

【博士論文】

# 戦略的提携のマネジメント —日中合弁企業を事例として—

指導教授：川井 伸一

氏 名：胡 竹清

学籍番号：14DM1401

所 属：愛知大学大学院経営学研究科  
経営学専攻

2016年8月26日

# 目 次

序章 課題と構成	1
1. 課題	1
2. 提携の定義、形態、分類と進め方	2
3. 提携のメリット	5
4. 合弁を研究対象とする理由	6
5. 構成	6
第1章 先行研究の検討と分析枠組みの設定	7
1. 携マネジメントに関する先行研究の検討	7
(1) 提携既存研究における提携マネジメント研究の位置付け	7
(2) 提携マネジメントの定義、特徴および提携マネジメントが困難 の理由	11
(3) 提携マネジメントの内容	15
(4) 企業間関係から見る提携マネジメント：石井（2003）の 「協調と競争」という枠組みに注目して	18
2. 分析枠組みの設定	20
3. 事例研究	21
(1) 事例研究	21
(2) 事例を取り上げた理由	22
(3) 海信日立と合肥三洋の両事例に関する先行研究	23
第2章 海信日立の事例分析	24
1. 海信日立について	24
(1) 概要	24
(2) 設立の経緯	26
(3) 組織構造	27
2. パートナー間の協調をいかに促すか	28
(1) 日中両パートナー間の協調	28
①工場の立ち上げにおける協調	28
②生産における協調	29
③開発における協調	30
④販売における協調	30
(2) パートナー間協調の促進要因およびそのマネジメント対策	33
①急成長している中国業務用空調機市場	33
②日中双方による海信日立の位置づけ	34
3. パートナー間協調の阻害要因をいかに乗り越えるか	35
(1) 出資比率（利益配分）を巡る争い	35
(2) 輸出を巡る対立	36
(3) 技術導入費の価格と経営目標の決定方法に関する日中双方の 認識の違い	36
(4) 海信と日立のコミュニケーションおよび交渉結果からの示唆	37
4. 小括	39

第3章 合肥三洋の事例分析	41
1. 合肥三洋について	41
(1) 概要	41
(2) 設立の経緯	44
(3) 組織構造	46
2. パートナー間の協調をいかに促すか	46
(1) 日中両パートナー間の協調	46
①生産における協調	46
②開発における協調	47
③販売における協調	47
(2) パートナー間協調の促進要因およびそのマネジメント対策	48
①厳しい市場競争	48
②日中双方による合肥三洋の位置づけの変化	50
3. パートナー間協調の阻害要因をいかに乗り越えるか	52
(1) 商標使用と技術導入のリスク	52
(2) 業務集中と製品品種の少なさのリスク	56
(3) パナソニックによる三洋白物家電の売却と「三洋」ブランドの廃止	57
(4) 三洋の合肥三洋からの撤退	61
4. 小括	62
第4章 両事例からの発見事実と考察	64
1. 発見事実	64
(1) 「促進要因」と「阻害要因」は必ずしも自明ではない	64
(2) 良い環境か厳しい環境かの判断は提携主体によって異なる	64
(3) 協調の連鎖反応（進化）	65
(4) 競争はパートナー協調の唯一の阻害要因ではない	66
(5) 提携契約とパートナー間コミュニケーションの重要性	67
(6) 提携マネジメントと経営戦略	68
(7) 提携における企業間関係の複雑性	68
2. 考察	70
(1) 海信日立と合肥三洋のマネジメント	70
(2) 海信日立と合肥三洋の成功・失敗に関する評価	73
(3) 「組織要因」の中のトップのリーダーシップ、信頼と学習について	75
①提携マネジメントにおけるトップのリーダーシップ	75
②提携マネジメントにおけるパートナー間の信頼	77
③提携マネジメントにおけるパートナー間の学習：学習競争の問題を中心に	82
終章 結論と課題	85
1. 結論	85
2. 課題	88
付録資料：合肥三洋目論見書の第3章：リスク要因	89
参考文献	97



# 序章 課題と構成

## 1. 課題

近年、企業を取り巻く環境変化の激しさは日増しに増加し、その中で特に注目すべきなのはグローバル化の進展と技術進化の二つである。環境の変化は企業に大きなチャンスをもたらす一方、これまでとは異なる経営資源や組織能力を企業側に要求している。(戦略的)提携は、企業が環境に適応するための有効な手段の一つとして、その重要性や必要性が指摘されてから久しい。また、提携実務の発展に伴って、提携に関する理論研究も急増し、現在はその研究分野は国際経営戦略論、多国籍企業論、組織間関係論、組織学習論、資源ベース論、取引コスト論、ゲーム理論や社会ネットワーク分析などへと広がっている。

提携は実務や学界では引き続き注目されている一方、その失敗率は高く、(提携の)マネジメントが難しい、という現実的な問題点も抱えている。そして、これまでの提携に関する既存研究の多くは提携の形成を説明する諸理論であり、他方、提携成立後の提携マネジメントに関する研究はそれほど多くなく、あまり重視されてこなかった。こうして、提携マネジメントを研究することは、実務や理論の両方において、とても重要な意味を持つと言えよう。

提携を企業間の協調関係と定義するのであれば、提携のマネジメントとは、パートナー間の協調関係の管理であると言える。本稿では、特に「協調と競争」という枠組みを使って提携マネジメントを分析した石井(2003)の研究に注目したい。石井はまず協調を「パートナー間の協働行為(すなわち提携の実施)」と定義し、競争を①各パートナーが自らの戦略意図や組織構造を企業間協働に適用しようとする競争、②提携によって創出される価値の配分を巡る競争、③意図せざる知識漏洩も含む学習競争、の三つがあると指摘している。また、彼はこの「協調と競争」という枠組みを使って、提携におけるパートナー間の組織構造、価値配分と知識共有について分析した。

筆者は石井(2003)が提唱している「協調と競争」という枠組みは、われわれが提携という現象を捉えるときに重要な視点を提供していることに同意する一方、この枠組を使って提携マネジメントを分析するときはいくつかの限界も同時に持っていると考えている。具体的に第1に、「協調と競争」という枠組みはパートナー間の関係を単純に「協調」と「競争」の二つに分けていて、他方、パートナー間の違いやパートナーの戦略変更といった要素や側面を無視していた。そして、これらパートナー間の違いやパートナーの戦略変更といった要素は、これまでの提携研究の中で、「パートナー間の競争」ほどあまり強調されていなかったが、実際に提携のマネジメントにも大きな影響を及ぼし、とても重要な要素である。第2に、競争をあまり強調しすぎていること。提携の本質はパートナー間の協調行動であり、協調こそ提携のメインな側面であると筆者は考えている。他方、提携において、パートナーの競争する側面は確かに存在しているが、その競争は提携契約やパートナー間の事前の取り決め等によって部分的に解決することができる。そして、現実の提携では、パートナー間の競争は決して提携マネジメントを困難にする(あるいは提携を失敗させる)唯一の要因ではない。提携のマネジメントを困難にする要因はほかにもたくさんある。

以上の筆者が指摘した「協調と競争」という既存の提携マネジメントの分析枠組みの限界を補うためには、本稿は新たな分析枠組みを設定し、また事例分析を通してこの新しい枠組みの有効性を検証していきたい。

## 2. 提携の定義、形態、分類と進め方

### 提携の定義

アライアンス (Alliance) は「提携」<sup>1</sup>と訳されることがほとんどで、ほぼ定訳になっていると思われる。一方、学界やビジネスの世界では、戦略 (的) 提携、戦略 (的) アライアンス (Strategic Alliance)、パートナーシップ (Partnership) など、意味の似ている言葉も存在している<sup>2</sup>。また、「提携」の前にしばしば「戦略的」が付いており、研究者の間では、両者を区別しているグループと区別しないグループの二つに分かれている<sup>3</sup>。

例えば、牛丸 (2007) は「一般的な広い意味での提携 (つまり従来の提携) の定義には、スポット取引や M&A を除くほとんどすべての重要な取引が内包されている。一方、「戦略的提携」は、提携の一形態ではあるものの、その定義は研究ごとにまちまちである。」(p. 20) と述べて、また、彼は何人かの研究者による戦略的提携の定義から、戦略的提携の特徴を (1) グローバルな競争優位の獲得を目的とすること、(2) パートナー間の関係が相互的で長期的であること、(3) 提携を結ぶパートナーはライバルであること、の三つを指摘している。一方、陳 (2005) は「「戦略」を環境への組織の働きかけとして広く理解するならば、提携は組織の意図的な行動であり、そもそも「戦略的性格」を有すると言える」(p. 359) と述べて、「戦略的提携」と「提携」を区別しないというスタンスを取っている。

戦略的提携に関する統一した定義は現在見られない。下記の表 1 は何人かの研究者による戦略的提携の定義をリストアップしている。表 1 を見ると、戦略的提携の定義は各論者の関心や注目するところによって強調する側面も異なっている。なお、本稿では戦略的提携をより広く捉えたいため、戦略的提携を「二つ以上の独立した企業間の協調 (協力) 関係である」として定義する。

---

<sup>1</sup>Alliance は『新英和辞典 (第 6 版)』(研究社) を引くと、「同盟、協力・協調、縁組、同盟国、類似、共通点など」と説明されている。

<sup>2</sup>小川 (1995) によると、1970 年代から 1980 年代の初期までは、Partnership (パートナーシップ)、1980 年代後半から Strategic Alliance (ストラテジック・アライアンス) が多用されていて、また、ヨーロッパでは、一時的に Collaborative Business Relationship と言った表現を使ったこともある。現在米国では圧倒的にアライアンス (Alliance) と呼ぶことが多いという (p. 20)。

<sup>3</sup>小川 (1995) はまず、企業の経営戦略あるいは事業戦略の中に生かされる提携、すなわち戦略的提携と従来の技術提携を区別し、「戦略的提携」と呼ぶ条件を以下の五つに整理している。(1) 提携事業が主要事業の一つとして優先的に企業の全体的経営計画の中に組み込まれる。(2) 特定の提携プロジェクトが事業計画の中に戦略的に組み込まれる。(3) トップマネジメントの役員が政策的な関与を行い、提携の意思決定にも直接関与する。(4) 自社の経営資源能力と配分を長期的な観点から見る提携計画である。(5) 提携が戦略的に計画され練られたもので経営に多く影響を与えるものである (p. 21)。

表1 戦略的提携の定義

研究者	定義
Yoshino& Rangan (1995)	アライアンスは以下の三つの条件を同時に満たされなければならない。(1) 複数の企業が独立したままの状態、合意された目的を追求するために結びつくこと。(2) パートナー企業がその成果を分け合い、かつその運営に対してコントロールを行うこと(3) パートナー企業がその重要な戦略的分野(技術・製品など)において、継続的な関与を行うこと
Hagen and Amin (1994)	戦略的アライアンスとは、組織の大小やロケーションにも関わらず、グローバルな競争優位を獲得するための2つ以上の協力的な組織間の共同である
Spekman et al., (1998)	2以上のパートナーの間の親密で長期的な互酬的な合意であり、ここでは、資源や知識や能力が互いのパートナーの競争的ポジションを強化するといった目的が共有される
Hamel and Doz(1998)	戦略的アライアンスには①コオプション (Co-option)、②コスベンチャーライゼーション (Cospecialization)、③学習と内部化の三つの目的が存在する
Barney (2002)	二つもしくはそれ以上の独立した組織が製品、サービスの開発、製造、販売等に協力する場合、それを戦略的提携という
野中(1991)	企業間関係が戦略的提携に該当するための条件を長期性、戦略的意図、対等性の3点と考えている

出所：Yoshino& Rangan (1995) pp. 4-5；牛丸(2007) p. 20；Hamel and Doz (1998)邦訳 pp. 5-7；Barney (2002) 邦訳 p. 6；Spekman et al., (1998)p. 748(邦訳は牛丸、2007を参照)；野中(1991)p. 5をもとに作成。

## 提携の形態

提携の定義は論者によって異なると上記で述べたが、提携の形態(あるいは提携の範囲やタイプ)も同様である。表2では5人の研究者による提携の範囲を表している。この表を見ると、5人の研究者は共に合弁や共同研究開発を提携の範囲に包含していると認識し、また共にM&Aを提携の範疇から除外している。一方、部分的株式保有、ライセンスやクロス・ライセンスについて、研究者の間では意見が分かれている。本稿では提携の形態には共同生産、共同開発、共同販売、(クロス)ライセンス、合弁(ジョイント・ベンチャー)<sup>4</sup>がある、という認識をしている。

<sup>4</sup>研究者の中で、合弁(ジョイント・ベンチャー)と提携を区別している人もいる。ハメル＝ドーズ(2001)はアライアンスとジョイント・ベンチャーを区別し、両者の違いを以下の5点に指摘している。第1に、戦略的アライアンスは、伝統的なジョイント・ベンチャーに比べて戦略的にはるかに重要な存在だ、ということ。第2に、ジョイント・ベンチャーは、石油産業がまさにそうであるが、周知の資源を結び付け、周知のリスクを分けあうというものである。第3に、ジョイント・ベンチャーが通常2社間で実施されているに対し、アライアンスは数多くのパートナーの参加を得るという点である。第4に、アライアンスは単独の製品を共同生産するというやり方を取ることは少なく、複雑なシステムを共同開発したり、多くの企業の資源なしには提供できないソリューションの実現を目指すものである。第5に、アライアンスは不確実性が高く、不安定で、競争の最先端にあるため、マネジメントは極めて難しくなる(pp. 7-9)。なお、本稿では「合弁は提携の一つの形態である」というスタンスを取っている。

表2 戦略的提携の範囲

研究者	戦略的提携の範囲					
	合併	共同研究 開発	部分的 株式保有	ライセン シング	クロス・ラ イセンシン グ	M&A
奥村 (1988)	○	○	○	○	-	×
ティース (1989)	○	○	○	×	-	×
野中 (1991)	○	○	-	○	○	×
大滝 (1991)	○	○	○	○	○	×
Yoshino & Rangan (1995)	○	○	○	×	×	×

出所：桑嶋（1996） pp. 111-112 をもとに作成。

### 提携の分類

提携の概念は多様で、その範囲も広い。研究者の中で提携の分類を試みる人もいる。表3は何人かの研究者による提携の分類を示している。表3の中で示した提携の分類基準および提携分類の内容は、われわれが提携という非常に複雑なものを捉えるときに、一つの視点を提供してくれるという点で評価すべきである。他方、このような分類はいくつかの限界も抱えている。

表3 戦略的提携の分類

研究者	分類の基準	分類の内容
Yoshino & Rangan (1995)	企業間の結びつきを契約関係に基づくものと資本関係に基づくものの二つに分類した	① 契約的結合：共同研究、共同製品開発、生産委託、共同生産、共同マーケティング、共同販売、研究コンソーシアム ② 資本的結合：少数出資、株式交換、対等 JV、非対等 JV
	提携企業間の競争状態を占めす「コンフリクトの可能性 (Conflict Potential)」の高低と「組織の相互作用の程度 (Extent of Organizational Interaction)」の高低を基準として	① 順競争的 (Procompetitive) 提携 ② 非競争的 (Noncompetitive) 提携 ③ 競争前段階 (Precompetitive) の提携 ④ 競争的 (Competitive) 提携
Barney (2002)	出資するかどうか	① 業務提携（出資を伴わない、Non-equity Alliances） ② 業務・資本提携 (Equity Alliances) ③ ジョイント・ベンチャー (Joint Ventures)
安田 (2006)	① 提携パートナーが交換する経営資源が同質なものかどうか	対称的アライアンスと非対称的アライアンス
	② 提携パートナーが同業界のものか	水平的アライアンスと非水平的アライアンス

	異業界のものか	
	資本関係の有無	資本的提携と非資本的提携
	①と②を組み合わせる	対称水平的提携と対称垂直的提携 非対称水平的提携と非対称垂直的提携

出所：Yoshino & Rangan (1995) pp. 8 - 19 ; Barney (2002) 邦訳 (下) p. 7 ; 安田 (2006) pp. 77-96 をもとに作成。

第1に、外形的な形式に基づいたものであるための限界である。具体的に、企業間の具体的なやり取りを認識することがないと、その提携を行う企業の戦略的背景が理解できないという問題がある。第2に、現実的には上に挙げた分類のいずれか一つに該当する提携というのは、極めて稀であるという事実がある。例えば、企業間で共同製品開発を行う場合、通常そこには双方の企業が保有している既存技術の相互ライセンスが付随する。また、開発される製品を将来共同でマーケティングする、という取り決めも行われるのであろう。こうして一つの提携の中で、多くの取引関係が組み合わさっているのがむしろ一般的である。第3に、提携の姿は時と共に変化していくという点である。事業環境の変化に伴い、今まで想定されなかった複雑な取引が提携の中で出現するかもしれない (安田、2006)。

### 提携の進め方

提携の戦略が決められたあと、それをいろいろな段階を経て、最終的に実行に移さなければならない。提携の進め方として、図1に示しているように、提携戦略策定から、パートナー選定、条件交渉、提携契約締結、プロジェクトの実施・管理といったプロセスを経て、最後に提携の解消あるいは終結という局面を迎える。

図1 提携の進め方



出所：安田 (2006) pp. 133 に基づく作成。

## 3. 提携のメリット

提携のメリット、言い換えれば提携はなぜ形成されるのか、その目的や動機は何かということになる。なお、提携の形成を説明する諸理論やパースペクティブに関する詳しい紹介は第1章に譲るが、ここでは、よりミクロ的な視点から提携のメリットについて見てみよう。

大滝 (1988) は「戦略提携は単に技術や市場ノウハウを学習し、それらを自社の経営資源の基盤へと組み替えるための手段を提供するばかりではない。戦略提携がそれに参画するメンバー自身の思考様式や行動のパターン或いは物の見方を再発見する機会を与えることによって、企業変革を促進する場ともなりうる」(p. 17) と述べている。

野中 (1991) は戦略的提携の狙いを①新技術・新市場への迅速なアクセスの確保、②共同研究や共同生産による規模の経済の獲得、③企業の外部にあるノウハウの源泉の開拓、④単独の企業の範囲や能力を超えた活動に対するリスクの分散、⑤限定されたコミットメ

ントによる戦略的な柔軟性の保持、⑥補完的なスキルの獲得や複数企業間でのシナジーの追求、の六つにまとめている（p. 6）。

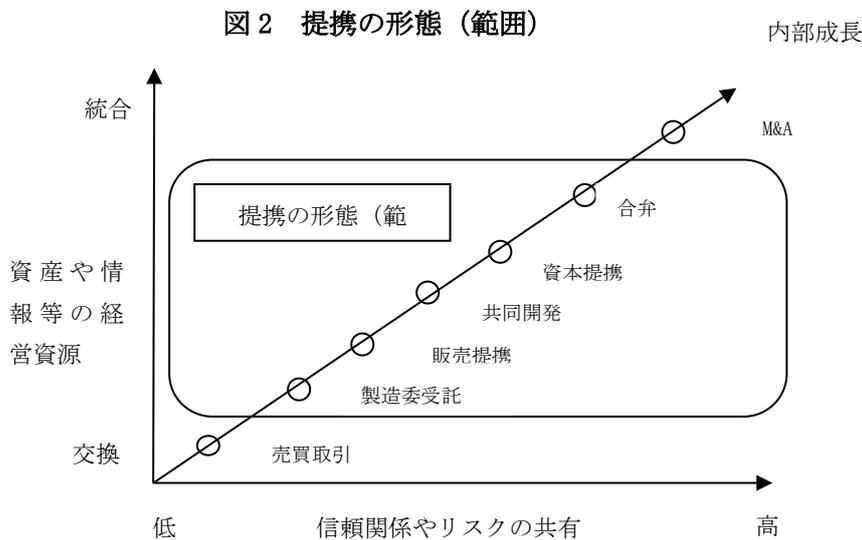
バーニー（2003）は企業が戦略的提携を通して実現できる範囲の経済性を①規模の経済の追求、②競合からの学習、③リスク管理やコスト分担、④暗黙的談合の促進、⑤低コストでの新規市場参入、⑥新たな業界もしくは業界内で新セグメントへの低コストの参入、⑦業界もしくは業界内セグメントからの低コストの撤退、⑧不確実性の対処、の八つを挙げている（邦訳[下]p. 9）。

なお、提携にはメリットがあると同時に、デメリット、問題やリスクも伴う。提携のデメリットについて、第1章の提携のマネジメントが困難の理由のところ述べる。

#### 4. 合併を研究対象とする理由

上記では、提携の形態には共同開発、共同生産、共同販売、ライセンスや合併があると述べたが、本稿では、合併を研究の対象としたい。合併を選択した理由として、合併は共同生産、共同開発といった部分的提携とは違い、ヒト、モノ、カネといった経営資源をワンセットで提供する一種の包括的提携である。従って、合併の範囲はとても広くて、合併の中で共同生産、共同開発やライセンスなどを含む場合もありうる。

また、図2が表しているように、提携の諸形態を①経営資源の統合程度と、②信頼関係やリスクの共有の高低、という二つの軸から捉える場合、合併という提携形態は最も高い位置にある。こうして、合併のマネジメントは他の提携形態のマネジメントより複雑であることも考えられる。このように、合併を研究対象として取り上げると、その研究から得た示唆や結果などはほかの提携形態を考える際にも参考価値を持つのではないかと筆者は考えている。



出所：木村(2014) p. 13 による。

#### 5. 構成

本稿は全4章から構成されている。序章では、本稿の課題、基本概念と研究の対象など

を提示した。第1章では、提携マネジメントに関する先行研究をレビューし、本稿の分析枠組みを提示・設定する。第2章では海信日立の事例を取り上げて、そのマネジメントを分析する。第3章では合肥三洋の事例を取り上げて、そのマネジメントを分析する。第4章では、両事例からの発見事実と考察を行う。そして、終章では結論と今後の課題について述べる。

## 第1章 先行研究の検討と分析枠組みの設定

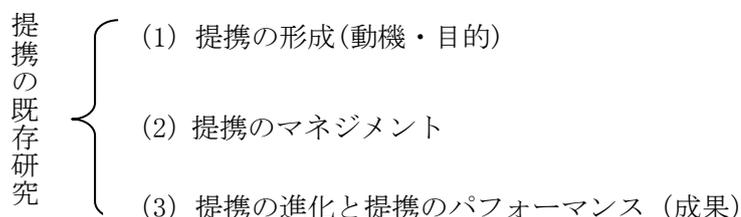
### 1. 提携マネジメントに関する先行研究の検討

#### (1) 提携既存研究における提携マネジメント研究の位置づけ

##### 提携既存研究の分類およびその変遷

提携は古くから研究され、その内容の蓄積は既に膨大である。研究者の中で提携の既存研究の分類を試みる人もいる。例えば、Kale et al., (2000) は提携に関する既存研究を①提携動機 (Motivations) の研究、②提携統治構造 (Governance Structure) の研究、③提携の効果や成果 (Effectiveness and Performance) の研究、の三つに分類している。山倉 (2001) は「アライアンス論はなぜ、いかにアライアンスが形成され、実行されるのか、変化・進化していくのかが主たる課題である」とし、「アライアンス論はアライアンスの形成、マネジメント、進化を主な課題として構成される」と指摘している。上記の二人の学者による提携の既存研究の分類をまとめると図1-1になる。

図1-1 提携の既存研究の分類



出所：山倉 (2001) ; Kale et al., (2000) に基づく作成。

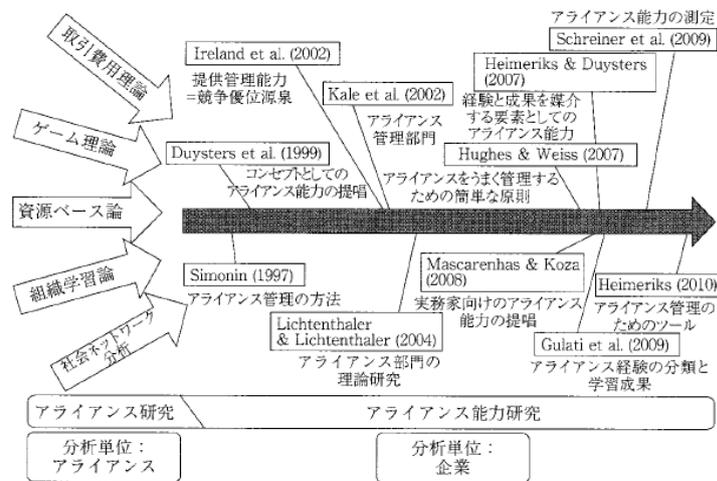
提携の既存研究は膨大とは言え、その多くは提携の形成を説明する理論やパースペクティブ<sup>5</sup>を検討したものであり、他方、提携が成立した後の提携マネジメントに関する研究はそれほど多くなく、あまり重視されてこなかった(山倉、2001;石井、2003;中本、2014)。例えば、山倉 (2001) は「従来の議論では提携の形成に主眼が置かれ、形成の動機や相手の選択を中心に展開が行われてきた。しかしそれに比べると形成後の実行や進化はそれほど取り扱われていなかった」と述べている。石井 (2003) は「提携関係の形成も含めると、従来の提携研究の多くが企業の提携動機について論じてきた。これに対し、いかに提携組織が管理されているか、という提携マネジメントに関する研究は多くない」(p. 11) と指摘している。また、中本は「アライアンスは非常に古くから研究されているが、AM (アライアンス・マネジメント) と比較すると 20 年以上の研究蓄積の差がある。それゆえ、新

<sup>5</sup>パースペクティブ (Perspective) とはもともと美術用語で、遠近法、透視図法を指している。ここでは、観点、視点、立場、視野、見地などという意味である。

たな経営現象として学術的にも実務的にも共通の理解が進んでおらず、AM を巡る論点も十分に整理されていない」(p. 165) と述べている<sup>6</sup>。

