc_Desktop_78820.pdf): 最終アクセス 2018 年 7 月 21 日)
- UNCTAD (2007), *The Universe of the Largest Transnational Corporations*,
(http://unctad.org/en/Docs/iteia20072_en.pdf: 最終アクセス : 2018 年 6 月 12 日)
- Vahlne, J. E., & Johanson, J. (1977) “The Internationalization Process of The Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments”, *Journal of International Business Studies*, 8 (1), pp. 23 – 32.
- Van de Ven, A. H., & Drazin, R. (1984) “The Concept of Fit in Contingency Theory (No. SMRC-DP-19) ”. MINNESOTA UNIV MINNEAPOLIS STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH CENTER.
- Wiedersheim-Paul, F., Olson, H. C., & Welch, L. S. (1978) “Pre-Export Activity: The First Step in Internationalization” *Journal of International Business Studies*, 9 (1), pp. 47 – 58

Yuhua, Bernadine Zhang (2015) “SME Internationalization and Measurement”, APEC Policy Brief, (12). (<https://www.apec.org/Publications/2015/03/SME-Internationalization-and-Measurement> : 最終アクセス：2018年6月12日).

(邦語文献)

浅沼万里 (1997) 『日本の企業組織革新的適応のメカニズム』 東洋経済新報社。

川上桃子 (2012) 『圧縮された産業発展』 名古屋大学出版会。

柴原友範 (2017) 「中小企業の急速な国際化における外部専門家の役割：日本の中小企業の先進事例にみられる急速な国際化の新たな成功要因」『国際ビジネス研究』第9巻、1-2号、55～71頁。

関智宏 (2015) 「中小企業の国際化研究に関する一考察」『同志社商学』第67巻、第2・3号、21～35頁。

菅田浩一郎 (2018) 「地域中小企業国際化の研究：日立地域における金属加工業・産業財製造業を中心に」『経済科学論究』第15号、51～61頁。

『中小企業白書』(2016)

『中小企業白書』(2018)

『中小企業白書』(2017)

『中小企業白書』(2017) Web版。「平成28年度において講じた中小企業施策」

(<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/h29/index.html>, 2017年11月15日最終確認)。

遠原智文 (2012) 「企業の国際化理論と中小企業の国際化戦略」『中小企業の国際化戦略』 額田春華、山本聡、遠原智文、山本篤民、久保田典男、張又心 Barbara 『中小企業の国際化戦略』 同文館、10～28頁。

中道眞 (2018) 『グローバル市場を志向する国際中小企業』 晃洋書房。

中村久人 (2013) 『ポーングローバル企業の経営理論』 八千代出版。

中村精 (1982) 「分業と下請制」『国際化と地域中小企業』 同友館、75～85頁。

藤本隆宏 (2003) 「Field-Based Research Methods (FBRM)：実証研究の方法論」『赤門マネジメントレビュー』2(5)、177～204頁。

藤本隆宏 (2007) 『ものづくり経営学』 光文社。

細谷祐二 (2014) 『グローバル・ニッチトップ企業論』 白桃書房。

菅 田 浩一郎

渡辺幸男（1997）『日本機械工業の社会的分業構造』有斐閣。

論 文

How do CEOs, strategy formation, and middle managers affect firm performance?

A process model

Masato Suzuki *

Abstract

Research on CEO effects offers important insights on the extent of influence top executives have on organizational performance. Nevertheless, how organizational processes affect this linkage is still not clear. To address this question, this article extends the middle management perspective to develop a theory-based model of the CEO-firm performance relationship. The model incorporates the middle management perspective as the organizational mechanism linking CEOs to firm performance. This study not only conceptualizes how middle managers influence CEO effects through their moderating roles but also identifies theoretical opportunities for further research.

Keywords: CEO, CEO effects, strategy formation, organizational processes, middle management perspective

INTRODUCTION

The study of top managers and their impact on the organization has a long history. At one point, top executives were an integral part of major organization theories (e.g., Barnard, 1938; Chandler, 1962; Selznick, 1957). More recently, a number of studies have provided empirical evidence of top managers' influence on organizational dynamics such as corporate strategy (e.g., Jensen & Zajac, 2004), competitive dynamics (e.g., Chen & Miller, 2012; Ferrier,

1 常磐大学総合政策学部 助教

2001; Hambrick et al., 1996), internationalization (e.g., Sanders & Carpenter, 1998), R&D investment (e.g., Barker & Mueller, 2002; Kor, 2006), strategic change (e.g., Wiersema & Bantel, 1992), and technical change (e.g., Egger & Kaplan, 2009; Kaplan, 2008). In short, top managers supposedly have a significant influence on organizational outcomes.

Studies have investigated CEO effects over the past several decades because the extent to which CEOs influence firm performance is fundamental to scholarly understanding of how organizations work. CEOs have greater overall responsibility across the organization than any other organizational members, and therefore their strategic decision-making is at the root of performance differences between organizations. These assertions, however, have often been challenged because the CEO-firm performance linkage is still not well understood, although the CEO's crucial role in the organization is recognized. Whether CEOs significantly affect organizational performance has been a controversial issue in management and organizational studies (e.g., DiMaggio & Powell, 1983; Hannan & Freeman, 1989; Podolny et al., 2005). For instance, researchers often question the widely held view that CEOs can drive organization-wide changes directly and that their strategic decisions are solely based on considerations of firm performance. They argue that such a straightforward process does not reflect the actual influence of top managers on organizational outcomes (e.g., Blettner et al., 2012; O'Reilly et al., 2010; Siggelkow & Rivkin, 2008). Following these arguments, research interest in CEO effects on organizational performance has expanded from only examining CEO effects to investigating the channels through which CEOs influence firm performance, that is, the organizational mechanisms linking CEOs to organizational outcomes (Liu et al., 2018). Researchers have argued that CEO performance effects need to be fully investigated to uncover many interactions associated with these effects (e.g., Blettner et al., 2012; Hambrick & Finkelstein, 1987; Liu et al., 2018; Wasserman et al., 2001). However, to the best of my knowledge, little is known about how CEO effects can be realized through organizational processes, among other things.

Therefore, this paper aims to examine the organizational processes through which CEOs influence organizational performance, using the middle management perspective revealed in prior work (e.g., Wooldridge et al., 2008) as a conceptual lens. Research on middle managers inherently supposes that they are the key actors in organizational activities because they serve

as an interface between top managers and first-line managers. Their intermediate positions in the organization significantly influence organizational processes and the firm's strategic decisions. By employing research from this perspective, the present study attempts to uncover how CEOs influence firm performance through organizational mechanisms. This article shows that CEO effects on organizational performance may not be linear and that middle management involvement plays an important role in CEO performance effects since middle managers have the potential to change the nature of strategy formation. The present work extends existing CEO effects research by shedding light on middle management perspectives and develops a theory-based model of the CEO-firm performance linkage.

The remainder of the paper is organized as follows. First, I briefly review the literature on CEO effects. Next, to investigate CEO performance effects, I discuss the role of middle managers in the strategy formation process. Finally, the paper concludes with a discussion on the implications of this study for further exploration of CEO effects.

CEO EFFECTS RESEARCH

Executives' strategic decision-making has a substantial impact on an organization. Top managers are frequently confronted with ambiguous and complex information in the overall management of the organization. However, no two top managers identify the same opportunities and/or threats for their firm. This is because their experience, abilities, values, social connections, and other human features influence their strategic choices.

For decades, we have witnessed growing interest in studies of top executives. Many studies of top managers' influence on organization performance are based on strategic leadership research (Finkelstein et al., 2008)ⁱ. However, this line of research is riddled with confusion regarding the fundamental question of whether the CEO has a crucial role in firm performance. Given that organizational leaders are important actors, CEOs should have a significant influence on firm performance.

However, empirical studies do not necessarily support this viewpoint. In their pioneering work on the leader-performance relationship, Lieberman and O'Connor (1972) found, using the variance partitioning methodology (VPM), that leaders accounted for only 14.5% of return on sales (ROS) and that the greatest impact on performance resulted from industry effects,

explaining 28.5% of the variance. Their empirical results gave rise to a series of subsequent studies. Weiner (1978) similarly argued that leaders accounted for only 8.7% of return on assets (ROA). Subsequent studies reported that the CEO accounted for 43.9% of ROA (Weiner & Mahoney, 1981) and 5.7% of ROS (Thomas, 1989). To investigate CEO effects more precisely, Wasserman et al. (2001) explored a contingent opportunity view of CEO leadership, changing the research question from “Does leadership matter?” to “When does leadership matter?” In their study, when market opportunities are scarce and CEOs have slack resources, they have a greater impact on organizational performance. Aggregate CEO effects explained 14.7% of ROA. Using the concept of managerial discretion (Hambrick & Finkelstein, 1987) in line with such a contingent view, Crossland and Hambrick (2007) examined national differences in CEO effects on firm performance. They argued that CEOs in the United States, Germany, and Japan faced different constraints in their managerial actions. Compared with low-discretion countries such as Germany and Japan, CEOs in high discretion countries (e.g., United States) were expected to have enormous CEO effects on firm performance (Crossland & Hambrick, 2007). Thus, CEO effects explained 13.4% the impact on ROA in the United States, 9.4% in Germany, and 4.6% in Japan. Subsequently, addressing some methodological problems, Mackey (2008) found that CEOs accounted for 29.2% of ROA. Hambrick and Quigley (2014) also showed, applying generalized estimating equations (GEE), that CEOs explained 38% of ROA. More recently, Quigley and Hambrick (2015) empirically showed, using multi-level modeling (MLM), that CEO effects increased over the period 1950-2009. In their study, CEOs explained 14.4% of the variance in ROA from 1950 to 1960, 19.3% from 1970 to 1989, and 22.4% from 1990 to 2009.

Consequently, although we recognize the influence of top executives on the organization, researchers have still not achieved a clear consensus about CEO effects on firm performance. Put simply, understanding CEO effects is critically important for organizational science (Hambrick & Quigley, 2014: 473). Nevertheless, how much top managers influence organizational performance and, in particular, how they do so is unclear (Liu et al., 2018).

CEO EFFECTS AND STRATEGY FORMATION

The complexity inherent in investigating CEO effects stems at least in part from the premises

of empirical studies. The literature regards the effect of CEOs on firm performance as a linear process (Figure 1), but the organizational mechanisms linking CEOs to firm performance need to be uncovered in order to capture the CEO effect (Liu et al., 2018). For instance, although CEO performance effects can emerge from the firm's strategy that the organization makes and/or places under the CEO's charge, extant studies do not explicitly consider the strategy formation process to investigate the CEO effect. As Helfat and Peteraf (2015) noted, research on CEO effects has documented that CEOs contribute to the variance of organizational performance, but has not examined the relationship between CEOs, strategic change, and firm performance. Considering that these organizational processes may obscure the CEO effect, this study attempts to uncover these relationships from a middle management perspective. Research on middle managers offers important insight to investigate the CEO effect through an analysis of organizational processes.

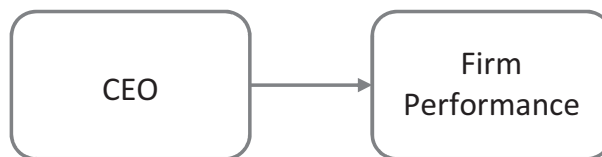


FIGURE 1 Baseline Model: CEO Effects

Studies on CEO effects have examined the changes in organizational performance associated with a new CEO appointment. CEO performance effects could be visible when a firm changes its strategy, and such new strategic initiatives are likely to occur in CEO succession (e.g., Finkelstein & Hambrick, 1990; Miller & Shamsie, 2001). In those empirical settings, a large number of CEO effect studies postulate that a CEO can command multiple levels of hierarchical managers to comply with the new strategy and that a CEO can change an entire organization directly (O'Reilly et al., 2010). Therefore, the literature regards CEOs' influence on organizations as a linear process. However, these rationalistic views of such top-down strategic initiatives are often questioned in that strategy formation is context-dependent and includes non-linear processes. Empirical evidence shows that strategy development and change is an emergent process in which micro social processes work and middle managers play an important role (Mintzberg, 1978). Empirical studies have well recognized the impact of those outside the top management team on strategy formation, with increasing evidence that middle

managers exert various influences in strategizing (e.g., Burgelman, 1983; Jarzabkowski & Spee, 2009). Empirical evidence has indicated that middle managers affect strategy formation through their mediating and/or moderating roles. However, CEO effect studies have so far ignored most of the organizational processes that shape strategy formation.

Strategy making is viewed from two perspectives: a strategic choice perspective and a social learning perspective (Wooldridge et al., 2008). From a strategic choice perspective, strategy is regarded as being mainly formed by CEOs and/or top management teams (TMT). From a social learning perspective, however, strategy is the result of organizational processes involving different organizational hierarchical members. Whereas extant CEO effect literature focuses on the strategic choice perspective, the social learning perspective offers implications for examining the CEO effect. From a social learning perspective, middle managers are key actors in strategy formation, and they change the characteristics of the strategy that affects CEO performance effects. Findings based on this perspective suggest that research on CEO effects has paid scant attention to those organizational processes that influence both strategy and CEO effects.

In analyzing such organizational processes, middle managers' convergent and divergent strategic behaviors (e.g., Floyd & Wooldridge, 1992) provide a view for investigating the CEO effect on firm performanceⁱⁱ. This shows that middle managers are involved in strategy formulation and strategy implementation, which together constitute strategy formation. Investigating their behavior is a useful exercise to broaden our understanding of how middle managers contribute to strategies that mediate CEO effects. However, extant CEO effect studies have thus far not examined those strategic roles of middle managers. Hence, a middle management perspective offers a novel direction for CEO effects research. Based on the middle management perspectives, Figure 2 illustrates a process model of CEO effects. This model consists of four parts: the CEO, strategy formulation, strategy implementation, and firm performance. Middle managers are involved in this process. Here, I discuss the model in detail and propose various processes with their interrelations.

How do CEOs, strategy formation, and middle managers affect firm performance?
A process model

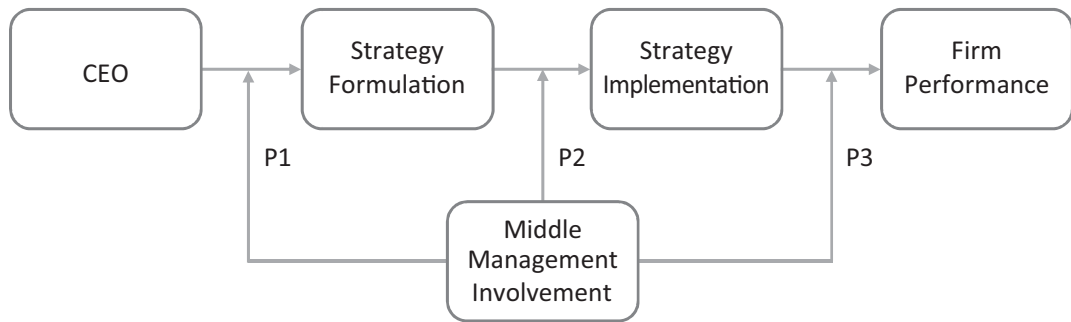


FIGURE 2 A Process Model of CEO Effects

MIDDLE MANAGERS AS MODERATORS OF STRATEGY FORMULATION

Middle managers are defined as “any managers two levels below the CEO, and one level above line workers and professionals” (Huy, 2001:73). One of their characteristics is that they are both superiors and subordinates (Dutton & Ashford, 1993). Middle managers with these characteristics influence the organization in various ways and have crucial roles in strategy-making processes. As Bower (1970) and Mintzberg (1978) have stated in their seminal studies, the strategic importance of middle managers has been well recognized in the literature and their role in strategy formation has been acknowledged. For instance, middle managers’ divergent strategic behaviors include searching for new strategic initiatives and championing those initiatives (Floyd & Wooldridge, 1992). In the process, middle managers sell issues to top managers, triggering strategic change (Dutton & Ashford, 1993; Ren & Guo, 2011). Through issue selling, middle managers help shape strategic initiatives by identifying issues that top managers should consider. Certainly, divergent strategic behaviors are often perceived as extra roles for top managers (Floyd & Lane, 2000), but such behavior is the key to strategic change because it brings a healthy variety of strategic options to the firm (Burgelman, 1994). As this research shows, even if strategic decision making is carried out by CEOs and/or top management teams, several hierarchical managers are involved in the strategic decision-making process, and they influence decision outcomes (Arendt et al., 2005; Roberto, 2003). Middle managers therefore have a certain role in strategy formulation. Consequently, middle managers’ roles in strategy formulation have been well recognized in the literature.

Middle managers are able to identify organizational problems and are aware of market

opportunities. Bower argued that middle managers “are the only men in the organization who are in a position to judge whether issues are being considered in the proper context” (Bower, 1970: 297 – 298). In this regard, King and Zeithaml (2001) suggested a role for middle managers in the context of core competence-based strategy formation. Their study examined the differences between the top and middle managers’ understanding of their own firm’s core competence. Their study proposed interesting empirical results, namely, that while top managers considered their firm’s competencies ambiguous, middle managers recognized exactly what constitutes the core competencies of their firm. Put simply, middle managers understood what constitutes the core competencies of their firm better than top managers did. This empirical result represents a paradox because building and employing core competencies are required to “focus senior management’s attention on those competencies that lie at the center, rather than the periphery, of long-term competitive success” (Hamel & Praharad, 1994: 203 – 204). That is, middle managers are able to provide a powerful impetus to exploit extant capabilities and explore new ones. Top managers thus can use middle managers’ knowledge base (King & Zeithaml, 2001) to achieve strategic change, as reflected in organizational outcomes. Although much more fine-grained research is certainly needed to elucidate the positive (and/or negative) influences of middle management involvement in strategy formulation, there is some empirical evidence about such influences. For instance, when middle managers were involved in strategy formulation, organizational performance improved as a consequence of the new strategy (Wooldridge & Floyd, 1990). Hence, middle- and/or first-level managers’ knowledge is used by CEOs through interactions between top and mid-level managers, and consequently, such divergent viewpoints do influence decision quality (Olson et al., 2007).

To summarize the above discussion, middle managers provide inputs (e.g., middle managers’ divergent strategic behavior and their knowledge base) that CEOs use to make strategic decisions and in turn change the nature of strategy formulation. Put differently, various actors are involved in the strategy formulation process other than those postulated in extant research on CEO effects. Thus, I propose the following.

Proposition 1: Middle managers' divergent strategic behavior and knowledge base influence strategy formulation triggered by the CEO.

MIDDLE MANAGERS AS MODERATORS OF THE QUALITY OF STRATEGY IMPLEMENTATION

According to Nutt (1999), half of the decision-making failures occur in the implementation phase rather than the decision-making phase. The decision failures were not caused by factors beyond the managers' control, such as government regulations or unexpected budget cuts, but stemmed from poor tactics that the firms employed (Nutt, 1999: 75). While organizational research has extensively focused on studying decision making itself, managing execution processes lead to decision success (Hickson et al., 2003). For example, in executive succession, new top managers use the management control system as levers of change. Based on a longitudinal case study, Simons (1994) found that newly appointed top managers tend to alter existing management control systems, including belief systems, boundary systems, diagnostic control systems, and interactive control systems, to pursue strategic changeⁱⁱⁱ. Top managers therefore need to build and manage execution processes so that new strategic initiatives can be translated into actions, but strategy execution is a non-linear process as a middle management perspective has pointed out.

