

論文審査報告

題目：競争戦略と組織間システム—中国における日韓独自自動車メーカーの比較分析—

氏名：朴 泰勲

論文審査の結果の要旨

本論文は、自動車メーカーにおける競争戦略と組織間システムの関連を、中国市場における日本・韓国・ドイツの代表的メーカー、すなわちトヨタ自動車・現代自動車・フォルクスワーゲン＝VWという3社の事例に即して解明したものである。

本論文は序章および本論7章（第I部3章、第II部3章、第III部1章）、そして結論からなる。まず本論文の内容を簡単に紹介する。

序章「問題意識と分析の枠組み」では、競争戦略と組織間システムとの関連をめぐる先行研究の検討を通じて、本論文の課題および分析の枠組みが設定される。先行研究では、日本の自動車メーカーが展開した競争戦略が、外部環境および内部資源による制約との関連のもとで、自動車メーカーと部品メーカーの間の協力的な組織間システムの形成に影響を及ぼし、このことをつうじて日本企業は欧米より高い業績をあげてきたとされる。しかしながら、先行研究では、第1に、日米欧の自動車メーカーの競争戦略が組織間システムの形成に及ぼす影響について、それぞれの本国における事例についての比較にとどまっており、同一の市場におけるそれぞれの事例の比較は軽視されてきた。第2に、組織間契約システムは組織間開発システムおよび組織間生産システムにたいするいわば従属変数として扱われており、競争戦略が組織間開発システム、組織間生産システムのみならず組織間契約システムの形成に及ぼす影響については明確にされなかった。第3に、組織間関係の対象が本社と一次部品メーカーとの関係に限定され、その下位にある一次部品メーカーと二次部品メーカーとの間については十分に検討されてこなかった。以上が、氏による先行研究の検討の結果である。

そこで本研究では、外部環境が組織間システムの形成に及ぼす影響をある程度取り除くため、世界の有力自動車メーカーが揃って進出している中国市場を取り上げるとする。具体的には、VWおよびその子会社である一汽VW、トヨタおよびその子会社である天津トヨタ、および現代およびその子会社である北京現代が取り上げられ、それらの競争戦略が組織間開発システム、組織間生産システム、組織間契約システムの形成にどのような影響を及ぼすのかが

検討される。その際、VWないし一汽VW、トヨタないし天津トヨタ、現代ないし北京現代とそれらの一次部品メーカーとの関係のみならず、それぞれの一次部品メーカーと二次部品メーカーとの間の組織間システムにまで降りて検討される。序章ではこのような分析枠組みの設定と同時に、それに基づく調査項目が詳細に示される。ちなみに競争戦略の内実としては、価格、品質、モデルチェンジの頻度などが重視されている。

さて、第Ⅰ部「VW、トヨタ、現代の組織間システムと競争戦略」では3章にわたって、一汽VW（第1章）、天津トヨタ（第2章）、北京現代（第3章）各社の、本国における本社・一次部品メーカーの組織間システムおよび一次部品メーカー・二次部品メーカー間の組織間システムが、本社の採用する競争戦略との関連において検討される。

これに続く第Ⅱ部「中国におけるVW、トヨタ、現代の組織間システムと競争戦略」でもやはり3章にわたって、VW（第4章）、トヨタ（第5章）、現代（第6章）各社における、本社・一次部品メーカーの組織間関係および一次部品メーカー・二次部品メーカー間の組織間関係が今度は中国市場ではいかなるものであったかが、本社の採用する競争戦略との関連において検討される。

第Ⅲ部「本国と中国の組織間システムと競争戦略の比較分析」は第7章「VW、トヨタ、現代の本国と中国の組織間システムと競争戦略」の1章のみから成るが、それは上記第Ⅰ部および第Ⅱ部を踏まえ、本論文の実質的な総括を与えるものである。第Ⅲ部における比較分析の結果は次のごとくである。

中国における日韓独3社の競争戦略は、それぞれの本国におけるそれと基本的に同一であった。それにともなって、本国における組織間システム、とくに本社と一次部品メーカーの間のその中国への移転が促進され、その結果、中国における組織間システムは基本的には本国におけるそれと同一であった。このことから、外務環境が組織間システムに及ぼす影響をある程度取り除いて観察すれば、競争戦略が組織間システムを規定する要因であることが確認できる。このことは、中国における一次部品メーカーと二次部品メーカーとの間の組織間システムについてもほぼ同様に妥当する。ただし、中国における二次部品メーカーの多くは開発能力を持っていなかったため、一次部品メーカーと二次部品メーカーとの間の組織間開発システムについては、上記の観察は妥当しないとされる。

終章「結論」では、上記のような分析結果を、3社それぞれに即して次のようにまとめている。

VWは中国において、すべての人々のための移動手段である標準的な大衆車を付加価値化して適切な価格で販売するという競争戦略を展開した。このような戦略はドイツ本国における

それと基本的に同じであった。そのため、本国における本社と一次部品メーカーの間の組織間システムの中国への移転が促進された。その結果、中国では外部環境と内部資源の制約がドイツにおけると異なるにもかかわらず、一汽VWと一次部品メーカーの間の組織間開発システム、組織間生産システム、組織間契約システムはドイツと同様に相互調整型—独立分業型—短期更新型となった。こうしたVWの中国の競争戦略は外部環境及び内部資源と絡み合いながら、一汽VWの一次部品メーカーと二次部品メーカーの間の相互調整型組織間生産システムと長期安定型組織間契約システムの形成にも影響を及ぼした。