また、図 1-2 は提携研究の変遷を表している。図 1-2 の左側の「アライアンス研究」と示されているところが旧来の提携研究を表し、右側の「アライアンス能力研究」は 2000 年以降の提携研究の流れを指している。中本 (2014) によれば、提携研究の転換点は 2000 年前後であり、2000 年以前の提携に関する研究の特色は、「提携を分析単位に設定し、提携に固有の要因が提携の成果に影響する」という考え方にあり、他方、2000 年前後からは、提携に関する研究の中で、提携マネジメントの研究が次第に盛んになり、提携マネジメント研究の特色は、「企業を分析単位に設定し、企業の持つ提携能力の高低が提携の成果に影響する」という考え方にある (pp. 165-166)。

図 1-2 提携研究の変遷



出所：中本(2014)p. 166 より抜粋。

最後の提携の進化に関する研究について、これは提携の既存研究のごくわずかな一部に過ぎないが、ここでは議論を行わない<sup>7</sup>。

### 提携の形成に関する研究

提携に関する既存研究の中で、提携の形成に関するものが最も多いと述べたが、まずそれについて見てみる。提携の形成を説明する理論が多数存在するが、ここでは各々の理論を紹介するのはあまり意味がないと考えて割愛する。その代わりに提携の形成に関する最近の二つのレビュー研究を概観し、それを踏まえて提携の形成に関する既存研究の問題点や限界を指摘したい。

表 1-1 は中村と今野の二人の研究者による提携の形成を説明するパースペクティブや諸理論の整理を比較したものである<sup>8</sup>。この表を見ると、提携の形成を説明する理論やパースペクティブは、取引コスト論、資源ベース論、ゲーム理論、組織学習論や社会ネットワーク分析などいろいろあり、各々の理論やパースペクティブは提携の特定の側面

<sup>6</sup>AM とは Alliance Management の略称で、本稿ではこれと提携のマネジメントを同義語として扱う。

<sup>7</sup>提携の進化に関する研究として、Gulati (1998); Doz (1996); 野中 (1991) などを参照されたい。

<sup>8</sup>提携の形成に関する諸理論、パースペクティブやアプローチを整理している研究としてほかに Kogut (1988); Child and Faulkner (1998); 山倉 (2001); 陳 (2005); 牛丸 (2007); 石井 (2003) などもある。

に焦点を当てて、提携の形成の合理性を説明している<sup>9</sup>。

表 1-1 提携のパースペクティブ

中村による提携のパースペクティブの整理			今野による提携パースペクティブの整理						
パースペクティブ		形式の目的・理由	研究	パースペクティブ	依拠するアプローチ	中心的トピック			
経済学パースペクティブ	取引コスト経済学 (Transaction-Cost Economics)	資源・知識などの獲得を、市場取引でもなく、組織内での調達でもない、中間的な提携関係を取ることに よる製造コストや取引コストの最小化	Kogut (1998)	取引コスト	取引コスト	取引コストの最小化			
	エージェンシー理論 (Agency Theory)	パートナーの行動を望ましいものとするためのモニターリング・システムやインセンティブ・システム		戦略行動	戦略行動	競争ポジションの改善、新規参入の防御、戦略的不確実性のヘッジ			
	収穫逓増理論 (Increasing Return Theory)	市場における主要なプレイヤーとなるためのクリティカル・マスの確保、ライバルに先行されないために先行者となる		組織論	経済学	組織学習	提携パートナーの知識の学習、学習能力		
	リアル・オプション理論 (Real Option Theory)	不確実的な状況下で多額の投資をすることを避け、コミットメントの意思決定を遅らせて不確実性を低下することを図る	マーケット・パワー			競争ポジションの改善			
	ゲーム理論 (Game Theory)	ゲーム理論は、長期的な関係では機会主義よりも協調が有利となる等、提携が報われる状況、台無しになる諸条件を示した	取引コスト			取引コストの最小化			
	戦略経営パースペクティブ	マーケット・パワー理論 (Market Power Theory)	業界への新規参入の防御、競争相手に対する競争ポジションの改善、戦略的不確実性のヘッジ	Child and Faulkner (1998)	ゲーム理論	ゲーム	競争と協調関係の維持		
資源ベース理論 (Resource-Based Theory)		金鉱すなわち特定の能力、特殊な資産あるいはシステムへの合法的なアクセスの手段	戦略経営					戦略経営	提携動機、提携パートナーの選択、組織文化とシステムの統合
戦略経営論 (Strategic		リスクの削減、規模の経済・生産の合理化、補完的な技術と特許、吸	組織論					資源依存	組織の自立性、パワー・バランス

<sup>9</sup>提携に関する既存研究の中で、提携の形成に関する各理論やアプローチの有効性を比較した研究もある。例えば、Chen and Chen(2003)は取引コスト理論と資源ベース理論の二つの理論を比較検討した。

	Management Theory)	収・競争の遮断、政府の規制による投資あるいは貿易障壁の克服、初期の国際的拡張、擬似垂直統合			組織間学習	信頼、インフォーマル・コミュニケーションの進化・発展
組織論パースペクティブ	資源依存理論 (Resource Dependence Theory)	資源依存による外部への依存性から生じる不確実性・リスクの排除、パワーの拡大	Faulkner And Mark de Rond (2000)	経済学	マーケット・パワー	競争ポジションの改善
					取引コスト	取引コストの最小化
					資源ベース	提携パートナーの知識の学習
					エージェンシー	インセンティブ・システムとモニターリング・システムの設計、信頼
					ゲーム	競争と協調関係の維持
				リアル・オプション	提携のポートフォリオ	
		組織学習 (Organizational Learning)	パートナーからできるだけ知識を吸収し、組織の能力を増加させ、究極的には組織の価値を高めるため	組織論	資源依存	組織の自律性、パワー・バランス
		社会ネットワーク論 (Social Network Theory)	多様な主体が緩やかに結びつくことで、信頼の形成や情報の流通を通じて、それぞれのパートナーが進化・発展する		組織学習	提携パートナーの知識の学習、学習能力
		生態系的観点 (The Ecosystems View)	ビジネス生態系に参加することで、生態系の能力（規模の経済や範囲の経済、将来の製品・サービスの培養地を創出するために利益を再投資すること等）を活用する		社会ネットワーク	社会ネットワークの構造とプロセス、ネットワーク間の競争
		構造主義的見方 (Structurationist Perspectives)	構造主義的な見方は、協業を継続するためには、組織だけでなく個人が協力し、コミットメントを繰り返す提携の社会学性格を強調する		生態系	ネットワーク論のトピックと類似
	企業のステークホルダー理論 (Stakeholder Theory of the Firm)	ステークホルダーの関心にあわせて、また、環境不確実性を減少させるため	構造主義		行為の構造、行為と構造のインタラクション	
	制度理論 (Institutional Theory)	組織の正当性を獲得するため、すなわち、同型の圧力に屈して、提携関係を確立した会社を真似るため	Reuer (2004)	経済学	取引コスト	取引コストの最小化
					ゲーム	競争と協調関係の維持
				リアル・オプション	リアル・オプション	提携ポートフォリオ
				学習	組織学習	提携パートナーの知識の学習、学習能力
			関係性	組織学習	提携パートナーの知識の学習、学習能力	
				組織間学習	特定パートナー間吸収能力、協力関係の進化・発展	
				取引コスト	取引コストの最小化	

出所：今野（2006）p. 70;中村（2013）pp. 46-47に基づく作成。

一方、上記の提携の形成に関する諸理論やパースペクティブの問題点を指摘する研究者もいる。中本（2014）は提携の形成に関する研究の問題点として①結論ありきの研究、②企業に示唆を与えていない、の二点を挙げている。①について、中本によれば、旧来の研究はそれぞれに依拠している理論に基づいて結論が導かれる傾向があり、例えば、取引コスト理論に依拠した提携の研究では、「取引コストが低くなる」ような契約に基づいてガバナンスを構築することが提携の成功につながる、といった研究結果を提供している。また、資源ベース理論に依拠した提携の研究では、「企業間の資源の補完性」が確保されることがアライアンスの成功に繋がるという結論を導いている。そして組織学習論に依拠した提携の研究では、「企業間の組織学習が促進される」ような仕組みを構築することが成功につながるとしている。このような意味で、「結論ありきの研究」と彼は指摘している。②について、中村は「取引コストを低下させる」「資源を補完する」「組織間の学習を促進する」といった要因がアライアンスの成功に繋がるのだとしても、企業はどのように主体性を発揮できるのか、どう行動すべきなのか、といったことにはほとんど示唆を与えていない」（p. 167）と述べている。

上記の提携研究における提携マネジメント研究の位置づけの内容を簡単にまとめると、提携に関する既存の先行研究の中で、提携の形成を説明する諸論理やパースペクティブが多い一方、提携のマネジメントに関する研究が比較的少ない、かつあまり重視されていない、ということが分かる。

## （2）提携マネジメントの定義、特徴および提携マネジメントが困難の理由

### 定義

提携の定義と同じように、提携マネジメントの定義も論者によって異なり、統一したものが見られない。例えば、中本（2014）は提携マネジメントを「契約後にアライアンスに関連して発生する業務の管理」（p. 186）と定義している。他方、元橋（2014）は「アライアンス・マネジメントとは、アライアンス契約の成立後、実際に共同で研究開発やマーケティングなどの活動を行っていくうえで、パートナー間との win-win の関係を維持することである」（p. 190）と述べている。この二人の論者による提携マネジメントの定義を見ると、両者は共に提携マネジメントの範囲を「提携契約後」に限定していることが分かる。他方、提携マネジメントをもっと広い視点で捉えれば、提携契約前の提携戦略の策定、パートナーの選択や提携の交渉等も含んでいると言えるのかもしれない。

### 特徴

Isabella(2002)は「Managing an alliance is nothing like a business as usual(提携のマネジメントは通常のビジネスとまったく異なっている)」と述べて、提携マネジメントと通常マネジメントの区別を強調している。

提携（という取引の形態）は内部組織の経済学では、「市場」と「組織」の間に位置する、一つの「中間組織」<sup>10</sup>と捉えられている（今井他、1982）。従来では取引の形態あるいは資源の配分は、市場メカニズムによるものと、組織によるもの、の二つがあるとよく言われている。今井他（1982）によると、市場取引の特徴として（1）価格、ないしそれ準じたシグナルを主な情報媒体とする、各人の個人的利益・効用の最大化を原理とする自由な交換、（2）自由な参入と退出、の二つが挙げられている。一方、組織内取引の特徴とし

<sup>10</sup>「中間組織」の形態として、企業間の協調、連合、業務提携、系列、集団化などの緩やかな企業間結合がある。

て (1) 権限による命令、(2) 固定的・継続的な関係、の二つがあるという (p. 139)。今井他はこの「市場」と「組織」の間に位置する組織間関係のタイプを「中間組織」と名付けている (表 1 - 2)。なお、今井らは「中間組織」という概念を提示したが、そのマネジメントの特徴については言及していない。

表 1 - 2 今井他 (1982) の中間組織の概念

(2) \ (1)	$M_2$	$M_2 + O_2$	$O_2$
$M_1$	市場		
$M_1 + O_1$		中間組織	
$O_1$			組織

注：M はマーケットの M、O はオーガニゼーションの O である。図の左上のすみが純粋な市場原理、右下のすみが純粋な組織原理、対角線に当たる三つのコマに相当するのが中間組織をそれぞれ表している。

出所：今井他 (1982) p. 142 より抜粋。

下記の表 1 - 3 は企業間関係のタイプをいろいろ挙げて、それぞれに対応するコントロールの型とマネジメントの型を比較している。この表では、双方向の矢印の一番左側はベンダー (Vender) という市場取引に近い (むしろ市場取引と言っても良い) 企業間関係を表している。他方、矢印の一番右側の内部部門拡張は、組織内取引に近い (むしろ組織内取引と言っても良い) 企業間関係のタイプを表している。また、表 1-3 ではこれらいろいろな企業間関係のタイプを「External (外部的)」、「Extended (拡張的・延長的)」と「Internal (内部的)」の三つに分類している。

表 1 - 3 を見ると、「External」という企業間関係のタイプでは、そのコントロールの型は法規や契約に基づき、そのマネジメントの型として、公式的なものであるという。他方、「Internal」という企業間関係のタイプでは、そのコントロールは主に命令や権限などによって行われていて、マネジメントの型として階層的である。そして、戦略的提携をはじめとする「Extended」という企業間関係のタイプでは、そのコントロールの型は、協力的・柔軟であり、マネジメントの型として整合的であるという。(なお、表 1 - 3 では、戦略的提携とライセンス、クロス・ライセンス、合併を区別している点に関して、上記の筆者による提携の分類と少し違うが、戦略的提携を市場取引と内部組織の間に位置している「中間組織」という点に関しては一致している。)

表 1-3 企業間関係のタイプ、コントロールの型とマネジメントの型

	ライセン ベンダー シング	販売 代理店	クロス ライセンシング	戦略的 提携	合併	吸収	子会社 設立	内部部門 拡張
	ソールシング	OEM	システム インテグレーション	フランチャイズ	合併			
企業間関係のタイプ	External		Extended		Internal			
コントロールの型	法規、契約上の型		協力的・柔軟な型		命令的・指示的な型			
マネジメントの型	公式的		整合的		階層的			

出所：Lynch, R.P. (1993) p. 31 による、邦訳は徳田 (2000) p. 68 を参照。

### 提携マネジメントが困難の理由

提携は一般的に契約が締結されると自動的に提携プロジェクトがうまくいくと思われがちであるが、現実はそのようではない<sup>11</sup>。種々のデータによると、提携プロジェクトの多くは当初の目的を達成していない、提携はよく失敗すると言われている<sup>12</sup>。提携のマネジメントはなぜ難しいかについて、いろいろな解釈がある<sup>13</sup>。

#### ①組織の提携への認識不足

高橋・淵辺 (2011) は提携マネジメントが難しいことの原因を「組織の提携への認識不足にある」と主張している。また、彼らは提携戦略に対して、組織がどのように認識すべきかについて以下の三つの条件を示した<sup>14</sup>。すなわち、第1に、エコシステム、ビジネスモデルなど外部も巻き込んだ創発、共創型の戦略企画であること。第2に、自社パートナー共に組織横断的プロジェクトであること、第3に、多くの専門知識が必要で、かつ契約や事業計画には綿密さが求められること。

<sup>11</sup>もちろん、自動的にいく部分もあると筆者は思う。

<sup>12</sup>元橋 (2014) によると、米国では6割から8割のアライアンスは失敗に終わっているという (p. 5)。

<sup>13</sup>ここで挙げている四つの理由は筆者による整理である。

<sup>14</sup>高橋・淵辺 (2011) と同じように、沖野 (2014) も提携マネジメントにおける重要な視点を六つに挙げている。すなわち、(1) そもそも違う企業が共同で行うプロジェクトであると認識しておくこと、(2) 契約に基づくプロジェクトであること、(3) 原則的にパートナーとの共同意思決定でプロジェクトが進むこと (自社だけではきめられないこと)、(4) ガバナンス構造 (共同意思決定や紛争解決手順、つまりPDCAをまわす仕組み) が決められていること、(5) 意識して共同チームを作り上げる必要があること、(6) アライアンスにはライフサイクルがあり、ビジネスの枠組みを決めた契約締結時の内部環境、外部環境が時間と共に変わることを認識しておくこと、である (pp. 122-124)。

## ②提携における裏切りや競争

提携における企業間の関係を分析するとき、ゲーム理論における「囚人のジレンマ」がよく取り上げられている<sup>15</sup>。提携における「囚人のジレンマ」とは、パートナーはお互いに協調する方が協調しないよりも良い結果になることがわかっているにもかかわらず、協力しないことが利益を得る状況では互いに協調しなくなる、という状態を指す。

提携はしばしば競争関係にある企業の間でも行われている。同業企業間同士の提携の場合、パートナーはある限定した事業活動で協調し、他の事業活動で競争する。また、提携における企業間の競争は何も製品分野に限ったものではなく、戦略意図や組織構造、価値配分や学習の面にも表されている（石井、2003）。こうして、提携において、パートナー間の関係には、協調と競争の両面が併存しているのである。また、バーニー（2003）は「戦略的提携によって協力するインセンティブが存在するのと同時に、そうした協力関係を裏切るインセンティブも存在する」と指摘し、戦略的提携における裏切りのパターンを①逆選択（Adverse Selection）：提携候補企業が、提携に持ち寄るスキルや能力の価値を偽って提示すること、②モラル・ハザード（Moral Hazard）：提携パートナーが提携前に約束したよりも低いスキルや能力を提供すること、③ホールド・アップ（Holdup）：提携パートナー企業が、提携先の企業が行った取引特殊な投資を利用するという、の三つを挙げている（pp. 25-30）。このように、提携には常に裏切りや競争のリスクが伴うので、不安定である。

## ③パートナー間の違い（異質性）

沖野（2014）は提携マネジメントの困難な理由を「パートナー間の違い」にあると主張している<sup>16</sup>。彼によれば、提携プロジェクトはまず自社単独プロジェクトと違い、その特徴として、参加する主体が複数で、自社は相手と共同で仕事をする、自社単独で決められない、意思決定に時間がかかる、などがあるという。また、提携をするパートナーは通常異質なもので、それぞれ独自の「戦略目的」、「規模」、「経営資源」、「組織構造」や「企業文化」などを持っている。こうした、複数のパートナーが共同で提携プロジェクトを運営するとき、パートナー間の「戦略目的」や「経営資源」などの面での違いは、タイムリーなプロジェクトの意思決定を遅らせ、プロジェクトに必要なリソースを十分かけられなくなるといった事態を招き、プロジェクトを失敗させてしまうのである<sup>17</sup>。そして、沖野

<sup>15</sup>日本では、ゲーム理論の「囚人のジレンマ」を用いて提携を分析した研究として、長谷川（1998）、牛丸（2007）がある。

<sup>16</sup>パートナー間の異質性は提携のマネジメントを困難にしていることを指摘した研究として、ほかに石井（2003）もある。

<sup>17</sup>なお、沖野は「パートナー間の違いがイノベーションを生み出すというメリットもある」ことについても言及している。パートナー間の違いは果たしてそのすべてが提携の阻害要因になっているのかは、必ずしもそうではない。例えば、ダイバーシティ経営（Diversity Management）という視点から見れば、パートナー間の違い（あるいはその多様性）がむしろ良い一面として捉えられている。提携において、パートナー間の違いをどう捉えるべきかについて、先行研究ではいろいろな見方がある。山田他（1995）は、提携におけるパートナー間の違いを「相容れない部分」という言葉を使って説明している。山田他は「合弁パートナーの間には、「相容れない部分」が存在するのも確かである。「相容れない部分」とは、文化を背景にした人々の行動パターンや企業マネジメントのパラダイムの違いなどと考えることができる。その違いによって、一方のパートナーには相手のパートナーの行動や考え方が納得できないものにつながる。つまり、両社間には「矛盾」が存在するのである」とし、また彼らは「矛盾への対応は企業によって異なっている。通常の国際合弁の場合、多くの企業は、出資比率を高めることで経営権を支配しようとする。それは、合弁パートナーより大きな発言力を持つことによって、初めから矛盾の芽を摘み取ろうとするためであろう。矛盾は企業活動の企業活動のバランスを乱すもの、という見方である。しかし、インタビュー調査の結果、うまくいっている合弁企業には、しばしば矛盾を「解決されるべき課題」としてではなく、むしろ積極的に生かそうとする傾向が見られる。時には意図的に

は提携マネジメントの本質を「パートナー間の違いを乗り越えるマネジメント」であると結論づけている。

#### ④パートナーの戦略変更

松行（2000）は提携の解消に至る原因として、提携の特性である「①緩やかな連結、②自律性、③互恵性に起因するものである」（p. 46）と説いている。また、彼女は提携の限界の一つ<sup>18</sup>として、パートナーの戦略変更を挙げている<sup>19</sup>。具体的に、戦略的提携の締結時には、双方の目的・意図・考え方などが一致していても、時間の経過と共に経営環境や企業の内部状況が変化することも多い。そのため、経営戦略が変更され、企業間における戦略的提携も影響を受けるという。

### (3) 提携マネジメントの内容

提携マネジメントの内容について論者によって異なる。陳（2005）は提携のマネジメントについて、まず「パースペクティブの違いによって分析の側面が異なっている」ことを強調し、具体的に国際経営戦略論では、コントロールを巡る支配と所有は提携マネジメントの中心であり、他方、資源・能力アプローチでは、提携による学習や知識創造のプロセスにマネジメントの焦点が移った。資源依存理論では、提携マネジメントは主にパワー不均衡へいかに対処するかということである。そして、取引コスト理論では信頼構築メカニズムは提携マネジメントの主な課題となっている。また、彼女は提携マネジメントの内容や関心は時間と共に変化することも指摘している。具体的に1970年代では提携マネジメントは主に国際合弁におけるコントロールの構造に注目した。80年代以降、提携のガバナンスの構造や学習メカニズムへと関心が移った。90年代以降、提携の学習に関する研究が多くなり、そして近年では提携のマネジメントは学習メカニズムや信頼構築の分析に焦点を当てているという（p. 372）。

次に、高橋・淵辺（2011）はアライアンス戦略マネジメントの全体像として（1）アライアンス戦略のミッションと成果、（2）アライアンス戦略の展開フェーズ、（3）アライアンス戦略の組織体制、（4）アライアンス戦略の意思決定の仕組み、（5）アライアンス戦略の

---

顕在化させようとする。矛盾をただ単になくそうとするのではなく、それを解決するプロセスを重視している。そこには、矛盾を避けられないものではあるが、矛盾をうまく活用することができるのではないか、という考え方があるようである。」（pp. 279-280）と述べて、パートナー間の違いは良い一面もあることを指摘している。それから、李・今口（2003）は「（前略）確かに、前述したように、日中間には差異が多く、加えて合弁企業の二重階層という問題も重なるため、コンフリクトを避けることは不可能である。コンフリクト自体は信頼関係の構築にとってマイナスであるが、柔軟な対応さえあれば、コンフリクトのマイナスの影響をカバーすることができる。すなわち、コンフリクトを適切に解決さえすれば、お互いに対する理解や感情を一層深めることも可能である」（p. 191）と述べて、提携におけるパートナー間の違い（コンフリクト）を別の視点から捉えている。さらに、伊丹・加護野（2003）は、企業のマネジメントの一つとして、「矛盾と発展のマネジメント」を挙げている。つまり、矛盾こそマネジメントの原動力であると彼らは主張しているのである。なお、伊丹・加護野が言っている「矛盾と発展のマネジメント」は、別に提携を対象とする話ではないということに注意していただきたい。<sup>18</sup>松行（2000）は提携の限界として二つを挙げているが、もう一つの限界として、企業の中核事業において、戦略的提携は成立し難いということである（p. 47）。

<sup>19</sup>松行（2000）によれば、パートナーが戦略を変更する要因として、①パートナー企業のメリットの小消滅：技術導入や販売ルート利用のうえで、一方の企業がメリットを感じなくなって解消される場合、②パートナー企業の経営状況の変化：提携企業のどちらか一方の企業の経営状況に著しい変化が生じ、契約条件に折り合いがつかず解消される場合、③経営環境の大きな変化：参加企業自体というより環境、すなわち競争状況・要素市場などの市場条件や政治的・経済的条件などの変化によって解消される場合が考えられるという（p. 47）。

ーダーシップ、(6)アライアンス戦略のための専門知識・スキル、六つの要素から構成されていると主張している (p. 54)。



そして、研究者の中で、「提携マネジメントの研究はイコール提携の成功要因の研究」と主張している人もいる。中村 (2013) は提携マネジメントに関する先行研究をレビューし、彼は提携マネジメントの研究、すなわち提携の成功要因の研究を①提携の戦略に関するもの (例えば提携パートナー間の戦略の整合性、適合性、互酬性など)、②提携の構造に関するもの (出資比率とパフォーマンスの関係)、③提携のプロセスに関するもの (例えば慎重なパートナー調査、提携契約の条文、提携マネジャー、パートナー間のコミュニケーションなど)、④提携の主体となる組織あるいはそれに所属している個人の提携に対する姿勢や行動様式に関するもの (例えば明確な戦略の理解、提携重要性の認識、組織文化の相互理解、信頼など)、の四つに分類・整理している。また、中村は提携の成功要因の中で最も重要なのは信頼である、と述べている

次に、提携マネジメントの研究を提携成功要因の解明と捉えている中本 (2014) の研究について。中本は提携マネジメントに関する先行研究をレビューしたうえ、それを①提携の成功率が高い個別企業に注目した初期の研究、②提携成功率が高い企業のハード面の共通点に注目した研究、③提携の成功率が高い企業のソフト面に注目した研究、の三つの分類している (表 1-4)。