While middle managers are expected to do strategy execution (Floyd & Wooldridge, 1990; Mantere & Vaara, 2008), they have a certain latitude in deciding how to implement the strategy. The way they recognize the proposed strategy determines how they run the processes, which may in turn affect the quality of implementation. As Guth and Macmillan (1986) showed, if middle managers do not accept the planned change, they could hinder and sabotage the ideal strategy implementation. Thus, the strategy execution process has an impact on decision outcomes.

The literature has accumulated research findings about middle management involvement in strategy implementation processes. When middle managers are alienated from strategy-related communication, they experience a sense of alienation, which leads to lack of motivation to implement strategies and intra-organizational conflict (e.g., Westley, 1990). Middle management involvement in strategic planning and communicating organizational priorities generates strategic thinking throughout the organization as a whole, reducing middle managers'

position-related bias (i.e., members pursue their own subgroups' goals over other subunits and/or organizational goals; e.g., Ketokivi & Castañer, 2004). Strategic planning with middle managers provides informational and motivational benefits. Thus, involvement of middle managers in strategic planning and communicating organizational priorities strengthens goal convergence and coordination among organizational members. Middle managers have an important role in strategy execution, and they have been recognized as crucial agents for the realization of strategic change.

To show organizational members' attitudes toward strategies and strategy implementation, Huy (2011: 1404) provided the following example. When Jack Welch, the former CEO of General Electric Company, closed the company's small refrigerator division, organizational members experienced negative emotions, which made strategic change costly:

When Jack Welch closed the small refrigerator division on which General Electric (GE) was originally founded, he discovered, to his surprise, that this action aroused more intense group-focus emotions across the whole of GE than cutting 100,000 jobs. Although top management found this group-focus emotion irrational, widespread agitation and opposition lengthened the process of implementation and made it very costly (Tichy & Sherman, 1994). These authors noted that Jack Welch learned from bitter experience 'how profoundly emotions can influence human thought and behavior—and entire organizations' (Tichy & Sherman, 1994: 63) and observed that 'most organizations don't know how to deal with emotions, so they try to pretend it doesn't exist.' (Huy, 2011: 1404)

Attitudinal reactions are driven by feelings of uncertainty, loss of control, and fear of failure engendered by the change event (Fedor et al., 2006: 2). To reduce negative attitudinal reactions, sharing accurate information on change among organizational members is a prerequisite for effective implementation (Sharma & Good, 2013). However, top managers are sometimes not inclined to provide such information as they "might prefer communicating nothing that later turns out to be incorrect" (Schweiger & Denisi, 1991: 111). This is because top managers cannot foresee the whole change event that they are leading. In that context, middle managers act as enablers for strategy implementation. For instance, in what Huy (2002) described as "emotional balancing" processes that middle managers do, middle

managers help subordinates cope with change. Middle managers attend to employees' negative emotions concerning downsizing and facilitate smooth change implementation, preventing disastrous reactions of the employees toward strategic change (Huy, 2002). As research on middle management has shown, "successful organizational adaptation is increasingly reliant on generating employee support and enthusiasm for proposed changes" (Piderit, 2000: 783). In this respect, successful strategy implementation requires the involvement of not only top managers but several hierarchical managers as well (O'Reilly et al, 2010). In line with this reasoning, Heyden et al. (2017) presented the following empirical results: (1) top-down strategic change does not lead to a higher level of employee support, regardless of whether the change is implemented by top managers or middle managers, (2) changes initiated by middle managers and implemented by either top managers or middle managers receives greater employee support, and (3) changes initiated by middle managers and executed by top managers receives strong employee support. Focusing on how middle managers make sense of top-down strategic change, Balogun and Johnson (2005) showed that top-down strategies lead to unpredictable outcomes because strategic change implementation is underpinned by a wide range of social interactions, both vertical (between top managers and middle managers) and lateral (between middle managers). Interestingly, a large number of middle managers make sense of strategic change through lateral and informal communication between middle managers in the absence of more senior managers. They revealed how middle managers' informal processes of inter-recipient sensemaking contribute to intended and unintended change outcomes and that middle managers affect strategic change through execution processes.

Research on middle management perspectives shows that middle managers play an important role in strategy implementation. While CEO effects research has focused on top-down strategic initiatives, strategy formation is often an unpredictable and non-linear process in which several hierarchical level managers are involved. In particular, how middle managers are engaged in the implementation phase is a crucial factor in strategy formation, as middle management perspectives have shown. Since middle managers may have a certain impact on facilitating as well as hindering strategic change, their involvement is important in strategy implementation. I therefore propose the following.

Proposition 2: Middle management involvement contributes to the implementation quality of strategy triggered by the CEO.

CEO EFFECTS AND MIDDLE MANAGEMENT INVOLVEMENT

Middle managers influence strategy formulation as well as strategy execution through their moderating roles. Middle management involvement in strategy formation is an important factor for understanding CEO performance effects since middle managers have the potential to change strategy formation. Hence, the CEO may affect organizational performance through a non-linear process. Middle managers can be considered crucial actors in strategy formation, and the strategy processes that they engage in influence CEO effects.

The foregoing discussions also suggest the possibility that good high-level choices (e.g., CEOs' strategic change decisions) are dampened by poor lower-level choices (e.g., middle- and/or first-level managers' strategy implementation) whereas poor high-level choices are helped by good lower-level choices (Siggelkow & Rivkin, 2008). Those composite effects may obscure the CEO effect on firm performance. Figuring out the leadership effect on organizational performance requires examining multiple levels of managers simultaneously (Hunter et al., 2007; O'Reilly et al., 2010). Prior CEO effect studies have focused extensively on strategic choices of CEOs, yet managers at different hierarchical levels are also important determinants for organizational effectiveness. Considered this way, middle management involvement in strategy formation may influence CEO effects on firm performance. Thus, I offer the following.

Proposition 3: Middle managers influence CEO effects through their moderating role in strategy formation.

DISCUSSION AND CONCLUSION

This study examines the CEO effect by using middle management perspectives as a conceptual lens. To better understand the organizational mechanisms linking CEOs to firm performance, the present study tries to identify organizational processes through which middle managers moderate strategy formation and thereby influence CEO effects. Middle management

involvement may obscure the effect of CEOs on firm performance. Accordingly, my theoretical reasoning places CEO effects research in a complex framework.

Most CEO effect studies to date have focused solely on investigating the implications of the CEO's performance for the firm and, therefore, have produced various findings. These empirical results have certainly been affected by the respective research design and statistical techniques used. However, scholarly interest has shifted from examining direct CEO effects to uncovering the channels through which CEOs determine firm performance (i.e., the mediating and/or moderating mechanisms) to better understand CEO effects (Liu et al., 2018). In so doing, this article extends middle management perspectives to CEO effect studies in order to figure out organizational processes. This study shows that the effect of CEOs on organizational outcomes has more complexities than previously thought.

Future research may look to further delineate and elucidate CEO effects. Although the theoretical reasoning is addressed in this paper, empirical studies are needed to advance the discussion developed here. A promising direction for future studies would be to examine the relational aspects between top managers and middle managers, and to study its strategic implications for the firm. As Raes et al. (2011) noted, strategic leadership research has not fully explored the implications of the relationship between top managers and middle managers for strategy formation. While the alignment of top management and middle managers have been recognized as vital for understanding strategy formation, studies on top managers and middle managers have progressed along separate lines (Raes et al., 2011). Hence, little has been known about the specific interaction process by which top managers interact with middle managers to accomplish such alignment, and few studies have articulated the effect of those interactions on strategy making. Therefore, questionnaire surveys to examine those managerial relationships may be useful (e.g., O'Reilly et al., 2010). A large body of research on strategic leadership has used data sets based on archival sources. Relatedly, qualitative research is applicable because it is considered suitable for exploring organizational processes (Mohr, 1982; Van de Ven, 2007). Qualitative research is appropriate to address the question "how" rather than "how much" (Pratt, 2009), and it may be one way to acquire new insights in this research area, where the descriptive approach is important in the preliminary stage of theory building (Carlile & Christensen, 2005).

Another potentially fruitful area for future investigation centers on the managerial capabilities of top managers. The present study examines the roles of middle management to untangle organizational processes in which middle managers engage in convergent as well as divergent strategic behavior. They may act as moderating mechanisms in the relationship between CEOs and firm performance, and such organizational processes may obscure at least in part the CEO effects. However, for example, top managers may differ in their abilities to exploit and explore organizational resources (e.g., middle managers' knowledge base and their abilities).

The resource based-view of the firm has recently highlighted the importance of managerial skills, particularly those of top managers (Helfat & Martin, 2015; Helfat & Peteraf, 2015). Authors have argued that managerial actions to effectively structure, bundle, and leverage organizational resources may mediate the resource-performance linkage (e.g., Holcomb et al., 2009; Ndofor et al., 2011; Sirmon et al., 2011). Focusing on the top managers' impact, Adner and Helfat introduced the concept of "dynamic managerial capabilities," which is defined as "the capabilities with which managers build, integrate, and reconfigure organizational resources and competences" (2003:1012). It involves a search for resources and capabilities, as well as their investment, deployment, and reconfiguration (Helfat et al., 2007). Such capabilities hinge in part on the mental activities of top managers in sensing opportunities, seizing strategic investment, and reconfiguring strategic asset alignment—what Helfat and Peteraf (2015) term "dynamic cognitive capabilities." Studies of dynamic managerial capability point to heterogeneity in top managers' impact on organizations; that is, "some managers have more effective dynamic managerial capabilities and some managers may lack these capabilities entirely" (Helfat & Martin, 2015: 1290). In turn, top managers' resource management skills affect strategy formation and firm performance. Considering the discussion developed in this paper, taken together, skills of managing (and/or making use of) middle managers' divergent and convergent strategic behaviors may differ between top managers. Hence, examining CEOs' managerial abilities may be a promising avenue in CEO effects research.

This article addressed the assumption in extant CEO effects research that CEOs can transform the organization as a whole and that strategic decisions of CEOs solely determine firm performance. Instead, my theoretical reasoning suggests that middle managers play a

pivotal role in strategy formation and that such organizational mechanisms may obscure the CEO effects on firm performance. This paper helps clarify how top managers influence organizational performance through organizational processes. A fruitful research direction for future studies, to gain a more complete picture of CEO effects, is to incorporate complex mechanisms of the connection between CEOs and firm outcomes. Consequently, there is a need for research that sheds light on the intricacy of strategic leadership.

REFERENCES

- Arendt, L. A., Priem, R. L., & Ndofor, H. A. (2005). A CEO-adviser model of strategic decision making. *Journal of Management*, 31 (5), 680 – 699.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26 (11), 1573 – 1601.
- Barker, V. L., & Mueller, G. C. (2002). CEO characteristics and firm R&D spending. *Management Science*, 48 (6), 782 – 801.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Blettner, D. P., Chaddad, F. R., & Bettis, R. A. (2012). The CEO performance effect: statistical issues and a complex fit perspective. *Strategic Management Journal*, 33 (8), 986 – 999.
- Bower, J. L. (1986). *Managing the resource allocation process: A study of corporate planning and investment*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Burgelman, R. A. (1983). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, 8 (1), 61 – 70.
- Carlile, P. C., & Christensen, C. M. (2005). The cycles of theory building in management research. Harvard Business School Working Paper Number: 05 – 057.
- Chandler, Jr, A. D. C. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, Mass: The MIT Press.
- Chen, M.-J., & Miller, D. (2012). Competitive dynamics: Themes, trends, and a prospective research platform. *Academy of Management Annals*, 6 (1), 135 – 210.
- Crossland, C., & Hambrick, D. C. (2007). How national systems differ in their constraints on

- corporate executives: A study of CEO effects in three countries. *Strategic Management Journal*, 28 (8), 767 – 789.
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147 – 160.
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18 (3), 397 – 428.
- Eggers, J. P., & Kaplan, S. (2008). Cognition and renewal: Comparing CEO and organizational effects on incumbent adaptation to technical change. *Organization Science*, 20 (2), 461 – 477.
- Fedor, D. B., Caldwell, S., & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology*, 59 (1), 1 – 29.
- Ferrier, W. J. (2001). Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness. *Academy of Management Journal*, 44 (4), 858 – 877.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1990). Top-management-team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35 (3), 484 – 503.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A., Jr. (2008). *Strategic leadership: theory and research on executives, top management teams, and boards*. New York: Oxford University Press.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25 (1), 154 – 177.
- Fondas, N., & Stewart, R. (1994). Enactment in managerial jobs: A role analysis. *Journal of Management Studies*, 31 (1), 83 – 103.
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33 (2), 362 – 377.
- Guth, W. D., & MacMillan, I. C. (1986). Strategy implementation versus middle management self-interest. *Strategic Management Journal*, 7 (4), 313 – 327.
- Hambrick, D. C., Cho, T. S., & Chen, M.-J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 42 (4), 659

- 684.

- Hambrick, D. C., & Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in Organizational Behavior*, 9, 369 – 406.
- Hambrick, D. C., Finkelstein, S., & Mooney, A. C. (2005). Executive job demands: New insights for explaining strategic decisions and leader behaviors. *Academy of Management Review*, 30 (3), 472 – 491.
- Hambrick, D. C., & Quigley, T. J. (2014). Toward more accurate contextualization of the CEO effect on firm performance. *Strategic Management Journal*, 35 (4), 473 – 491.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business Review Press.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Malden, MA: Blackwell.
- Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management*, 41 (5), 1281 – 1312.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36 (6), 831 – 850.
- Heyden, M. L. M., Fourné, S. P. L., Koene, B. A. S., Werkman, R., & Ansari, S. (Shaz). (2017). Rethinking ‘top-down’ and ‘bottom-up’ roles of top and middle managers in organizational change: Implications for employee support. *Journal of Management Studies*, 54 (7), 961 – 985.
- Hickson, D. J., Miller, S. J., & Wilson, D. C. (2003). Planned or prioritized? : Two options in managing the implementation of strategic decisions. *Journal of Management Studies*, 40 (7), 1803 – 1836.
- Holcomb, T. R., Holmes Jr., R. M., & Connelly, B. L. (2009). Making the most of what you have: managerial ability as a source of resource value creation. *Strategic Management Journal*, 30 (5), 457 – 485.
- Hunter, S. T., Bedell-Avers, K. E., & Mumford, M. D. (2007). The typical leadership study:

- Assumptions, implications, and potential remedies. *The Leadership Quarterly*, 18 (5), 435 – 446.
- Huy, Q. N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, 79 (8), 72 – 9.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47 (1), 31 – 69.
- Huy, Q. N. (2011). How middle managers' group-focus emotions and social identities influence strategy implementation. *Strategic Management Journal*, 32 (13), 1387 – 1410.
- Jarzabkowski, P., & Spee, A. P. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11 (1), 69 – 95.
- Jensen, M., & Zajac, E. J. (2004). Corporate elites and corporate strategy: How demographic preferences and structural position shape the scope of the firm. *Strategic Management Journal*, 25 (6), 507 – 524.
- Kaplan, S. (2008). Cognition, capabilities, and incentives: Assessing firm response to the fiber-optic revolution. *Academy of Management Journal*, 51 (4), 672 – 695.
- Ketokivi, M., & Castañer, X. (2004). Strategic planning as an integrative device. *Administrative Science Quarterly*, 49 (3), 337 – 365.
- King, A., & Zeithaml, C. (2001). Competencies and firm performance: Examining the causal ambiguity paradox. *Strategic Management Journal*, 22 (1), 75 – 99.
- Kor, Y. Y. (2006). Direct and interaction effects of top management team and board compositions on R&D investment strategy. *Strategic Management Journal*, 27 (11), 1081 – 1099.
- Lieberson, S., & O'Connor, J. F. (1972). Leadership and organizational performance: A study of large corporations. *American Sociological Review*, 37 (2), 117 – 130.
- Liu, D., Fisher, G., & Chen, G. (2018). CEO Attributes and firm performance: A sequential mediation process model. *Academy of Management Annals*, 12 (2), 789 – 816.
- Mackey, A. (2008). The effect of CEOs on firm performance. *Strategic Management Journal*, 29 (12), 1357 – 1367.
- Mantere, S., & Vaara, E. (2008). On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective. *Organization Science*, 19 (2), 341 – 358.
- Marcel, J. J., Barr, P. S., & Duhaime, I. M. (2011). The influence of executive cognition on

- competitive dynamics. *Strategic Management Journal*, 32 (2) , 115 – 138.
- Miller, D., & Shamsie, J. (2001). Learning across the life cycle: Experimentation and performance among the Hollywood studio heads. *Strategic Management Journal*, 22 (8) , 725 – 745.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24 (9) , 934 – 948.
- Mohr, L. B. (1982). *Explaining organizational behavior*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ndofor, H. A., Sirmon, D. G., & He, X. (2011). Firm resources, competitive actions and performance: Investigating a mediated model with evidence from the in-vitro diagnostics industry. *Strategic Management Journal*, 32 (6) , 640 – 657.
- Nutt, P. C. (1999). Surprising but true: Half the decisions in organizations fail. *Academy of Management Executive*, 13 (4) , 75 – 89.
- Olson, B. J., Parayitam, S., & Bao, Y. (2007). Strategic decision making: The effects of cognitive diversity, conflict, and trust on decision outcomes. *Journal of Management*, 33 (2) , 196 – 222.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., Lapid, M., & Self, W. (2010). How leadership matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation. *The Leadership Quarterly*, 21 (1) , 104 – 113.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25 (4) , 783 – 794.
- Podolny, J. M., Khurana, R., & Hill-Popper, M. (2004). Revisiting the meaning of leadership. *Research in Organizational Behavior*, 26, 1 – 36.
- Pratt, M. G. (2009). From the editors: For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research. *Academy of Management Journal*, 52 (5) , 856 – 862.
- Quigley, T. J., & Hambrick, D. C. (2015). Has the “CEO effect” increased in recent decades? :A new explanation for the great rise in America’s attention to corporate leaders. *Strategic Management Journal*, 36 (6) , 821 – 830.
- Raes, A. M., Heijltjes, M. G., Glunk, U., & Roe, R. A. (2011). The interface of the top management team and middle managers: A process model. *Academy of Management*

- Review*, 36 (1), 102 – 126.
- Ren, C. R., & Guo, C. (2011). Middle managers' strategic role in the corporate entrepreneurial process: Attention-based effects. *Journal of Management*, 37 (6), 1586 – 1610.
- Roberto, M. A. (2003). The stable core and dynamic periphery in top management teams. *Management Decision*, 41 (2), 120 – 131.
- Sanders, W. G., & Carpenter, M. A. (1998). Internationalization and firm governance: The roles of CEO compensation, top team composition, and board structure. *Academy of Management Journal*, 41 (2), 158 – 178.
- Schweiger, D. M., & Denisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34 (1), 110 – 135.
- Selznick, P. (1983). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. New York: Harper & Row.
- Sharma, G., & Good, D. (2013). The work of middle managers: Sensemaking and sensegiving for creating positive social change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49 (1), 95 – 122.
- Siggelkow, N., & Rivkin, J. W. (2009). Hiding the evidence of valid theories: How coupled search processes obscure performance differences among organizations. *Administrative Science Quarterly*, 54 (4), 602 – 634.
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15 (3), 169 – 189.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*, 37 (5), 1390 – 1412.
- Thomas, A. B. (1988). Does leadership make a difference to organizational performance? *Administrative Science Quarterly*, 33 (3), 388 – 400.
- Ven, ve Ven, A. H. (2007). *Engaged scholarship: A guide for organizational and social research*. New York: Oxford University Press.
- Weiner, N. (1978). Situational and leadership influences on organization performance. *Academy of Management Proceedings*, (1), 230 – 234.