トヨタは最も良い車を、安くタイムリーに、かつ長期安定的に販売するという競争戦略を進めた。これは日本での競争戦略を踏襲するものであった。したがって、それはトヨタと一次部品メーカーの間の組織間システムの中国移転を促し、天津トヨタと一次部品メーカーの間の組織間システムの形成に影響を与えた。その結果、外部環境と内部資源が異なる中国でも、天津トヨタと一次部品メーカーの間では日本と同様に相互調整型組織間開発システム、相互調整型組織間生産システム、長期安定型組織間契約システムが構築された。こうしたトヨタの競争戦略は外部環境及び内部資源と絡み合いながら、天津トヨタの一次部品メーカーと二次部品メーカーの間の相互調整型組織間生産システムと長期安定型組織間契約システムの形成にも影響を与えた。

現代は価格に見合う価値を付けて顧客に信頼される車を販売するという競争戦略を展開した。このような現代の中国での競争戦略は韓国での競争戦略とほとんど変わらなかった。したがって、中国でも現代と一次部品メーカーの間の組織間システムの形成は競争戦略によって影響された。その結果、韓国と同じく、北京現代と一次部品メーカーの間の組織間開発システム、組織間生産システム、組織間契約システムは相互調整型—独立分業型—長期安定型となった。そして、現代の競争戦略は外部環境及び内部資源と絡み合いながら、北京現代の一次部品メーカーと二次部品メーカーの間の独立分業型組織間生産システムと長期安定型組織間契約システムの形成にも影響を及ぼした。

以上が本論文の要旨であるが、本論文は以下の点で高く評価することができる。

まず何よりも第1に、中国市場という同一の市場を観察対象として設定したうえで、そのもとでのVW・トヨタ・現代3社の競争戦略と組織間システムを比較し、その結果として、総じて本社における競争戦略が中国市場でも踏襲され、それにもなっって本国における組織間システムの中国への移転が促進されたこと、このような意味において競争戦略による組織間システムへの規定性を確認したこと、しかもこの点を、開発・生産・契約という3

つの組織間システムについて詳細に検討したうえで確認していること、さらにこの点を、下位の一次部品メーカーと二次部品メーカーとの組織間システムにまで降りたうえで確認していることが挙げられる。

第2に、上記のような一般的な確認にとどまらず、競争戦略と組織間システムの関連をめぐる VW・トヨタ・現代3社間での差異にも着目している点が挙げられる。とくに、開発・生産・契約に関する組織間システムについて、天津トヨタのように相互調整型—相互調整型—長期安定型をとる事例のほかにも、一汽 VW のように相互調整型—独立分業型—短期更新型をとる事例、および北京現代のように相互調整型—独立分業型—長期安定型をとる事例があるという事実発見は、組織間開発システム・組織間生産システム・組織間契約システムの形成が相互に強い相関関係を持ちながら形成されるとは必ずしもいえず、むしろ競争戦略、外部環境、内部資源などの影響を受けながら独立的に形成されるという事実解釈とともに注目に値する。また、中国における一次部品メーカーと二次部品メーカーの間では本格的な組織間開発システムが形成されなかった、言い換えれば、競争戦略が一次部品メーカーと二次部品メーカーの間の組織間システムの形成に影響を及ぼすのは、組織間生産システムと組織間契約システムのみであったという事実発見も、二次部品メーカーの多くが開発能力を持っていない貸与図部品メーカーであるところに求める事実解釈とともに注目される。

総じて本論文は、明確な分析枠組みを前提とし、包括的な比較分析を遂行し、先行研究の欠を埋めたものであると評価できる。付言すれば、日韓独各企業の中国における事業活動につき、質問票の作成などの周到な準備を経て調査・インタビューのすべてを自力で遂行したエネルギー、そしてそれを可能にした言語習得のための努力は驚嘆すべきものがあり、そのような意味で文字通りの労作でもある。

ただし、いくつかの問題点をも指摘しておかねばならない。

第1に、競争戦略と組織間システムとの関連づけについての不十分さである。組織間システムの「形成要因」として、氏自身、「外部環境、内部資源、製品アーキテクチャ、部品取引方式、経営戦略、事業戦略」などを挙げ、それらとの関連において競争戦略による規定性を明らかにしようとしているが、この点はなお十分に明らかにされているとは言い難い。競争戦略による組織間システムへの規定性は、あるいは他の要因によって本論文におけるよりも相対化されるべきものかもしれない。

第2に、競争戦略と組織間システムの関連という枠組みを前提にして質問票を作成し、

それによって中国市場における3社の事業活動を調査・分析するという手法に、やや機械的な処理ないし判断に流れる部分があることである。この点はこの種の調査方法には避けがたい困難とすべき面もあるが、少数の事例の深い分析によって補完するなどの工夫が必要であろう。

このように若干の問題点がなお残されているものの、これらの問題点が本論文の価値を損なうというわけではなく、それらはむしろ本論文によって獲得された認識を踏まえ、よりいっそうの検討を要する課題ということができる。また氏自身、終章の「残された課題」においてそれらの問題点を認識していることを考えれば、氏の今後の研究に期待してよい。したがって、本審査委員会は全員一致をもって、本論文が博士（経済学）の学位を授与するに値するものと判断した。

工藤 章（主査）

田嶋俊雄

中村圭介

塩地 洋

丸川知雄