表 1 - 4 提携の成功要因—提携成功率が高い企業のハード面とソフト面の条件

ハード面	ソフト面
<p><b>(1) 機能</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・提携担当の副社長</li> <li>・提携マネジメント部門</li> <li>・提携のスペシャリスト</li> <li>・提携マネジャー</li> <li>・各国の提携マネジャー</li> <li>・ゲートキーパー</li> </ul> <p><b>(2) ツール</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・社内の提携教育研修</li> <li>・提携相手の提携教育研修</li> <li>・標準化された提携相手の選択プロセス</li> <li>・共同事業計画</li> <li>・提携評価指標</li> <li>・トップマネジメント向上の提携データベース</li> <li>・全社向けのアライアンスデータベース</li> <li>・ベストプラクティス</li> <li>・文化教育プログラム</li> <li>・パートナー教育プログラム</li> <li>・個別の提携に対する評価</li> <li>・提携の対する評価の相互比較</li> <li>・共同評価方式</li> <li>・異文化マネジメント研修</li> </ul> <p><b>(3) プロセス</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・提携責任の所在</li> <li>・提携の成功に紐付けされた提携マネジャーに対する誘因</li> <li>・提携の成功に紐付けされたその他マネジャーに対する誘因</li> <li>・提携マネジャー同士の経験の相互</li> <li>・提携の相手先の発見プロセス</li> <li>・各国ごとの提携政策</li> <li>・各国ごとの差異についての知識の活用</li> </ul> <p><b>(4) 外部</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コンサルタント</li> <li>・法律の専門家</li> <li>・仲介者</li> <li>・財務の専門家</li> </ul>	<p><b>(1) 調整の側面</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・調整のために、社内で確立された内部プロセスが存在している</li> <li>・協力のために、企業の境界を超えるようなプロセスを設定している</li> <li>・自社内で、相手の手続きに合わせるように定期的に集まっている</li> <li>・パートナーシップのゴールに適合するように、企業内で、誘因のシステムを調整している</li> </ul> <p><b>(2) コミュニケーションの側面</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・どんな状況でも相手に協力する win-win の状況を説明できる</li> <li>・自社が知っている特定の顧客のニーズを相手もアクセスできるようにする</li> <li>・相手に自社の市場の位置取りを知らせる努力をしている</li> <li>・相手に自社のサービスと製品供給について知らせる努力をしている</li> <li>・組織の再編が起こった場合、相手に新たなコンタクトを常に知らせる</li> </ul> <p><b>(3) 信頼の側面</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・困難な状況でも、議論しやすいようにシグナルを送る</li> <li>・困難な状況でも、相手側に立つ</li> <li>・相手側が問題を説明する場合には、注意深く聞く</li> <li>・短期的には有利にならない場合でも、相手の心配は注意する</li> <li>・会話の間には、相手が実際に何を求めているかを意図的に感じるようにする</li> <li>・意見が異なる問題点を話す場合、必ず相手側の見方を捉えようと意識する</li> </ul>

注：原著では「アライアンス」という言葉を使っているが、ここでは統一のため、「アライアンス」を「提携」に置き換えた。出所：中本（2014）pp. 170-172 をもとに作成。

確かに、提携がよく失敗するという現実から、提携に成功している企業の成功要因を解明することは、提携マネジメントにとって有益であるのかもしれない。しかし、提携の形

態や内容<sup>20</sup>はそもそも多種多様であるなか、ある提携では成功要因とされるものが果たして別の提携において成功要因と言えるのかどうかについて筆者は疑問を持っている。また、中本（2014）も「仮に提携の成功要因が分かっても、その成功要因は具体的な提携の中でどのように実現され、そして提携に関わる人々の自主性はどのように発揮されるのかなどが分からないと、結局このような成功要因解明の研究は、実際の提携マネジメントにとってあまり示唆を与えていないのではないか」（p. 167）と述べて、提携成功要因の研究の問題点を指摘している。

以上を見ると、提携マネジメントの内容は、各論者の関心や注目する側面によってかなり異なるので、統一したものはあまり見られない。提携は一般的に企業間の協調関係であると捉えるのであれば、提携のマネジメントとは、企業間の協調関係の管理であると筆者は理解している。では、提携における企業間の関係はいったいどういうものなのか。以下ではそれを見てみよう。

#### （4）企業間関係から見る提携マネジメント：石井（2003）の「協調と競争」という枠組みに注目して

経営学では、組織間関係はなぜ、いかに形成され、展開されていくのかを扱う専門分野として組織間関係論<sup>21</sup>がある（もちろん、この組織間関係論は何も提携に限った話ではない）。ここでは、現実の中で最もよく取り上げられている「協調と競争」<sup>22</sup>という枠組みに注目したい。提携はしばしば競争する企業同士の間でも行われている。同業界企業同士の提携の場合、パートナーはある限られた事業分野<sup>23</sup>において協調し、その他の分野において競争する。つまり、協調と競争の両面が併存しているのである。

そして、提携マネジメントに関する既存研究の中で、「協調と競争」という枠組みを使って提携のマネジメントを分析したものもある。石井（2003）は「協調と競争」という枠組みを使って提携マネジメントの構成要素である組織構造、価値配分と知識共有について分析を行った。石井はまず協調を「パートナー間の協働行為（すなわち提携の実施）」と定義し、また、彼は「競争とはパートナー間の市場における競争関係を単に指すのではなく、むしろ、パートナー間の協働を阻害し得る競争的な側面を想定している」と述べて、提携におけるパートナー間の競争の側面を①各パートナーが自らの戦略意図や組織構造を企業間協働に適用しようとする競争、②提携によって創出される価値の配分を巡る競争、③意図せざる知識漏洩も含む学習競争、の三つがあると指摘していた。

石井はこの「協調と競争」という分析枠組みをもとに、三菱自工とボルボの合弁企業ネッドカー社における共同開発と共同生産のマネジメント、富士重工といすゞ自動車の間の

<sup>20</sup>例えば大企業同士の提携と大企業とベンチャー企業の提携、また、同業界企業同士の提携と異業界企業同士の提携もあり、実際の提携の内容はとても複雑である。

<sup>21</sup>山倉は『組織間関係—企業間ネットワークの変革に向けて』（有斐閣、1993）の中で、組織間関係のパースペクティブを①資源依存パースペクティブ、②組織セット・パースペクティブ、③協同戦略パースペクティブ、④制度化パースペクティブ、⑤取引コストパースペクティブの五つにまとめている。また、彼は「資源依存パースペクティブは組織間関係のパースペクティブの中で、最も優れた分析枠組みを提示している」（p. 35）と述べている。

<sup>22</sup>企業間の関係の一つの捉え方（視点）として、「協調と競争」が提唱されたのは久しい。ネイルパフ＝ブランデンバーガーは『コーペーション経営—ゲーム論がビジネスを変える』（日本経済新聞社、1997）の中で、企業間の関係には常に協調と競争の両面（「パイ」を作るときに協調し、その「パイ」を分けるときに競争する）が存在していることを指摘し、一見競争相手のように見える相手にも、協力関係を築ける可能性があり、できることなら競争を避けて協調関係をうまく構築することを目指すべきだということが、同書の主張である。

<sup>23</sup>例えば、調達、生産、開発や販売の分野での提携、また単に資本提携という場合もある。

合弁企業 SIA における共同生産のマネジメントを詳細に分析し、最後に、この二つのケース分析から得られた 11 の発見事実が企業間協働に対して持つ意味を検討した。

筆者は上記の石井 (2003) の「協調と競争」という枠組みは、われわれが企業間の提携という現象を捉えるときに、一つの重要な視点を提供していることに同意する一方、この枠組を使って提携のマネジメントを分析するのはいくつかの限界もあると考えている。具体的に、第 1 に、そもそも提携におけるパートナーの協調方式 (すなわち提携の形態あるいは提携のタイプ) は多様であり、提携におけるパートナー間の関係もいろいろな側面がある。しかし、「協調と競争」という枠組みは提携におけるパートナー間の関係を単に「協調」と「競争」の二つに分けていて、果たしてこの「協調」と「競争」の二つだけで提携におけるパートナー間の関係のあらゆる側面を説明できるのかについて、筆者は疑問を持っている。いくつかの事例を見てみよう。

**事例 1)** 日産自動車と中国の東風汽車の合弁である東風日産は、設立 1 年後の 2004 年では、同合弁の販売不振により在庫が積み重なったとき、日産と東風から派遣された幹部のいらいらが募った。東風側は日産側に「まったく中国市場のことが分かっていない」と不満を漏らしているに対し、日産側は中国側に「くるま作りの基本がわかっていない」と応酬していた<sup>24</sup>。また、同合弁の財務担当の小松篤司副総裁は「合弁会社発足からの 1~2 年間では、マネジメント・コミュニティで早朝から深夜まで議論してもまとまらないことが珍しくなかった」と述べている。(注: マネジメント・コミュニティとは東風日産社内の経営委員会のことであり、そのメンバーは日産から 4 人、東風から 4 人の計 8 人で構成されている。出所: 『日経産業新聞』、2014 年 7 月 3 日; 『日経ビジネス』、2007 年 12 月 17 日号、p. 57)

**事例 2)** トヨタ自動車と GM (ゼネラルモーターズ) は 1984 年にアメリカのカリフォルニア州のフリーモント市に NUMMI (New United Motor Manufacturing, Inc., ヌーミ) という合弁企業を設立した<sup>25</sup>。NUMMI が設立された当初、その設立の動機・目的について、政治の圧力、貿易摩擦や学習などいろいろな説はあるが、その中ではトヨタと GM の相互学習 (すなわち、GM がトヨタから小型車をいかに効率的に作るのを学習したいのに対し、トヨタは GM からアメリカ市場で車を販売するノウハウや方法などを学習したい) を強調しているものが非常に多かった<sup>26</sup>。この合弁は 2010 年 4 月に解消されたが、その解消の理由は決して上記で述べた学習競争ではなく、GM の一方的な戦略変更によるものである。つまり、GM が 2008 年の世界金融危機の影響で経営破綻に陥って、その後の経営再建の一環として同社は NUMMI から撤退したのである。

上記の事例 1 が示しているのは、日本側と中国側の意見の違いが合弁のマネジメントを

---

<sup>24</sup>結局、東風日産はこの問題をどのように解決したかということ、東風日産はこの事件のあと、東風でもない、日産でも、東風日産としての『行動綱領』を作った。そして、同合弁は 2009 年には経営幹部向けの的を絞ったルール『高級幹部宣言』も作成し、経営幹部がやるべきことと、やってはいけないこと (例えば「部下のミスだけを単に責めてはいけない」) を列挙している。その狙いは、部門間での意思疎通が滞り、官僚主義がはびこり始めたことに対応した措置だったという。また、東風日産の任勇副総経理は「日産から派遣されてきた方には、着任後まずは『行動綱領』と『高級幹部宣言』を勉強してもらいます。総経理も例外ではありません」と述べている。出所: 『日経産業新聞』、2014 年 7 月 3 日。

<sup>25</sup>NUMMI の設立やその後の経営について、宍戸・草野 (1988) が詳しい。また、NUMMI における日米両側の学習問題について平野 (2007)、石井 (2003) などを参照されたい。

<sup>26</sup>つまり、Hamel (1991) が提唱している「学習レース」説に従うと、NUMMI では GM とトヨタの両者は学習において競争関係にあり、もし一方のパートナーがその提携から欲すものをすべて学び終わってしまった場合、その提携関係を継続するインセンティブが急速に弱まってしまい、提携は早期に解消されるかもしれない。

困難にしていたということである。また、事例2は一方のパートナーの戦略変更が合弁のマネジメントにも影響を及ぼしているということを表している。しかし、この事例1と事例2で表されている「パートナー間の違い」や「パートナーの戦略変更」は、必ずしも「協調と競争」という枠組みの中の「協調」<sup>27</sup>か「競争」<sup>28</sup>のどちらかにぴったり当てはまるわけではない。そして、「パートナー間の違い」や「パートナーの戦略変更」はパートナー間の「競争」よりあまり強調されていないが、上記の二つの事例で表されているように、これらの要素も提携のマネジメントを困難にする要因であり、決して無視できるわけではない。

「協調と競争」という枠組みの第2の限界は、「競争」をあまり強調しすぎているということである。具体的に、まず提携の本質は企業間の一つの協調行動であり、当然、パートナーの協調の側面は提携のメインな側面を占めている。他方、提携において、パートナー間の競争の側面は確かに存在しているが、この競争は決して提携の主要な側面ではない（もし競争が提携の主要な側面であれば、そもそもその提携は最初から成立しないのであろう）。それから、提携におけるパートナー間の競争（のリスク）は、提携契約<sup>29</sup>や提携パートナーの事前の取り決めなどを通して部分的<sup>30</sup>に回避（解決）することも可能であり、実際には多くの企業はそのようにやっている（詳細は後述する第2章の海信日立の事例および第3章の合肥三洋の事例を参照されたい）。そして、仮にパートナー間の競争は提携のマネジメントを困難にする（あるいはそれを失敗させる）一つの要因ではあるとしても、唯一の要因ではない。上記の二つの事例で示されているように、パートナー間の違いやパートナーの戦略変更も提携のマネジメントを困難にする一因である。

以上をまとめると、筆者はこの「協調と競争」という枠組みを使って提携マネジメントを分析する時の限界として、①「協調」と「競争」以外の側面を見逃していたことと、②競争をあまり競争しすぎたことの二つを指摘した。この「協調と競争」という既存の提携マネジメントの分析枠組みの限界を補うには、筆者は以下の新しい分析枠組みを設定（提示）したい。

## 2. 分析枠組みの設定

図1-4は筆者が設定した提携マネジメントの新しい分析枠組みである。まず筆者は提携の本質を「パートナー間の協調行動」と理解し、つまり、「提携はイコールパートナーの協調」と考えてもよいのである。他方、提携はパートナーが互いに協調・協力するという前提や合意のもとで成立されたにもかかわらず、現実の提携マネジメントにおいて、その提携プロジェクトがうまくいく場合もあれば、途中で何等かの原因やトラブルでうまく行かない場合もある。これをどう説明すればよいのか。

筆者は、提携成立後のパートナー間の協調行動はさまざまな要因の影響を受けていて、その要因を大きく分けると「促進要因」と「阻害要因」の2種類があると考えている。こ

<sup>27</sup>協調は『国語大辞典』（小学館、1990）を引くと、「互いに力を合わせて、助け合うこと。利害の相反する双方が、協力して問題を解決すること」と説明されている。

<sup>28</sup>競争は『国語大辞典』（小学館、1990）を引くと、「あることについて互いに、優劣や勝ち負けなどを競うこと」と説明されている。

<sup>29</sup>つまり、パートナーはあらかじめ、将来起こりうるすべての競争の状況を予測し、その解決方法を提携契約などに盛り込むということである。

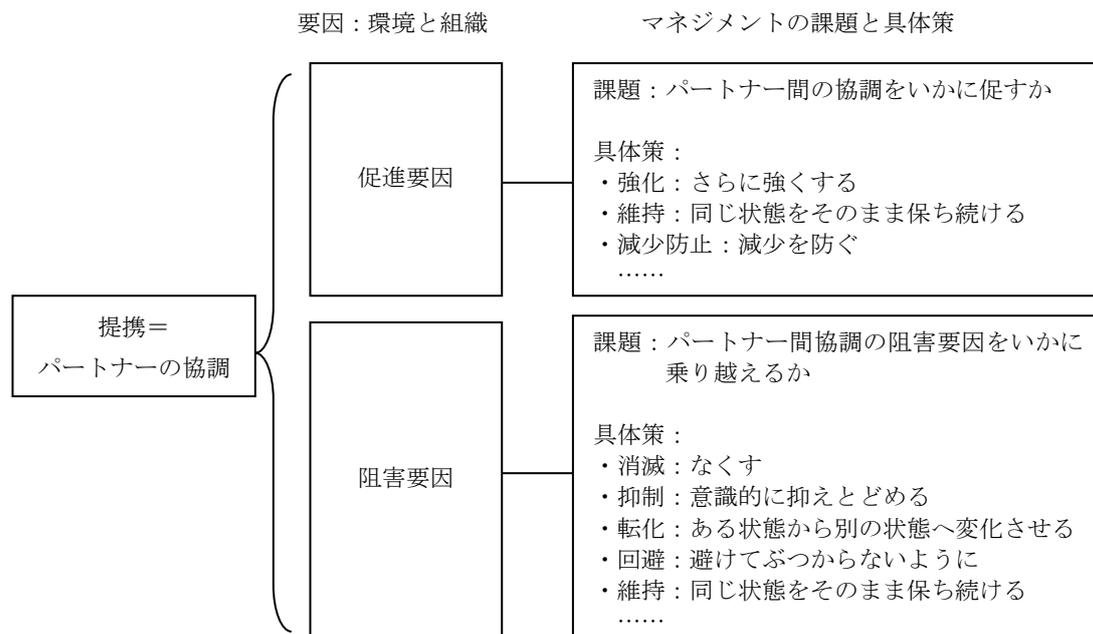
<sup>30</sup>実際には、パートナーは提携契約をした時点で、将来に起こりうるすべての事態を推測し尽くすことが不可能で、提携契約は「不完全契約（Incomplete Contract）」である場合が多い。そして、窪田（2012）は「（前略）提携で行われる事業が不確実性であるならば、パートナー間の契約は不完全となり、これらの問題は少なからず生じる」（p.95）と述べている。

うして、提携マネジメントの課題として求められているのは、①パートナー間協調の促進要因をいかに促すか、②パートナー間の協調の阻害要因をいかに乗り越える（あるいは克服・抑える）か、この二つの同時達成ということである。

また、上記では筆者が提携マネジメントを単に「促進要因を促す、阻害要因を乗り越える」と述べているが、具体的にどうすればいいのかという問題もある。ここで、筆者は「促進要因」に対して、マネジメントの具体策として考えられるのは、強化、維持や減少防止などがあり、他方、「阻害要因」に対して、消滅、抑制（削減）、転化（プラスへの）、回避や維持などのマネジメント対策があると考えている。

そして、図 1-4 では、筆者は提携におけるパートナー間の協調に影響を及ぼす要因を「促進要因」と「阻害要因」の二つに分類したが、他方、これらの要因（促進要因と阻害要因の両方）は、提携の主体に起因しているのかあるいは提携主体の外の環境に起因しているのかという視点から見ると、「組織要因」と「環境要因」の二つに分類することもできると筆者は考えている。なぜ「環境要因」と「組織要因」に分類（区別）する必要があるのか。それは「環境要因」に対して、パートナーがそれを直接コントロールできないのに対し、「組織要因」に対して、パートナーふあ自らそれをコントロールすることができるからである。そして、このコントロールできるかどうかは、提携のマネジメントに大きく影響している（詳細は後述する）。

図 1-4 提携マネジメントの分析枠組み



出所：筆者作成。

### 3. 事例研究

#### (1) 事例研究

経営学におけるリサーチ・デザイン（Research Design）には基本的に定量的研究と定性的研究の 2 種類がある<sup>31</sup>。どちらの研究方法を使うかは、研究テーマ、課題、目的、概

<sup>31</sup>もちろん、定量と定性の両方を併用する研究も実際にある。

念モデル、データの性質などによって決められる。定量的研究の狙いは、多くの事例にまたがる、変数間の一般的なパターンの発見や検証であるに対し、事例研究に代表される定性的研究は、一つあるいは少数の事例を研究対象として選び、事例の諸側面（変数）を、事例全体のコンテクストとの関連で、集約的に検討することを目的とする（田村、2006）。本稿の目的は、提携のマネジメントというプロセスを明らかにすることであるため、分析方法として定性的研究（事例研究）を用いる。なお、事例研究の妥当性<sup>32</sup>について、先行研究では沼上（1995）、田村（2006）などがあり、ここでは議論を行わない。

## （2）事例を取り上げた理由

本稿では、海信日立と合肥三洋という二つの日中合弁企業の事例を選択し、理由は主に以下の四つがある。

第1に、情報のアクセスができること。海信日立の事例の情報源は主に筆者による関係者のインタビュー内容といったファーストハンド資料に基づいている<sup>33</sup>。インタビューは計2回で行われていて、最初の1回目は2014年10月22日22:00～22:30の間に明治大学駿河台校舎にて海信日立元副総経理の範大鵬氏を対象に行った。そして、第2回目は2015年4月21日19:00～20:45の間に同じ場所で同じ人物にインタビューを行った。インタビューの範氏は1996年に海信集団に入社し、同集团公司総裁事務室副主任などを歴任した後、2003年から海信日立の副総経理として10年以上日中合弁企業の人事労務、行政、総務を統括した経験がある。このように、海信日立の経営を直接関わった同氏に直接聞くことによって、同合弁のマネジメントに関する生な情報を得ることができると考えている。また、海信日立の事例作成において、筆者は同合弁企業および日中双方の親会社のホームページにもアクセスして、そこから関連する情報も収集した。その他、中国語の新聞・論文雑誌記事データベース「CNKI」及び日本語の新聞データベース「日経テレコン21」を使って、海信日立およびその日中双方の親会社に関連するすべてのニュースや記事を洗い出して、必要な情報を収集した。次に、合肥三洋の事例の情報源について。同合弁はもともと上場企業であったため、したがって、事例作成の際、同合弁が公開していたアニュアルレポート資料に主に依存している。その他、同合弁および日中双方の親会社のホームページの情報、そして「CNKI」や「日経テレコン21」といったデータベースも使って、必要な情報を補足した。

第2に、この二つの合弁企業に共通している一つの特徴として、日中双方（より正確に言えば、合弁企業の2大株主）の出資比率は対等であるということである<sup>34</sup>。合弁におい

<sup>32</sup>定性研究、特に事例研究に対しての定量的研究の批判は以下のようなものがある。(1) 事例研究によって得られる知識は、特定の時間・場所というコンテクストに限られる知識である。その知識は研究された事例を超え、あるいは研究された事例の時間を超えて一般化される科学的な知識ではない。(2) 単一の事例や少数の事例では、いかなる科学的推論もできない、事例研究は科学に貢献しない。(3) 事例研究は仮説創造の段階では有用であるかもしれないが、仮説の検証や構築の段階では役立たない。特殊な事例研究によっては、一般的な理論を展開することは困難である。(4) 例えば、戦略研究などでは、急成長企業など、従属変数についてほぼ同じ値を取る先端事例に焦点を合わせる傾向がある。このように事例選択では、急成長を生み出した戦略を識別できない。出所：田村（2006）pp. 35-36。

<sup>33</sup>インタビューの方法について、まず筆者は事前に範氏にインタビューの目的、用途や質問項目などを伝えて、彼の同意や了承を得た。それから、一問一答という形式でインタビューを行い、インタビューが終わったら、ICレコーダーで録音した内容に基づいて、インタビューの内容を書き出した。そして、最後に、書き出した内容を範氏は何回も確認してもらった。なお、第2回目のインタビューの内容の一部は『経営総合科学』（愛知大学経営総合科学研究所発行、2015年第104号、pp. 89-115.）に掲載されているので、詳しくはそれを参照されたい。

<sup>34</sup>海信日立の出資比率について、海信集団と日立アプライアンスがそれぞれ49%を出資し、残りの2%はある日本の商社が持っている。そして、この出資比率は同合弁が設立されてから現在（2016年時点）までずっと変わっていない。他方、合肥三洋は設立時では、出資比率について、合肥洗衣机総廠と

て、もし片方が支配的であれば、その意思決定において、パートナー間の意見の対立や争いなども少なく、結論も比較的出やすいであろう。しかし、出資比率が対等の場合では、どちらも譲らなく、意見の違いや対立によって、合意形成がなかなか難しいということが考えられる。そして、この意思決定の遅れは最終的に合弁企業のパフォーマンスなどにも影響を及ぼしていると考えられる<sup>35</sup>。このように、海信日立と合肥三洋という対等出資の合弁企業の事例を取り上げて、なぜ日中双方は対等出資を選んだのか、また、この対等出資のもとでは、日中双方は（合弁の運営過程において）果たして意見の違いや対立が生じたのか、さらに、もし意見の違いや対立があれば、日中双方は最終的にその問題をどのように解決したのか、それらの問題を明らかにすることができる。上記のこうした問題点は合弁のマネジメントにおいて、非常に重要であると筆者は考えている。

第3に、この二つの合弁企業は共に設立されてから10年以上<sup>36</sup>という比較的長い歴史を持つので、両社を研究することは提携マネジメントの全体像およびその変遷（提携の進化）を把握するうえで有益であると筆者は考えている。

第4に、この二つの合弁会社は過去において、それぞれの業界で比較的優位なポジションを確立し、なおかつともに高い経営成績を挙げていた。例えば、海信日立は2003年に設立されたにもかかわらず、2013年時点では同合弁の中国における業務用空調機（マルチエアコン）市場のシェアは、ダイキン（DAIKIN）に次いで第2位となった。他方、合肥三洋は中国家電業界初の外資系合弁上場企業として有名であり、同社はROEといった収益性指標に関して、同業界の雄であるハイアール（Haier）を一時上回ったこともある。このように、両合弁を取り上げて、そのマネジメントを分析することによって、提携の成功要因を明らかにすることととても有益できると筆者は考えている。

### （3）海信日立と合肥三洋の両事例に関する先行研究

具体的な事例分析に入る前に、まずこの二つ事例に関する先行研究について概要しよう。

まず海信日立の事例に関する先行研究について、筆者が精査した結果、海信日立の事例を取り上げた先行研究はまだ比較的少ないが、いくつかある。範等（2014）はハイマールの優位性理論、ダニングの折衷理論およびプラハラードらのグローバル統合と現地適応といった諸理論から海信日立の事例を考察し、これら従来の多国籍企業論は経営資源の移転に着目する一方、現地側のパートナーの優位性を取り入れる視点が薄いことを指摘している。そして、範等は海信日立の成功要因を進出する側の優位性と受け入れ側の双方の優位性の融合にあると結論づけている。劉等（2014）は海信日立の事例をもとに出資比率と企業ガバナンスの関係を中心として検討した。彼女らによれば、提携パートナーが対等出資を選択するのは、双方の経営資源の相互依存や価値観の類似性に依存

---

三洋電機株式会社それぞれ45%を出資し、残りは豊田通商株式会社が5%、三洋電機貿易会社が4%、長城貿易株式会社が1%となっている。その後、合肥三洋の出資比率は何度も変わったことがある。

<sup>35</sup>出資比率あるいは所有構造は、提携の学習やパフォーマンスなどにどのような影響を及ぼしているのかについて、いろいろな先行研究がある。例えば、Mowery, Oxley and Silverman(1996)は、資本関係のあるジョイント・ベンチャーの方が契約ベースの提携より学習にとって効果的であると主張している。Killing（1982）は片方のパートナーが支配的な提携の方が、共有されたパートナーベンチャーよりうまくいく傾向があることを明らかにしている。しかし、Chind, Yan and Lu(1997)は、親会社に所有されているジョイント・ベンチャーへのコントロールの相対的な水準と、彼らの業績との間では一貫した関係はないとしている。つまり、所有構造は提携のパフォーマンスと関係がないと彼は主張しているのである。