- Weiner, N., & Mahoney, T. A. (1981). A model of corporate performance as a function of environmental, organizational, and leadership influences. *Academy of Management Journal*, 24 (3), 453 – 470.
- Westley, F. R. (1990). The eye of the needle: Cultural and personal transformation in a traditional organization. *Human Relations*, 43 (3), 273 – 293.
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35 (1), 91 – 121.
- Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11 (3), 231 – 241.
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, 34 (6), 1190 – 1221.

(Endnotes)

- i Finkelstein et al. explain the concept of strategic leadership as follows: “The parties who are the subjects of strategic leadership can be individuals (e.g., CEOs or division general managers), groups (top management teams), or other governance bodies (e.g., boards of directors). ... [Strategic leadership] connotes management of an overall enterprise, not just a small unit; it also implies substantive decision-making responsibilities, beyond the interpersonal and relational aspects usually associated with leadership. ... we are centrally concerned with why executives make the strategic choice they do” (Finkelstein et al., 2008: 4).
- ii Convergent strategic behavior of middle managers involves implementing the deliberate strategy. Middle managers communicate strategy to lower levels and provide new information regarding strategy implementation to top managers. On the other hand, middle managers’ divergent strategic behavior comprises facilitating the search for new strategic initiatives that top managers should consider (Floyd & Wooldridge, 1992).
- iii Belief systems are used by top managers to define, communicate, and reinforce the basic values. Boundary systems establish explicit limits and rules which must be respected.

Diagnostic control systems are intended to monitor organizational outcomes and correct deviation from preset performance standards of performance. Top managers use interactive control systems to regularly and personally involve themselves in the decision-making activities of subordinates (Simons, 1994: 170 – 171).

研究ノート

グローバル公共財 (GPG) としての「平和」と「安全」に関する一考察

渡部 茂己*

A Study of Peace and Security as Global Public Goods (GPGs)

概要

国際社会における「公共財 (public goods)」として、自由貿易体制、航海の自由、国連などの諸国際機構 (諸国際機構は平和維持・貧困からの自由などを提供 (供給) する「公共中間財」と細分類する場合もある) 等と並び「平和」や「国際秩序」などが挙げられることがある。本稿は、「平和」と「安全」という概念をいずれも広義 (ほぼ最広義) で用いている。すなわち、「平和」については、「動学的平和」あるいは「積極的平和」と言われる概念である (その概念も広義で用いる)。広義の「安全」 (日本語で安全保障と表現するときには、狭義の概念の「安全」) についてはやや複雑な内容を含むため、本論中で説明したい。本稿の意図は、「公共財」の意義と「平和・安全」を関連させて議論することにある。本論中で「公共財」の新しい概念についても紹介するが、本稿では伝統的・一般的な概念に沿って検討する。また、準公共財 (impure public goods) を「クラブ財」 (club goods) と「コモンズ (commons)、(コモンズは、common pool resources 【コモン・プール財、コモン・プール資源、共同利用 (の) 資源、共用資源、公共資源、共有プール資源、共通蓄積資源等と訳されている】または open-access goods とも呼称される。)」の大きく2種として位置付ける (コモンズのみを準公共財とする整理の仕方もあるが本稿では詳述しない)。グローバル公共財 (以下、GPG) と国際公共財 (international public goods) とを今回の考察の段階では原則として区別しない (GPG と地域公共財を含めた包括概念ないし上位の概念として国際公共財を考える論者もいる)。平和と安全 (が維持される状態) は純粹 GPG である。上述のように、これらを提供するものとして国連や国際法を「(グローバル) 公共中間財」と類型化することも考えられるが、本稿は、GPG を経済学的に分析することを意図するものではないため、中間財・最終財、消費財・生産財/資本財等の区別を原則として行わない。

* 常磐大学総合政策学部 教授

はじめに

「一般的に、国民にとっての国防は、『公共財』(public goods)であると見なされる(強調は筆者による)。¹⁾」本論部分で詳述するが、「非競合性(非競争性。何人でも同時に利用可能)」と「非排除性(特定の人を利用できないようにすることは不可能)」を兼ね備えているので、厳密には「純粋公共財」であることになる。鈴木基史は、「公共経済学では、非競争性と非排除性の性質を持つ財は『純粋公共財』(pure public goods)として定義され、国防のほかにも灯台、一般道路、きれいな空気などがその具体例としてしばしば挙げられる。純粋公共財が『私的財』(private goods)と区別される理由は、私的財は市場によって供給されるが、純粋公共財は、市場以外の権威的な手段によってのみ供給されるというところにある。²⁾」とする。ただし道路については、たとえば混んでいる道路は、純粋公共財ではないとされる場合がある。

同じ趣旨で、国連創設後の「国際社会全体の安全保障」、すなわち、「一般的集団安全保障(general collective security)(普遍的[universal]または世界的集団安全保障と呼ばれることもある)」は、すべての国家(およびその国民であるすべての人類)にとって、GPG/地球公共財(global public goods または international public goods/国際公共財)と表現することが可能であろう。

国連大使やドイツ大使を歴任した関西学院大学副学長の神余隆博は、世界法学会2006年度研究大会における5月14日の報告において³⁾、まずは「Security(安全保障)はSafety(安全)を確保するための行為とかメカニズム」として議論を進め「国家は安全保障という概念(コンセプト)と実行(プラクティス)をもはや独占できない。」「人間あるいはCommunity」も安全保障の主体となっているのであると論じている。筆者はその趣旨に、特に人間やコミュニティも“security”の主体であるとの部分に賛同する。本稿で扱う“security”の意味は、日本語の「安全保障」より広義に、securityという英語の意味で用いるため、とりあえず「安全」と表現することとする。

そもそも英語としても、“Security”が日本語の「安全保障」に近い意味でも用いられるようになったのは比較的最近のことで、国際連盟規約においてである。連盟規約に

1 鈴木基史『国際関係』東京大学出版会、2000年、96頁。

2 同上。NATOなどの集団防衛は「準公共財」(impure public goods)と位置付けている(同上、105-118頁)。

3 同研究大会・第2部 人間・環境と安全保障「感染症と災害の新たな脅威—人間の安全保障の観点から」。当時の肩書は外務省国際社会協力部長。2018年現在、日本国際連合学会理事長でもある。筆者は、神余氏が大阪大学教授として、国際政治学会1995年秋季大会【於 広島修道大学、10月22日】で研究報告した際にそのコメントーターを担当したことがある。

“security”という言葉が入ったのは米国の草案による⁴。米国では、18～9世紀を通じて、“security”はかなり広い意味で使われており、もともと「アメリカ社会では国防への関心が薄く、また、国家に対して個人の安全保障が優先され」⁵てきた。

「平和 peace」という概念についての、管見では今日様々な学術分野で世界的に定着しつつある理解として、「直接的暴力」とりわけ戦争などの武力衝突がないという状態を意味する「消極的平和 (negative peace)」と、ガルトウングが定義した、直接的暴力に加えて「抑圧や貧困、格差や差別など、社会構造に潜在し可視化が難しい『構造的暴力』をも存在しない状態」を意味する「積極的平和 (positive peace)」の大きく2つを含む概念と言えよう⁶。次章でも多少敷衍することとする。

1. “Security” (安全または安全保障) の概念

1-1. 「平和と安全の維持」: “security” の和訳語

国連の創設および活動の目的を示す国連憲章第1条の「平和及び安全（強調は筆者による）を維持する」は、英文では、“to maintain international peace and security”である。憲章前文でも同じ訳文となっている。もし統一した訳語を用いるとするならば、第4条以下の「安全保障理事会」を「安全理事会」（または「平和と安全の維持」という憲章上の任務・権限の意味に即して、平和安全理事会）と訳すべきかもしれない。第24条や第7章も同じ構造である。国連憲章の英文と和文を詳細に比較すると、実は、ほとんどの場合、“security”は単に「安全」と訳され、国連の主要機関たる「安全保障理事会」の呼称のときのみ、“security”を「安全保障」と訳出している。例外は、第73条5項の「…安全保障及び憲章上の考慮から… (as security and constitutional considerations)」と、第83条3項の「安全保障の考慮… (security considerations)」、そして第17章の章題の「安全保障の過渡的規定 (Transitional Security Arrangements)」の箇所のみ“security”を「安全保障」と訳出しているようである。赤根谷は、英和辞典には、“security”の訳語に「安全保障」という言葉は載せてないので、「“security”を『安全保障』と意識しているのは、日本の

4 中西寛「第1章 安全保障概念の歴史的再検討」赤根谷達雄・落合浩太郎編『新しい安全保障』論の視座・増補改訂版』亜紀書房、2007年、36頁。

5 同上。米国連邦憲法修正第2条「規律ある民兵は、自由な国家の安全にとって必要であるから、人民が武器を保有しまた携帯する権利は、これを侵してはならない。」(初宿正典・辻村みよ子編『新・解説世界憲法集』第3版、三省堂、2014年、83頁)は、周知のように「人民の武装権」を定めるものであると解されている。

6 佐々木寛「平和 peace」広島市立大学広島平和研究所編『平和と安全保障を考える事典』法律文化社、2016年、566頁。

国際政治学者である」とする⁷。興味深い指摘である。また、白川静編『字通』（平凡社）に基づき漢字の起源に即した赤根谷の分析を整理すると、「安」は「心配のない状態」という意味の“security”に近いもので、「全」は英語の“whole”と同じで完全無傷（safety）という意味であるから、「安全」は“safety”と“security”の両方の意味を含むものである⁸。あえて使い分けるなら、「安全」が“safety”で、「安心」が“security”ということになる⁹。筆者は、本稿では両者を含む広義の概念として「安全」という日本語を採用している。「安全」の一般的意味は、「①安らかで危険のないこと。平穩無事¹⁰。」とされ、他方、「平和」の意味は「①やすらかにやわらぐこと。おだやかで変わりのないこと。（筆者注：原文でひらがなが使われている。）」であるから、日本語で両者の第1の意味ほぼ同義である¹¹。

日本での伝統的な「安全保障」概念は、米国で第2次世界大戦以降に用いられるようになった“national security”とほぼ同じである¹²。それを「国家安全保障」として含めた上で、赤根谷は「安全問題の一般的構図」として、下記の表のように整理している。¹³

表1-1 「安全問題の一般的構図」による、各種の「安全の課題」の整理

安全の課題	安全の提供主体は誰か (Who)	何の危険に 対して (What danger)	誰のために (対象主体) (For whom or for whose security)	何 (何の価値) を 守るのか (defend what or what value)	どのような手段で (How)	いつ (When)	とどこで (Where)
国防 (第二次世界大戦前の日本)	国家・軍隊	敵国	国家 (天皇と臣民)	国家の独立と領土	軍事力	侵略を受けたとき	帝国の国境
国家安全保障 (第二次世界大戦後のアメリカ)	国家のさまざまな組織 (大統領、軍隊、国防総省、諜報機関、国務省、財務省など)、民間経済主体、国民	潜在敵国、テロ組織	国民	国家の自由、独立、生存、領土、国民の生命、生活、財産	軍事、諜報、外交、経済など総合的手段	平時と戦時	国境と海外

7 赤根谷達雄「第2章『新しい安全保障』の総体的分析」赤根谷・落合編、前掲注(4)、111頁、注(8)。なお、赤根谷が調べた当時の英和辞典では「安全保障」という言葉が載せているものは皆無であったとされている。例えば研究社の『新英和大辞典』第4版(1960年)には、単独単語の意味としては「安全保障」は掲げておらず、“a ~ pact”に「安全保障条約」の訳語を掲げている。第5版(1980年)では、“security”の「3a」番目の意味として「防衛、防護 (defense)、保護 (protection)、安全保障～」として掲載された。第6版(2002年)では、「1a」番の意味として「防衛、防護 (defense)、保護 (protection)、安全保障～」が繰り上がった。

8 同上、110-111頁、注(7)。

9 同上、89頁。

10 新村出編『広辞苑』第7版、岩波書店、2018年、118頁。第2の意味は「物事が損傷したり、危害を受けたりするおそれのないこと。」

11 同上、2630頁。「平和」の第2の意味が「戦争がなくて世が安穩であること。」である。

12 同上、72頁。新村編、前掲注(0)、119頁によれば、「外部からの侵略に対して国家および国民の安全を保障すること。」とされ、続いて「各国別の施策、友好国同士の同盟、国際機構による集団安全保障など。近年、人間の生命と生活の保全を重視する『人間の安全保障』という概念も提唱。」と説明される。

13 同上、97頁。

グローバル公共財 (GPG) としての「平和」と「安全」に関する一考察

総合安全保障 (1980年の日本の総合安全保障戦略)	国家のさまざまな組織 (首相、防衛省、自衛隊、外務省、経済産業省、農林水産省、財務省など)、民間の経済主体	さまざまな危険 (外敵、自由貿易体制の崩壊、石油供給の途絶、食料危機、大規模地震)	国民	国民生活	防衛力、外交、国際協力、地域協力、市場開放、石油備蓄、食料備蓄、危機管理体制の構築	平時と危急時	国家 (自助)、地域協力、国際環境の三つのレベル
人間の安全保障	(主に開発関係の) 国際機関、先進国、NPO、途上国政府 (経済・社会保障関係の行政機関)	人権侵害、飢餓、雇用不安、病気、難民化、テロや犯罪、地雷、麻薬汚染、環境破壊	主に途上国の個人、特に弱者	多様な政治的、社会的、人間的、経済的価値	人権外交、援助、教育、難民救済、対人地雷除去、麻薬撲滅支援	人間の安全が保障されるまで常時。特に経済危機時	主に途上国 (権威主義的国家や崩壊国家)
地球環境保全	国家、企業、国際機関、NPO、一般人	地球環境 (エコ・システム) の破壊行為	人類	地球環境 (エコ・システム)	温暖化ガスの排出を抑制するための総合的な施策や手段、活動	常時	地球のあらゆる場所
情報セキュリティ	国家 (軍事組織、司法、外交機関、諜報機関)、企業、個人	敵性国家や組織、犯罪集団、ハッカー・グループ、個人的ハッカー	国家、企業、個人、その他の主体	国家機密情報、企業情報、個人のプライバシー、公共の経済インフラ、軍事インフラ、経済システム	警察、軍事、司法、外交などの統合的運用、国際協力、民間企業のセキュリティ対策	常時	地球大に広がるサイバー空間

出典：赤根谷達雄「第2章『新しい安全保障』の総体的分析」赤根谷達雄・落合浩太郎編著『新しい安全保障』論の視座・増補改訂版』亜紀書房、2007年、97頁。

なお、国語辞典だけではなく、やや専門的な事典でもほぼ類似の説明となっている。例えば、「安全保障 security」の項目で、「国や個人の安全を確保すること。国家や個人あるいは既得の価値に対する脅威が存在しないことを意味する。一般的には国家安全保障 (national security) を意味することが多い。(中略) 安全保障は、語源的には『～がない』という意味の接頭辞 se と『不安 (cure)』が結びついてつくられた『心配事がない』『不安がない』(careless) 状態を表す言葉であった。(中略) 言葉遣いとして、『国防/防衛 (defense)』から『安全保障』への転換が進んだのは冷戦期である。」¹⁴と説明される。

赤根谷は、「人間の安全保障」という表現に批判的であり、「人間の安全保障という言葉が具体的に意味するのは、個々の人権、貧困や飢餓や政治的抑圧からの自由、対人地雷やテロからの安全、健康、雇用の安全といった事柄であり、それぞれもっと適切な言葉や表現がある。」とする¹⁵。しかし、「人間 (すべての人間が人間らしく生きられること)」という視点で総合的・包括的に捉えることで、国家や国連が優先的に取り組むべき課題を明白にするために、とりわけ国連や国際社会においては「途上国に対する行動」として、総合的視野で一貫した対策を図る (すなわち「総合政策」である) ことに意味があると筆者には思われる。国連や国際社会でのきわめて限定された人材や財源のもとで、人間の生存

14 遠藤誠治「安全保障 security」広島市立大学広島平和研究所編、前掲注(6)、22頁。

15 赤根谷、前掲注(7)、73頁。

を脅かすあらゆる危険に対する具体的現実的対応として、優先順位を含めて現実的・効果的に対応しようとする戦略的表現なのである。

1-2. 「平和」の概念

平和という概念は「時代と文明によって異なる。」¹⁶が、今日では、前述したように、武力衝突がないという意味での消極的平和と、そのほかの危険からも逃れているという積極的平和とに大きく分けることができよう。前者の概念は、欧州の古い時代のもので、「語源的にみれば、平和 (peace) の由来はラテン語の『pax』であり、もともと紛争当事者のあいだで取り結ばれる講和のことを意味していた。」¹⁷ 後者の概念は、“positive peace”という言葉としてはガルトウングが嚆矢とされているが、前述のように、日本語の「平和」という言葉はそもそも第1の語義がそのような意味である。

「チェルノブイリや福島原発事故、あるいは地球環境問題に見られるように、『文明』そのものが平和を破壊する原因となる時代において、平和の意味は、『戦争と平和』の次元から次第に『リスクと安全』の次元をも包含するようになった。」¹⁸ と言われることもある。したがって、今日では「安全」と「平和」はそれぞれが近づいて、広義ではほぼ類似の事象を含む概念となっている。

1-3. 広義の「安全保障」と日本における「総合的安全保障」の提唱

今日における総合的安全保障または包括的安全保障という考え方の嚆矢は、1976年に発刊されて「安全保障研究において中心的な研究誌となった」¹⁹とされる『インターナショナル・セキュリティー (International Security)』の創刊号(第1巻第1号、Summer 1976)である。その緒言 (Foreword) には、「諸国は急速に、単に軍事的強度、経済的強靱さ、政府の安定性といった従来やり方だけでなく、エネルギー供給、科学技術、食料、天然資源といった以前はより重要でないと考えられていた能力といった観点からも、安全保障を捉えるようになってきている。……(原訳文に中略の点線がある) 今日では、世界的相互依存が、貿易、テロリズム、軍事物資供給、環境といった脱国境の関心を、いかなる繁

16 佐々木、前掲注(6)、566頁。

17 藤田明史・松元雅和「巻頭言『積極的平和』とは何か」日本平和学会『平和研究』第45号、早稲田大学出版部、2015年、vii頁。

18 佐々木、前掲注(6)、567頁。

19 中西、前掲注(4)、56頁。

栄した社会の安全保障上の考慮にも不可欠な要素としている」²⁰と明記されている。中西は、バリー・ブザンを引用して、「リアリスト・戦略研究者と平和研究者との間の共通の基盤として、安全保障概念が注目されるようになってきた」として、「個人の安全保障と国家安全保障、国家安全保障と国際安全保障、軍事安全保障と経済安全保障など、対比され、並列される諸概念に共通する研究分野として安全保障研究は構想されるようになる」²¹と述べる。日本では、「総合安全保障」が提唱された²²。