<sup>36</sup>海信日立は2003年に設立され、2016年現在では設立13年目であり、他方、合肥三洋は1994年に設立され、2013年に解消され、19年の歴史がある。

し、また対等出資に基づくガバナンスは経営のリスクを低減し、双方の信頼やコミットメントの増強に有利であるという。

次に合肥三洋の事例については新聞や雑誌などで取り上げられたことはあるが、同合弁のマネジメントに焦点を当てた論文はほとんど見られない<sup>37</sup>。以上のように、海信日立と合肥三洋の両事例に関する先行研究の中で、本稿で提示した分析枠組みからの研究は見られない。従って、この二つの事例を取り上げて検討するのは新しく、有意義であると筆者は考えている。

## 第2章 海信日立の事例分析<sup>38</sup>

### 1. 海信日立について

#### (1) 概要

青島海信日立空調系統有限公司（以下、海信日立）は中国大手家電メーカーの海信集団（Hisense Group）と日立アプライアンス株式会社<sup>39</sup>（Hitachi Appliances）などが2003年に中国山東省青島市にて設立した日中合弁企業である。出資比率は海信集団が49%、日立アプライアンス株式会社が49%、日本の商社のユニテックスが2%であり（表2-1）。主要事業は業務用空調機（主力製品はマルチエアコン）の生産・販売である（図2-1）。海信日立は設立されて以来、日中双方の良好な協働により、売上や利益は順調に推移し（図2-2）、2013年時点では同合弁の中国における業務用空調機（マルチエアコン）市場シェアはダイキン（DAIKIN）に次いで第2位となっている（図2-3）。

図2-1 業務用空調機（マルチエアコン）のイメージ図



注) マルチエアコンとは、一台の室外機に複数の室内機を接続し、室内機を個別に運転できる空調機のことである。

出所：海信日立のHPより、<http://www.hisensehitachi.com/sycp/detail.aspx?nodeid=1026>。2015年5月5日アクセス。

<sup>37</sup>CINII Articles、JAIRO、学術研究データベース・リポジトリと中国学術雑誌データベース(CNKI)を使って確認した。2015年12月12日アクセス。

<sup>38</sup>本章は胡（2016）を大幅加筆・修正したものである。

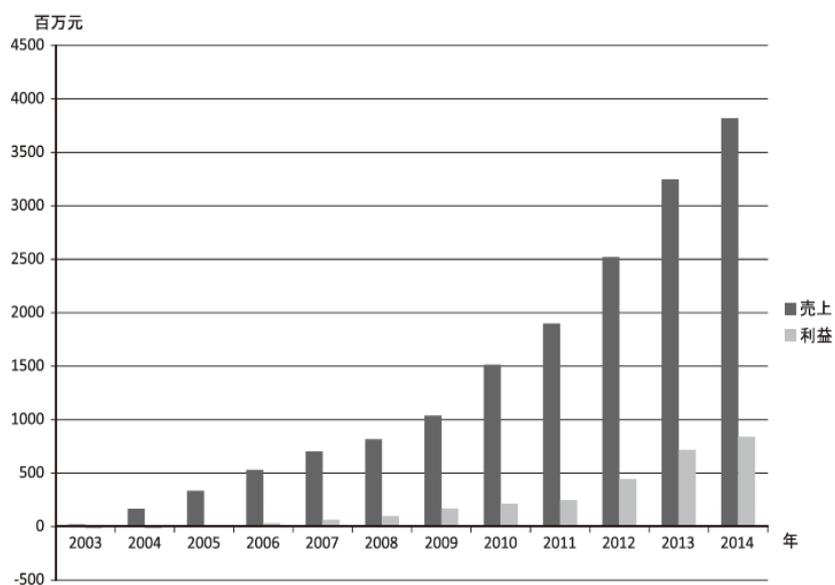
<sup>39</sup>その前身は日立空調システム株式会社である。アプライアンス（Appliance）とは、器具、装置、設備、家電製品などの意味を持つ英単語である。

表 2 - 1 海信日立の概要

会社名	青島海信日立空調系統有限公司 (Qingdao Hisense Hitachi Air Conditioning Systems Co., Ltd.)
所在地	山東省青島市経済開発区前湾港路 218 号
設立年月	2003 年 1 月 8 日
合弁期間	50 年
資本金	4600 万 US ドル
投資総額	1 億 3500 万 US ドル
出資比率	海信集団 49%、日立アプライアンス 49%、日本の商社 2%
董事長	青山貢 (2015 年時点)
総経理	費立成 (2015 年時点)
従業員数	設立時：150 名、2014 年 10 月時点：2000 名
事業内容	業務用空調機の製造と販売
沿革	<p>2002 年 5 月 海信と日立は提携を巡る交渉を開始</p> <p>2002 年 8 月 海信は製品に関する全国調査を行う</p> <p>2002 年 11 月 18 日 海信と日立は合弁契約調印</p> <p>2003 年 1 月 8 日 青島海信日立空調系統有限公司設立</p> <p>2003 年 1 月 18 日 第 1 期新工場起工式、第 1 回取締役会議開催</p> <p>2003 年 7 月 新工場竣工</p> <p>2003 年 8 月 第 200 台目 SET-FREE 業務用空調室外機ラインオフ</p> <p>2004 年 4 月 R407C 冷媒を使用した 5HP SET-FREE MINI 機ラインオフ</p> <p>2004 年 12 月 韓国から輸出オーダー獲得</p> <p>2004 年 12 月 国家認定機関から 3C 認証を得る</p> <p>2005 年 11 月 ISO14001 環境管理システム認証を得る</p> <p>2006 年 3 月 CRAA (中国空調制冷工業協会) 認証を得る</p> <p>2009 年 12 月 万科集団と年度集中購買契約書調印</p> <p>2011 年 5 月 第 100 万台製品ラインオフ</p> <p>2011 年 5 月 増資、第 2 期新規工場起工式</p>

出所：海信日立ホームページ、日立アプライアンスホームページ、海信科龍電器股份有限公司 2014 年度  
 アニュアルレポート、範等 (2014) pp. 73-83 に基づく作成。

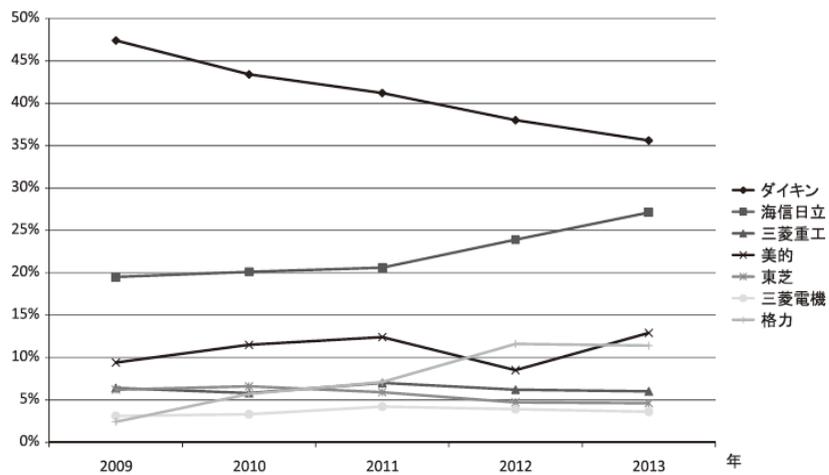
図 2-2 海信日立の売上と利益の推移



注) 利益は営業利益を指している。

出所：範等（2014）p. 77 による。

図 2-3 中国の中央空調機（マルチエアコン）市場シェア



出所：範等（2014）p. 76 による。

## (2) 設立の経緯

海信集団の前身は青島無線電二廠であり、その創業は1969年に遡る。同社は最初にトランジスタラジオの生産から始まり、その後テレビの製造に参入し、徐々に事業領域も家電、情報通信機器、不動産やサービス業などへと拡大していった。海信集団は2016年現在海信(Hisense)、科龍(Kelon)、容声(Ronshen)の三つのブランドを持ち、そして海信電器(上海証券取引所上場)と海信科龍(香港証券取引所と深セン証券取引所の2カ所で上場)という二つの上場会社を擁している総合家電集団である。

海信は1984年から松下電器(現パナソニック)からカラーテレビの生産ラインと設備を導入し、その後、東芝や三洋などと技術提携をしたこともある<sup>40</sup>。海信は1990年代から関連多角化に乗り出した。当時の海信のトップは将来有望な産業分野を探すため、家電産業が発達している日本を何回も訪れて、日本の家電見本市や展覧会などに参加し、そして数多くの日本企業も訪問した<sup>41</sup>。海信の狙いは、日本の家電市場の発展状況を参考にして将来の中国家電市場で起きる技術やトレンドの変化などを予測し、それに基づいて自社がこれから進出する事業分野を決めることである。海信のトップはいろいろな事業分野を精査した結果、業務用空調機は将来性のある一つのビジネスチャンスであると判断した。続いて、海信は1998年から博士号を持つ技術者のチームを結成し、業務用空調機の開発に乗り出し、さらに中国の一部地域で製品の販売を行った<sup>42</sup>。海信は市場を開拓する能力はあるが、しかし、製品の性能や安定性が不十分だったため、業務用空調機事業において、長い間なかなか成果が上がらなかった<sup>43</sup>。

日立アプライアンス株式会社(以下、日立AP)は日立製作所の100%所有の子会社であり、日立グループの中で家電と中央空調システム事業を担っており、主な製品は業務用空調機器、家庭用エアコン、冷蔵庫、洗濯機やLED照明などがある。また、日立APはグローバルで事業を展開し、現在(2015年時点)アジア、ヨーロッパや南米地域で計20の海外子会社を持っている<sup>44</sup>。日立は1983年にスクロール圧縮機搭載のエアコンを開発し、そして業務用空調機の中核部品であるボルテックス型コンプレッサーといった独自のコア技術を持っており、製品の性能や品質で世界トップの地位を占めている<sup>45</sup>。日立APの中国進出は既に1990年代から始まり、同社は海信と提携する前に中国の上海、無湖や広州で中国の地場企業と合弁を作ったこともある<sup>46</sup>。また、日立APは海信と合弁を設立す

<sup>40</sup>出所：海信のホームページ <http://www.hisense.cn/hxjt/?id=3815> により、2015年7月15日アクセス。日本では海信集団に関する研究として、郝(2011)が詳しい。

<sup>41</sup>出所：インタビューの内容による。

<sup>42</sup>海信は業務用空調機分野に参入する前の1996年に独自でインバーターエアコンを開発したことがある。

<sup>43</sup>出所：範等(2014) pp. 76-77 による。

<sup>44</sup>出所：日立APのホームページ <http://www.hitachi-ap.co.jp/corporate/about/global.html> により、2015年9月15日アクセス。

<sup>45</sup>出所：日立のホームページ <http://www.hitachi.co.jp/about/corporate/history/1981.html> により、2015年7月15日アクセス。

<sup>46</sup>例えば、日立APは1993年に上海海立集団と合弁で上海日立電気有限公司(出資比率は日立APが25%で、上海海立集団が75%、主要業務はロータリー圧縮機の製造や販売である)を設立し、1995年に上海輸配電集団と合弁で上海日立家用電気有限公司(出資比率は日立APが60%、上海輸配電が40%で、主要業務は洗濯機、ルームエアコンなどの製造や販売である)を設立し、1998年に広州萬宝と合弁で広州日立冷機有限公司(出資比率は日立APが8.3%、広州萬宝が33.2%、主要業務はチラー、大型冷凍機、パッケージエアコンの製造・販売である)を設立し、2001年に日立家用電器(無湖)有限公司(日立APの持ち株比率は90%で、主要業務はルームエアコンの製造である)を設立した。出所：東洋経済新聞のデータベース(『Data Bank 2015年【国別編】海外進出企業総覧』)による、2015年7月5日アクセス。

るまでの何年間も中国で業務用空調機の販売を続けてきたが、販売能力の不足のため、苦戦が続いた<sup>47</sup>。

そこで、海信の販売面での優位性と日立 AP の技術面での優位性を融合し、共に中国の業務用空調機市場を開拓していくという共通の目的に合意し、両社は合弁を作ることに踏み切った。

### (3) 組織構造

海信日立では、重要事項を決定するのは取締役会である。同合弁の取締役会のメンバーは7人から構成され、そのうち日立と海信側からそれぞれ3名を派遣し、日本の商社から1名が派遣されている。董事長(会長に相当)は日立側が担当し非常勤と定められている。また、重要事項の決定方法について、(出席した)3分の2以上の取締役の同意がなければならぬと会社の定款で定められている。

次に、経営管理層について。海信日立では、総経理(社長に相当)は海信側から派遣し、合弁の日常経営管理を担っている。そして、総経理以下は4名の副総経理(副社長に相当)が置かれていて、そのうち、販売と総務の副総経理は海信側が派遣し、マーケティング、事務管理、人的資源管理及び日常の運営を担当している。他方、技術と財務の副総経理は日立側が派遣し、製品開発、生産管理、品質保証、財務管理を担当している。また、財務部長は海信側が派遣し、日立側の財務副総経理と共同で会社の財務管理を行うという。

以下では、海信日立のマネジメントについて分析を行う。分析の方法として、上記の筆者が設定した分析枠組みに沿って、つまり提携のマネジメントを①パートナー間の協調をいかに促すかと、②パートナー間協調の阻害要因をいかに乗り越えるか、の二つの部分に分けて検討する。

## 2. パートナー間の協調をいかに促すか

以下では、まず海信日立における日中両パートナー間の協調を工場の立ち上げ、開発、生産と販売の四つの側面に分けて分析し、日中両パートナーの協調の姿を概観する。次に、この分析結果を踏まえて、日中両パートナー間の協調の促進要因およびその促進要因のマネジメント対策について考察したい。

### (1) 日中両パートナーの協調

#### ① 工場の立ち上げにおける協調

Hoffmann and Schlosser (2001) は戦略的提携の成功要因として「最初の諸施策のスピーディな実施」を挙げている。これは提携における最初のパートナー間の協調の結果がその後の提携運営に大きな影響を及ぼしていることを示唆している。

海信日立が設立された後すぐに直面した課題は、工場をいかに早く立ち上げるかということであるというのは、2003年当時の中国ではちょうど SARS (重症急性呼吸症候群) が流行っていた最中であつたため、その影響は企業活動のさまざまな面に及んでいた<sup>48</sup>。海

<sup>47</sup>出所：範等 (2014) p. 76 による。

<sup>48</sup>例えば、多くの企業は感染拡大を防ぐため、従業員の移動を制限したりするなどの対策を取っていた。これによって、企業側では商談停滞、生産停滞、部品調達の停滞や新規事業の延期などさまざまな

信日立の第1期工場は海信情報産業パーク内に立地し、工場建屋の起工式は2003年1月18日に行われた。合弁設立後、海信側が工場の建設、部品の購買及び販売チャネルの構築を手掛けていた。そして、海信集団も海信日立を支援するために、自社のエアコン部門から一部の従業員を選抜し、彼らを海信日立に派遣した<sup>49</sup>。これら海信集団から移籍した人たちは、海信日立の初期従業員<sup>50</sup>の中堅となり、また彼らは熟練工として工場の立ち上げにおいて大きな貢献をした。一方、日立AP側は海信日立にさまざまな物的、人的な支援を送っていた。例えば、日立APは海信日立を支援するために、最も多い時期で30人規模の日本人技術者を海信日立に派遣したこともある<sup>51</sup>。

このような双方の良好な協調の結果、海信日立はSARSの影響を克服し、2003年7月18日に予定通り工場建屋を完成した。そして、海信日立は設立されたその年にエアコンの販売台数2000台を突破し、1億元の売上獲得という偉業も達成した<sup>52</sup>。

海信日立が極めて短い時間で工場を立ち上げ、そして、高い経営成果を挙げたことは、競争相手を驚かせ、そして日本側の親会社も不思議に思っていた。海信日立元董事長の西耕一（日本人、日立APから派遣されている）は、同合弁の工場の迅速的な立ち上げについて、以下のように語っている。

「海信日立は契約締結から量産までわずか8か月しか費やしていません。このスピードは日立の海外進出の歴史の中でも前例がありません。欧米ではこれと同規模の工場を建てるには、少なくとも1年3カ月の時間を要し、日立の中国の他の子会社においても、少なくとも1年以上の時間が必要でしょう。海信日立の業績はわれわれの当初の予測よりはるかに素晴らしいものです。」（出所：『中華工商時報』、2004年3月31日、邦訳は筆者によるもの。）

また、中国側も工場の迅速な立ち上げについて高く評価している。海信日立総経理の費立成（中国人、海信から派遣されている）は同合弁の経営成績について、以下のように述べている。

「（前略）設立一年目で黒字を達成できたのは、われわれにとっても想定外のことだった。海信日立の取締役会はもともと黒字達成の時期を合弁設立後の第2年目と設定していた。われわれは最初の一年は足元を固める年であり、この一年間でマーケティングなどの活動を充実させ、2年目の黒字達成のための準備をしなければならないと考えていた。しかし、製品が市場に投入された後、その反響は比較的に良かったため、われわれは基本業務と市場開拓を同時に進めて、だんだん黒字達成の目標を第1年目へと変更した。このことは取締役会から好評を博している。」（出所：海信日立のホームページ <http://www.hisensehitachi.com/second/index.aspx?nodeid=19&page=ContentPage&contentid=509>、2015年7月15日アクセス、邦訳は筆者によるもの。）

## ② 生産における協調

---

問題が発生した。

<sup>49</sup>出所：インタビューの内容による。

<sup>50</sup>海信日立は発足した時の従業員数は150名であった。出所：『日刊工業新聞』、2002年11月25日。

<sup>51</sup>出所：『中華工商時報』、2004年3月31日。

<sup>52</sup>出所：海信日立のホームページ

<http://www.hisensehitachi.com/second/index.aspx?nodeid=19&page=ContentPage&contentid=509>、2015年7月15日アクセス。

海信日立の生産は日立側の主導でそして日立の基準に基づいて行われた。同合弁では製品の製造工程、品質管理、取り付け及びアフタサービスにおいて、すべて日立の基準を採用し、技術も常に日立の日本清水工場と同じレベルを維持している。また、海信日立は検査設備をすべて日本から導入し、日立の検査基準に基づき、部品の認定制度を設けている。海信日立総経理の費立成の話によれば、同合弁が設立された最初の頃に、製品の高品質を維持するため、部品の90%以上を日本から輸入したこともあるという<sup>53</sup>。

しかし、生産はただ技術や設備さえ備えていけばよいというわけではなく、人間の果たしている役割も重要である。具体的に言えば、日立の生産技術はいくら優れたものだとしても、その技術をうまく使う人間（従業員）がいなければ、結局何もない。海信日立では、人材の育成や定着に役割を果たしているのは海信側である。海信日立では、新卒の社員はまず海信本社で半年間の集中的な教育訓練とジョブ・ローテーション実習を行う。また、生産ラインの労働者は製品知識や操作技能といった教育訓練を受けている。そして、海信日立では従業員の育成だけではなく、従業員の定着にも独自の工夫を凝らしている。例えば、同合弁では従業員の昇進に管理者として昇進するコースのほか、専門技術者として昇進するコースも設けており、両者は給料や福利厚生において同じである。このような取り組みの結果、海信日立は設立して以来、従業員の自発的な離職率は3%以下で、98%の従業員が労働契約の更新を申請したという実績を達成している<sup>54</sup>。

以上を見ると、海信日立の生産において、日立側は自らの強みである製造技術や品質管理などの優位性を十分に発揮し、主導的な役割を果たしている一方、海信側は従業員の育成や定着を通して生産活動を支えている、という両社間の協調の姿が分かる。

### ③ 開発における協調

中国に進出した多くの外国企業は、中国の合弁子会社を単なる生産拠点と位置づけていて、合弁の中で研究開発を行うことは必ずしも多くない。海信日立は中国市場で成功するには、さまざまなニーズに対応できるような開発体制を持たなければならないと考えていた。つまり、単に日立の製品を「国産化」するだけではなく、自社も研究開発の能力を持つ必要がある。そのため、同合弁は毎年売上げの3%を研究開発に投入し、2013年末時点での研究開発チームの陣容は200名以上に達し、新製品の半数以上を独自に開発していた<sup>55</sup>。さらに、博士号を持つ研究者と日本の技術専門者とで未来研究チームを立ち上げ、将来の技術の研究を行っている<sup>56</sup>。

海信日立元副総経理の話によれば、同合弁では製品開発は主に三つの方式があるという。第1に、技術導入方式である。これは海信日立が設立された最初の頃によく使われていた方法である。具体的に、海信日立は日立APからある既に成熟している製品の技術を導入し、その対価として日立側にロイヤルティー<sup>57</sup>を支払った。また、日立はいつも自社の最新や最先端の技術を海信日立に提供した。第2の方式は、海信と日立の双方による共同開発である。この共同開発の特徴として、開発の企画案を出すのは海信側である。つまり、海信側が市場を調査し、「今、こういう製品を開発すべきだ」といったことを決めた

---

<sup>53</sup>出所：海信日立のホームページ

<http://www.hisensehitachi.com/second/index.aspx?nodeid=19&page=ContentPage&contentid=509>、2015年7月15日アクセス。

<sup>54</sup>出所：同上。

<sup>55</sup>出所：範等（2014）p. 78による。

<sup>56</sup>出所：同上。

<sup>57</sup>このロイヤルティーは単に生産指示書などの技術資料だけではなく、日立側による技術者の派遣や現場での指導なども含んでいる。出所：インタビュー内容による。

あと、海信と日立はそれぞれの優位性に基づいて開発の業務を分担し、製品開発を行っていくという。第3の開発方式は、海信日立による自主開発である。これは要するに日本側の協力なしで、海信日立が独自に製品開発を行うということである。もちろん、自主開発といっても、すべてゼロから行うのではなく、あくまで日立の既存の技術プラットフォームを利用しながら開発を行うのである。

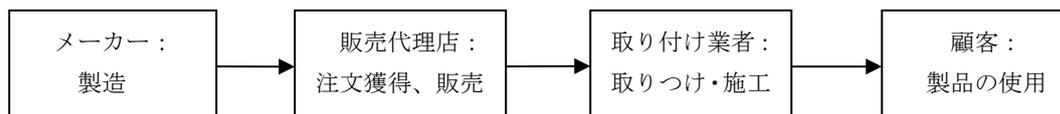
#### ④ 販売における協調

##### 中国国内市場

海信日立の主力製品は業務用空調機であり、その顧客は主に①高級オフィスビル、②不動産会社、③家庭、の三つのタイプがある。海信日立は設立の当初にまず「日立」ブランドで、中国の高級オフィスビル市場向けにマルチエアコンを売り込んで、そして、5年のうちに高級オフィスビル市場で第3位のシェアを獲得した。それから、同合弁は2009年から中国政府が世界的金融危機に対処するために推進した投資拡大政策を受けて、マンション向けの空調機分野に進出し、多くの不動産会社と提携を進めていった。続いて、海信日立は2011年に一般消費者向けの中央空調機市場にも進出した<sup>58</sup>。なお、現在（2015年4月時点）の海信日立において、売上全体に占める不動産会社向けのシェアは最も高く、不動産会社は同合弁の最も重要な顧客である<sup>59</sup>。そして、家庭向けの販売は海信日立が今後最も力を入れたいところでもあるという<sup>60</sup>。

業務用空調機は通常の家電製品とは違う。一般的な家電製品の場合では、購入してから簡単な取り付けあるいは初期設定などを経てすぐに使えるのに対し、業務用空調機は一つのシステム<sup>61</sup>であり、事前の設計（デザイン）が必要である。そして、この設計には建物の面積、用途、向きといったさまざまな要素を考慮しなければならない。つまり、工場から出荷された業務用空調機はただの仕掛品に過ぎず、取り付けの工程を経て初めて一つの完成品になるのである。

図2-4 業務用空調機の流通段階



出所：筆者作成。

図2-4は中国において業務用空調機がメーカーから顧客に届くまでの流通段階を表している。この図が示しているように、業務用空調機の流通段階において、メーカー、販売代理店、取り付け業者の三者はそれぞれの専門領域があり、分業の構造が形成されている。

中国の業務用空調機業界では「製品は3割、取り付けは7割」（中国語表現：三分産品、七分安装）という言葉がある。これは要するに、業務用空調機のパフォーマンス（最終使

<sup>58</sup>出所：範等（2014）p. 77による。

<sup>59</sup>出所：筆者によるインタビュー内容による

<sup>60</sup>出所：同上。

<sup>61</sup>例えば、海信日立社マーケティングディレクター朴営国の話によれば、業務用空調機ビジネスの本質は製品を売るのではなく、一つのソリューションであり、メーカーは顧客に一つの空調システムを提供している。工場から出荷された業務用空調機の品質はいくら高くても、取り付けの工程で何か問題があれば、結局、この空調システムの使用価値がうまく発揮されないという。出所：海信日立のホームページ

<http://www.hisensehitachi.com/second/index.aspx?nodeid=19&page=ContentPage&contentid=511>、2015年7月15日アクセス。

用効果)を決めるのは、製品の持つ性能や機能より、むしろ取り付け作業の巧拙やクオリティであるということである。というのは、中国では、業務用空調機の実取り付けに関する作業基準やルールなどはまだきちんと整備されておらず、そのうえ、取り付け業者のモラル<sup>62</sup>や作業のレベルも低いため、取り付けの工程でさまざまな問題が発生している。そして、この取り付け工程で発生した問題の悪影響は業務用空調機を生産するメーカーにまで及んでいる。例えば、もし取り付けの不備が原因で業務用空調機の使用に何か問題が生じたとき、取り付け業者はその責任を負うべきである。しかし、顧客はこういう場合には常に真の原因を識別できず、顧客はいつも「やはりこのメーカー製品には問題がある、製品が悪い」などと考え込んでしまうのである。