総合安全保障研究グループは、1979年(昭和54年)4月2日に大平内閣総理大臣の委嘱を受けて発足した。議長は(財)平和・安全保障研究所猪木正道理事長で、幹事の高坂正堯京都大学教授(当時)が中心となっており、とりまとめたことが明記されている。内容としては、「I 安全保障政策の総合的政策」の冒頭で「安全保障とは、国民生活をさまざまな脅威から守ることである。」と定義し、続けて「それは、第一に、いくつかの異なるレベルでの努力から構成されなくてはならない、という意味で、元来、総合的なものであった。安全保障政策は、〔1〕自助の努力のみならず、〔2〕国際環境を全体的に好ましいものにする努力、若しくは、〔3〕それを部分的に好ましいものにする努力、という三つのレベルの努力から構成されるべきものである。」として、国際環境を全体的に好ましいものにする努力も指摘する。本文の「Ⅲ いくつかの具体的考察」においては、伝統的な安全保障概念(国家間関係)に関連する「1. 日米関係」、「2. 自衛力の強化」、「3. 対中・対ソ(当時、現在のロシア)関係」に加えて、「4. エネルギー安全保障」および「5. 食糧安全保障」、さらに、「6. 大規模地震対策－危機管理体制－」の項目を挙げて論じている²³。

このように従来よりも広義で安全保障政策をまとめることは、「1970年代後半に欧米で次第に広まっていた安全保障概念と共通するものであり、それゆえ『総合』安全保障という言葉は必ずしも必要ではなかったのかもわからない」²⁴と考えられる。その上で、「・・・その総論部分では『安全保障の総合的性格』を指摘しているが、『総合安全保障』という言葉は特に使われていない。」と欧米での傾向と共通するものであることが示されている²⁵。

20 中西、前掲注(4)、56-57頁。

21 中西、前掲注(4)、57頁。

22 同上。

23 政策研究会・総合安全保障研究グループ『総合安全保障研究グループ報告書』1980年7月2日
[<http://worldjpn.grips.ac.jp/documents/texts/JPSC/19800702.01J.html>] (2018年8月15日参照)

24 中西、前掲注(4)、56頁。

25 同上、69頁、注(4)。

2. 「公共財」の概念と類型

2-1. 公共財の一般的基礎類型

まず前提として、公共財および私的財についての一般的整理をすると、① 純粋公共財は、非競合性 (non-rivalrous)、非排除性 (non-excludability) をもつ財である。② 非競合性を持ち排除可能な準公共財は「クラブ財」(club goods) であり、高速道路、映画、コード化されたテレビ放送、有料公園、会員制の施設などが挙げられる。③ 競合的 (非競合性をもたない) で排除不可能な (非排除的性格をもつ) 準公共財は「コモンズ (commons)」あるいは「コモン・プール財 (共有資源、公共資源) (common pool resources:CPRs)」と呼ばれることがあり、また、「オープン・アクセス財 (open-access goods)²⁶」との呼称もある。例として、牧草の生えた共有地、不妊化された昆虫、漁業資源、木材、水資源などが考えられる。④ そして、その他の財は「私的財 (private goods)」である。

このような経済学的「公共財」概念を見直す動きもある。三浦真紀は、「公共財の新たな定義とその供給理念」²⁷において、「混んでいる道路は、純粋な公共財とはならない。・・・『非競合性』を有していない状態になる。まして、日本の高速道路のように料金をとる有料道路は『非排除性』も有していないから、経済学ではますます公共財とはならない」という考え方に疑問を呈し、「混んでいようとしまいと、道路は公共財」と定義すべきだとする²⁸。医療や教育など、公の機関が「資源配分の効率性を歪めてでも供給量を増やさなければならない」と考えられている財やサービスこそ「公共財」と言うべきだとし、そのようなものを2つに分けて提示する²⁹。第1に「権利の保障に必要な財・サービス」、第2に「市場の形成に必要な財・サービス」である。第2のタイプの公共財はさらに、「財を交換するためのルール」と「実際に財を交換するための装置」に分けられる。

26 Nils Meyer-Ohlendorf, Michael Mehling, Astrid Epiney and Stefan Klinski, *Legal Aspects of User Charges on Global Environmental Goods*, (UFOPLAN 2004, FKZ 204 14 105) Final Report, Institute for International and European Environmental Policy, 10 February 2006, p.1 は、国際空域や公海を「地球環境財 (global environmental goods (open-access-goods))」と呼ぶ

[<https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/publikation/long/3131.pdf>] (2018年8月29日参照)。

27 三浦真紀「公共財の新たな定義とその供給理念」『土木技術資料』53-9 (2011年) [http://www.pwrc.or.jp/thesis_shouroku/thesis_pdf/1109-P004-007art_miura.pdf] (2018年8月22日参照)

28 同上、4頁。さらにその先を考えると、Kaul and Mendoza が、ボリオ・ワクチンはグローバル公共中間財であって、最終的な GPG はボリオの根絶である (Inge Kaul and Ronald U. Mendoza, “Advancing the Concept of Public Goods” in Inge Kaul (ed.), *Global Public Goods (the International Library of Critical Writings in Economics series, No.321)*, published by Edward Elgar, Cheltenham, 2016, p.68. Table 2 “Stages and examples of the production cycle of global public goods and their components”) と指摘していることに倣えば、道路は公共中間財であって、最終公共財は人や物の安全で効率的な通行 (交通) であると見ることがもできる。本稿では深入りすることなく、一般的な位置付けに従う。

29 同上。

「財を交換するためのルール」には、法の一部も含まれ、貨幣や度量衡の単位も含める³⁰。これは重要な指摘であり、権利保障のための公共財と経済分野でのルールと装置のための公共財という観点について、筆者も後に別稿で考察したい。「財を交換するための装置」は、当然ながら、交通輸送サービスや通信サービスが代表的である。筆者は国際社会における国際機構の「形成過程」で、「国際機構の一般的機能」としての「経済的社会的国際協力の促進」に関わる通信や度量衡の統一を目的とする「国際電信連合 (International Telegraph Union; 1865 年)」、「一般郵便連合 (General Postal Union; 1874 年)／万国郵便連合 (Universal Postal Union; 1878 年)」、「国際度量衡連合 (国際度量衡委員会 Comité international des poids et mesures および国際度量衡局 Bureau international des poids et mesures; 1875 年)」等が国際機構の嚆矢であったことを指摘したことがある³¹。

2-2. 「公共財」の細やかな類型化

Inge Kaul は、公共財を純粹公共財から純粹私的財まで、スペクトラム (スペクトル) 的に類型化した。すなわち、① 純粹公共財 (非競合・非排除)、② コ・プロダクション (共同 / 協働生産財) (非競合 + 私的共通利益・非排除)、③ コモン・プール資源 (競合・排除困難)、④ 非純粹私的財 (非競合・排除可能)、⑤ クラブ財 (部分的競合・排除可能)、⑥ 共同生産物 (競合 + 外部性・排除可能)、⑦ 純粹私的財 (競合・排除可能) である。それぞれの具体例として、① 月明かり、② 汚染の削減、③ 湖、④ 知識、⑤ スイミング・

表 2-1 地理的範囲による公共財の類型

地方 (local) 公共財	地方コミュニティのすべての成員に便益を及ぼす。(コミュニティが国境をまたいでいる場合には) 1 カ国以上の住民を含む場合もある。
国内 (domestic) 公共財	1 つの国の国内に位置しているコミュニティの成員すべてに裨益する。国民公共財は国内公共財であるが、国内公共財は必ずしも国民公共財ではない。
国民 (national) 公共財	ある国家のすべての住民に裨益する。
地域 (regional) 公共財	地理的なある領域に所属する諸国家に裨益する。
国際 (international) 公共財	1 カ国以上に裨益する。地球および地域公共財はともに国際公共財である。国際公共財であっても、地域公共財、地球公共財でない場合がある。例えば、NATO のもとでの集団防衛の公共財は、北米とヨーロッパに適用される。
地球 (global) 公共財	すべての国、そしてそれ故にすべての人に裨益する。

出典：大岩隆明『非伝統的安全保障問題と援助—国際公共財の視点から— (NIRA モノグラフシリーズ No.09)』総合研究開発機構 (NIRA)、2008 年、3 頁 (表 1 公共財の区分 [出所: International Task Force on Global Public Goods, 2006])、に基づき、筆者が地理的範囲の視点から、国内と国民公共財、および、国際公共財と GPG の前後を入れ換えるなどの最小限の再整理をした。

30 同上。

31 拙著『国際機構の機能と組織—新しい世界秩序を構築するために—第 2 版』国際書院、1997 年、71-74 頁。

プール、⑥ ある個人の教育、⑦ パンを挙げている³²。

3. GPG (地球公共財、国際公共財)

3-1. GPG の概念

まず用語としては、筆者が簡易的に使われている数量だけ調べてみたところ (2018年8月5日検索)、概数で“international public goods” 17万1千件、“global public goods” 32万3千件、「グローバル公共財」7千件、「国際公共財」1万2千件、であった。すなわち、英語としては、“global”public goods が、日本語としては、「国際」公共財が、それぞれ他の用語より2倍弱多く使われている。

GPG (地球公共財) について、表2-1の原案をまとめた国際タスクフォース³³は、GPGの概念を「国際コミュニティにその重要性が広く認識された諸課題であって、個々の国が単独で十分に対処することが困難で、幅広い国際的なコンセンサスや正当な意思決定過程を通じて定義されるもの」としている³⁴。このタスクフォースの場合と同様に、ひとまず、GPGと国際公共財 (international public goods) を方向性を同じくするものとして論を進めることとしたい。ただし、GPGと地域公共財を含めた包括概念ないし上位の概念として国際公共財を位置付けている³⁵。また、「国境を超える範囲」に便益を及ぼす財を「グローバル公共財 (国際公共財) (原文にはいずれにもかっこ書きで英文が入る)」と並記し、そこに含まれる一部の公共財として、「地域公共財」と「狭義のグローバル公共財」を記載する論者もいる³⁶。

3-2. GPG の具体的内容

GPGとして考えることができるのは具体的にどのような内容のものなのか、今まで国連開発計画 (UNDP) や世界銀行が提示したGPG (大岩は「グローバル公共財 (地球公

32 Inge Kaul, “Introduction – Understanding Global Public Goods: Where We Are and Where to Next” in Inge Kaul (ed.), *Global Public Goods (the International Library of Critical Writings in Economics series, No.321)*, published by Edward Elgar, Cheltenham, 2016, p.xvi.

33 フランスとスウェーデンの外務省主催で組織されたグローバル公共財に関するタスクフォース (International Task Force on Global Public Goods)。

34 大岩隆明『非伝統的安全保障問題と援助—国際公共財の視点から—(NIRA モノグラフシリーズ No.09)』総合研究開発機構 (NIRA)、2008年、3頁。

35 表2-1を参照。

36 吉田和男・瀬島誠・藤本茂「グローバル公共財とシミュレーション分析」、吉田和男・瀬島誠・藤本茂編著『地球秩序のシミュレーション分析』日本評論社、2009年、6頁。吉田らは、この両者は、「実際には」「交換可能な形で使われている」とする (同上、7頁)。

共財)」と呼ぶ)の優先的な課題を大岩は次のように整理している。① UNDP1999「平等と公正、市場の効率、環境と文化遺産、保健医療、知識と情報、平和と安全」、② 世界銀行 2000「改善された経済ガバナンスの促進、貿易統合、感染症、地球環境コモンズの促進、情報と知識」、③ 国際タスクフォース 2006「感染症の出現と広まりの予防、国際金融の安定化の強化、国際貿易システムの強化、平和と安全の達成、知識の創出」、④ スティグリッツ 2006「国際経済の安定性、国際安全保障、地球環境、国際人道援助、知識」である³⁷。

上記によれば、ほぼ共通の認識が既に生じていると見ることができよう。

第1に国際安全保障であり、「平和と安全」という表現の場合もある。「安全」とする場合には、自然災害なども含むが、地球温暖化等を根本的原因とするものからの安全保障はGPGとして位置づけられ、そのほかの多くの自然災害は国際的、地域的、国内的なものも含まれる。

第2に自由で公正な貿易であり、市場の効率や貿易統合、経済の安定性やガバナンスの促進、国際金融安定化などを含めた内容のものとして整理する。

第3に保健医療、感染症予防のグループである。「人間の安全保障」概念にも含まれる内容であり、今後、地球規模で一層重要となってくるものである。

第4に地球環境であり、コモンズや文化遺産などを含む概念である。

第5に知識と情報である。「知識の創出」などと表現される概念も含まれる。

第6として平等と公正がある。これについては、直接的にはUNDPの整理のみに記載があるが、筆者は、国連憲章等にも基盤として明記されている国際法や正義、秩序を含む広い意味で捉えて、重要なGPGと考えたい。

林敏彦は「国際公共財」と「地球公共財」を分け、国際公共財の例として、地域協力、伝染病予防、地域安全保障、地域文化を挙げ、地球公共財の例として、世界平和、世界遺産、インターネット、地球環境、種の多様性、を掲げておりきわめて示唆に豊む類型化である³⁸。

また、福本潤一は、次の表のように、自然共有財、人為的共有財、状態、の3つの観点からGPG(福本は地球公共財と国際公共財を区別しない)を分類している。

37 大岩、前掲注④、4頁。

38 林敏彦(放送大学教授)「やさしい経済学 2.世界政府の不在」『日本経済新聞』2006年3月17日。

表 3-1 GPG (地球公共財、国際公共財) の具体例

分類	種類	便 益		波及する範囲
		非排除性	非競合性	
自然共有財	酸性雨防止	有	有	地域
	国際河川	部分的	部分的	地域
	オゾン層保護	有	有	地球
	温暖化防止	有	有	地球
	生物多様性保護	有	有	地球
人為的共有財	国際ハイウェイ	無	有	地域
	電力網	無	部分的	地域
	インターネット	部分的	有	地球
	国際航空網・海運網	部分的	部分的	地球
	知識	部分的	有	地球
	世界共通の規範・原則 (普遍的な人権など)	部分的	有	地球
状態	貧困からの自由	無	無	地域
	平和維持	有	有	地球
	健康	有	有	地球
	金融の安定化	部分的	有	地球
	自由貿易の促進	部分的	有	地球

出典：福本潤一「1 国際協力の視点」高木保興『国際協力学』東京大学出版会、2004 年、13 頁
(カール他 [Kaul et al. 1999] とサンドラー [Sandler 1990] を参考に福本作成)。
(「地球」は「地域」と区別するため、筆者が太字にした。)

4. GPG (地球公共財、国際公共財) としての「平和・安全」

上記表 3-1 にもあるように、GPG 公共財のひとつが「平和 (平和維持)」である。国際法社会学の第一人者である廣瀬は、平和を「動態」的視点から、3つの次元で把握する³⁹。そのひとつが、国際的側面と国内的側面である。そのこと自体は一般的にも理解されているが、廣瀬は「しかも両側面は不可分」であることを国連憲章第 1 条を引用して強調する。すなわち、国連の創設および活動の目的を定める第 1 条には、「平和と安全の維持」と並べて、「人権の尊重と、差別のない社会の建設」⁴⁰が明記されているのである。「このことは、国際的な場での『平和』が、国内的な場での『人権尊重』や『社会の発展』と相まって達成されるということの意味して」⁴¹いるとともに、「この認識はさま

39 廣瀬和子「国際社会の構造と平和秩序形成のメカニズム—強制措置の実効性を中心に—」廣瀬和子・綿貫穰治編『新国際学—変容と秩序—』東京大学出版会、1995 年。

40 廣瀬、同上、112 頁。

41 同上。

ざまな議論を通して浸透している」とされる⁴²。具体的には「国際社会、国家、サブ・ナショナルな行動者の間の垂直的相互依存が進んでいる現代の国際共同体が『平和』であるためには、あらゆる部分システムで、『平和』が維持されていなければならない。国内の争いの原因が平和的に解決されないならば、当事者の主張は往々にしてテロやゲリラ活動などの武力行使へと発展し、国際的影響を及ぼし、その地域の平和および安全を危うくするからである。」(強調は筆者による)⁴³

GPG を表 3-1 に即して「人為的共有財」と「状態」に分けたとき、人為的共有財は手段であり、状態は目的ないし維持すべき理想ということになる。平和という「状態」を維持するための、あるいはもたらすための手段のひとつに「世界共通の規範・原則」が位置付けられる。当該表での「状態」は、「健康」や「貧困からの自由」という項目が端的に表現しているように国際的側面だけでなく、国内的側面も含む。廣瀬が言うように、人権や差別のない社会も同様である。本稿では「平和」をそのような広い意味で把握する。そうすると、「安全」の原語のひとつである security の意味と大きく隔たる概念ではないことになる。したがって、そのどちらか一方を用いることで足りることになるが、とりあえず本稿では、「平和・安全」と表記しておきたい。「平和」とだけ表記すると、単に戦争や武力行使がない状態である「最狭義の平和の概念」⁴⁴、すなわち「静学的平和(消極的平和)」⁴⁵と誤解されるおそれがあるからである。そのような意味として平和を捉えると「平和と安全には必ずしも関連性はないのであり、平和は人間の安全には連動はしない。」⁴⁶ということになってしまう。もっとも、吉川は上述に続けて「つまり、国際平和ではあっても、人間の安全は脅かされる状況がある」⁴⁷と述べ、ここでは伝統的な(狭義の)「国際平和」の意味で「平和」を用いていることが分かる。ただし、「国際平和は、安定した国内秩序と関連している。」⁴⁸として、国際連盟、ILO、そして国連憲章第 1 条の国連の主要な目的を受けた、第 55 条に触れている⁴⁹。すなわち「一層高い生活水準」、「経済的、社会的および保健的国際問題の解決」、「文化的・教育的国際協力」、「すべての者の

42 同上。

43 同上、112-113 頁。

44 同上、113 頁。

45 同上参照。

46 吉川元『国際安全保障論』有斐閣、2007 年、7 頁。

47 吉川、同上。

48 吉川、同上、21 頁。

49 吉川、同上。

ための人権および基本的自由の普遍的な尊重」などが国際平和と関連するものであるとする。したがって、筆者が「平和」概念を、本稿においては広義で、すなわち「動学的平和（積極的平和）」⁵⁰の意味で用いていることに繋がるものであろう。

おわりに

「安全とは多義的であるばかりでなく、矛盾を内包した概念である」ので、『安全保障』の意味とその実現手段をめぐる論議が続くことの方が、現代にふさわしいのである⁵¹。まして「平和」についてはなおさら、その通りであろう。本論で示されたように、“security”が身近なところに不安がないという、もっぱら個人的な意味合いでの安心・安全から次第に社会全体（国家や国際社会）の安全保障に拡大され、逆に“peace”はラテン語での戦争の講和から次第に心の安らぎまで意味するようになり、今日、両者は重なり合う概念を含むものとなった。

「西洋思想のなかで重要な位置を占めた『安全』概念の意味を深く問いかけることは、グローバリゼーションの進展と同時に人類の文化的多様性が明らかになりつつある現代世界においてこそ重要な示唆をもつ」⁵²のである。「グローバリゼーションの進展」が不可避である現在、「人類の文化的多様性」の肯定とその共存に向けて、「安全」や「平和」の維持という「公共財」もグローバルな視点で認識し、GPGであるとの共通理解に基づいて供給されるべきであろう。