海信日立はこの難題を打開するために、2005年に業界他社に先んじて「精密な取り付け」(中国語表現：精細安裝)というスローガンを掲げて、取り付け業者の行動をバックアップするように動き出した。具体的に、海信日立はまず取り付け工程に関する作業の基準を制定した。それから同社は取り付け業者と共に品質管理の体系を作成し、詳細な作業方法や作業の要領を明確にし、この作業基準に基づいて適切な材料を選択し、施工する。最後に機械のテストや調整の段階において日立が作成している中央空調機の規範に従って作業を進めていく<sup>63</sup>。海信日立は業務用空調機の実取り付け工程を特に重視し、そして、取り付け業者と共に取り付け作業のレベルを引き上げる取り組みや努力は、顧客から高い評価と強い信頼を得て、同合弁の強い競争力にもなっている。

## 海外輸出

海信日今の現在の販売先は中国国内に限らず、製品の海外輸出も行っている。同合弁では現在、三つの輸出のルートがある。第1に、日立側のルートである。例えば表2-1が表しているように、海信日立は2004年に韓国向けに製品を輸出したことがある。実は、これは海信日立が自力で獲得したオーダーではなく、日本の日立側がまず韓国からオーダーを取って、次にそれを海信日立に譲ったのである。つまり、海信日立は日立のルートを通して、製品を海外に輸出していたのである。第2に、海信日立自社のルートである。海信日立は現在主に東南アジア市場を中心に製品の輸出を行っている。第3に、海信グループルートである。海信グループの傘下には国際販社があり、海信日立はそこを通して製品を海外に輸出している。なお、この三つのルールの中で、海信側と日立側の両社が現在共に重視し、かつ力を入れているのは、2番目の海信日立自社の輸出ルートである。

## デュアルブランドの展開

海信日立は現在(2016年4月)「日立」ブランドのほか、2012年に自主ブランドとして「海信」ブランドを打ち出して、「日立」ブランドの製品と「海信」ブランドの製品を同時に生産・販売している。海信日立元副総経理の話によると、中国業務用空調機業界では海信日立のように一つの合弁会社の中で、外資ブランドと自主ブランドの製品を同時に作っているのは、海信日立1社だけである。

海信日立はなぜ「海信」ブランドを出したのか、同合弁の海信事業部部長の王波はその理由について以下のように述べている。

<sup>62</sup>例えば工事のスピードだけを優先にして、作業の質を疎かにするなどがある。

<sup>63</sup>出所：海信日立のホームページ

<http://www.hisensehitachi.com/second/index.aspx?nodeid=19&page=ContentPage&contentid=5112015>  
年7月15日アクセス。

「(前略) 第1に、中国のマルチエアコン市場の成熟に伴い、消費者も国産ブランドを受け入れられるようになった。また海信日立にとって、更なる成長を実現するためにも新しい市場の開拓も必要である。しかし、「日立」ブランドはこれまでは主に中国の第1級都市をターゲットとしていたが、第2、3級都市をカバーしていない。そこで「海信」ブランドを打ち出して、「日立」ブランドを補完する。第2に、国産ブランドの優位性の発揮。具体的に、「海信」は国産ブランドであるため、政府購買のリストにも入り、また軍隊による購買活動への入札参加も可能である」<sup>64</sup> (出所：蘇菲 (2014)「海信中央空調：快速崛起」『制冷与空調』第14卷第5期、pp. 52-53。邦訳は筆者によるもの。)

このように、海信日立は製品ブランドにおいても両社が協調し、それぞれのブランドの優位性を発揮して異なる顧客のニーズに対応していることが分かる。

以上の海信日立における日中両パートナーの工場の立ち上げ、生産、開発や販売面での協調を見ると、日中両パートナー間の協調レベルはとても高く、双方の関係はとても緊密であることがわかる。以下では、海信日立における日中両パートナー間協調の促進要因および、その要因に対して海信日立のマネジメント対策について考察する。

## (2) パートナー間協調の促進要因およびそのマネジメント対策

提携において、パートナー間協調の促進要因として、いろいろなものが考えられるが、ここでは、特に筆者が重要だと考えている①急成長している中国業務空調機市場と、②日中双方による海信日立の位置づけ、の二つを取り上げ分析したい。

### ① 急成長している中国業務用空調機市場

急成長・拡大している中国業務用空調機市場は、海信日立における日中両パートナー間の協調(すなわち、合弁の設立およびその後のプロジェクトの運営)を促している一つ重要な要因であると筆者は考えている。一般的に、市場が急成長(拡大)していると、企業がそこに参入して利益を獲得するという意欲やインセンティブも高くなると考えられる。しかし、この「市場に参入して利益を獲得する」という目的を実現するためには、通常、1社の力だけではどうしても限界があるので、多くの場合では他社と提携して互いに協調することが必要である。

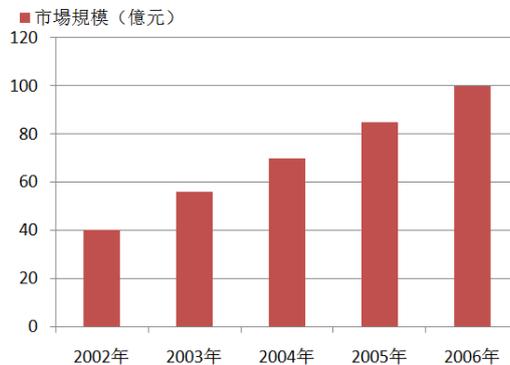
下記の図2-5は中国業務用空調機(マルチエアコン)市場規模の推移を表している。この図を見ると、海信日立が設立された2004年前後では、中国の業務用空調機市場は高成長を続けていた。その背景には2000年ごろから始まった中国の都市建設ラッシュがある。これを受けて、北京や上海等の大都会では業務用空調機の需要は毎年70-80%増加していた<sup>65</sup>。既述のように、海信と日立の両社は海信日立を設立する前に、それぞれ独自で業務用空調機を販売していたことがある。その背景には、両社は共に中国の業務用空調機市場の成長を見込んでいて、そこに早く参入して利益を得ようという目的を持っていた。しかし、この目的を実現するには、海信と日立のどちらかの1社の力だけではどうも無理で

<sup>64</sup>第1、2、3、4、5級都市という分類方法は中国の行政区分に関わっている。中国の行政区分は基本的に、省級、市級、県級、郷級という4層のピラミッド構造からなっている。そこから経済発展の度合い、人口やGDPなどを掛け合わせて算出する市場規模により、第何級に区分される。ただし、この級を定義する明確なものはまだ確立されていない。

<sup>65</sup>出所：機電情報調研組(2007)「2006年全国中央空調市場総結報告(第四部分)―多聯式空調機組市場総結報告」『機電情報』第16期 pp. 8-20。

あった。海信は市場を開拓する能力はあるが、技術が不足しているためなかなか成果が上がらなかった。他方、日立は技術があるが、販売能力が不足しているため、苦戦も続いた。

図 2-5 中国の業務用空調機（マルチエアコン）市場規模の推移（2002-2006年）



出所：機電情報調研組（2007）「2006年全国中央空調市場総結報告（第四部分）—多聯式空調機組市場総結報告」『機電情報』第16期 pp. 8-20 をもとに作成。

では、海信と日立の両社は結局どういう対策を取って、この「急成長している中国業務用空調機市場」に対応したのか。海信と日立の両社は結局、これまで別々で事業を展開しているとうやり方をやめて、共同で合弁を立ち上げて、互いに緊密に協調することに動き出したのであった。つまり、海信と日立の両社はこれまでになかった両社の協調関係を自ら創出し（すなわち合弁の設立）、また合弁が設立された後、日中双方は両社の協調関係をさらに強化していたという方法（対策）を取っていて、この「急成長している中国業務用空調機市場」という要因に対応したのである。

## ② 日中双方による海信日立の位置づけ

海信日立において、日中両パートナーの協調を促す要因としてもう一つ重要なのは、日中双方による海信日立の位置づけであると筆者は考えている。ここでいう「位置づけ」とは、要する日立や海信の両社の戦略上、あるいは事業上における海信日立の重要度を指す。もし海信と日立の両社にとって、海信日立の重要度がとても高い場合、海信と日立の両社は海信日立に多くの経営資源を提供し、合弁相手との協調も重視することになるであろう。では実際に、日立と海信の両社は海信日立を自社の事業の中でどのように位置付けているのかを見てみよう。

まず、日立側について。日立は業務用空調機分野において高い技術力を有しているにもかかわらず、中国の市場の進出はダイキンや三菱重工等より遅れを取っていた。また、日立は海信と合弁を作る前に、自力で中国市場に業務用空調機を販売していたが、販売能力の不足のため、なかなか成果が上がらなかった。日立は最終的に海信側と合弁を設立することを決定し、海信日立を「全世界にエアコンを供給する製造センター」<sup>66</sup>と位置づけていた。そして、日立にとって、海信日立は同社の海外最大のエアコン製造拠点でもあり、日立の最先端の技術も使っている。このように、日立側にとっても、海信日立の重要度はとても高いことが分かる。

次に、海信側について。海信は日立と合弁を作る前に、業務用空調機を将来有望な成長分野と考えて、そして、業務用空調機を自社の新たな成長の柱として育てたいという思いがあり、業務用空調機事業に一度参入したことがある。しかし、参入の後、海信は技術が不足しているため、なかなか成果が上がらなかった。結局、海信は高い技術力を持つ日立

<sup>66</sup>出所：『国際商報』、2004年1月2日。

と共同で合弁を作ることを選択した。このように、海信にとっても、海信日立の重要度もとても高いと言えよう。

以上を見ると、海信と日立の両社は、共に海信日立を自社の事業上、あるいは戦略上のとても重要なところと位置付けている。この位置づけは同合弁における日中両パートナー間の協調を促している要因となっている。そして、海信と日立の両社は、海信日立を設立した以来、同合弁の位置づけを一貫して変えていない。

上記では、海信日立における日中両パートナー間の協調の促進要因として、二つだけを挙げて検討したが、これは必ずしも十分とは言えない。ほかの促進要因も考えられる。例えば、上記で述べた日中双方の「工場の立ち上げにおける協調」に限って見ると、最初の工場の立ち上げにおける日中間の協調行動は極めて成功であった。なぜ日中双方は最初の段階でこんなに緊密に協調したのか。その理由について上記でも述べたように、海信日立が設立された当時ちょうど SARS が流行っている最中であり、そして、この SARS の影響は企業活動のさまざまな面にも及んでいた。つまり、(当時では) 海信日立を取り巻く環境はとても厳しかった。この厳しい経営環境はまずパートナー間の緊張感や危機感を促し、そしてこの経営危機を乗り越えるためには、パートナー間の協調がまず必要不可欠であり、パートナーは自然に相手と協調することを選択することになるのである。こうして、「厳しい環境」も海信日立における日中両パートナー間協調の一つの「促進要因」と言えるのではないかと筆者は考えている。

そして、海信日立では、第 1 期工場が完成した後の 2 年後の 2006 年に、海信と日立の双方は新しい生産ラインを増設し、同合弁の生産能力をさらに年 20 万台まで引き上げた<sup>67</sup>。続いて、日中双方は 2011 年に第 2 期工場も建設した。筆者はこの二つことを「日中両パートナー間の協調関係が一層深まったことの証拠である」と理解している。つまり、海信日立における日中両パートナー間の協調の流れを見ると、まず工場の立ち上げ段階では、外部の経営環境は非常に厳しく、日中双方は緊密な協調を通してそれを乗り越えて、大成功を収めた。そして、この最初の成功体験が日中両パートナー間の次の更なる協調行動を促していく、という好循環が生まれた。こうして、日中双方の最初の「工場の立ち上げにおける協調」も協調の促進要因の一つとも言えるのではないかと筆者は考えている。

### 3. パートナー間協調の阻害要因をいかに乗り越えるか

以下では、海信日立において日中両パートナーの阻害要因として (1) 出資比率 (利益配分) を巡る争い、(2) 輸出を巡る対立、(3) 技術導入費の価格と経営目標の決定方法に関する日中双方の認識の違い、の三つを取り上げて紹介すると同時に、同合弁はいかにその阻害要因を乗り越えたのかについても分析する<sup>68</sup>。

#### (1) 出資比率 (利益配分) を巡る争い

海信日立の資本構成は、海信と日立がそれぞれ 49% と 49% の対等出資になっている。しかし、海信と日立は最初の合弁交渉の段階では、両社は共に自社が支配的であるよう

<sup>67</sup>出所：海信日立ホームページにより、

<http://www.hisensehitachi.com/second/index.aspx?nodeid=19&page=ContentPage&contentid=467>、2015 年 12 月 12 日アクセス。

<sup>68</sup>この三つの要因を挙げた理由について、筆者は海信日立の元副総経理にインタビューをした、「貴社のこれまでのマネジメントにおいて、日中双方の協調を阻害した要因は何かありますか」という筆者からの質問に対し、同副総経理は上記の三つの要因を挙げて答えた。

な出資比率の構造を望んでいて、この出資比率を巡って両社は大きく対立した。

海信側がマジョリティーを取りたい理由は主に二つある。まず歴史的な要因として、海信は日立と合弁を設立するまでに中国のほかの地場企業と合弁を経験していた。そしてこれら合弁企業のほとんどは海信側が絶対的な支配権を持っていた<sup>69</sup>。当然、海信側は日立との合弁でマジョリティーを取りたいと考えていたのである。つまり、これは一つの経路依存性<sup>70</sup>と言ってもよいのであろう。それから、二つ目の理由として、海信は当時では業務用空調機事業を非常に重視し、これを海信集団の新たな成長の柱として育て上げようという思いがあった<sup>71</sup>。当然、自社の出資比率は高い方が合弁への関与やコントロール権も強くなるのである。

一方、日立側もマジョリティーを取りたいと考えていた。その理由について、まず日立は海信との合弁企業、すなわち海信日立を「世界中にエアコンを供給する製造センター」と位置づけていた。また、海信日立は日立にとって、同社の海外の初めてのかつ最大規模のマルチエアコンの生産拠点であり、日立側の最先端の技術も使っている。このように、日立側は自社のグローバル事業戦略の観点から、マジョリティーを取りたいのである。

そして、海信側と日立側は共にマジョリティーを取りたい一つの共通の理由もある。それは、双方が共に中国の業務用空調機市場を「おいしいもの」と見ていて、そこから利益を得ようと考えていたのである。しかし、合弁における利益配分は基本的に出資比率に基づいているため、自社の利益配分を増やすには、まず自社による出資の比率を高めなければならないのである。

では、海信と日立の両社は結局どのように出資比率の問題を解決したのか。海信と日立の両社は、最終的に双方は話し合いや交渉などを経て 49% : 49% という対等出資に合意した<sup>72</sup>。当然、この合意によって、両社間の争いもなくなった。

## (2) 輸出を巡る対立

海信日立が設立されたから今日（2015年4月時点）に至るまで、日中両パートナーの協調の最大の阻害要因は、輸出を巡る問題である<sup>73</sup>。

海信日立は現在（2016年時点）中国国内で製品を販売しているほか、海外輸出も行っている。実際に、この輸出を巡って、海信と日立は激しく対立したこともある。まず合弁設立の当初、海信と日立が結んだ（合弁）契約の中で、「海信日立は中国以外の地域や国に製品を輸出する場合、必ず日立の同意がなければならない」という条件が付いていて、これは海信日立による自主的な輸出を事実上認めないことになっていた。その後、海信側は海信日立による輸出を強く求める（主張）一方、日立側はなかなかこれを認めないので、両社はこの輸出を巡って対立した。

海信側が海信日立による輸出を強く求める理由について。まず海信側は海信日立がすでに輸出の能力を備えており、そして海外市場はとても広く、それを開拓すべきだと考えていた。そして、海信集団は海外にもたくさんの生産・販売拠点を擁し、さらに海信集団の傘下には国際販社もあり、そこを通じて海信日立の製品を海外に販売することも可能である、と海信側は考えていた。他方、日立側が海信日立による輸出をなかなか認めない理由について。既述のように、日立 AP はグローバルで事業を展開し、同社はアジア地域で 17 社、

<sup>69</sup>出所：インタビューの内容による。

<sup>70</sup>経路依存性（Path Dependence）とは、制度や仕組みが過去の歴史や歴史的な偶然などによって拘束されることである。

<sup>71</sup>出所：インタビューの内容による。

<sup>72</sup>残りの 2% の株式は日本商社のユニテックスが保有している。

<sup>73</sup>出所：筆者によるインタビューの内容による。

ヨーロッパ地域で2社、南アメリカ地域で1社、計20の海外子会社を持っている<sup>74</sup>。つまり、日立APにしてみれば、もし海信日立が製品を海外に輸出すれば、それは自社の海外現地企業と競争することに繋がる可能性があり、そのような状況をできるだけ避けたいから、海信日立による輸出をなかなか認めたくないのである。

では、海信と日立の両社はこの輸出の問題をどのように解決したのか。海信と日立の両社はこの輸出の問題を巡って長い話し合いや交渉の末、ようやく合意に達成した。そして、両社は2011年に合弁契約を修正し<sup>75</sup>、修正後の契約では、海信日立は日立APの市場シェアが低い海外地域、あるいは日立APがまだ進出していない海外地域に製品を輸出することができるようになった。

### (3) 技術導入費の価格と経営目標の決定方法に関する日中双方の認識の違い

海信日立では、日中双方はいろいろな問題を巡って、主張や認識が異なり、これらパートナー間の違いは、相手への不満を募らせていて、パートナー間協調の阻害要因になっていた。海信日立では、海信側は日立側への不満として、例えば、海信側はいつも海信日立が日立側に支払っている技術導入料および、日立側から調達したコンプレッサー等の部品の価格はとても高いとっていて、日立側に価格の値下げを積極的に要求している。一方、日立側はいろいろな理由を挙げて価格の妥当性を説明している<sup>76</sup>。

次に、日立側による海信側への不満について。日立側の海信側への最も大きな不満は、海信側による経営目標の決定方法にあった。海信側のやり方として、例えば、海信集団は海信日立に対して、最初に「売上成長率20%の達成」という経営目標を出したとする。しばらく景気が良くなって、海信側はまた海信日立に対して「30%の達成」という新しい経営目標を出した。つまり、海信側がこの経営目標の数値を常に修正しているのである。海信側がこのようなやり方をしたのは、同社が「計画通りに進めては変化に追いつけない」（中国語表現：計画赶不上变化）という考え方を持っていたからである。他方、日立側は、海信側が経営目標を頻繁に変えるというやり方に不満を持っていて、いったん決めたものはあまり頻繁に変えないことを望んでいた。

なお、日中双方のこうした技術導入費の価格と経営目標の決定方法に関する認識の違いは、同合弁が設立されたから現在までずっと存在している。また、これらの日中双方の認識の違いは、さらに深刻化したこともないし、まだ完全にも解決されたわけでもない。現状のままである。

### (4) 海信と日立のコミュニケーションおよび交渉結果からの示唆

繰り返しになるが、海信日立において、日中両パートナー間協調の最大の阻害要因は、輸出の問題である。また、上記では、出資比率（利益配分）を巡る争いと輸出を巡る対立という二つの阻害要因に対して、海信と日立の両社は最終的に交渉や話し合いによって、その問題を無事に解決したと述べた。これは、パートナー間のコミュニケーションは、問題を（解決）乗り越えるときにとっても重要であることを示唆している。

戦略的提携に関する先行研究の中で、パートナー間のコミュニケーションの重要性を強

<sup>74</sup>出所：日立APのホームページおよびデータベース「東洋経済デジタルコンテンツ・ライブラリー」にて筆者確認。

<sup>75</sup>合弁契約の修正のほか、海信と日立の双方が合弁の資本金を4600米ドルへと引き上げた。

<sup>76</sup>劉（2014）によれば、海信側は、日立側に技術導入費の引き下げを積極的に要求する理由として、技術導入費が下がれば、海信日立の製品の市場競争力も強くなると考えていたのである。こうしてみると、海信側は日立側に値引きを要求しているのは、決して日立側から利益を奪い、自社側の利益配分を増やすためではないことが分かる。

調しているものが多い (Bruce, Leverick and Litter, 1995; 安田, 2006 ; Doz and Hamel, 1998 ; 折橋, 2003 ; 原岡・若林, 1993)。提携とは独立した企業間の協働であり、パートナーはそれぞれの異なるコミュニケーションスタイルを持っている。また、国際提携の場合では、パートナーには言葉や文化の違いもある。こうして、もし提携において、パートナー間のコミュニケーションがうまく取れない場合、提携の方針にズレが生じたり、提携の運営にさまざまな矛盾や困難が起きるのであろう。他方、提携においてパートナー間のコミュニケーションをうまくとれば、提携の方向性が統一され、提携プロジェクトをよりスムーズに推進することができる。そして、パートナー間のコミュニケーションは単に提携の事業を円滑に進めるだけでなく、提携による学習の効果を高め、パートナー間の信頼関係の構築にもつながっている (折橋, 2003 ; 延岡・真鍋, 2000)。

海信日立において、日中双方は出資比率や輸出という二つの事項 (問題) について具体的にどういうふう話し合っ、どういうふう相手に説得し最終合意に至ったのか、その交渉に関する詳細な内容やプロセスは、情報制限のためよく分からない (なお、出資比率や輸出という二つの問題に関して、海信と日立のそれぞれの立場や主張、そして双方の争点に関して既に述べた)。他方、海信日立の日常経営における日中両パートナー間のコミュニケーションのあり方や内容に関する比較的詳細な情報があるので、ここでは、代用としてこれを取り上げて分析したい<sup>77</sup>。

## 海信と日立のコミュニケーション

提携におけるパートナー間のコミュニケーションは、個人によるコミュニケーション、組織コミュニケーションおよび組織間コミュニケーションの三つのレベルから捉えることができる。もちろん、組織コミュニケーションや組織間コミュニケーションは最終的に個人によるコミュニケーションを通して行われている。ここでは個人によるコミュニケーションに注目する。

海信日立では、中国人従業員の方が圧倒的に多く、日本人は数名だけで、しかも日本人のほとんどは合弁の重役を担っている。こうして、日中経営者同士間のコミュニケーションは海信と日立のコミュニケーションの非常に重要な部分を占めている。既述のように、海信日立では、重要事項を決定するのは取締役会である。同合弁企業の子会社の取締役会のメンバーは海信側が3名、日立 AP 側が3名、日本の商社1名、計7人で構成され、董事長 (取締役会長) は日立側が任命・派遣している。また、総経理 (社長) は海信側が担当し、総経理以下は4名の副総経理が置かれており、そのうち、販売と総務の副総経理は海信側が担当し、技術と財務の副総経理は日本側が担当している。

まず、総経理 (中国人) と董事長 (日本人) の間のコミュニケーションについて。総経理と董事長のコミュニケーションの正式な場として、まず取締役会がある。海信日立では取締役会は定期的には開催されないため、総経理と董事長の間のコミュニケーションは主に業務報告という形式で行われることが多い。具体的に、海信日立の総経理は毎年5、6回日本に行き、海信合弁企業の経営状況などについて董事長に報告する。時には董事長が中国に来て、総経理の報告を聞く場合もある。海信日立の第1期董事長を務めた西耕一 (日本人、日立 AP から派遣されている) は「海信集団は非常に優秀な総経理と素晴らしい管理者を海信日立に派遣した。私は総経理とのコミュニケーションはとても愉快で、いろいろな問題を巡って彼と相談した。私は彼の仕事にとっても満足してい

<sup>77</sup>もちろん、仮にパートナーは普段でよくコミュニケーションを取っているとはいえ、これは必ずしもある特定の事項の解決につながる (あるいは役立つ) とは限らない。この点について、筆者も十分認識している。

る。」<sup>78</sup>と述べたように、海信日立では中国人の総経理と日本人の董事長の間のコミュニケーションは極めて円滑に行われていることが分かる。

次に、総経理（中国人）と副総経理（中国人と日本人がそれぞれ2名）の間のコミュニケーションについて。海信日立的の総経理はかつて「われわれの会社の中で中国人も日本人も同時にいて、それを理由に両者間のコミュニケーションを疎かにするのではなく、むしろ、この状況であるからこそ、中国人と日本人のコミュニケーションをもっと強化すべきだ」<sup>79</sup>と言ったことがある。また彼は日本人と中国人からなる管理者層は海信日立的の運命を握り、会社の将来を決める立場にあると思って、日中経営者同士の間のコミュニケーションを非常に重視している。海信日立では週に1回、あるいは2週間1回の頻度で「経営会議」を開いて、総経理、副総経理や何名かの部長が出席し、会社経営上の諸課題を巡って討論をしている。この「経営会議」は特に合弁の初期では、パートナー間の相互理解や信頼が不十分であったため頻繁に開かれていた。現在では会議の回数は減っているが、日中経営者同士の1対1の交流、例えば中国人の副総経理は日本人の副総経理に何か相談することがあれば、直接彼の部屋に行くなどのことが非常に多いのである。

そして、海信日立では日中経営者間のもう1つのコミュニケーションのルートとして、「ランチ会」（中国語表現：午餐会）というものがある。それは昼食の時に総経理、副総経理と部長らが一緒に食卓を囲んで、会話しながら食事をするというものである。また、海信日立元副総経理は「ランチタイムという比較的短い時間で経営者同士が情報や意見を交換することは単に仕事上の問題解決だけではなく、経営者同士の相互理解や信頼関係の強化にも繋がっている」と述べて、「ランチ会」を通してのコミュニケーションの重要性を強調している。海信と日立の間のコミュニケーションはほかにもある。例えば、海信日立と日本の日立APの間に技術者の相互派遣を行っている。また、海信日立では現場の従業員を対象に毎週日本語の授業を設けている。これらの取り組みも日中両パートナー間のコミュニケーションの手段として捉えられる。

以上を見ると、海信日立では、日中両パートナー間のコミュニケーションは非常によくできていて、この良好かつ緊密なコミュニケーションはパートナー間の問題解決に大きく役立っていると筆者は考えている。

## 交渉結果からの示唆

海信と日立は出資比率や輸出の問題に関して、具体的にどういうふうに話し合ったのか、詳細な情報は分からない。以下では、海信と日立の双方が最終的に合意した結果から、両社間の交渉に関するいくつかのヒントや示唆を導きたい。

まず、出資比率の問題について。この問題は日中両パートナーが最初共にマジョリティーを取りたいと考えていたが、交渉の結果、最終的に49%対49%という対等出資で決着がついた。この結果を見ると、日中双方はこの出資比率を巡る争いの中で、決してどちらかが相手に勝ったわけではなく、むしろこの結果は日中双方にとって公正かつ公平なものであり、「win-win」の結果となったと言えよう。

次に、輸出の問題について。輸出に関して、中国側は海信日立による輸出を強く求める一方、日本側は中国側の要求を認めず、双方は激しく対立した。両社の交渉や話し合いの結果、海信と日立の両社は合弁契約を修正し、修正後の契約では輸出について、「海信日立は日立APの市場シェアが低い海外地域、あるいは日立APがまだ進出していない

<sup>78</sup>出所：『中華工商時報』、2004年3月31日。

<sup>79</sup>出所：筆者によるインタビューの内容による。

海外地域に製品を輸出することができる」という結果になった。この結果を見ると、まず海信側の主張がおおむね反映されている一方、日立側の利益も保証されていて、双方にとって「win-win」の結果となったと言えよう。

以上を見ると、海信と日立の両社は、阻害要因を乗り越える（解決）時に、片方の利益ではなく、双方の利益を共に重視し、「win-win」という状況を創出することを目指していることが分かる。このような公正・公平の態度や平等な精神が問題解決にとってとても重要であると筆者は考えている。

## 4. 小括

以上、本章では、海信日立という日中合弁企業のマネジメントについて分析を行った。ここで、その内容について簡単に要約しておこう。

まず海信日立の設立の経緯について。海信と日立の両社は海信日立を設立する前に、共に自力で中国市場での業務用空調機市場の販売を行っていた。海信は市場を開拓する能力はあるが、技術が不足しているため、なかなか成果が上がらなかった。他方、日立は技術力があるが、販売能力が不足しているため苦戦も続いた。そこで、海信の強みである販売能力と日立の強みである技術力を融合し、共に中国の業務用空調機市場を開拓するという日中双方の共通目的のもとで海信日立が設立された。

次に合弁設立以降の海信日立のマネジメントについて。本章では同合弁のマネジメントを（1）パートナー間の協調をいかに促すか、（2）パートナー間協調の阻害要因をいかに乗り越えるか、の二つの部分に分けて考察した。（1）に関して本章ではまず海信日立における日中両パートナー間の協調を①工場の立ち上げ、②生産、③開発、④販売という四つの側面に分けて分析し、同合弁における日中双方の協調の全体像を明らかにした。分析の結果、日中両パートナーは工場の立ち上げ、生産、開発や販売のいずれの面においても緊密に協調し、日中両パートナー間の協調レベルはとても高いことが分かった。この分析結果から、筆者は海信日立における日中両パートナー間の協調の促進要因を①急成長している中国業務用空調機市場、②日中双方における海信日立の位置づけ、の二つに取り上げた。①について、海信と日立の両社は海信日立を設立する前に、共に中国業務用空調機市場の成長や利益を見込んで、そこに参入した。しかし、参入の後、両社は共に経営資源が不足しているという問題を抱えていて、成果が上がらなかった。そこで、海信と日立の両社はこれまでの別々で事業を展開しているというやり方をやめて、共同で合弁を立ち上げて、互いに緊密に協調するという方法を取って、この「急成長している中国業務用空調機市場」に適合していたのである。②について、海信と日立の両社は共に海信日立を自社の事業全体の中のとても重要な部分と位置付けているので、したがって、両社は海信日立に最大限の支援を送っていて、提携パートナーとの協調も重視していた。そして、この位置づけは同合弁の設立から現在までずっと変わっていない。

次に、海信日立のマネジメントの（2）パートナー間協調の阻害要因をいかに乗り越えるか、という部分について。本章では海信日立における日中両パートナー間の阻害要因として、①出資比率（利益配分）を巡る争い、②輸出を巡る対立、③技術導入費の価格と経営目標の決定方法に関する日中双方の認識の違い、の三つを取り上げた。そして、この三つの阻害要因の中で、②番目の「輸出を巡る対立」という要因は、日中双方の間の最大な阻害要因であった。

①と②という二つの阻害要因は最終的に日中双方の話し合いや交渉によって、パートナ

一間では合意が形成されたことによって、相互間の争いや対立もなくなった。③の要因は合弁設立から現在までずっと存在していて、現状のままである。そして、本章の最後に、日中両パートナー間では争いや対立が生じたとき、その問題を解決するときに役立つとされているコミュニケーションという要素を注目し、海信日立における日中両パートナー間のコミュニケーションの内容やあり方について分析した。分析の結果、海信日立では日中両パートナー間のコミュニケーションはよくできていることが分かった。この日中双方の良好かつ緊密なコミュニケーションは、パートナー間の協調の促進、またはパートナーで問題が生じた時に、その問題解決に役立つと考えている。そして、海信日立において、日中双方は「出資比率（利益配分）を巡る争い」や「輸出を巡る対立」という二つの問題に対して最終的に合意した内容を分析した結果、日中双方は、パートナー間の争いや対立といった問題を解決するときに、公正と公平の精神・態度、そして「win-win」の状態を創出することも重要であることが分かる。

## 第3章 合肥三洋の事例分析

### 1. 合肥三洋について

#### (1) 概要

合肥栄事達三洋電器株式会社<sup>80</sup>（以下、合肥三洋）は中国安徽省の合肥栄事達集団（旧合肥洗衣机総廠）と日本の三洋電機株式会社など5社が1994年に中国安徽省合肥市にて設立した日中合弁企業である（表3-1）。設立当初の資本金は1500万米ドルで、出資者と出資比率は合肥栄事達集団が45%、三洋電機株式会社が45%、豊田通商株式会社が5%、三洋電機貿易株式会社が4%、長城貿易株式会社が1%である。主要事業は「SANYO（三洋）」ブランドの洗濯機や電子レンジなどの製造・販売である。

合肥三洋は設立された後、数回にわたる資本増強や社名変更などを経て、2004年7月に中国家電業界初の外資系合弁企業として上海証券取引所に上場した<sup>81</sup>。同合弁は上場以来、特に2008年以降売上や利益は急速に伸びていて（図3-1）、ROE（株主資本利益率）といった収益性指標に関しても、中国家電業界の雄であるハイアール（Haier）に比べても、遜色の無い高い経営業績を維持してきた（図3-2）。

しかし、（合肥三洋の日本側の出資者である）三洋電機は2009年にパナソニックに買収された後、三洋とパナソニックの間では重複する事業（特に白物家電）の統廃合などが進められた。その影響を受けて、三洋は2013年8月に保有する合肥三洋の株式を米家電大手のワールプール（Whirlpool）<sup>82</sup>に譲渡し、合肥三洋から撤退した。合弁の解消は通常、パートナー間の協調に問題が生じたとき、あるいは合弁の業績が悪化したときに

<sup>80</sup>その前身は旧合肥三洋洗衣机有限公司である。

<sup>81</sup>公開株数は8500万株、調達資金額は2.21億元。

<sup>82</sup>Whirlpoolは世界の著名な家電メーカーであり、同社は1911年に米国で設立され、主要事業は冷蔵庫、エアコン、洗濯機などの白物家電や電子レンジなどの小型家電製品の製造・販売である。

考えられやすい。しかし、図 3-3 と図 3-4 が示しているように、三洋は合肥から撤退した時に、合肥三洋は財務的な危機に陥っていないし、株価の大きな変動も見られない。三洋はなぜ合肥三洋から撤退したのか、本稿ではその理由を探っていく。

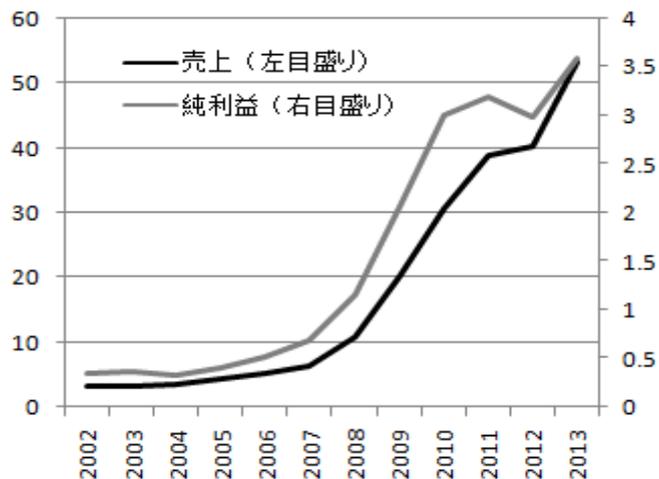
表 3-1 合肥三洋の概要

社名	合肥榮事達三洋電器株式会社 (Hefei Rongshida Sanyo Electric Co., Ltd)
提携期間	1994 年 3 月～2013 年 8 月
場所	中国安徽省合肥市高新技術産業開発区北区 L-2 号
董事長	金友華 (中国人) (2012 年末時点)
総裁	森本俊哉 (日本人) (2012 年末時点)
資本金	5 億 3280 万人民元 (2012 年末時点)
株式構成	設立時：合肥洗濯機総廠と三洋電機株式会社がそれぞれ 45%、残りは豊田通商株式会社が 5%、三洋電機貿易会社が 4%、長城貿易株式会社が 1%  2012 年末時点：合肥市国有資産控股有限公司が 33.57%、三洋電機株式会社が 17.91%、三洋電機 (中国) 有限公司が 9.21%、三洋商貿發展株式会社が 2.39%、その他の流通株が 36.92%
事業内容	全自動洗濯機、冷蔵庫、電子レンジなどの製造・販売
社員数	2584 名 (2012 年末時点)
売上/利益	(2012 年度) 売上 40.15 億元、純利益 3.03 億元

沿革	1994.3	旧合肥洗衣机総廠と三洋電機株式会社などが合肥三洋洗衣机有限公司を設立
	1997.10	社名を「合肥三洋榮事達電器有限公司」へ変更
	2004.7	中国家電業界の初めての外資系企業として、上海証券取引所に上場
	2008.1	「335 計画」を発表
	2008.5	三洋の東南アジア市場向けの洗濯機の請負生産を開始
	2008.12	榮事達集団が保有する合肥三洋の株式を合肥市国資委に譲渡
	2009.12	三洋はパナソニックに買収された 日本市場向けに洗濯機の輸出を開始
	2011.7	パナソニックは三洋の白物家電事業をハイアールに売却
	2011.9	自主ブランド「DIQUA」を発表、冷蔵庫に参入
	2012.4	パナソニックは「SANYO」ブランドを廃止、「Panasonic」へ一本化
	2013.4	美的電気から「Royalstar」ブランドの使用権を取得 「532 戦略」を発表
	2013.8	三洋は保有する合肥三洋の株式を Whirlpool に売却、合肥三洋から撤退
	2014.11	新生惠爾浦（中国）株式会社が誕生

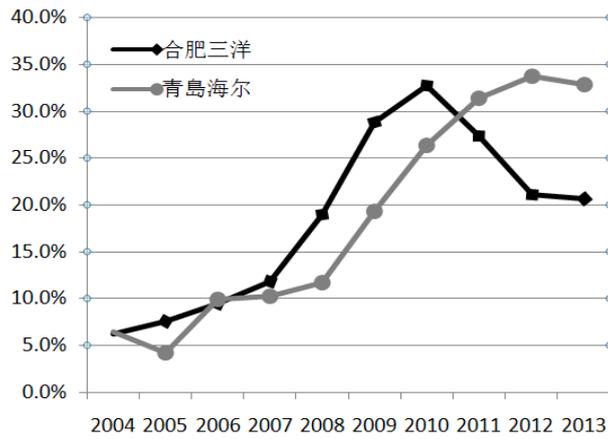
出所：合肥三洋のホームページ及び各年度のアニュアルレポートを基に作成。

図 3-1 合肥三洋の売上高と純利益の推移（単位：億元）



出所：合肥三洋の各年度のアニュアルレポートをもとに作成。

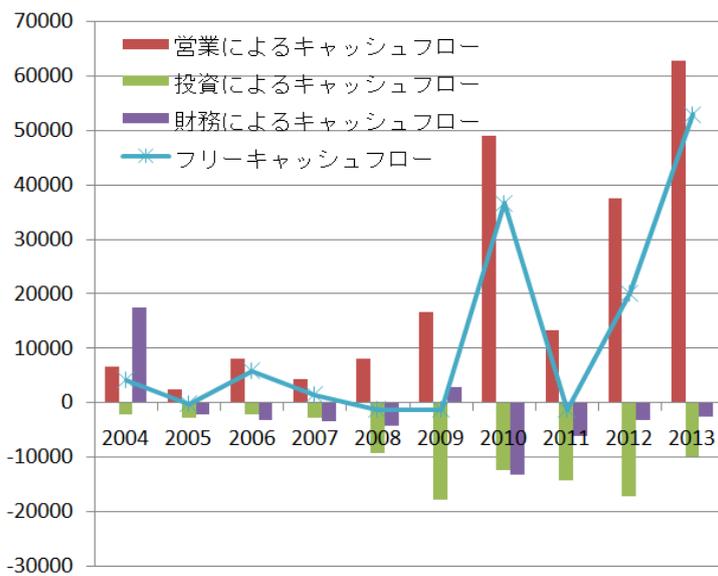
図 3-2 合肥三洋と青島海爾の ROE (%) の比較



注：ハイアール集団の傘下には、香港証券取引所に上場している「海爾電器（株コード：01169）」と上海証券取引所に上場している「青島海爾（株コード：600690）」の2社がある。ここで言う「青島海爾」は特に後者を指している。

出所：合肥三洋と青島海爾両社の各年度のアニュアルレポートをもとに筆者作成。

図 3-3 合肥三洋のキャッシュフロー（単位：万元）



注：フリーキャッシュフローの計算方式は以下の通りである。

フリーキャッシュフロー＝（営業キャッシュフロー）＋（－投資キャッシュフロー）  
出所：合肥三洋の各年度のAnnualレポートをもとに筆者作成。

図 3-4 合肥三洋の株価の推移（単位：人民元）



注）：縦軸は株価を表している。横軸は時間を表していて、一番左側の 2004 年 7 月 27 日は合肥三洋が上場した時点であり、また一番右側の 2013 年 5 月 10 日は三洋が合肥三洋から撤退したおよそ 3 か月前の時点である。

出所：騰訊網ホームページ [http://gu.qq.com/sh600983?pgv\\_ref=fi\\_smartbox&ver=2.0](http://gu.qq.com/sh600983?pgv_ref=fi_smartbox&ver=2.0) (2015 年 7 月 15 日アクセス) による筆者作成。

## (2) 設立の経緯

合肥榮事達集団（以下、榮事達集団）は中国の著名な家電メーカーであり、その歴史も比較的古い。同社は 1986 年末に製品品質の問題で一時経営危機に陥ったが、その後、全社を挙げて無欠陥運動を率先して行い、品質管理を徹底したことは、中国ではとても有名な話である<sup>83</sup>。榮事達集団は 1992 年に「榮事達」ブランドの洗濯機を発売し、大成功を収めていた。その後、同社は日本の三洋電機、米国のメイタグ社（Maytag）<sup>84</sup>や香港企業などの海外有名企業と計 9 つの合弁企業を作ったこともある<sup>85</sup>。

三洋電機株式会社（以下、三洋）は日本の総合電機メーカーであり、現在（2016 年 3 月）はパナソニックの完全子会社である。三洋は 1953 年に開発した噴流式洗濯機が大ヒットし、一躍有名になった<sup>86</sup>。また、三洋は家電製品のほか、電池やソーラーパネルなどの領域においても高い技術力を有し、さらに三洋は世界のデジタルカメラのトップ OEM 供給元としても広く知られている。三洋の中国進出は比較的早く、1983 年に独資で深圳にて工場を設立した以来、1996 年時点では三洋電機グループの中国の現地子会社の数は既に 29 社に達した<sup>87</sup>。三洋の中国子会社の中で、比較的事業規模が大きいのは合肥三洋と大連三洋冷鏈有限公司<sup>88</sup>（現松下冷鏈（大連）有限公司）の 2 社である。

次に榮事達集団と三洋の両社は共同で合弁を設立する背景や目的について。まず、榮事達集団と三洋の両社は、合弁を設立する前に既に技術提携をしたことがある。具体的に三

<sup>83</sup>出所：許琳（1994）「質量八年行 創品牌一朝功一記“榮事達” 創品牌之路」『中国技術監督』p. 31。

<sup>84</sup>メイタグは現在米ワールプールグループの傘下に入っている。

<sup>85</sup>出所：榮事達集団のホームページ <http://www.royalstar.com.cn/about/>、2016 年 5 月 4 日アクセス。

<sup>86</sup>出所：三洋電機のホームページ <http://panasonic.co.jp/sanyo/corporate/profile/history.html>、2016 年 5 月 4 日アクセス。

<sup>87</sup>出所：郝（2000）p. 43 による。

<sup>88</sup>旧大連三洋冷鏈有限公司は大連冰山集団、三洋電機株式会社と双日株式会社の三社が 1994 年に中国の大連市で設立した日中合弁企業である。出資比率は三洋電機が 55%、冰山集団が 40%、双日が 5% である。主要業務はスーパー向けの冷蔵・冷凍設備の製造や販売である。

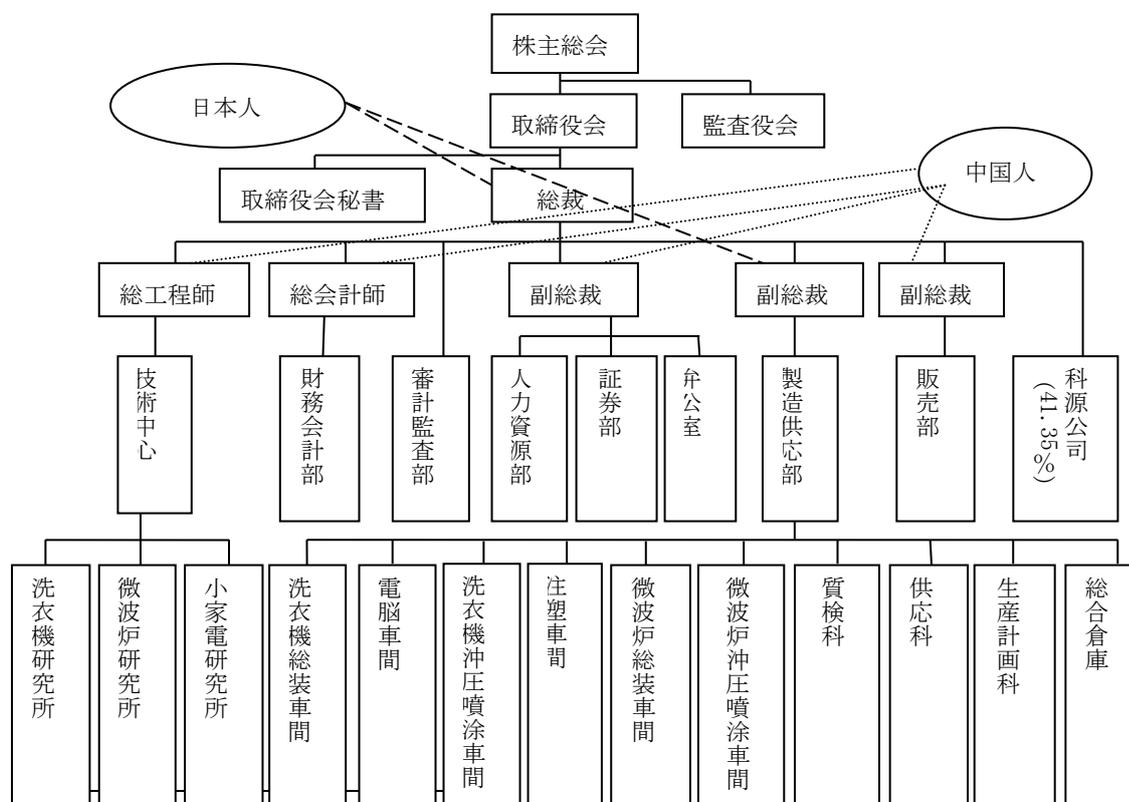
洋は1987年から栄事達集団の前身である合肥洗衣机総廠に二槽式洗濯機の技術を供与していた<sup>89</sup>。三洋が中国側との提携の範囲をさらに広げて合弁を設立するのは、「中国では全自動タイプの洗濯機の需要が拡大する」と判断したからである<sup>90</sup>。そして、三洋には栄事達集団と合弁を作るもう一つの理由があった。それは、当時の三洋にとって、円高や人件費高騰の対策として、「生産機能の海外移転」<sup>91</sup>という戦略を進めていたので、中国側との合弁もこの戦略の一環下として位置付けられていた。

### (3) 組織構造

合肥三洋では、最高意思決定機構は株主総会であり<sup>92</sup>、株主総会の決定事項を執行するのは取締役会である(図3-5)。同合弁の取締役会のメンバーは12名で構成され、中国側と日本側はそれぞれ8名、4名を派遣している<sup>93</sup>。取締役会の董事長(会長に相当)は中国側が指名派遣し、副董事長は日本側が任命している。また、合肥三洋では監査役会も設置されていて、監査役会のメンバーは4名で構成され、そのうちの1名が日本側から派遣されている。

次に、合肥三洋の経営管理層について。同合弁では総裁(社長に相当)1名を設置し、日本側から派遣している。総裁の主な仕事は会社の日常経営管理業務を組織指導し、取締役会の議決事項を執行することである。また、総裁以下では3名の副総裁(副社長に相当)が設置され、そのうち製造業務を統括している副総裁は三洋側から派遣され、販売担当の副総裁や総務担当の副総裁は中国側が派遣している。そして、合肥三洋では総工師と総会計師を各1名設置し、共に中国側から派遣されている。なお、財務活動に関して、財務ディレクターは日本人が担当し、中国人の総会計師と共に財務活動を管理している。

図3-5 合肥三洋の組織図



<sup>89</sup> 出所：『日経産業新聞』、1994年3月1日。

<sup>90</sup> 出所：同上。

<sup>91</sup> 出所：合肥三洋の目論見書による。

<sup>92</sup> ここでの既述内容は主に合肥三洋が上場した以降の2004年以降の状況を表している。

<sup>93</sup> 上記で示した合肥三洋の取締役会のメンバーの数は特に2006—2012年の間の状況を指している。

注：合肥三洋は上場を機に組織構造を変更した、この図は上場後の組織構造を示したものである。

出所：合肥三洋の「目論見書」（2004年7月6日に発表された）p. 48による。

## 2. パートナー間の協調をいかに促すか

以下では、まず合肥三洋における日中両パートナーの協調を生産、開発と販売の三つの側面に分けて分析し、日中両パートナーの協調の内容を概観する。次に、この分析結果を踏まえて、日中両パートナーの協調の促進要因およびそのマネジメント対策について考察する。

### (1) 日中両パートナー間の協調

#### ① 生産における協調

合肥三洋では生産活動において、日本側は技術、設備などを合弁に提供しているに対し、中国側は人材、土地、建屋などの経営資源を提供していた。また、同合弁では製品（洗濯機や電子レンジ）のブランドや品質管理基準はすべて日本側のものを使っているほか、製造部門を統括している副総裁も三洋出身の日本人である（図3-5）。このように、同合弁の生産において、日本側は主導的な役割を果たしていたと言えよう。

そして、合肥三洋は設立されてから2009年までの間、当初の契約書（主に「技術導入契約書」と「商標使用許諾契約書」）や競争戦略<sup>94</sup>によって、洗濯機や電子レンジという2種類の製品のみを一貫して製造・販売してきた。しかし、この状況は2010年から大きく変わった。具体的に、合肥三洋は2010年から日本側の協力を得てモーターの生産を始め、続いて2011年から自主ブランド「帝度」も立ち上げて冷蔵庫の生産も開始した。このように、生産における日中両パートナー間の協調範囲も最初の洗濯機と電子レンジから徐々に拡大していったのである。

#### ② 開発における協調

合肥三洋は1994年に社内において「技術センター」という組織を設立し、その下に洗濯機研究所、電子レンジ研究所と小型家電研究所の三つの研究所を構えた（図3-5）。技術センターの主な役割は日本側から導入した新技術の消化、吸収、改良と新製品の開発である。また、同センターは合肥市地元の中国科学技術大学、合肥工業大学高等院校および中国科学院合肥智能機械研究所等の研究機関と提携関係も結んでいる。

合肥三洋の製品開発には主に二つの方式がある。一つは技術導入方式である。これは合弁初期においてよく用いられていた方法である。つまり合肥三洋は日本の三洋側から洗濯機や電子レンジ製品の技術仕様書や製造設備などを導入する一方、三洋側に技術導入費を支払っている。もう一つの開発方式は合肥三洋による自社開発である。合肥三洋の目論見書によると、同社は技術センターを設立して以来、日本の三洋側から4種類の洗濯機モデルと3種類の電子レンジモデルを導入したのに対し、同合弁が独自で開発した洗濯機や電子レンジの製品モデル数は既にそれぞれ20、10種類に達している<sup>95</sup>。

<sup>94</sup>一流企業を目指し、高品質な製品を製造し、中国洗濯機や電子レンジの中高級品市場を占有することである（中国語表現：打造精製企業、生産精品家電、占居中国中高档洗衣機、微波炉產品市場）。出所：合肥三洋の目論見書。

<sup>95</sup>2004年時点でのデータである。

そして、合肥三洋は2009年から製品開発の機能をさらに強化した。具体的には、同合弁は2009年に100名超の大学卒業生を採用し、彼らを研究開発に加えることで200名超の開発人員の体制を構築した<sup>96</sup>。また、合肥三洋は売上の5%を研究開発に投入し、日本の三洋との技術面での交流も強化した。このような取り組みの結果、合肥三洋は2009年に市場に投入した洗濯機や電子レンジの新商品の数はそれぞれ130、30に達していた<sup>97</sup>。