50 廣瀬、前掲注(39)、113頁参照。

51 中西、前掲注(4)、61頁

52 同上。

研究ノート

産業クラスター形成の戦略的マネジメントシステム

ーバランス・スコアカードの視点ー

村 中 均*

Strategic Management System for the Formation of Industrial Clusters:
The Balanced Scorecard Approach

1. はじめに

筆者は、先の論稿で、地方創生時代の日本の各地域にとって、イノベーション創出の基盤となる産業クラスター¹の形成こそ地域を活性化させる手段であると考え、その形成プロセスを理論化し、戦略的な政策展望が可能な概念モデルである「産業クラスター形成段階モデル」の構築を行った(村中2018)。そして、その論稿の中で、重要目標達成指標(Key Goal Indicator: 以下KGI)、重要業績評価指標(Key Performance Indicator: 以下KPI)の設定やPDCA(Plan-Do-Check-Action)サイクルと産業クラスター形成段階モデルの連動は、クラスター形成に向けた取り組みに対して有効な指針を与えることを指摘した。本稿は、具体的にその内容を説明し、さらに実践的な産業クラスター形成に資する研究として進展させることを目的としている。

KGI、KPI、PDCAサイクルは、組織等のビジョン・戦略を遂行し、業績を評価する仕組み、すなわち戦略的マネジメントシステムを構築する要件となる。この戦略的マネジメントシステムの重要なツールとなるのが、バランス・スコアカード²(Balanced Scorecard: 以下BSC)である。

本稿は、産業クラスター形成について、BSCを適用し、試案的な産業クラスター形成

* 常磐大学総合政策学部 准教授

1 Porter (1998) は、産業クラスターを「特定分野の関連企業、専門的な供給業者やサービス提供者、関連業界の企業、関連・支援機関(大学、政府・自治体、業界団体等)が地理的に集中し、競争し同時に協力している状態」と定義している。これは地域のバリューチェーンと同義であり、本稿は、産業クラスターという場合、この定義を採用する。また、Porter and Kramer (2011) は地域に産業クラスター(すなわち地域のバリューチェーン)を形成することが、地域の生産性等を向上させ、社会的価値と経済的価値の創造の両立すなわち「共通価値の創造」(Creating Shared Value)につながることを指摘している。

2 BSC は、Kaplan and Norton (1992) によって提唱されたものである。

の戦略的マネジメントシステムを提示する。そこで、本稿では、村中（2018）の議論を基に産業クラスター形成のダイナミズムを説明する産業クラスター形成段階モデルを示し、その後、BSCとはどういったものであるのかということの説明した上で、BSCを産業クラスターに適用し、これらを統合した産業クラスター形成の戦略的マネジメントシステムについて論じていくこととする。

2. 産業クラスター形成段階モデル

地方創生の核となる産業クラスターは、どのように形成されるのであろうか。この産業クラスター形成のダイナミズムに関する疑問に対して、一定の回答を得られる代表的な研究としては、Porter（1998）の産業クラスター形成要因モデルと、園部・大塚（2004）の産業クラスター形成ライフサイクルモデルの2つを挙げることができる。

Porter（1998）は、需要条件（ニーズや需要量等）、要素条件（労働、資本等）、競争環境（企業の集積、競争状態等）、関連産業・支援組織（供給・流通業者、支援団体・機関等）という4つの要因によって、産業クラスター形成が推進されると考える。それらの要因を基に、朽木（2007, 2015）は、手段としての重点順序（シーケンスまたはフローチャート）があり、産業クラスター形成のプロセスとして、①需要条件・要素条件→②競争環境→③関連産業・支援組織という産業クラスター形成の要因3段階があることを提示し³、特に関連産業・支援組織はクラスターの能率化や高度化に寄与することを明らかにしている。

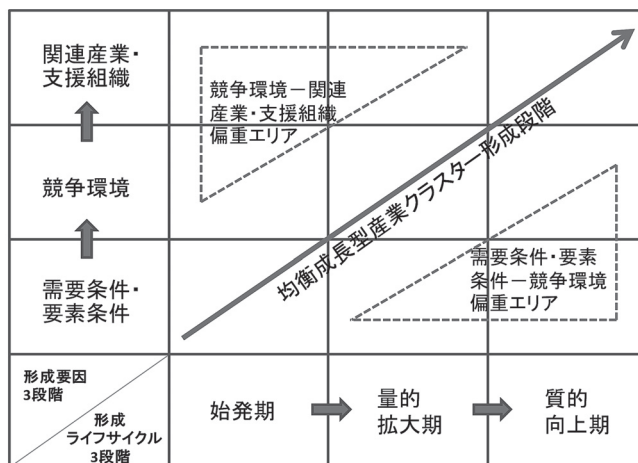
また、園部・大塚（2004）は、内生的な産業クラスターの形成プロセスを、①始発期（生産開始）→②量的拡大期（企業間競争の激化）→③質的向上期（能率化・高度化）という3段階の進展として捉え、産業クラスター形成のライフサイクル3段階を提示している。

村中（2018）は、上記の産業クラスター形成の要因3段階と産業クラスター形成のライフサイクル3段階の2つを、生産性という観点から統合し、産業クラスター形成のダイナミズムを分析する「産業クラスター形成段階モデル」の構築を行った（図1参照）。

図1の横軸（右方向）はクラスター形成のライフサイクル3段階を示し、縦軸（上方）はクラスター形成の要因3段階を示している。そして、図1上の右上方向の対角線

3 朽木（2015）は、本稿の第1段階の需要条件・要素条件を、需要条件→要素条件という段階に区分しているが、需要条件と要素条件の2つは、生産に関して相互に対応するものであり、2つをセットとして捉え、第1段階として統合している。

の矢印は、産業クラスターの形成プロセス上で、バランスの良い「均衡成長型の産業クラスター形成（段階）」を示している。これは、始発期には、需要条件・要素条件が重要となり、量的拡大期には、競争環境が重要となり、そして質的向上期には関連産業・支援組織が重要となることを意味している。産業クラスター形成ライフサイクル3段階とは、始発期は生産化、量的拡大期は競争激化、質的向上期は能率化・高度化という産業構造の変化を意味しており、産業クラスター形成要因3段階は、最初に生産に関わる需要条件・要素条件の充実、次に競争環境の整備・充実、最後に能率化・高度化に寄与する関連産業・支援組織の充実といったクラスター形成の推進要因の変化を意味しており、それぞれ各段階が適合しており、均衡的であるといえる。



出典：村中(2018)より作成。

図1 産業クラスター形成段階モデル

そして、図1上の点線で示されるエリアで、対角線上から左上のエリアは、始発期に競争環境また関連産業・支援組織という要因を強調し、量的拡大期に、関連産業・支援組織という要因を強調しており、「競争環境－関連産業・支援組織偏重エリア」といえ、対角線上から右下エリアは、量的拡大期に需要条件・要素条件という要因を強調し、質的向上期に需要条件・要素条件や競争環境という要因を強調しており、「需要条件・要素条件－競争環境偏重エリア」といえよう。これらの点線エリアは、形成要因と形成ライフサイクルの段階が一致せず、バランスが悪く、不均衡エリアといえる。

以上、産業クラスター形成の段階進展について、概念モデルを構築し、その提示を行った。概念モデルは、基本的に産業クラスターの形成に近道はなく、一連の均衡段階を遂行

していく必要性を示している。

3. BSC

ここで、BSCについて説明を行ってみよう。BSCは、組織等がビジョン・戦略を策定・実行し、それがいかに達成されたかを可視化し、結果とプロセスを評価するツールであることから、ビジョン・戦略の策定・実行機能と業績評価機能を一体化させた戦略的マネジメントシステムといえる（櫻井 2008）。また BSC は、ビジョン・戦略を明確にし、それを組織トップから構成員 1 人 1 人まで落とし込み、部門や個人の目標とビジョン・戦略との整合性をとることから、組織内の協働の強化につながる効果がある（吉川 2001）。

BSC では、ビジョン・戦略を実現するために、財務の視点、顧客の視点、業務プロセスの視点、人材と変革（学習と成長）の視点という業績評価の 4 つの視点が設定されることになる（Kaplan and Norton 1996）。例えば、財務の視点とは、経済的な成果のことであり、顧客の視点とは、標的とする顧客を対象とし、業務プロセスの視点は、オペレーションさらにイノベーションの側面に焦点が置かれ、人材と変革の視点とは、従業員のスキル等のことである（櫻井 2008）。

図 2 に示されているように、BSC は、ビジョン・戦略が 4 つの視点で展開され、4 つの視点は相互に関連し、さらに 4 つの視点をバランスさせるところに特徴がある（バランス・スコアカード・フォーラム 2002）。時間のバランスで見ると、財務の視点は過去、顧客の視点と業務プロセスの視点は現在、人材と変革の視点は将来を表し、外部と内部の評価項目のバランスで見ると、財務の視点と顧客の視点は外部となり、業務プロセスの

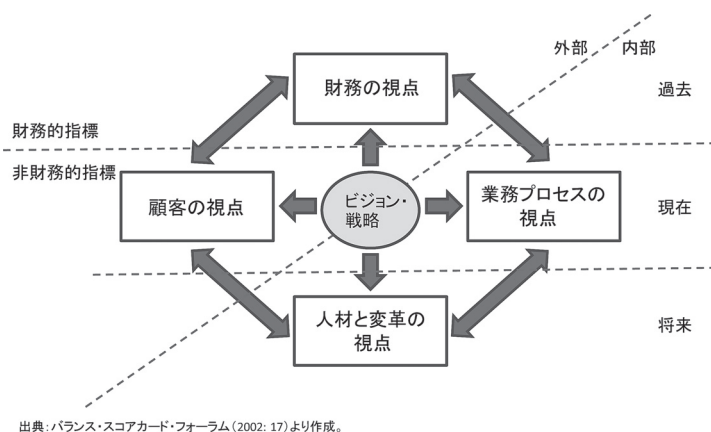


図 2 BSC におけるビジョン・戦略と 4 つの視点

視点と人材と変革の視点は内部となり、財務的業績と非財務的業績の評価項目のバランスで見ると、財務の視点は財務的指標で評価し、顧客の視点と業務プロセスの視点と人材と変革の視点は非財務的指標で評価することになる。さらに、BSCは、ステークホルダー（利害関係者）をバランスさせることを志向しており、成果に連動した客観的かつ公正な業績評価システムとして機能することになる。

BSCを構成する、財務の視点、顧客の視点、業務プロセスの視点、人材と変革の視点、これらの間には「縦の因果関係連鎖」がある。例えば、それは、従業員のスキル等が向上すれば（人材と変革の視点）、業務時間が短縮し（業務プロセスの視点）、それが納期の厳守や顧客の満足度を高め（顧客の視点）、結果として売上高や利益につながる（財務の視点）という関係であり（二神・高山・高橋 2014）、人材と変革の視点 → 業務プロセスの視点 → 顧客の視点 → 財務の視点という因果関係のことである。

さらに、BSCでは、視点毎に戦略目標（KGIと同意）を設定する。そして、戦略目標を達成するための重要成功要因（Critical Success Factor：以下CSF）が設定され、それを測るKPIを設定し、最後に、具体的に実行するためのアクションプランが策定される。ビジョン・戦略は、例えば、強み（Strength）と弱み（Weakness）からなる内部環境分析と、機会（Opportunity）と脅威（Threat）からなる外部環境分析によるSWOT分析によって戦略目標として設定され、その成功要因さらに具体的な達成目標、そして具体的なプランの設定につながることになる（二神・高山・高橋 2014）。このような視点毎のKGI、CSF、KPI、アクションプランとの間の関係のことを「横の因果関係連鎖」という。これは、KGI → CSF → KPI → アクションプランという因果関係を意味している。

以上のことを踏まえ、BSCの基本的な構造を描くと、図3のようになる。



出典：二神・高山・高橋(2014: 30)より作成。

図3 BSCの基本構造

図3のBSCを設計すれば、良い業績が生まれるというわけではなく、それを実際に運用していくことが肝要である。BSCの運用とは、設計したBSCを活用し、PDCAサイクルを回していくことである。PDCAサイクルを回す際には、適切な期間毎に、KGI、KPI、アクションプランの達成状況や実施状況の適切性を評価し⁴、KGI、CSF、KPI、アクションプランを見直し、BSCの内容の改善等を行っていく必要がある。

4. 産業クラスターのBSC

高橋（2010, 2013）は、BSCを産業クラスターに適用し、その有用性を説明している。ここでは主にその議論を基に、産業クラスターのBSCについて、考察を進めていくことにする。

はじめに基本となる、産業クラスターのBSCのKGIを設定してみると、財務の視点は経済的成果、顧客の視点は域内外の顧客が対象となり、業務プロセスの視点はイノベーションの成果、そして人材と変革の視点はイノベーション創出の基盤すなわち産業クラスター形成の推進要因が対象となる（高橋 2013）。イノベーション創出の基盤（人材と変革の視点）によって、イノベーションの成果が生まれ（業務プロセスの視点）、それが顧客の満足度を高め（顧客の視点）、結果として生産性等の経済的成果を得る（財務の視点）という縦の因果関係連鎖が生じる。このことを前提に、産業クラスター研究会（2005）の「効果測定の方法例」と、それを参考にした高橋（2010, 2013）の分類例を参照し、産業クラスターのBSCの構築を試みてみよう。

まず、産業クラスターのビジョン・戦略は、具体的には各地域の特性を基に策定されることになるが、地方創生時代において共通するのは、地域の内生的・自立的発展である。BSCではそれをKGI、CSF、KPI等に落とし込んでいくが、そういった指標の参考となるものが、産業クラスター研究会（2005）の効果測定の方法例である。方法例では、政策連携効果（指標として、ネットワーク化支援、取引・販路拡大支援等）、地域資源充実効果（指標として、人材の集積、技術の集積、生活環境、交通インフラ等）、イノベーション創出環境改善効果（指標として、知識の共有、企業間の商談等）、イノベーション成果（指標として、新製品開発、研究成果等）、経済的成果（指標として、生産性の向上、

4 例えば、単年の目標値を設定する場合、その達成状況によって評価することになる。また、複数年にわたる目標値を設定し年毎に評価を行う場合、各地域の「まち・ひと・しごと創生総合戦略」でも採用されている年毎の期待値を設定し（目標値から取り組み開始時値との差と、何年目 / 全体年数を基に期待値を設定）、その達成状況（(実績値 - 開始時値) / (目標値 - 開始時値)）によって評価することが基本になろう。

付加価値額の向上、雇用の増大等) という 5 つの項目が挙げられている。高橋 (2013) は、これらを BSC の 4 つの視点から捉え、経済的成果を財務の視点の KGI とし、イノベーション成果を業務プロセスの視点の KGI として設定し、政策連携効果と地域資源充実効果とイノベーション創出環境改善効果の主要な内容は、イノベーション創出の基盤すなわちクラスター形成の推進要因であるので BSC 中の人材と変革の視点の KGI として分類し、これに顧客の視点の KGI として域内・域外取引の充実を加え、それぞれ構成する指標を CSF として設定している。

本稿では、人材と変革の視点を構成し、高橋 (2010, 2013) が政策連携効果、地域資源充実効果、イノベーション創出環境改善効果の中の指標 (CSF) として分類しているものを、クラスター形成の推進要因である需要条件・要素条件、競争環境、関連産業・支援組織の 3 つの観点から再分類・抽出し、需要条件・要素条件の充実、競争環境の充実、関連産業・支援組織の充実を人材と変革の視点を構成する KGI として設定する。既述のごとく、産業クラスターの形成のプロセスは、需要条件・要素条件 → 競争環境 → 関連産業・支援組織という因果関係があり、人材と変革の視点を構成する KGI として設定する

表 1 産業クラスターの BSC 例

視点	戦略目標 (KGI)	CSF	KPI	アクションプラン
財務の視点	経済的成果	生産性の向上 付加価値額の向上 売上の増大 雇用の増大 税収の増大	付加価値額/人 付加価値額 売上高 雇用者数 税収	
顧客の視点	域内・域外取引の充実	域内取引 域外取引 リピーター確保	増加数 増加数 リピート率、満足度	
業務プロセスの視点	イノベーション成果	研究成果 企業間取引 新製品開発 新事業展開	件数 取引高 件数 件数	
人材と変革の視点	関連産業・支援組織の充実	ネットワーク化支援 知識の共有 取引・販路拡大支援 国際化支援 企業間の商談 企業・大学の高度な研究 産学官共同研究 新事業の情報収集	件数 参加数 件数 件数 件数 評価点 件数 収集率	
	競争環境の充実	企業の集積 人材の集積 技術の蓄積 大学・研究機関の集積 投資資金、人材調達	件数 人数、能力 件数 件数 評価点	
	需要条件・要素条件の充実	需要の存在 技術支援 起業化支援 金融支援 企業・大学誘致 生活環境、交通インフラ	量、ニーズ評価 件数 件数 件数 誘致数 距離、時間	

出典：産業クラスター研究会 (2005)、高橋 (2010, 2013) より作成。

際には、一番下位に需要条件・要素条件の充実、その上に競争環境の充実、さらにその上に関連産業・支援組織の充実を配置することになる。

以上のことを踏まえると、産業クラスターのBSCの例は、具体的なアクションプランについては空欄としているが、表1のように描くことができる。

KGIやKPIを具体的な数値として設定する際には、現場を観察し、ワークショップ等活用し、様々な視点から分析し、かつ客観的なデータ⁵（エビデンス）を基に決める必要がある。また、表1のKGI間、CSF間の因果関係は、先に説明した縦の因果関係連鎖によって、ビジョン・戦略を実現する「戦略マップ」（吉川2003）を表している⁶。表1の中のCSFを一部抽出し、仮説的因果関係を矢印で示し、産業クラスターの戦略マップの例を描くと図4のようになる。

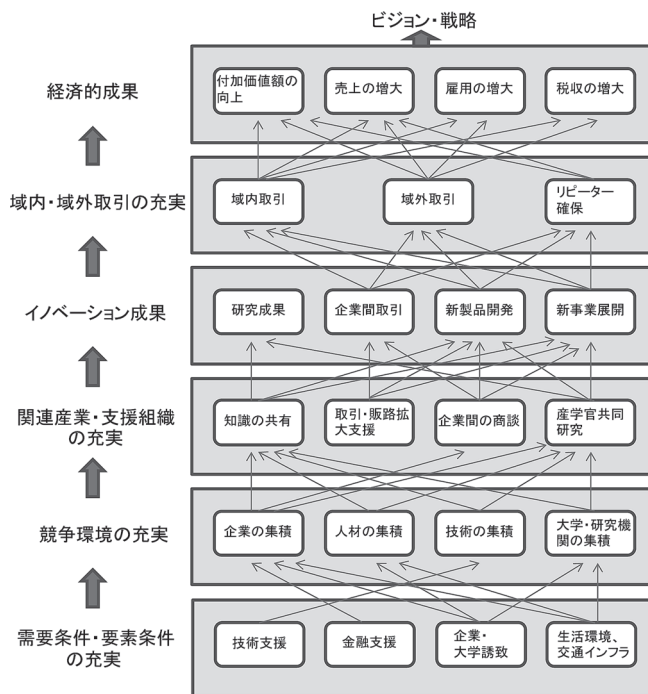


図4 産業クラスターの戦略マップ例

本稿の産業クラスターのBSCの例は、産業クラスター研究会（2005）が示した効果測

5 政府の「まち・ひと・しごと創生本部」から提供されているRESAS（地域経済分析システム）のデータ等を活用することが、例として挙げられる。

6 BSC上の因果関係は「仮説」である。戦略マップは、それを検証するツールであり、検証には、PDCAサイクルを回すことが重要となる。

定の方法例を基に、高橋（2010, 2013）が産業クラスターの BSC として具体化したものを、さらに産業クラスター形成のプロセスを考慮し、体系化を行ったものである。

5. 産業クラスター形成の戦略的マネジメントシステム

それではこれまでの議論を基に、戦略的な産業クラスター形成のマネジメントシステムについてまとめてみよう。

産業クラスター形成段階モデル（ここでは均衡成長型の産業クラスター形成の段階のみ対象としている）と本稿で提示した産業クラスターの BSC を統合することで、図 5 のような、産業クラスター形成に向けた実践的なロードマップが示されることになる。

均衡成長型の産業クラスター形成の段階では、始発期には、需要条件・要素条件が産業クラスター形成の推進要因として強調され、産業クラスターの BSC の人材と変革の視点の中の KGI として設定されている需要条件・要素条件の充実（さらにいえば、それを構成する CSF と KPI とアクションプラン）が重要となる。また、量的拡大期には競争環境が産業クラスター形成の推進要因として強調され、産業クラスターの BSC の人材と変革の視点の中の KGI として設定されている競争環境の充実（さらにいえば、それを構成す

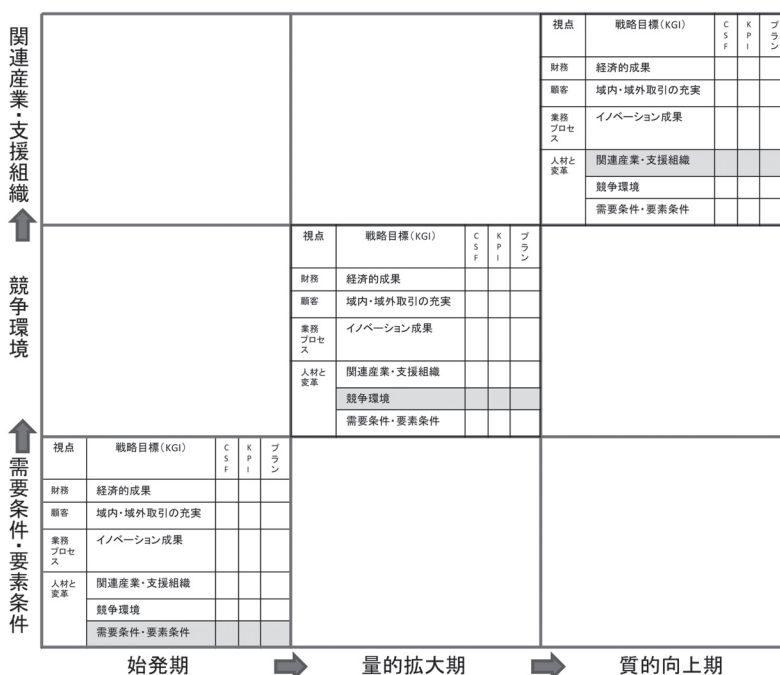


図5 産業クラスター形成段階モデルと産業クラスターの BSC の統合モデル

る CSF と KPI とアクションプラン) が重要となる。そして、質的向上期には関連産業・支援組織が産業クラスター形成の推進要因として強調され、産業クラスターの BSC の人材と変革の視点の中の KGI として設定されている関連産業・支援組織の充実（さらにいえば、それを構成する CSF と KPI とアクションプラン) が重要となる⁷。

以上のように、産業クラスター形成段階モデルと産業クラスターの BSC を統合することで、産業クラスター形成に向けた長期的プロセスが示されている中で産業クラスターの BSC を運用することができ、産業クラスター形成の戦略的マネジメントシステムを構築することが可能となる⁸。

6. おわりに

産業クラスターの形成には、様々な地域のステークホルダーが関わることになり、ビジョン・戦略を共有し、それを遂行する仕組みとして BSC は重要であり、有効なものである（高橋 2010, 2013）。

BSC の運用すなわち PDCA サイクルを回していく際には、「継続」と「向上」がいかに関われるかが課題となる。長期的な視点（数年単位）に立って成果を見込み、長期的なモチベーションを維持し、KGI や KPI の達成状況等をモニタリングする必要がある。

本稿で示した産業クラスター形成段階モデルと産業クラスターの BSC を統合することは、産業クラスター形成の長期的な視点に立ったモデルが示されている中で、BSC を運用できるという利点がある。参照指標が示されており、産業クラスター形成の取り組みに対して、長期的なモチベーションを維持し、継続と向上を図ることが可能となる。しかし、ここで提示した産業クラスター形成の戦略的マネジメントシステムは、1 つのパターンを示しているに他ならない。また、本稿は、総花的な議論となっており、今後、具体的な実践事例による研究等が必要になってくるといえる課題がある。

本研究は、理論による実践を促進することを目的としており、実践につながる理論モデ

7 Kaplan and Norton (1996) は、組織の発展段階によって重要な指標が変化することを指摘している。ここで説明する、均衡成長型産業クラスター形成の段階で重要となる産業クラスターの BSC の人材と変革の視点の中の KGI、それを構成する CSF と KPI とアクションプランは、図 5 上で色付け箇所として表現している。

8 現在、各地域が策定し、実行している「まち・ひと・しごと創生総合戦略」では、KGI、CSF、KPI、アクションプランが設定され、PDCA サイクルが実施されている。まち・ひと・しごと創生総合戦略を策定する際に、BSC の 4 つの視点や因果関係連鎖という観点から、KGI、CSF、KPI、アクションプランを設定しているという地域は多くはないであろう。本稿で提示した、産業クラスター形成段階モデルと産業クラスターの BSC を統合した産業クラスター形成の戦略的マネジメントシステムは、地方創生で核となる産業クラスター形成の取り組みに対して、有効なツールになりうると考えられる。

ルを提示している。理論による実践がなされ、実践によって理論が修正されるという相互作用によって、理論と実践、双方が発展していく必要がある。このスパイラルアップによって、地方創生を進展させていかなければ、それは「絵に描いた餅」で終わりかねないのである。

謝辞

本稿は、常磐大学課題研究助成（2015年度～2016年度、研究代表：村中 均）を受けた研究の成果の一部である。

参考文献

- バランス・スコアカード・フォーラム編（2002）『バランス・スコアカード経営 なるほど Q&A』中央経済社。
- 二神恭一・高山貢・高橋賢編（2014）『地域再生のための経営と会計』中央経済社。
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992), “The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance,” *Harvard Business Review*, 70 (1), pp.71 – 79.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press.
- 朽木昭文（2007）『アジア産業クラスター論』書籍工房早山。
- 朽木昭文（2015）「産業クラスターと「シークエンスの経済」」『経済セミナー』685, pp.48 – 54.
- 村中均（2018）「産業クラスター形成の概念モデル分析ー地方創生のための一試論」『常磐総合政策研究』1, pp.189 – 202.
- Porter, M. E. (1998), *On Competition*, Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011), “Creating Shared Value,” *Harvard Business Review*, 89 (1), pp.62 – 77.
- 櫻井通晴（2008）『バランスト・スコアカード 改訂版』同文館出版。
- 産業クラスター研究会（2005）『産業クラスター研究会報告書』。
- 園部哲史・大塚啓二郎（2004）『産業発展のルーツと戦略』知泉書館。
- 高橋賢（2010）「産業クラスターの管理と会計ーメゾ管理会計の構想」『横浜経営研究』31 (1), pp.73 – 87.

高橋賢（2013）「産業クラスターへの管理会計技法の適用」『原価計算研究』37(1), pp.117-126.

吉川武男（2001）『バランス・スコアカード入門』生産性出版。

吉川武男（2003）『バランス・スコアカード構築』生産性出版。

研究ノート

日系自動車メーカーの海外戦略と産業政策

－タイとインドネシアにおけるトヨタの事例から－

岡 崎 拓*

‘Overseas business strategies of Japanese car manufacturers and industrial policies
: A case study of Toyota in Thailand and Indonesia’

はじめに

日系自動車メーカーの海外進出が続く中で、各メーカーは各地域において独特な戦略を採るとともに、進出先の外資誘致政策、あるいは自動車関連政策への対応を行ってきた。

トヨタは1960年代から海外展開を本格化させ、アジア、南米、豪州などに参入した。トヨタのアジア生産体制の中心は中国、タイ、インドネシアである(表1)。現在中国はトヨタのアジア生産台数の44%を占めるが、タイとインドネシアの合計も38%と大きい(図1)。マレーシア、フィリピン、ベトナムは部品生産、供給が中心であり、東南アジアにおける完成車生産の中心はタイとインドネシアの2か国であることがわかる。

表1 アジアにおけるトヨタ自動車 国別生産台数 (2015, 2016年)

		2015年	2016年
アジア	中国	1,013,000	1,075,488
	台湾	182,350	136,114
	インドネシア	368,000	357,711
	マレーシア	79,000	56,000
	フィリピン	49,000	55,000
	タイ	634,000	556,000
	ベトナム	44,000	51,000
	インド	159,000	146,371
	日本	4,035,434	4,035,186

出所) OICA production statistics より筆者作成

* 常磐大学総合政策学部 経営学科 助教

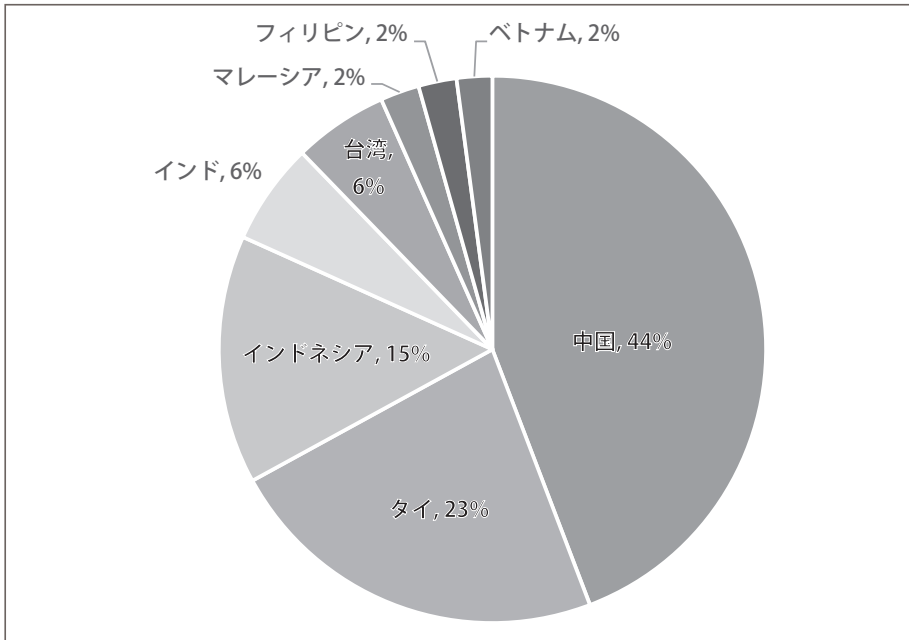


図1 トヨタのアジア国別生産台数（2016年）
出所）OICA production statistics より筆者作成

図2、図3はトヨタの輸出、海外生産台数の推移を示している。海外戦略を開始した60年代以降輸出が徐々に伸び、70年代中盤から大きく拡大した。80年代に入るとブラザ合意後の円高も相まって輸出は減少、代わりに海外での現地生産が拡大を始めた。80年代の現地生産は北米が中心であったが、90年代後半以後は東南アジア、中国での生産の急激な伸びが見られ、現在は北米を大きく上回る規模となっている。

本稿では、トヨタのタイとインドネシア戦略を取り上げ、進出の形態と進出先の自動車産業関連政策への対応を分析する。近年、トヨタはASEAN域内で複雑な生産、販売ネットワークを形成している。タイとインドネシア進出とその中で政策対応を分析することで、東南アジアにおけるトヨタのネットワーク形成の要因と域内統合の効果が明らかになると考える。

東南アジア、特にASEAN加盟国を対象とする分析はこれまで多くなされてきた。ただしその多くは地域全体の分析を対象とするもの（上山，2014；チョウドリ，2013；丸山，1997）や、各国の個別自動車産業分析（山下，2003；小林・大森，2014）が主軸であった。田中（2006）や川辺（2018）ではトヨタのタイ、インドネシアの活動の事例研究が実施されている。

日系自動車メーカーの海外戦略と産業政策
 タイとインドネシアにおけるトヨタの事例から

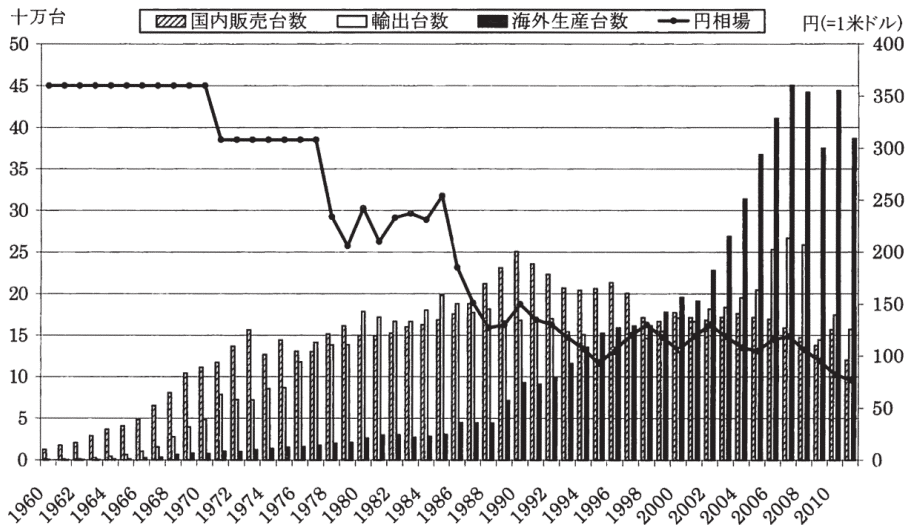


図2 トヨタ国内販売台数、輸出台数、海外生産台数、円相場
 出所) 石井 (2013) p.92

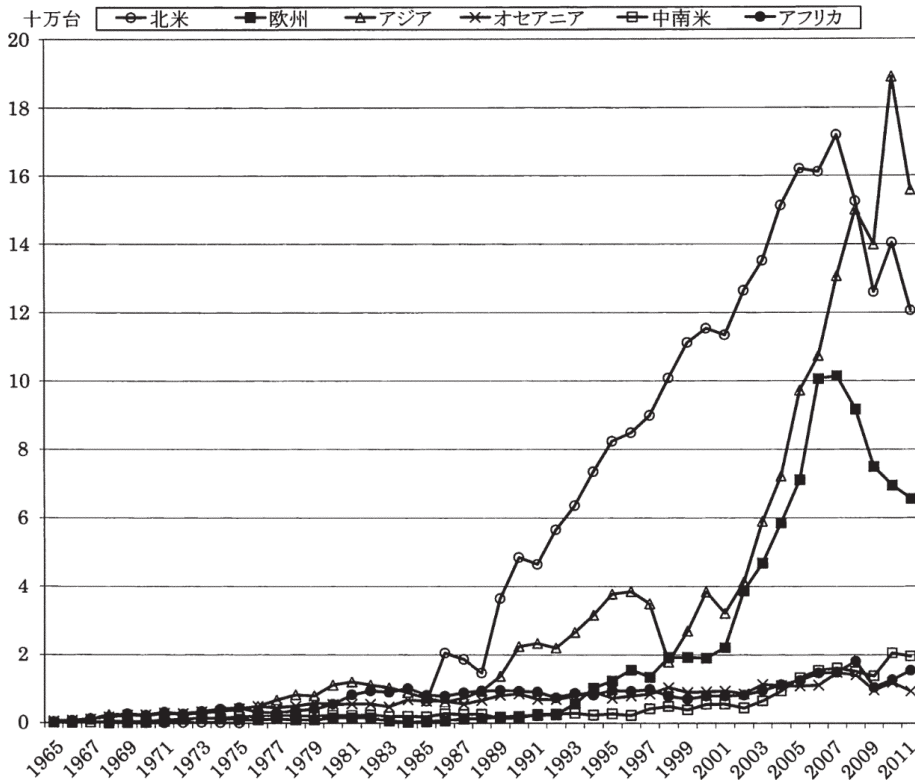


図3 トヨタ 地域別海外生産台数推移
 出所) 石井 (2013) p.98

本研究では、タイとインドネシアにおけるトヨタの戦略を比較分析することで、各国個別の政策、現在の自動車市場・産業構造、そしてトヨタの戦略の変遷をとらえる。複雑化する域内の生産販売ネットワークの背後に、いかなる各国個別の要因が存在し、トヨタの戦略の相違に反映されたかを明らかにする。これにより東南アジア全体を対象にした分析やトヨタの個別の国における戦略分析では行えなかった、メーカーの2ヶ国の政策対応の比較分析が可能となり、他地域におけるネットワーク形成分析や他メーカーとの比較につながるものであると考える。

1. タイにおけるトヨタ自動車の動き

1.1. タイ自動車産業保護期から自由化期のタイ・トヨタ

先に見たように、タイはトヨタのASEANにおける生産の最大の拠点国となっている。タイへの生産拠点設立は1962年のトヨタ・モーター・タイランド(TMT)の設立に始まる。この後1978年にトヨタ・オートボディ・タイランド(TABT)が、1987年にサイアム・トヨタ・マニュファクチャリング(STM)が設立された。

トヨタは1962年にフィリピンに進出し、現地デルタ・モーター社と業務提携し、同社の工場においてコロナ用エンジンなどの生産を開始した¹。同年のタイ進出と併せ、これがトヨタのASEAN地域における生産の始まりである。

1960年代から70年代初頭の時期は、各国の自動車産業振興政策に合わせ、トヨタの海外展開が本格化し始める時期であり、アジア以外にも南米、オセアニア、カナダなどでの海外生産が開始されている。タイにおいても工業化、具体的には基幹産業の育成や輸入代替産業の育成、輸出産業振興などが50年代から図られ(チョウドリ, 2013)、日系企業を中心とした外国メーカーの参入が実施された。

タイは、70年代以降本格的に自動車産業政策を開始した。その中心は国内メーカー・サプライヤーの保護と自国自動車産業の強化であった。タイは1961年に投資奨励法を策定し、外国メーカーの参入を後押ししたものの、75年からは組み立て生産の規制ならびに25%の国産化率割合義務設定した。さらに78年には完成車輸入の禁止、84年には乗用車の国産化規制の50%への引き上げ、86年には国産化率のさらなる引き上げと対象拡大が実施された(フォーイン, 2011, p.189)。

1 このフィリピンでの生産体制は1983年で終了した。その後はTMPが88年、TAPが90年に設立され、現在までの生産体制へとなっている。

このような状況の中で、トヨタは1970年から「クラウン」の組み立て生産を開始し、1975年に第2工場を操業開始、78年にTABTを設立するなどタイでの生産体制の拡大を図ってきた。82年にはTMTがタイにおけるサプライヤーの協力組織としてToyota Co-operation Club (TCC)を結成、87年にはSTMを、88年にはボディの架装業務を行うThai Auto Works (TAW)を設立し(田中, 2006)、タイでの国産化規制をはじめとした政策への対応と生産体制の整備を進めていった。