### ③ 販売における協調

合肥三洋で販売業務を統括しているのは、栄事達側から派遣したある副総裁である。また、同合弁は設立されたから1999年までの間、独自の販売網を持たず、販売は主に中国側の栄事達集団傘下の「聯合販売子会社」を通して行われていた<sup>98</sup>。同合弁が独自の販売網や販売チャネルの整備を本格的に着手し始めたのは2000年1月である。そして2003年末になって初めて、合肥三洋は中国の第1級、2級都市をおおむねカバーできるような販売ネットワークの構築に成功した。その後の2008年に、合肥三洋はさらに販売の拠点を拡大・充実させ、中国の第3級、第4級都市にも浸透し始めた。

以上の合肥三洋の販売を見ると、中国側は主導的な役割を果たし、日中双方の協調はあまり見られないようである。しかし、実際に販売における日中両パートナー間の協調は主に海外輸出の面にあるので、以下ではそれを見てみよう。

#### 海外輸出における協調

合肥三洋は設立から2007年までの長い間、中国国内市場向けの販売だけを行っており、海外の輸出額はゼロであった。しかし、この状況は2008年から一変し、具体的に合肥三洋は2008年5月から三洋側の同意や協力を得て、三洋の東南アジア市場向けに洗濯機（および関連部品）の請負生産を開始し、製品の海外輸出を始めた。続いて、同合弁は2009年に三洋側の協力でさらに日本市場向けの洗濯機の輸出も果たした。

図3-6を見ると、合肥三洋は2008年の海外輸出を開始して以来、輸出額は年々大幅に増加している。この海外輸出は同合年の2008年以降の急成長をもたらした一つ重要な要因でもある。例えば、合肥三洋は三洋の東南アジア市場向けの輸出を開始する前の2007年の洗濯機の年間販売台数は約60万台であったが、他方、同時期の三洋の東南アジア市場の洗濯機の年間販売台数は20万台と推定されている<sup>99</sup>。この二つの数値を見ると、海外輸出は合肥三洋の事業全体にとってどれだけ重要なかがわかる。

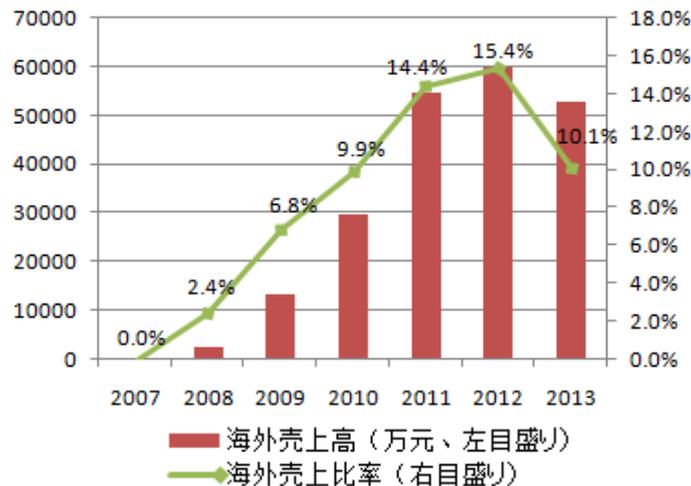
図3-6 合肥三洋の海外売上と海外売上比率の推移

<sup>96</sup>合肥三洋の目論見書によると、同合弁は2004年時点での開発人員は35名である。

<sup>97</sup>出所：合肥三洋2009年度アニュアルレポートによる。

<sup>98</sup>出所：合肥三洋の目論見書による。

<sup>99</sup>出所：『中国証券報』、2008年5月21日。



出所：合肥三洋 2007-2013 年のアニュアルレポートに基づく作成。

上記の合肥三洋における日中両パートナー間の生産、開発と販売での協調を見ると、以下の二つのことが分かる。第1に、合肥三洋における日中両パートナー間の協調関係は2008年を境目に大きな変化が起きた。第2に、2008年から始まった海外輸出は、合肥三洋における日中双方の協調関係が一層深まったことの証拠であり、この海外輸出は同合弁のその後の発展にとってとても重要である。従って、以下では、合肥三洋における日中両パートナー間の2008年以降の協調、特に海外輸出における両社の協調に焦点を当てて、この海外輸出における日中両パートナー間の協調の促進要因について考察する。

## (2) パートナー間協調の促進要因およびそのマネジメント対策

ここでは、合肥三洋における日中両パートナー間の2008年からの海外の輸出における協調の促進要因を①厳しい市場競争、②日中双方による合弁の位置づけの変化、の二つを挙げて、それぞれの要因の内容紹介と同時に、合肥三洋のマネジメント対策も分析する。

### ① 厳しい市場競争

厳しい市場競争が合肥三洋における（2008年以降の）日中両パートナー間の協調、特に海外輸出に関する両社の協調を促した一つの重要な要因であると筆者は考えている。つまり、市場の競争が厳しくなると、パートナー間はそれを乗り越えるために、自然と相互間の協調関係を強化することになるのである。では、合肥三洋は海外の輸出を始める前に、どういう市場の競争環境に置かれていて、また同合弁はどのような対策を取って、この「厳しい市場競争」に対応したのかを見てみよう。

既述のように、合肥三洋は2007年までに海外の売上がゼロであったが、なぜ2008年から海外向けの輸出を開始したのか。それは当時の中国家電業界の競争状況および同合弁のポジションに関係している。例えば、表3-2を見ると分かるように、合肥三洋の洗濯機事業の利益率は業界平均をはるかに上回っているに対して、他方、同合弁は生産能力、売上規模や市場シェアの面において、業界大手もしくは同合弁とほぼ同時期に上場した小天鵝 (Little Swan)<sup>100</sup>に比べると、明らかに後れを取っていた。また、この事業

<sup>100</sup>小天鵝の全称は無錫小天鵝株式会社で、中国の老舗家電メーカーである。同社は特に洗濯機に強く、

規模の小ささは、他社による買収のリスクを招いた。具体的に、中国家電大手の美的電器（Midea）は2007年後半から合肥市政府と頻繁に接触し、合肥市政府から榮事達集団およびその傘下の子会社である合肥三洋を一括で買収することを狙っていた<sup>101</sup>。また、美的はこの前に既にいくつかの大型買収案件を実行した。例えば、同社は2004年に榮事達集団とメイタグが作った合弁企業を買収した<sup>102</sup>のに続き、2007年に中国洗濯機メーカー最大手の小天鵝も傘下に収めた。こうして、合肥三洋は一時、美的に買収されるといいう危機的な状況に直面していた<sup>103</sup>。

表 3-2 中国家電業界（洗濯機市場）における合肥三洋社のポジション（2007年）

項目	合肥三洋	業界全体（平均）とライバル他社
生産能力	60万台/年	ハイアール、小天鵝や榮事達の三社は約300万台/年
市場シェア	約3%	ハイアール、小天鵝と榮事達の三つのブランドのシェア合計は58.14%
売上高	6.33億元	合肥三洋とほぼ同時期に上場した小天鵝は50億元超
粗利益率	47.97%	業界平均値は約20%

注：1) 市場シェアは販売台数に基づいている。

2) 小天鵝株式会社は現在美的電器グループ傘下の子会社である。

3) 2007年では榮事達ブランドの使用権は美的電器が握っている。

出所：『中国電子報』、2008年6月5日をもとに作成。

では、合肥三洋はどのような対策を取って、この「厳しい市場競争（特に他社による買収のリスクを指す）」に対応したのか。合肥三洋まず自社が今まで堅持してきた「穩健發展、利益優先」という経営理念を放棄し、事業規模の拡大へと経営の舵を切った。そして、この事業規模拡大の具体策として、同合年が打ち出したのは海外への輸出であった。もちろん、この海外輸出は榮事達集団と三洋の両社の緊密かつ良好な協調のもとで初めて実現されたものである。つまり、榮事達集団と三洋の両社は、双方間の協調をさらに強化することによって、この「厳しい市場競争」に対応していたと言えよう。

## ② 日中双方による合肥三洋の位置付けの変化

合肥三洋における日中両パートナーの協調、特に2008年から海外輸出での協調を促したもう一つの要因として、日中双方による合肥三洋の位置づけの変化がある。具体的に、榮事達集団（のちに合肥市政府）と日本の三洋電機の両社は2008年に、合肥三洋の位置づけを合弁設立当初の「日本の家電製造基地の海外移転という役割を担う」（中国語表現：承載日本海外家電製造基地轉移的功能）から「合肥三洋を三洋製品のアジア市場での開発、製造と海外輸出の基地にする」（中国語表現：打造三洋產品在亞州的研發、製造和國際出口基地）<sup>104</sup>へと変更した。この位置づけの変更から分かったのは、榮事達集団と三洋の両社の事業全体に占める合肥三洋の重要度は一層上がったということ

中国において高い市場シェアを有している。

<sup>101</sup>出所：陳慶春（2009）「合肥三洋緣何高速成長」『IT 經理世界』第5期、pp. 80-83。

<sup>102</sup>美的電器はこの買収によって、「榮事達」ブランドの使用権を手に入れた。

<sup>103</sup>合肥三洋はなぜ買収の標的となったのか、それは同社の中国家電業界におけるポジションに関わっているからである。前述のように、合肥三洋は設立されたから2007年までの間に、（日中双方が合弁当初で合意したことにより）中国家電業界のハイエンド市場をターゲットに、高品質や高価格の洗濯機や電子レンジという2種類の製品（特に洗濯機が主力）だけを製造・販売するという戦略を堅持してきた。この戦略は合肥三洋にメリットをもたらす一方、デメリットも生み出している。メリットとして

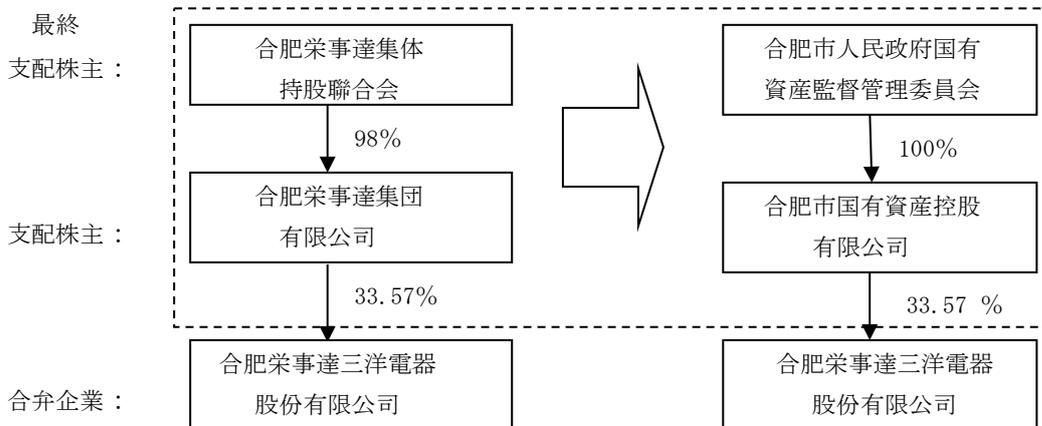
<sup>104</sup>出所：『中国証券報』、2008年5月21日。

である。当然、このことはその後の合肥三洋における日中両パートナー間の協調にも大きな影響を及ぼしていた。具体的に、この新しい位置付けのもとで、三洋は自社の東南アジアおよび日本市場向けの洗濯機の製造業務を合肥三洋に委託し、これは合肥三洋の2008年からの海外輸出に直接につながった。つまり、栄事達と三洋の両社による合肥三洋の位置づけの変更によって、合肥三洋における日中両パートナー間の協調関係もさらに強化されていたと捉えることもできよう。

では、栄事達集団と三洋はなぜ2008年に合肥三洋の位置づけを変更したのか。それは、栄事達集団と日本側の三洋電機を取り巻く経営環境は2008年に急に变化したことに関連している。まず栄事達側について。既述のように、栄事達集団は合肥三洋の中国側の出資者であり、同合弁の筆頭株主でもあった(図3-7)。しかし、栄事達集団の親会社である合肥栄事達集体持股聯合会は2008年に突然保有している合肥三洋の株式

(33.57%)を合肥市政府傘下の合肥市国有資産控股公司有限公司<sup>105</sup>に譲渡した。これによって、合肥市政府は栄事達集団に代わり、合肥三洋の筆頭株主になった。そして、この筆頭株主の変化は合肥三洋のその後の経営にも大きな影響を及ぼした。具体的に、合肥市委常委(政府)は2008年初頭に開いた会議の中で、「合肥三洋は中国家電業界の初の外資系上場企業として、資本や技術面の優位性が高い。合肥三洋は今後の激しい業界競争への対応にしても、合肥市家電産業の中枢を担うことにしても、まず大きくかつ強くになればならない」という指導意見が出されていた<sup>106</sup>。これは、中国側による合肥三洋の位置づけの変化である。

図3-7 合肥三洋における中国側の株式所有権の変化



出所：合肥三洋のアンニュアルレポートをもとに作成。

次に、三洋側について。三洋は2000年頃から厳しい経営難が続いた(図3-8)<sup>107</sup>。同社は2005年末に経営再建のため、米ゴールドマン・サックス(GS)をはじめとする金融機関から3千億円の増資を受けた。その後、三洋は銀行主導の経営のもと、中核事業を半導体や電池分野に集中し、一方、白物家電事業の方向性についてなかなか明確な結論が出せなかった<sup>108</sup>。そして、三洋の事業改革はようやく2007年になって一段落がついた<sup>109</sup>。ちょうどこの2007年あたりでは中国経済の高度成長に伴って、中国の家電市場

<sup>105</sup>現在の社名は合肥市産業投資控股(集団)有限公司である。

<sup>106</sup>出所：李大飈(2008)「思考 創新一解析合肥三洋の拡張密碼」『経済』第10期、pp.78-81。

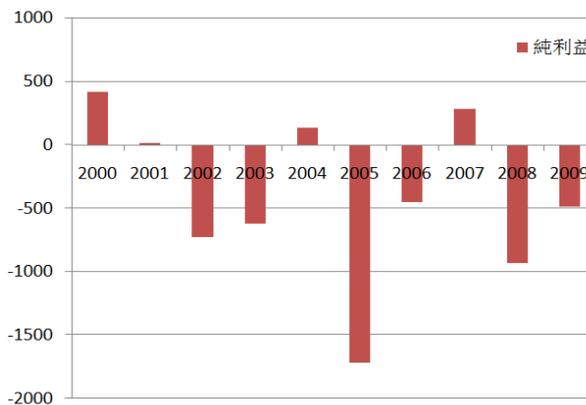
<sup>107</sup>図3-6を見ると、三洋電機の2000-2009年の10年間で純利益が黒字だったのは2000年、2001年、2004年と2007年の4年だけということが分かる。

<sup>108</sup>出所：『日経産業新聞』、2006年1月26日。

<sup>109</sup>ここでいう「一段落がついた」の意味は、要するに三洋の経営改革は一定の成果を見せていたという

も大きく成長した。これを見た三洋は中国市場を重視する戦略へと転換し、同社における合肥三洋の位置づけも見直した。そして、三洋と中国側（合肥市政府）は合肥三洋の今後の発展や経営戦略などについて、いろいろ議論した結果、双方は最終的に合肥三洋の位置づけを「合肥三洋を三洋製品のアジア市場での開発、製造と海外輸出の基地にする」（中国語表現：打造三洋产品在亜州的研發、制造和國際出口基地）<sup>110</sup>にすることに合意した。

図 3-8 三洋電機の 2000-2009 年度の連結純利益の推移（単位：億円）



注：会計期間は4月1日から翌年の3月31にまでである。

出所：三洋電機株式会社各年度のアニュアルレポートをもとに作成。

そして、栄事達集団と三洋の両社による合肥三洋の位置づけの変更と共に、合肥三洋の社内では大きな変化が起きていた。まず、2008年1月に元栄事達集団取締役兼副総裁の金友華（当時44歳）が合肥三洋の董事長に就任した。氏は就任後、一連の調査を経て、また日中双方の株主の同意や支持を得たうえで、2008年7月に「335計画」（2008年からの3年間、売上を3倍増加させ、50億元を目指す）という野心的な戦略目標を発表した<sup>111</sup>、事業規模の拡大に向けて経営戦略を転換した。しかし、合肥三洋はこれまで主に洗濯機や電子レンジという二つの製品だけを生産・販売してきたが、無理に事業規模を拡大するのも限界がある。そこで、同合弁はまず三洋の東南アジア市場向けの洗濯機の請負生産に注目した。そして、合肥三洋は日本の三洋側とさまざまな交渉を経て、結局、三洋は自社の東南アジア市場および日本市場向けの洗濯機の生産業務を合肥三洋に委託した。また、合肥三洋の業績もこの請負生産業務のおかげで急に伸びていた。さらに、合肥三洋は「335計画」を見事に成功させた後<sup>112</sup>の2011年11月に、新たな戦略目標として「532計画」（2012年から5年間、白物家電、コア部品や生活家電の三つの事業を中心とし、2016年の200億元の売上を目指す）を打ち出した<sup>113</sup>。これらの一連の

ことである。具体的に、三洋電機は2008年3月期の連結営業利益は前期に比べ19%増になり、最終損益も4期ぶりに黒字となった。出所：『日本経済新聞』朝刊、2008年4月16日。

<sup>110</sup>出所：『中国証券報』、2008年5月21日。

<sup>111</sup>合肥三洋の2007年度の売上は6.3億元である。

<sup>112</sup>合肥三洋が打ち出した「335計画」の内容によると、同合弁は2011年に50億元の売上の達成を目標としているが、実際の合肥三洋の2011年度の売上は38.9億元であり、目標には至っていない。しかし、合肥三洋は、自社の「335計画」が見事に達成していたと認識している。出所：合肥三洋の2011年度アニュアルレポートによる。

<sup>113</sup>なお、この「532計画」は結局2013年の三洋の合肥三洋からの一方的な撤退によって途中で頓挫してしまっ

経営戦略は同合弁の 2008 年以降の急成長をもたらした主な要因である。

### 3. パートナー間協調の阻害要因をいかに乗り越えるか

合肥三洋は 2013 年 8 月に三洋側による一方的な撤退によって、合弁が解消された。つまり、三洋の撤退は合肥三洋における日中両パートナー間の協調を阻害した最大の要因であると理解することもできよう。他方、合肥三洋における日中双方の提携期間は 18 年という比較的長いものであり、当然、この長い間に日中両パートナー間協調の阻害要因もたくさんあったと考えられる。本稿では、合肥三洋における日中両パートナー間協調の阻害要因のすべてを一々精査し分析するつもりはないが、取りあえず筆者が重要だと考えている①商標使用と技術導入のリスク、②業務集中と製品品種の少なさのリスク、③パナソニックによる三洋白物家電の売却と「三洋」ブランドの廃止、④三洋の合肥三洋からの撤退、の四つの阻害要因を取り上げて検討したい。

なぜこの四つの要因を取り上げるのかというと、まず、1 番目と 2 番目の要因は合肥三洋自身が認識している自社のリスク要因である。具体的に、合肥三洋は 2004 年 7 月に上場する前に目論見書（中国語表現：招股説明書）を公表し、その中で同合弁が直面しているリスクの要因として、(1) 市場競争のリスクと市場開拓不足のリスク、(2) 合弁経営における商標使用と技術導入のリスク、(3) 中日両国の相互貿易政策変動のリスク、(4) 原材料供給、価格変動および為替変動のリスク、(5) 業務集中と製品種類の少なさのリスク、(6) 募集した資金の運用リスク、(7) 国家税収政策変動のリスク、(8) マクロ経済循環のリスク、(9) 製品ライフサイクルのリスク、(10) WTO 加盟のリスク、の 10 点が挙げられていた（詳細は本稿最後の付録資料を参照されたい）。もちろん、目論見書とは言え、あくまでも将来の状況に対してある種の予測や計画を示すものに過ぎず、その中で挙げていたリスク要因は必ずしも現実に起きるわけではない。実際の合肥三洋のその後の経営を見ると、むしろ上記に挙げられたリスク要因の (2) と (5)、特に (2) の要因は同合弁のマネジメントに大きな影響を及ぼしたと筆者は考えている。したがって、ここではこの二つの阻害要因を取り上げることにした。他方、3 番目と 4 番目の要因は三洋の合肥三洋からの撤退に関わるものなので、それを取り上げたのである。

#### ① 商標使用と技術導入のリスク

「商標使用と技術導入のリスク」について、合肥三洋の目論見書は以下のように書かれているので、まずその内容を見てみよう。

「合肥三洋は中日合弁株式会社として、現在弊社の主力製品の洗濯機と電子レンジで使っている「SANYO」と「三洋」の商標は、日本側の出資者である三洋電機の登録商標であり、合肥三洋は三洋からこの商標の非独占的かつ無償使用の権限を得ている。合肥三洋と三洋電機が 2003 年 2 月 18 日に締結した「商標使用許諾契約書」によると、契約期間は 10 年（2003-2013 年）、また双方は十年を期間として契約を更新することも可能であると定められている。もし三洋電機がほかの会社の洗濯機や電子レンジといった製品に三洋の商標の使用権を許諾すれば、これは合肥三洋の生産と経営に競争圧力をもたらす。また、もし三洋電機は 10 年後に上記の契約が切れた後に、合肥三洋に商標の使用を停止すれば、合弁の持続的な経営にリスクをもたらす。

我が国の家電産業の生産製造技術は、『導入、消化、吸収から創新とレベルアップまで』

の道を歩み、現在、最先端の技術開発と革新的な製品開発に関して、先進国に比べてまだ大きな差があり、ほとんどの家電企業は外国から引き続き先進的技術を導入し、産業と技術のグレードアップを図っていくという共通の課題を抱えている。当社は設立された当初、三洋電機から生産技術を導入し、現在では全自動洗濯機や電子レンジの製造技術を完全に習得した。しかし、業界における弊社製品の技術的優位性と新製品のタイムリーな導入を保つため、われわれは引き続き三洋電機から先進的な技術を導入しなければならない。もし三洋電機が洗濯機や電子レンジに関する先進技術を他の第三者に供与すれば、合肥三洋の経営に多大な影響を及ぼし、またもし三洋電機が合肥三洋に革新的な技術や製品の供与を停止すれば、合肥三洋の生産と経営には競争圧力をもたらす。」<sup>114</sup>

上記の合肥三洋社における「商標使用と技術導入のリスク」の内容を見ると、同合弁が言う「商標使用と技術導入のリスク」の中の「リスク」の意味は、つまり合肥三洋による三洋ブランドの使用や三洋からの技術導入の不確実性、あるいは合肥三洋による三洋の技術やブランドへの依存性を指している、と理解することができよう。

### 合肥三洋が公表した対策

合肥三洋の目論見書の中で、上記の商標使用や技術導入のリスクに対して同合弁はどういう対応するのか、その対策も書かれているので、以下ではそれを見てみよう。

「対策：三洋電機が榮事達集団と共同出資で合弁を設立したのは、三洋にとって、製造基地を海外に移転するという発展戦略があり、合弁はこの戦略の中の重要な一環であるからである。三洋と榮事達が合肥三洋を設立する目的は、三洋電機の技術とブランド面での優位性と、榮事達集団の人材面、コスト面や立地面での優位性を融合し、高品質の家電製品を生産することを通して、中国の洗濯機や電子レンジのミドル・ハイエンド市場を占領することである。したがって、合肥三洋の製品に「SANYO（三洋）」という世界的有名なブランドや三洋電機の製品製造技術を使うことは、中日双方が決めた合肥三洋の競争戦略の一つでもある。また、この事項は合弁当初の合弁契約や規定の中でも明記されている。合肥三洋は設立以来、中日双方は互恵の精神をもとに、一致団結して契約の中で決められた各自の義務や責任を忠実に果たしている。

弊社が製造した洗濯機と電子レンジの製品は、ずっと「SANYO」と「三洋」の商標を使っている。弊社は2003年2月18日に、三洋電機と新たな「商標使用許諾契約書」を結んで、三洋電機は弊社に全自動洗濯機や電子レンジに「SANYO」と「三洋」の商標を非独占的かつ無償で使用することを許諾した。この契約書は2003年2月18日に発効し、2013年1月17日に終了し、有効期間は10年とする。また、契約期間が満了後、双方の同意があれば、さらに10年延長することもできる。三洋電機は弊社の株主として、現在中国大陸で他の第三者の洗濯機と電子レンジに「SANYO」と「三洋」の商標使用権を供与していない。そして三洋は、中国大陸で合肥三洋と競争するような事業を行わない、合肥三洋の利益を損なうようなことはしないことを合肥三洋に約束した。これは三洋電機が中国大陸の他のメーカーの洗濯機や電子レンジに「SANYO」と「三洋」の商標を許諾することは事実上不可能であるということの意味する。そのほか、弊社はもう既に「eLE 艾麗」と「RSDSY」という商標登録を国家工商総局に申請し、現在は受理されている。この商標が正式に登録された後、弊社はそれを三洋のブランドと併用するかあるいは単独で使用するつもりで、市場の開拓と広告宣伝を通して、消費者の認知を徐々に得て、合肥三洋の自主ブランドを

<sup>114</sup>出所：合肥三洋の目論見書により、邦訳は筆者によるものである。

立ち上げて、複数ブランドを組み合わせるといった市場競争戦略を取る。

弊社は既に三洋電機と技術導入に関する基本契約書と個別契約書などを締結した。上記の基本契約書と個別契約書の規定により、もし三洋電機は契約期間中で洗濯機や電子レンジ製品の技術が改良されれば、弊社は三洋電機に技術の提供を要求することができる。上記の基本契約書と個別契約書の締結は、法律上における弊社と三洋電機の間での安定な技術導入と移転を保証している。