1980年代後半以後、タイの自動車産業政策は、経済の急速な拡大と自動車市場の拡大を背景に自由化の方向へシフトしていった。1991年には輸入車規制を撤廃し、93年には工場の新設禁止措置の撤廃がなされた。TMTも92年に累計50万台、96年には累計100万台の完成車生産に達した。

しかしながらタイは1997年のアジア通貨危機の震源地となり、国内経済状況は大きく混乱した。自動車産業も危機の影響を大きく被り、販売、生産の両面での大きな落ち込みを経験した²。一方で、このアジア通貨危機に伴う経済の落ち込み、自動車市場の縮小が、非日系メーカーのASEAN進出の足かせとなり(上山, 2014, p.212)、その後も生産、販売を継続した日系メーカー中心の産業構造の強化につながったという見方もある。

この後タイを含むASEAN諸国は、経済危機からの回復と経済統合の加速を目指し、各種投資促進スキームを実施した。AICO³、CEPTなどのスキームにより、自動車や関連部品を含む輸入関税が0~5%に低減され、外資の流入もさらに期待される状況となった。

90年代のトヨタは、1990年にフィリピンのTAP、マレーシアのT&Kオートパーツを設立する。同時にシンガポールに、東南アジアの営業統括会社であるトヨタ・モーター・マネジメント・サービス・シンガポール(TMSS)を1990年に設立した。同社は2001年よりTMAPと社名を変更し、ASEAN各国の部品等供給のサポート、マーケティングなどの支援をはじめ地域拠点間の調整機能を持つものとなった。

このようなASEAN諸国内の拠点設立により、トヨタのASEAN完成車、部品供給体制が形成されていった。タイ、フィリピン、マレーシア、インドネシアが生産部品の特化、各国に相互供給、各国の生産モデルに組み立てるといった域内分業体制は、前述の域内関税引き下げスキームによる関税引き下げを活用しての戦略であった。

2 96年から96年の間で、タイの自動車販売は58.9万台から14.4万台へ、生産は55.9万台から15.8万台へ縮小した。(データ出所:フォーイン, 2011, p.189)

3 原産地規則や資本比率規制をクリアする製品に対し、特惠関税、国産化認定などの特典が与えられる(清水, 2011, p.68)。

タイの生産拠点においても、TMT がピックアップトラック組み立て、TABT がプレス金型、STM がディーゼルエンジンを生産し、STM のエンジンが域内のマレーシア、あるいは欧州、オセアニア拠点に供給されていた。一方で TMT にはインドネシアからエンジン、フィリピンからトランスミッション、マレーシアからはステアリングが供給され（丸山，1994，pp.325-326）、タイの各拠点がトヨタの ASEAN 地域、あるいはグローバル生産ネットワークへ組み込まれていったことがわかる。

1.2. 「アジアのデトロイト」計画期のタイ・トヨタ

アジア通貨危機後、タイはそれまで以上の工業化にかじを切る。2001 年に首相に就任したタクシン政権下において、「アジアのデトロイト」が標榜され、タイ自動車産業のグローバル拠点化が政策的にも目指されることとなった。この計画の背景には 2002 年に AFTA（アジア自由貿易協定）が本格的に動き出し、先行 6 ケ国での域内関税率が概ね 5% 以下になったということがある。この AFTA による関税率引き下げと域内経済統合の進展は、タイ自動車産業においても域内からの部品調達と完成車輸出の加速を導くものであった。

この ASEAN とタイの政策的な動きの中で、アジア通貨危機後のタイ・トヨタの新たな戦略が IMV（Innovative International Multipurpose Vehicle）プロジェクトである。

トヨタは 1997 年から、ASEAN 地域を中心に、アジア向け低価格・簡素化小型モデルである「ソルーナ」を投入した。同モデルは TMT が商品開発からかわり、その第 2 工場⁴で生産された。しかし生産・発売開始と同じ年にアジア通貨危機が発生し、順調なスタートを切ることはかなわなかった。その後危機から回復し、2002 年にソルーナは後継機のヴォイスにモデルチェンジされた。

このアジアカー「ソルーナ」は「Made in Thailand」のモデルであったが。一方で 2000 年代に入ったこの時期、トヨタは「Made in Japan」や「Made in Thailand」ではなく、「Made by Toyota」の車、つまり海外のみで国際分業され生産される海外市場専用車のプロジェクト（トヨタ自動車 HP）である IMV を 2002 年に始動した。

IMV は、共通のプラットフォームをベースとして、現地でデザイン・開発されたピックアップトラック、SUV、ミニバンなど複数のアッパーボディを持つ多目的商用車である（田中，2006）。表 2 は IMV プロジェクト開始時の概要を示している。

4 同工場は 1996 年に設立された。

表2 トヨタ IMV プロジェクト開始時の生産体制

タイ	TMT	ピックアップトラック (ハイラックス VIGO)	2004年8月	28万台/年 うち輸出14万台	アジア、欧州、 オセアニア等
		スポーツ・ユーティリティ・ ビークル	2005年		
インドネシア	TMMIN	ミニバン	2004年9月	8万台/年 うち輸出1万台	アジア、中近東
南アフリカ	TSAM	ピックアップトラック	2005年	6万台/年 うち輸出3万台	欧州、アフリカ等
		スポーツ・ユーティリティ・ ビークル			
アルゼンチン	TASA	ピックアップトラック	2005年	6万台/年 うち輸出4.5万台	中南米
		スポーツ・ユーティリティ・ ビークル			

出所) トヨタ自動車 ニュースルーム

[<https://newsroom.toyota.co.jp/jp/detail/1573023>] 2018年7月25日アクセス

IMV プロジェクトは東南アジア、アルゼンチン、南アフリカでの組み立てと各拠点から南米、アフリカ、ヨーロッパ市場への輸出を行うものである。ASEAN 地域はタイがその中心であり、同時にタイ拠点は世界の IMV プロジェクト全体の中心的存在であった。

タイ拠点ではピックアップトラックの「ハイラックス・VIGO」と SUV「フォーチュナー」が生産されることとなった。タイ・サムロン工場で生産されるハイラックスは2004年よりアジア域内の輸出を開始し、その後は欧州などへの出荷されている。2007年には TMT の第3工場バンポー工場でハイラックスの生産を開始し、その後 TAW のフォーチュナー生産も移管された(トヨタ自動車 HP)。

IMV の実施によるタイ完成車組み立ての拡大に加え、タイ政府の「Eco Car」プロジェクトがタイ拠点の後押しとなった。「Eco Car」プロジェクト第1弾は2007年6月にタイ投資委員会が発表した。

このプロジェクトは、2009年10月から対象車種の物品税を17%とし⁵、その他法人税の最大8年間免除や生産設備・機械の輸入関税の免除、原材料の輸入関税の最大90%(2年間)の免除などの恩典を、条件をクリアした投資案件に対して与えるものである。適用条件としては、ガソリンエンジン排気量1300cc以下、またはディーゼルエンジン排気量1400cc以下、燃料1リットル当たりの走行距離20km以上、投資額50億バーツ以上、生産開始5年後までに年間10万台の生産、自動車及びエンジン生産の国内生産義務などの条件である(フォーイン, 2011)。

5 通常の税率から13%の減税であった。

このプロジェクトに対し日系各メーカーも素早く対応を開始した。日産が 55 億パーツ規模での March 生産での計画を申請、その他ホンダ、スズキ、三菱自動車などが続々とプロジェクトの申請を行った。図 4 は 2010 年以降のタイでの Eco Car 生産台数推移である。タイのクーデターによる政変の生じた 2014 年の落ち込み以外は、Eco Car 政策の推進により、着実に小型低環境負荷車の生産が伸びていることがわかる。

さらにタイは 2013 年から Eco Car 政策第 2 弾を展開した。最低投資金額を 65 億パーツに引き上げ、燃費基準も燃料 1 リットル当たりの走行距離 23.3km 以上と引き上げられたが、物品税の優遇税率が 14%⁶ と設定された。

トヨタは 2006 年から生産していた Yaris（国内ではヴィッツ）を 2012 年に改良、Eco Car プロジェクトに対応するモデルとして投入した。2011 年に Brio の生産を開始したホンダや 2010 年に March 生産を開始した日産と比較すると、若干の遅れはあったものの、第 2 弾においては 104.1 億パーツの投資を行い、年間生産計画 10 万台を次期 Vios および次期 Yaris での達成を見込む（フォーイン、2017、p.40）⁷。

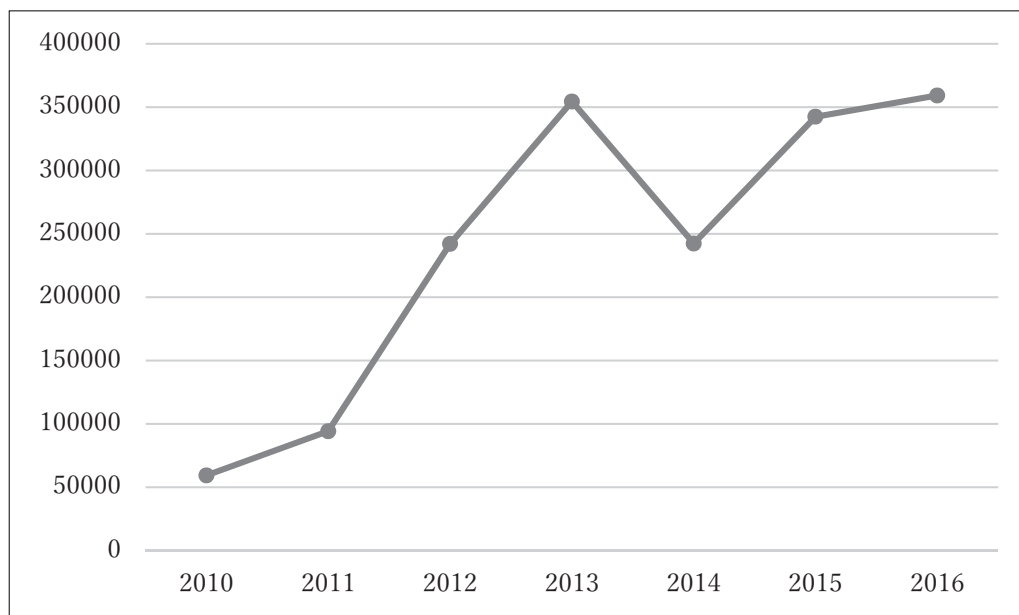


図 4 タイの Eco Car 生産台数推移
出所) フォーイン (2011, 2017) より筆者作成

6 E85 燃料の場合は 12%。

7 第 1 弾では不参加であったマツダ、Ford も第 2 弾からは参加しており、今後タイ、ASEAN での Eco Car 対応車の競争のさらなる拡大も予想される。

以上のように、トヨタはタイを東南アジア地域の完成車組み立ての一大拠点の役割を持たせるとともに、東南アジアから他地域への輸出ハブとしての機能を与えてきた。田中(2006)によるとタイの立地特殊的優位性を、①タイ国内における自動車部品メーカー、サプライヤーの集積、②政情の安定性と政策の一貫性、③タイ人の国民性に基づく優秀な労働力、④「アジアのデトロイト」を目指すタイがアジア域内の自動車産業の中心的役割を担っていること、の以上4つを挙げている。

②については近年の政治的混乱、2017年の前国王崩御と新国王就任という点で、現在では不透明な部分が存在する。④については、前述のような投資誘致関連政策やEco Car政策など継続性と進展がみられる。これらに加え、近年は日系メーカーのR&D拠点の設立、その中での車両開発や地域統括機能の進展により、タイ自動車産業の高付加価値化の動きがみられる。この動きの背景にも政府の産業育成戦略があり、タイ・トヨタとタイ自動車産業はともに、常にタイ政府の経済・産業政策と連動する形で質・量の両面での生産拡大を実現してきたといえる。

2. インドネシアにおけるトヨタの動き

2.1. インドネシアの産業育成政策とトヨタのインドネシア進出

インドネシアはASEAN最大の2.5億人の市場を抱える国である。自動車市場としても現在年間100万台が販売され、タイを超えるASEAN内最大の自動車販売国となっている。

このインドネシアへのトヨタの進出は1957年のクラウンの輸出に始まる。1961年には、戦後賠償として国家警察向けのランドクルーザー受注を受け、62年からトヨタ自販が現地企業のダスワ・モーターと提携し、ランドクルーザー及びトラックの組み立て・販売を開始した(川辺, 2018, p.5)。

インドネシアは1967年に外資導入法(PMA)を制定し、外国資本の導入により経済の活性化を試みた。この中では、3年間の企業税免除、機械・設備の輸入関税免除と輸入材料の2年間免除、経営権の保証、外国人技術者の一部自由、利益等の海外送金の自由などが認められていた⁸(倉沢, 2009, p.292(104))。この外資導入法とインドネシアの産業育成の方針に後押しされる形でトヨタもインドネシアに本格的に参入を行っていった。

トヨタは1968年にジャカルタに駐在員事務所を開設し、1970年に現地ガヤ・モーター(Gaya Motor)にトラックとランドクルーザーのノックダウン組み立てを委託することと

8 その他外国資産を国有化しない保証、活動期間原則30年などが含まれる。

なった。1971年からコロナ、翌年からカロラの組み立て生産を開始し、ノックダウン生産の拡大が図られた。

現地生産体制の整備とともに、販売面はガヤ・モーターの60%を所有するアストラ・インターナショナルを暫定的な流通業者とした。これは、アストラ・インターナショナルにとってもインドネシア全土にディーラー網の整備とトヨタ販売網を通じての収益可能性を得られるものであった（川辺，2018）。1971年4月、アストラとトヨタは合弁会社トヨタ・アストラ・モーター（TAM）を設立し、輸入・販売部門の整備が進んだ。

これらノックダウン生産と完成車輸入・販売の2つの側面から、トヨタの60年代におけるインドネシア戦略は進んだといえる。トヨタのインドネシア進出は先に見たように、政府の外資導入法と並行してのものではあった。しかし、ノックダウン生産は、一定程度の現地雇用創出効果は見込めるものの、自動車産業全体の発展への寄与という意味では限定的な貢献であり、それゆえインドネシアを含む東南アジア諸国はこの時期以降さらなる産業育成策を実施しはじめた（藤井，2011，p.285）。

1974年1月、インドネシアは完成車輸入を全面禁止し⁹、76年に商用車の組み立てにおける税制優遇と国産化義務規定を発表した。インドネシア政府は商用車生産を国の自動車産業育成の中心に据え、その普及を目的に税制面での優遇を行いつつ、生産における国産化部品の使用義務を課し、雇用の創出、国内産業基盤の育成を図った。

この政策はその後の追加法規とあわせボディーパネルからエンジン、トランスミッションの各部位について国産化スケジュールが定められ、極めて厳しいものであった。しかしこの厳しい政策により、生産メーカーは当時の販売量からすると大胆な投資に踏み切ることとなり、その後のインドネシアの自動車産業基盤を作り、商用車中心の市場構造を生み出したともいえる（本段落、藤井，2011，p.286）。

このような動きの中で、トヨタはマルチ・アストラにて1974年からランドクルーザーの組み立てを、75年からカロラ、コロナ、ダイナの組み立て生産を開始する。さらに1977年、トヨタはアジア向け低価格車であるベーシック・ユーティリティ・ビークル（BUV）を「キジャン」の名でインドネシア投入を行った。このキジャンはインドネシアの国産化の動きに対応するため開発されたものであり（川辺，2018，p.10）、現地調達率を徐々に上げつつ生産拡大された。このキジャンは新興国戦略車として、インドネシア以外にもアジア各国、インド、南アフリカなどにも投入され、2000年代まで生産され

9 この輸入禁止措置の背景には、同年1月に発生した反日暴動があり、TAM本社も巻き込まれていた（川辺，2018，p.7）。

た。その後、後継機であるイノーバへと引き継がれている。

以上のように、インドネシアでは、タイと同様に輸入から国産車生産志向へ転換し、特に厳しい国産化部品使用義務と輸入車全面禁止政策を実施した。トヨタは現地資本と提携して、スムーズに販売網を確保するとともにノックダウン生産体制を整備し、インドネシア市場での基盤を築いた。国産化義務政策開始以後はアジアカー「キジャン」の投入などによる政策対応を行い、インドネシアでの活動を維持した。

次項では、主に 90 年代以降のインドネシア自動車産業政策の変化と、トヨタの生産モデルの変化を見る。

2. 2. 国民車政策以後のインドネシア自動車産業とトヨタ

90 年代に入るとインドネシア経済は ASEAN 地域統合に組み込まれていく。タイの項でも述べた AFTA の発効、CEPT の導入、そして自動車部品相互補完流通のための BBC スキームへの参加が実施された。これによりインドネシア自動車産業も ASEAN 加盟国間との結びつきが強化されるとともに、域内での競争も激しくなることが予想された。

インドネシアは 1995 年の WTO 加盟に対応するための政策を 1993 年に発表し、それは①輸入解禁と高関税率賦課、②部品に対する公算化率・関税リンク方式への転換、③部品輸入関税へのインセンティブ導入、④奢侈税の引き下げ、⑤商用車カテゴリーの変更などを骨子としたものであった（川辺, 2018, p.15；大西, 2011, p.33）。

この動きの中で、インドネシア政府は 1996 年に国民車政策を発表した。この政策は、インドネシア企業により生産され、一定程度の国産化率を充足するものを国民車として指定し、輸入関税の免除、奢侈税の政府肩代わりなどの恩恵を与えるものであった。この国民車の認定企業となったのはスハルト大統領の三男所有のフトモ・マンダラ・プトラ社の 100% 子会社であるチモール・プトラ・ナショナル社であった。同社は韓国・起亜自動車のインドネシア・ブランド「チモール (Timor)」を、国民車認定を受けて、生産を行うこととなった（山下, 2003, p.336；川辺, 2018, p.16）。

この政策は日本をはじめとする各国からも反発があり、WTO への提訴も行われた¹⁰。結局この国民車計画は販売の不振と IMF の合意により廃止となり、次の新自動車政策へと転換された。

1999 年に導入された新自動車政策は、部品輸入関税のインセンティブ制度の撤廃、共

10 結果として WTO では違反は認められなかった。

表3 インドネシアにおけるトヨタの活動年表

西暦	和暦	月	沿革
1957	昭和 32	6	「クラウン」1台を初輸出
1961	昭和 36		戦争賠償として国家警察向け大型トラックと「ランドクルーザー」を大量受注
1963	昭和 38	6	政府から賠償に伴う大型トラックと「ランドクルーザー」913台を一括受注
1968	昭和 43	10	ジャカルタ駐在員事務所発足（1971年12月 廃止）
1970	昭和 45	5	ガヤ・モーター（GAYA）で大型トラックと「ランドクルーザー」の組立開始
1971	昭和 46	4	トヨタ・アストラ・モーター（TAM）設立
		5	GAYAで「コロナ」の組立開始（1975年4月 組立中止）
1972	昭和 47	1	GAYAで「カローラ」の組立開始
1973	昭和 48	5	TAM、新本社屋完成
1974	昭和 49	9	マルチ・アストラ（MA）で「ランドクルーザー」の組立開始
1975	昭和 50	2	TAM、整備訓練センター完成
		4	MA新工場操業開始。「カローラ」「コロナ」「ダイナ」の組立開始
		6	アジアカー試作車をジャカルタ・フェアーに出品
1976	昭和 51	12	トヨタ・モビリンド（MBD）設立
1977	昭和 52	5	MBD、ボデーの製造開始
		6	MAで「BUV」（ベーシック・ユーティリティ・ビークル）（現地名「キジャン」）の組立開始
1979	昭和 54	1	MBD第二工場操業開始
1984	昭和 59	3	トヨタ・エンジン・インドネシア（TEI）設立（1985年1月 操業開始）
1985	昭和 60	7	MAで「スターレット」の組立開始
1986	昭和 61	8	MAで「TUV」（トヨタ・ユーティリティ・ビークル）（現地名「キジャン」）の組立開始
1987	昭和 62	11	「キジャン」のブルネイ向け輸出開始
1989	平成元	1	製造・組立の3社をTAMが吸収合併し新生TAM設立
1998	平成 10	3	TMMINカラワン工場稼働開始
2003	平成 15	8	TAM製販分離（製造はTMMINへ）
2004	平成 16	1	「アバンザ」のラインオフ
		9	「キジャンイノーバ（IMV5）」生産開始
2006	平成 18	9	「フォーチュナー（IMV4）」生産開始
2008	平成 20	7	「アバンサ」委託加工生産開始
2011	平成 23	9	トヨタインドネシア事業創立40周年式典を実施

出所) トヨタ自動車 HP

通関税 CEPT 導入の前倒し、燃料への補助金削減、奢侈税の引き上げなどが含まれるものであった。この時期はアジア通貨危機後の時期であり、経済の落ち込みや為替レート的大幅な減価により、トヨタの販売も減少、値上げの必要に迫られた（山下，2003，pp.337-339）。

一方で、この時期トヨタはタイの項にも述べた IMV プロジェクトを始動しており、イ

インドネシアではキジャンがこれに加わった。キジャンは「キジャン・イノーバ (Kijang Innova)」としてIMVのミニバンモデルとなり、2004年から年間8万台規模で生産が開始された。イノーバの現地調達率はインドネシアで74%、ASEAN内で95%と非常に高く、その結果としてコストを削減、164万円から264万円という価格となった(川辺, 2018, pp.18)。イノーバは2015年にモデルチェンジされ、現在でも年間約6万台が生産されている。

インドネシアの直近の自動車政策として、2013年から低燃費車優遇プログラムLCGC (Low Cost Green Car) とLCE (Low Carbon Emission) が実施されている。LCGCはセダン・ステーションワゴンを除く乗用車を対象に、1ℓあたり20km以上の燃費、インドネシア語のモデル名、9500万ルピア以下の価格、特定部品の現地化を要件とし、奢侈税の免除が受けられる。LCEは低二酸化炭素排出動力を持つ乗用車が対象であり、燃費基準は同様に20km以上であり、燃費の程度により減税幅が異なる(フォーイン, 2017, p.66)¹¹。

トヨタは既に2011年に新工場建設を発表し、低価格小型車生産体制の整備を進めた。トヨタはLCGC対応車として、2013年にAgyaを投入した。これは同じく2013年から投入されたダイハツのAylaの姉妹車であり、ダイハツ拠点で生産される。2016年には同様にダイハツ・Sigaの姉妹車であるCalyaを投入し国産化率は94%と(フォーイン, 2017, p.67)非常に高い。これらの動きに伴い、近年トヨタのインドネシアにおける生産では小型乗用車生産台数に増加傾向がみられ、以前の商用車がほとんどを占める構造に変化がみられる。

小括

本稿では、日系自動車メーカーの海外進出と政策対応を、ASEAN域内のタイとインドネシアに対するトヨタの戦略を取り上げつつ分析した。

このタイとインドネシアでは、他のASEAN加盟国と同様に、60年代から70年代にかけて外資の導入を推進し、日系メーカーを中心とする外国自動車メーカーの参入を実現した。そのうち、自動車産業の国産化への転換を実施し関税の引き下げや国民車の指定などが行われた。ASEAN経済統合とアジア通貨危機は、各国の自動車市場、産業構造の変化をもたらした。政府の自動車産業政策も転換を余儀なくされ、小型車や低環境負荷車へのインセンティブ政策を実施するに至っている。

11 LCGC、LCEプログラムの詳細についてはフォーイン(2017)、p.66に詳しい。

一方で、政策やプロジェクトの具体的方法やその強度については相違が認められた。タイは輸入規制や国産化義務を一時期課したものの、ほぼ一貫して外資の参入には寛容な態度をとった。インドネシアは国産化義務や国民車政策において進出済みの企業にとって厳しい政策を課し、自国の自動車産業の方向付けを試みた。

また市場構造においても相違がみられた。藤井（2011）が指摘するように、インドネシアは人口（市場規模）は ASEAN 最大であるものの、貧富の差が激しく乗用車は長らく「一握りのお金持ちのもの」であった。一方タイは、高い経済成長率に伴い中流層が増加し、自動車需要が急拡大した。結果として、インドネシアは所得や家族形態に合わせた商用車中心の市場構造、タイは小型車を中心とした乗用車中心の市場となった。

このような2か国の政策の中で、トヨタは他地域と並行してタイとインドネシアに進出した。各国の自動車産業政策に対応しつつ、トヨタは生産規模、モデルを拡大し、それとともに、域内生産ネットワークの整備を進めた。結果として、タイを統括拠点としつつ、完成車生産はタイとインドネシアが中心に、さらにフィリピン、マレーシアなどが部品供給を行うとともに相互に完成車輸出を行う、ASEAN 域内自動車生産・供給補完体制を実現した。

本分析ではトヨタのタイとインドネシアにおける政策対応を主軸にしたものの、近年拡大を見せる中国やインドにおける日系企業の現地政策への対応、あるいはアジアにおける日系以外の外国メーカーの戦略と政策との関係性は、さらなる研究課題として残る。今回の分析でも明らかになったように、自動車メーカーの海外戦略は1メーカーの方針だけでなく、進出先の経済状況、産業構造、そして各時代の産業政策に大きく影響されることがわかる。今回の分析をさらに拡張することで、今後の新興自動車産業地域における外国メーカーの動向に関する予測や、各種の自動車関連政策の効果分析につながるものかと考える。

参考文献

石井真一（2013）「トヨタ自動車における輸出と海外生産の展開」『経営研究』第64巻第1号 pp.91-107.

伊藤賢次（2007）「トヨタのIMV（多目的世界戦略者）の現状と意義」『名城論叢』第7巻第4号 pp.143-165.

上山邦雄編著（2014）『グローバル競争下での自動車産業 新興国市場における攻防と日

- 本メーカーの戦略』日刊自動車新聞社。
- 大西正曹 (2011) 「インドネシアのサポーターティング・インダストリーの現状と課題 — 1995年調査による」『関西大学社会学部紀要』第43巻第1号, pp.21-131.
- 川辺純子 (2018) 「インドネシアの自動車産業政策と日系自動車メーカー — トヨタ・モーター・インドネシア・(TMMIN) の事例研究 —」『城西大学経営紀要』第14巻, pp.1-30.
- 倉沢愛子 (2009) 「インドネシアの経済発展と日本企業：マジャラヤの地場繊維産業衰退をめぐる新解釈」『三田学会雑誌』第102巻第2号, pp.289 (101)-305 (117).
- 小林敬幸、大森雄一郎 (2014) 「ASEAN 自動車市場動向とタイ拠点の役割の変化」『知的資産創造』第22巻第4号, pp.44-57.
- 清水一史 (2011) 「ASEAN 域内経済協力と自動車部品補完 — BBC・AICO・AFTA とIMV プロジェクトを中心に—」『産業学会研究年報』第26巻, pp.65-77.
- 田中武憲 (2006) 「タイにおけるトヨタの経営『現地化』とトヨタ生産システム—『IMV + TPS = 現地化の法則—」名城論叢 第7巻第3号, pp.43-78.
- チョウドリ・マハブブル・アロム (2013) 『アジア諸国の自動車産業の発展分析と展望 — 理論的なインプリケーション—』創世社
- トヨタ自動車ホームページ [https://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years] 2018年7月30日アクセス
- フォーイン (Fourin) (2011) 『アジア自動車産業 2011』
- フォーイン (Fourin) (2017) 『ASEAN 自動車産業 2017』
- 藤井真治 (2011) 「インドネシア、マレーシア、タイ自動車産業発展比較」『愛知大学国際問題研究所紀要』第138号, pp.277-289.
- 藤森英男編 (1990) 『アジア諸国の産業政策』アジア経済研究所
- 丸山恵也 (1994) 『アジアの自動車産業』亜紀書房
- 丸山恵也 (1997) 『新版 アジアの自動車産業』亜紀書房
- 山下協子 (2003) 「インドネシアの自動車産業と二輪車産業 — 中国の影響と分業再編の展望」『中国の台頭とアジア諸国の機械関連産業 — 新たなビジネスチャンスと分業再編への対応—』(大原盛樹 編) ジェトロ・アジア経済研究所
- OICA *Production Statistics* [www.oica.net] 2018年8月2日アクセス

○総合政策学部紀要編集委員会規程

制 定 2017年6月22日 総合政策学部教授会

改 定 2017年9月21日 //

(目的)

第1条 常磐大学総合政策学部における研究発表誌『常磐総合政策研究』（以下「研究紀要」という。）の編集および公表については、この規程による。

(委員会)

第2条 研究紀要の編集および公表全般をつかさどる機関として、総合政策学部教授会（以下「教授会」という。）の下に総合政策学部紀要編集委員会（以下「委員会」という。）を設ける。

② 委員会は、教授会において選出された者によって構成される。ただし、委員選出に当たっては、専門分野に偏りのないように選ばなければならない。

③ 委員長および委員長代行は、委員会における互選によって決める。

④ 委員長は、委員会を招集し、その議長となる。

⑤ 委員長代行は、委員長に事故あるときその職務を代行する。

(委員の任期)

第3条 委員の任期は、4月1日から2年とし、半数ずつ改選する。ただし、再選を妨げない。

(委員会の任務)

第4条 委員会は、原則として、毎年度2回、研究紀要を編集発行するとともにその電子版を常磐大学のホームページで公表しなければならない。

② 委員会は、相当の猶予を設けて編集予定を公表するとともに、研究紀要に掲載する論稿を学内で公募しなければならない。

(委員会の権限)

第5条 委員会は、研究紀要における研究倫理および学問的水準を維持し高めるために、必要に応じて、内容および形式について執筆者に加筆、訂正および削除を求めるほか、論稿の種別の変更または掲載見送りを決定することができる。

② 委員会は、前項に定めるもののほか、研究紀要の編集および公表に関する本規程の条項を実施するために必要な事項を別に定めることができる。

(事務)

第6条 研究紀要の編集および公表にかかわる事務は、次の各号に定めるとおりとする。

- 1 発行済み研究紀要の保管および他研究機関との交換は、情報メディアセンターが行う。
- 2 編集済み研究紀要のインターネット上での公表は、アドミッションセンターが行う。
- 3 前2号に規定するものを除く事務は、学事センターが行う。

(著作権)

第7条 研究紀要に掲載されたすべての論稿の著作権は、著作者に帰属する。

- ② 研究紀要の編集著作権は、総合政策学部へ帰属する。

附 則

- 1 この規程の改廃は、教授会出席者の過半数の賛成を必要とする。
- 2 この規程は、2017年6月22日から施行する。

○常磐大学総合政策学部紀要『常磐総合政策研究』編集規程

制 定 2017年9月21日 総合政策学部紀要編集委員会

(目的)

第1条 この規程は、総合政策学部紀要編集委員会（以下「委員会」という。）が行う編集作業に関して必要な事項を定めることを目的とする。

(根拠)

第2条 この規程は、総合政策学部紀要編集委員会規程（2017年6月22日）第4条に基づく。

(公表)

第3条 常磐大学総合政策学部（以下「本学部」という。）の研究発表誌『常磐総合政策研究』（以下「研究紀要」という。）は、毎年度に1巻とし、原則として2号に分けて編集し、冊子体で700部発行するほか、その電子版を常磐大学のホームページに公表する。

(寄稿資格)

第4条 研究紀要へ寄稿する資格を有する者は、本学部の授業を担当する者および委員会が特に認める者とする。

(審査)

第5条 委員会は、委員会に提出された論文が学術論文として相応しい内容と形式を備えたものであり、かつ、未発表のものであることを確認しなければならない。

(論考の種別)

第6条 研究紀要に掲載される論稿は、次の各号のいずれかに当てはまるものでなければならない。

1 論文 論文とは、学術論文に相応しい内容と形式を備えた理論的または実証的な未発表の研究成果の発表をいう。

2 研究ノート 研究ノートとは、研究途上にあり、研究の原案や方向性を示した未発表の研究成果をいう。

3 書評 書評とは、新たに発表された内外の著書または論文の紹介であって未発表のものをいう。

4 学界展望 学会展望とは、諸学会における研究動向の総合的概観であって未発表のものをいう。

5 課題研究助成報告 課題研究助成報告とは、本学課題研究助成制度に基づく研究の

経過報告および研究成果の報告をいう。

6 その他 その他の論稿であって委員会が寄稿を認めたものをいう。

(編集)

第7条 研究紀要の編集は、前条までに規定された事項を除くほか、次の各号に従って行わなければならない。

- 1 必要に応じて、片方の号はテーマを決めて特集号とする。
- 2 論文の体裁（紙質、見出し、活字など）は、可能な限り統一する。
- 3 紀要のサイズは B5 とし、横組とする。

附 則

- 1 この規程の改正には、委員会の3分の2以上の委員の同意を必要とする。
- 2 この規程は、2017年9月21日より施行する。

○常磐大学総合政策学部紀要『常磐総合政策研究』寄稿規程

制 定 2017年9月21日 総合政策学部紀要編集委員会

(目的)

第1条 この規程は、冊子体および電子媒体で公表される常磐大学総合政策学部の研究発表誌『常磐総合政策研究』（以下「研究紀要」という。）に寄稿を希望する執筆者について必要な事項を定めることを目的とする。

(根拠)

第2条 この規程は、総合政策学部紀要編集委員会規程（2017年6月22日）第4条に基づく。

(寄稿資格)

第3条 研究紀要へ寄稿する資格を有する者は、常磐大学総合政策学部紀要『常磐総合政策研究』編集規程（2017年9月21日。以下「編集規程」という。）第4条に定める者とする。

(寄稿希望者の義務)

第4条 研究紀要への寄稿希望者は、寄稿に関してはこの規程を遵守するほか、この規程の解釈については総合政策学部紀要編集委員会（以下「委員会」という。）の決定に従わなければならない。

(原稿提出要領)

第5条 寄稿希望者は、委員会が定める原稿募集要領に従って寄稿希望書ならびに原稿を委員会に提出しなければならない。

② 委員会に提出する原稿は、編集規程第6条に定める論稿の種類に当てはまるものでなければならない。

③ 委員会に提出できる原稿は、原則として一号につき一人一編とする。

④ 原稿は、手書きの場合は横書きで、A4版400字詰め原稿用紙で提出する。パソコン入力の場合には、テキストファイルの電子情報および横書き40字30行でA4版用紙に印刷されたものを提出する。

⑤ 原稿の長さは、図表等を含め、論文は2万4,000字（400字詰め原稿用紙換算60枚）、研究ノート1万2,000字（同30枚）、書評は4,000字（同10枚）、学界展望は4,000字（同10枚）を基準とする。課題研究助成報告は1,300字（同3.25枚）以内とする（ただし、研究計画年次終了分に関しては、論文または研究ノートに準じたものとする）。その他のものについては、委員会で決定する。

(原稿執筆要領)

第6条 寄稿希望者は、原稿執筆に当たっては、次の各号に従わなければならない。

1 原稿の1枚目には、原稿の種別、題目、著者名および欧文の題目、ローマ字表記の著者名を書くこと。

2 論文には、200語程度の欧文アブストラクトを付すこと。なおアブストラクトとは別に欧文サマリーを必要とする場合は、A4版ダブルスペース3枚以内のサマリーを付すことができる。

3 書評には、著者名、書名のほか出版社名、発行年、頁数を記載すること。

4 日本語以外で執筆された部分については、執筆者の責任においてネイティヴチェックを行う。

5 数字は、原則として算用数字を使用する。

6 人名、数字、用語、注および(参考)文献の表記等は、執筆者の所属する学会などの慣行に従う。

7 図および表は、一つにつきA4版の用紙1枚に描き、本文には描き入れない。なお、本文には、必ずその挿入箇所を指定すること。

8 図表の番号は、図2.、表1.、とする。そのタイトルは、図の場合は図の下に、表の場合は表の上に記載すること。

9 図表の補足説明、出典などは、それらの下に書くこと。

(掲載内容の選考)

第7条 委員会は、研究紀要の学問的水準を維持するために、投稿論文等を検討し、必要な場合には、修正または掲載見送りを求めることができる。

② 委員会は、特に論文については、委員会が委嘱した者の査読を経た後、査読者の意見により、内容の修正を求め、また掲載の適否を判断することができる。

(発行報告)

第8条 執筆者は、本人が寄稿した研究紀要の発行報告に代えて、論稿が掲載された当該研究紀要2冊と抜粋50部を学事センターにおいて受け取ることができる。

② 執筆者が前項に規定する数量を超える複製を希望する時は、本人がその実費を負担しなければならない。

附 則

1 この規程の改正は、委員会の3分の2以上の委員の同意を必要とする。

2 この規程は、2017年9月21日より施行する。

編集後記 樋口 恒晴

『常磐総合政策研究』2号が完成し皆様に届けることができました。新学部の建設途上で多くの先生方が教材作成等で多忙であるゆえ、論文が多くなかったことは、やむを得ないとはいえ残念なことです。

ところで、小生の不注意不手際を皆様にお詫びしなければなりません。紀要の表題「総合政策」ですが、1号では Policy Management と表記してしまったのです。

もちろん正しくは学部名の Management and Administration ですので、本号からは改めて表記いたします。

紀要完成までには多くの方々にお世話になりました。皆様の御協力に感謝いたします。

特に、査読にご協力いただきました学内外の先生方には改めて御礼申し上げます。また、学事センターの原航平氏、印刷・製本の(株)タナカの上田薫氏と篠崎英明氏にも感謝申し上げます。

編集委員

樋口 恒晴 (委員長)

坂井 知志 花岡 龍毅

岡崎 拓

常磐大学 総合政策学部 紀要

常磐総合政策研究 第2号

2018年12月31日 発行

編集兼発行人 常磐大学 総合政策学部 〒310-8585 水戸市見和町1丁目430-1
代表者 樋口 恒晴 電話 029-232-2511 (代)

Tokiwa

Management and Administration Studies

No.2

December, 2018

CONTENTS

Articles

- Measurement Index for The Degree of Internationalization of SME Located in The Region of Japan
 Kouichiro SUGATA 1
- How do CEOs, strategy formation, and middle managers affect firm performance?
 A process model Masato SUZUKI 47

Research Notes

- A Study of Peace and Security as Global Public Goods (GPGs) Shigemi WATANABE 71
- Strategic Management System for the Formation of Industrial Clusters:
 The Balanced Scorecard Approach Hitoshi MURANAKA 85
- Overseas Business Strategies of Japanese Car Manufacturers and Industrial Policies
 : A case study of Toyota in Thailand and Indonesia Taku OKAZAKI 97

College of Management and Administration
 Tokiwa University