商標権や技術導入のリスクへの対策について、栄事達集団と三洋電機は当初合肥三洋を設立した時、合弁企業の製品は三洋の技術や商標（ブランド）を使用することに合意し、しかもそれを合弁契約書の中に盛り込んだ。また、三洋電機側も中国国内の同業他社に三洋の洗濯機や電子レンジの技術や商標使用権を供与しないことを合肥三洋に約束した。弊社は1994年に「技術センター」を設置し、その主な役割は導入した技術の消化、吸収および新製品の開発である。弊社は現在三洋電機から導入した全自動洗濯機や電子レンジの生産製造技術を完全に習得し、そして比較的強い新製品の自主開発能力も備えている。製造技術の面において、弊社は現在三つの特許を取得している。新製品の開発に関して、弊社は設立以来、三洋電機からわずか4つの洗濯機モデルと3つの電子レンジモデルだけを導入したのに対し、弊社が自主開発したファジィ制御洗濯機（中国語表現：模糊控制洗衣机）や電子レンジのモデルの数はそれぞれ20、10超に達し、製品性能もすべて国際先進レベルに達している。今後、弊社は研究開発への投入を引き続き拡大し、技術開発とインセンティブ制度をさらに充実し、技術人材を取り入れて、開発能力を強化し、中国科学大学、中科院合肥智能研究所などとの提携を強化し、弊社の製品開発能力を増強し、三洋電機側への技術依存の程度の低減に努めている。」<sup>115</sup>

上記の合肥三洋が公表している商標使用や技術導入のリスクへの対策を見ると、同合弁はこれらのリスクに対応するときに、まず、契約（書）という手段や方法をとって強調・重視していることが分かる。つまり、日中双方はあらかじめ将来に起こりうるリスク、紛争や問題などを予測し、その解決方法やルールを契約の中で明記することを通じて、将来の不確実性をできるだけ回避（低減）するということである。次に、合肥三洋は商標使用の問題について、自主ブランドを立ち上げて「三洋」ブランドへの依存を回避（低減）する一方、技術導入の問題について、自社の開発能力の増強等の方法で対応するとの計画も打ち出している。

なお、上記の商標使用や技術導入のリスクへの対策は、あくまでも合肥三洋社自身が認識・公表したものであり、その中で既に実施済みのものもあれば、また計画だけで、これから実行に移していくというものもある。したがって、合肥三洋の発表した対応策が現実では果たしてどうなっているかを見極める必要もある。以下ではいくつかのデータや事実を用いて、合肥三洋の実際の対応およびその成果を見てみよう。

### **データや事実から見る合肥三洋の実際の対応およびその成果**

まず、合肥三洋による三洋の技術導入の問題への対応について。技術導入の問題に関して、合肥三洋が公表した目論見書の中で、自社開発能力の増強で対応すると書いてあるが、実際にその後の合肥三洋の自社開発能力は果たして向上したのかを見てみよう。ここでは、合肥三洋が三洋側に支払っている技術ロイヤルティーの変動からそれを分析する。つまり、一般的に合肥三洋の開発能力が向上するに伴い、同社が三洋側に支払っているロイヤルティーは減少すると考えられる。表3-3を見ると、合肥三洋は三洋側に支払っている

<sup>115</sup>出所：同上。

技術導入費は2009年にピークに達した後、減少に転じていた。これは同合弁の技術能力が向上し、またそれによって、三洋側への技術の依存の程度も低減していることを表している。よって、合肥三洋による技術導入の問題への対策は、ある程度功を奏していると言えよう。

次に、合肥三洋による三洋の商標使用の問題への対応について。合肥三洋が2004年7月に公表した目論見書の中で、同合弁は三洋側から「三洋」ブランドを無償で使用すると書いてあるが、表3-3を見ると、合肥三洋は実際に2005年から三洋側に商標使用料を払い続けていた。つまり、合肥三洋が言っていることと実際の状況とは全く食い違っている（なお、合肥三洋はこのことについて、いままでに明確な解釈やコメントを出したことはない<sup>116</sup>）。そして、合肥三洋が公表した目論見書の中、同合弁は三洋側のブランドへの依存を低減するために、2003年に「eLE 艾麗」と「RSDSY」という二つの自主ブランドを立ち上げたという記述もある。しかし、実際にこの二つの自主ブランドの製品はその後、市場ではほとんど見られなく、事実上失敗した。この二つの自主ブランドが挫折した理由について、ある消息筋の話によると、合肥三洋の株主と経営層の間では意見が異なっていた<sup>117</sup>という。（なお、合肥三洋は2011年11月に新たに「DIQUA（帝度）」という自主ブランドも立ち上げたが、これも同合弁が三洋ブランドへの依存を回避するための一つの行動として捉えられる。しかし、合肥三洋はなぜこの時点で新たに自主ブランドを出したのか、その理由については後述する）。

表3-3 合肥三洋が三洋側に支払った技術導入費と商標（ブランド）使用料

年	技術導入費	商標（ブランド）使用料
2003	27.5 万元	
2004	20 万元+1000 万円	
2005	55.6 万元	1.5 万元
2006	38.6 万元	8.6 万元
2007	52.7 万元	20.6 万元
2008	64.7 万元	76.7 万元
2009	65.3 万元	887 万元
2010	42.5 万元	1253 万元
2011	23.8 万元	1496 万元
2012		1435 万元
2013		1143 万元

出所：合肥三洋の2004-2014年度アニュアルレポートをもとに作成。

以上の内容をまとめると、合肥三洋はまず技術導入の問題について、合弁の自主開発能力を強化するなどを通して、ある一定の成果を挙げていた。他方、商標使用の問題について、合肥三洋が公表した対策と同社が実際に行ったことを比較してみると、いくつかの違いが見られる。第1に、合肥三洋が公表した目論見書のなかで、同合弁は三洋のブランドを無償で使用すると書いてあるが、実際には合肥三洋が三洋側に高額なブランド使用料を支払っている。第2に、合肥三洋は目論見書の中で、二つの自主ブランドを立ち上げて三洋ブランドへの依存の問題に対応すると書いてあるが、実際にこの二つの自主ブランドは途中で頓挫してしまった。

<sup>116</sup>出所：和訊網、「合肥三洋陷入被商标“绑架”泥潭」、<http://tech.hexun.com/2012-03-13/139250695.html>、2015年7月5日アクセス。

<sup>117</sup>出所：同上。

## ② 業務集中と製品種類の少なさのリスク

合肥三洋の目論見書の中で、同合弁が直面しているリスク要因の一つとして、「業務集中と製品種類の少なさのリスク」が挙げられている。その内容は以下のように書かれている。

「弊社の現在の主な業務は家庭用洗濯機と電子レンジの製造・販売である。ここ3年では売上に占める主要業務の比率はそれぞれ99.65%、99.26%、99.04%である。業務の範囲が集中しているということは、弊社の景気変動の対応能力を低下させている。弊社は現在、20種類以上の洗濯機と10種類以上の電子レンジを製造し、製造技術も先進的なものである。しかし、弊社の製品は中・高級品市場むけであるため、製品種類が少なく、異なる消費者のニーズを満たすことはできない。これは弊社の市場シェアの向上と規模の急拡大に影響をおよぼしている。」<sup>118</sup>

### 合肥三洋が公表した対策

上記の「業務集中と製品種類の少なさのリスク」に対して、合肥三洋の目論見書の中で、自社の対策も書かれている。その内容は以下のとおりである。

「対策：弊社は家庭用洗濯機と電子レンジへの投入を引き続き拡大すると同時に、関連する事業領域にも積極的に浸透、開拓している。

弊社は緻密な調査および会社内外の現状分析を通して、今回募集した資金を年産1600台の工業用洗濯機プロジェクトに投入し、そして弊社自力で調達した資金を小型家電プロジェクトに投入することを決定した。上記のプロジェクトは、市場の見通しや収益の見込みがよく、弊社の将来の成長の柱となるであろう。これらのプロジェクトが完成した後、弊社の事業の構成は今までの単に家庭用洗濯機や電子レンジに依存していることから、家庭用洗濯機と電子レンジを主として、同時に工業用洗濯機と小型家電も備えている状態へシフトし、事業収益のリスクが分散していく。」<sup>119</sup>

### データや事実から見た合肥三洋の実際の対応およびその成果

上記の合肥三洋が発表した対応策を見ると、同合弁は工業用洗濯機や小型家電分野に進出することで、「業務収集や製品種類の少なさのリスク」という問題に対応しようとしているが、しかし、合肥三洋は実際にその後の2004-2007年の間に工業用洗濯機プロジェクトに一切資金を投入していなかった<sup>120</sup>。それどころか、同合弁は2008年5月に工業用洗濯機プロジェクトを正式に停止することを発表した。その理由について、合肥三洋は「工業用洗濯機プロジェクトを実施するための条件が備わっていない」<sup>121</sup>と説明している。つまり、業務集中と製品種類の少なさのリスクに対して、合肥三洋が発表した対策とその後の同社が実際に行った行動とは、食い違っていることが分かる。結果から見ると、合肥三洋はこの業務集中と製品種類の少なさのリスクに対して、うまく対処できなかった。

そして、表3-4の合肥三洋の製品別の売上シェアを見ると、同合弁の家電事業全体売上に占める洗濯機のシェアは2005-2011年の間ほぼ9割以上で推移していることが分かる。

<sup>118</sup>邦訳は筆者によるものである。

<sup>119</sup>出所：同上。

<sup>120</sup>出所：筆者が合肥三洋の2004-2007年度のアニュアルレポートから確認した。

<sup>121</sup>出所：『上海証券報』、2008年5月20日。

この事実は、合肥三洋による「業務集中と製品品種の少なさのリスク」への対応が事実上失敗したことを表している。(なお、表3-4を見ると、同合弁の洗濯機への依存の程度は特に2012年に入ってから冷蔵庫事業への参入によって急に下がったことが分かる。なぜ、合肥三洋の業務集中と製品品種の少なさの問題は2012年になって初めて改善されたのか、その理由については後述する。)

表3-4 合肥三洋の製品別売上(万元)とシェア(%)

年	家電				
	全体	洗濯機	電子レンジ	冷蔵庫	モーター
2005	43892	39961(91%)	3719(8.5%)		
2006	50973	46366(91%)	4564(9%)		
2007	63466	56577(89.1%)	679(10.7%)		
2008	106520	99549(93.4%)	6970(6.5%)		
2009	198225	186602(94.1%)	11623(5.9%)		
2010	298539	276067(92.5%)	14259(4.8%)		8212(2.8%)
2011	377879	355452(94.1%)	12723(3.4%)		9689(2.6%)
2012	388855	339000(87.2%)		23681(6.1%)	
2013	522907	402314(76.9%)	20106(3.8%)	76220(14.6%)	

注) カッコ内の数字は製品別の売上シェアを表している。

出所：合肥三洋の2005-2013年度のアニュアルレポートに基づく作成。

### ③ パナソニックによる三洋白物家電の売却と「三洋」ブランドの廃止

合肥三洋の日本側の出資者である三洋電機は2009年12月にパナソニックの友好的TOB(株式公開買い付け)によって過半数の株式(50.2%)を買収され、パナソニックの子会社になった<sup>122</sup>。続いて2011年4月に両社の株式交換により、三洋はパナソニックの完全子会社になった。三洋はパナソニックの子会社になった2009年末から重複する事業の削減に取り組み、物流、半導体、小型モーター事業等を売却してきた<sup>123</sup>。一方、三洋とパナソニックの間で重複の程度が最も高いとされている白物家電事業の整理等についてなかなか進展していない<sup>124</sup>。従って、パナソニックは三洋を買収した後、その影響はすぐに合肥三洋に及ぼしていなかった<sup>125</sup>。

しかし、重複する事業の整理はいずれやらなければならない。そのきっかけとなったの

<sup>122</sup>パナソニックが三洋を買収する目的は、三洋の強みである電池事業を自社に取り入れて、環境・エネルギー事業を軸とした経営体制へ転換することと見られている。出所：『日本経済新聞』朝刊、2009年11月5日。

<sup>123</sup>出所：『日本経済新聞』朝刊、2011年7月28日。

<sup>124</sup>当時、三洋とパナソニックの間の白物家電事業の整理・再編を困難にするいくつかの要因があった。第1に、「エコポイント」効果などでパナソニックと三洋両社の家電事業は縮小するどころか、急回復していた。第2に、日本国内では三洋とパナソニックの白物家電事業は長年ライバル関係にあったが、海外では「SANYO」ブランドが「Panasonic」ブランドより浸透している国・地域もある。例えば、インドネシアでは三洋製冷蔵庫がシェア首位を占めており、三洋はパナソニックに先駆けて新興国に進出したのである。出所：『日経産業新聞』、2010年2月9日。

<sup>125</sup>三洋がパナソニックに買収されたという情報が中国に流された後、合肥三洋のある関係者はこの買収が同合弁に及ぼす影響について、「合肥三洋と三洋電機の協調関係は十数年以上に渡り、双方の協調も順調です。合肥三洋は今年に三洋電機の東南アジア市場向けの洗濯機委託製造業務を獲得し、双方の協調関係は一層深めており、三洋電機はこの時に合肥三洋から撤退することは考えられない」と述べて、パナソニックによる三洋の買収は、合肥三洋にあまり影響がないことを示していた。出所：『中国证券報』、2008年11月3日。

は、パナソニックと三洋の両社が2010年5月7日に発表した「2010-2012年度中期経営計画」である。この経営計画の中で、白物家電など三洋とパナソニックの重複する事業は整理・統合することが決定された。そして、それからわずか1年後の2011年7月にパナソニックは、三洋の日本と東南アジアの洗濯機や冷蔵庫関連の子会社9社の株（表3-5）を中国家電大手のハイアールに売却する<sup>126</sup>と発表し、これによりパナソニックと三洋の両社の重複事業はほぼ解消した。また、パナソニックは三洋との重複事業の整理を進めると同時に、2012年4月までにコンシューマ向けのブランドを「Panasonic」に原則一本化する方針も示し、「SANYO」ブランドを廃止することを決めた。（なお、ハイアールに買収された旧三洋の東南アジアの一部国では一定期間の「SANYO」ブランドの使用が認められている）。

上記では、パナソニックによる三洋の買収はすぐに合肥三洋に影響を及ぼしていないと述べたが、しかし、その後のパナソニックによる三洋白物家電の売却と「三洋」ブランドの廃止は、合肥三洋の経営に大きな影響を与えていた。以下ではそれについて分析する。

表3-5 パナソニックがハイアールに譲渡した三洋の白物家電事業の内容

国・地域	会社名	事業内容	買収後の商標使用权について
日本	三洋アクア株式会社	家庭用・業務用洗濯機の開発・製造・販売	日本市場では「Haier」ブランドと「AQUA」ブランド同時展開
	ハイアール三洋エレクトリック株式会社	家庭用冷蔵庫の設計・販売	
	湖南電気株式会社	家庭用洗濯機の製造	
タイ	ハイアール・エレクトリック・タイランド株式会社	家庭用冷蔵庫の製造	東南アジア市場では「Haier」ブランド、またベトナム、インドネシア、フィリピンやマレーシアの4カ国では「SANYO」ブランドの一定期間内の使用も認める
ベトナム	三洋HA アセアン有限公司	冷蔵庫や洗濯機などの製造・販売	
インドネシア	三洋インドネシア株式会社	冷蔵庫・洗濯機などの製造	
	三洋インドネシア販売株式会社	冷蔵庫・洗濯機などの販売	
フィリピン	三洋フィリピン株式会社	冷蔵庫・洗濯機などの販売	
マレーシア	三洋セールス・アンド・サービス株式会社	冷蔵庫・洗濯機などの販売	

出所：パナソニックのホームページ

<http://news.panasonic.com/press/news/official.data/data.dir/jn110728-7/jn110728-7-1.pdf>

(2015年12月17日アクセス)に基づく筆者作成。

### 三洋白物家電の売却と「三洋」ブランドの廃止が合肥三洋に与えた影響

既述のように、合肥三洋は2008年から三洋側の同意や協力を得て、三洋の東南アジア市場向けに洗濯機の請負生産を開始し、また、その後日本への洗濯機の輸出も行っていた。しかし、パナソニックが三洋の東南アジアの白物家電をハイアールに売却した後、（三洋の東南アジアの資産を手に入れた）ハイアールは引き続き合肥三洋から洗濯機を調達するかどうか、当時では非常に不確実性に満ちていた。そもそも、ハイアールと合肥三洋は中

<sup>126</sup>ハイアールと三洋の両社は、この買収の前に既に提携したことがある。具体的に、ハイアールは2002年に三洋電機と包括提携し、ハイアール製品を日本で販売する合弁会社「三洋ハイアール」を設立した（出所：『日経産業新聞』、2011年7月29日）。また、海外市場に関して、ハイアールは2007年4月に三洋のタイにある合弁子会社であるサンヨーユニバーサル社（1969年設立）のカビンプリ工場を買収したこともある。この買収の経緯および買収後の同工場の経営について、川井（2013）pp. 72-73を参照されたい。

国内の家電市場においてライバル関係であり、そして、ハイアール自社も洗濯機の製造拠点を持っているため、合肥三洋から製品を調達しないことも考えられる。

では、実際の状況はどうであったか。2012年4月に合肥三洋の取締役会秘書役を務めた方斌は「合肥三洋製の製品品質は高く、また長きに渡り日本市場にも販売されていた。ハイアールが三洋の輸出業務を受け継いだ後も引き続き合肥三洋から製品を納入している。ハイアールは合肥三洋を選んだのは、とても賢明な選択である」<sup>127</sup>と述べて、この疑惑を払拭した。しかし、上記の図3-6の合肥三洋の海外売上上の推移をみると、同合弁の海外売上は2013年では5.3ポイントも大幅減少したことがわかる。この海外売上減の理由について、合肥三洋の年度報告書の中で「三洋からの注文の量が減った」と説明している。さらに、下記の表3-6の2008-2012年の合肥三洋と三洋の間の関連取引を見ると、合肥三洋は三洋側に供給している洗濯機の取引高は2011年にピークに達したあと、2012年に入って急速に減少した。前述のように、パナソニックは2011年7月に三洋の白物家電をハイアールに譲渡したが、その影響で合肥三洋の2012年の三洋向けの関連取引の金額も下落したことが考えられる。以上を見れば、三洋の白物家電の売却はやはりその後の合肥三洋、特に同合弁の海外輸出事業に一定の影響を及ぼしたことが分かる。

表 3-6 合肥三洋と三洋の間の関連取引

年	製造元	供給先	取引内容	取引高	取引価格の設定方法
2008	合肥三洋	三洋電機株式会社	洗濯機と部品	2732 万元	市場価格
2009	同上	同上	同上	3528 万元	同上
2010	同上	三洋電機国際貿易有限公司	同上	14153 万元	契約価格
2011	同上	同上	同上	26616 万元	同上
2012	同上	同上	同上		同上
	同上	SANYO HA ASEAN CORPORATTION (ベトナム)	同上	507 万元	同上
	同上	PT. SANYO SALES INDONESIA (インドネシア)	同上	594 万元	同上

出所：合肥三洋の2008-2012年度アニュアルレポートに基づく作成。

次に、パナソニックによる三洋ブランドの廃止が合肥三洋に及ぼす影響について。既述のように、合肥三洋は設立されてからずっと三洋側の「SANYO(三洋)」ブランドを使ってきた。そして、当時(2011年7月時点)の合肥三洋と三洋の2社間で結んだ「商標使用許諾契約書」によると、合肥三洋による「三洋」ブランドの使用期間は2013年末までと定められていて、契約の期限も近づいている。もし契約が満了した後、三洋(あるいはパナソニック)は合肥三洋に引き続き「三洋」ブランドの使用権を供与する意思がなければ、合肥三洋は事実上、ブランドがないという状況に陥り、これは同合弁の存続を揺るがす最も喫緊な問題になる。それだけではなく、パナソニックによる「三洋」ブランドの廃棄に

<sup>127</sup>出所：新浪網ニュース、「ハイアール 三洋の白物家電を買収、合肥三洋はまだ影響を受けない」  
<http://ah.sina.com.cn/news/hscj/2012-04-24/9870.html>、2015年12月17日アクセス。

伴って、「三洋」ブランドの影響力や価値も下がってしまう。こうして、もし合肥三洋が今後も中国市場で引き続き「三洋」ブランドを使おうとするのだとすれば、「三洋」ブランドの価値の低下という問題にどう対応するののかも一つの重要な課題である。

### 合肥三洋の対応

以下では、パナソニックによる三洋白物家電の売却および三洋ブランドの廃止という二つの出来事に対して、合肥三洋はどのように対応したのかを分析する。まず、パナソニックによる三洋の白物家電事業の売却に関する合肥三洋の対応について。三洋の白物家電がハイアールに売却され後、合肥三洋はワールプールやエレクトロラックス等の家電大手から洗濯機の請負生産業務を獲得しようと考えて、それらの家電大手と積極的に交渉を進めた。また、合肥三洋によると、ワールプールやエレクトロラックス向けの洗濯機の請負生産業務の利益率は三洋向けのそれより高いという<sup>128</sup>。

次に合肥三洋による三洋ブランドの廃止の問題への対応について。合肥三洋はこのブランドの問題に対応するために、主に二つの対策を同時に取った。第1に、パナソニックが「三洋」ブランドを廃止すると発表した後、合肥三洋は三洋電機と（商標使用）契約更改の交渉を急いで進めていた<sup>129</sup>。両社の交渉の結果、合肥三洋による「三洋」ブランドの使用期間は、当時の「2013年末まで」から「2016年末まで」に延長された。第2に、自主ブランドを急いで確立すること。具体的に、合肥三洋は2011年9月「DIQUA（帝度）」という自主ブランド<sup>130</sup>を発表し、冷蔵庫事業に参入した<sup>131</sup>。また合肥三洋は同自主ブランドの宣伝のため、2012年で5000万元、2013年で1億元超の膨大な広告費用を投入した<sup>132</sup>。しかし、ブランドの育成は決して一朝一夕で遂げるのではなく、長い時間が必要である。そこで、同社はもう一つの対策を講じて、2013年4月に美的電器（Midea）から「Royalstar（栄事達）」ブランドの使用権と管理権<sup>133</sup>を引き継いだ<sup>134</sup>。こうして、合肥三洋は三洋が撤退するまでの間に、「SANYO（三洋）」、「DIQUA（帝度）」と「Royalstar（栄事達）」という三つのブランドを同時に運営することとなった。

そして、上記の表3-4の合肥三洋の製品別の売上とシェアを見ると、同合弁は同合弁が冷蔵庫事業に参入した後の2年目の2013年では、製品別の売上について、洗濯機のシェアが減少したのに対し、冷蔵庫のシェアは急速に伸びていたことが分かる。上記では、合肥三洋は業務集中と製品品種の少なさというリスクへの対処はうまく行かなかったと述べたが、しかし、表3-6を見ると、合肥三洋による「DIQUA（帝度）」ブランドの立ち上げおよび冷蔵庫事業への参入は、結果的に同合弁が以前から抱えていたこの「業務集中や製品品種の少なさ」という問題の解決につながっていた、という非常に興味深いことが分かる。なお、上述のように、合肥三洋は「DIQUA（帝度）」ブランドを立ち上げて、冷蔵庫に参入した真の意図や目的は、同合弁による三洋ブランドへの依存を回避することであり、

<sup>128</sup>出所：合肥三洋の2013年度アニュアルレポートによる。

<sup>129</sup>出所：『日経産業新聞』、2012年2月24日。

<sup>130</sup>前述したように、合肥三洋は既に2003年に一度自主ブランドを出したが、株主と経営層の間の意見の違いによって、その自主ブランドは結局挫折してしまった。

<sup>131</sup>合肥三洋は当時では自社の洗濯機や電子レンジといった製品に「（SANYO）三洋」ブランドを使っている一方、冷蔵庫では「DIQUA（帝度）」ブランドを使っている。

<sup>132</sup>出所：合肥三洋の2012年度、2013年度のアニュアルレポートによる。

<sup>133</sup>「Royalstar（栄事達）」ブランドの所有権は合肥市国資委員会が持っており、合肥三洋は使用権や管理権だけが与えられていた。

<sup>134</sup>「Royalstar（栄事達）」ブランドはもともと合肥栄事達集団が保有しているものがある。その後の2004年4月に美的電器は栄事達集団から「Royalstar（栄事達）」ブランドの5年間（2008.4-2013.3）の使用権を引き継いだ。

決して業務集中や製品品種が少ないという問題に対処したものではない。この意味では、ある種の意図をせざる結果であると言えよう。

#### ④ 三洋の合肥三洋からの撤退

パナソニックは三洋の日本および東南アジアの白物家電事業をハイアールに売却した後、同社と三洋の両社間の重複する事業はほとんど解消され、残りは中国市場である。というのは、パナソニックも三洋も中国で白物家電を製造・販売し、ライバルの関係にある。また、三洋の中国子会社の中で、白物家電を営んでいてかつ事業規模が比較的大きいのは合肥三洋だけである。こうして、重複する事業の統廃合を急速にかつ強力で推進しているパナソニックにしてみれば、三洋による合肥三洋からの撤退はもはや避けて通れないことである。

三洋は合肥三洋から撤退する意向を徐々に明らかにしたのは2012年5月頃である<sup>135</sup>。その後、中国側と三洋の両社は三洋が退出後の新しい提携パートナーの選択などを巡って、長い交渉段階に入った。合肥三洋の金友華董事長の話によると、当時、新しいパートナーの選択基準について、中国側は三洋側に三つの条件（要求）を出した。第1に、新しいパートナーはフォーチュン・グローバル500のランキング入りの企業でなければならない。第2に、新しいパートナーは家電製造企業でなければならない。第3に、新しいパートナーは合肥三洋の株主になっても、「SANYO（三洋）」ブランドを長期で使わなければならない<sup>136</sup>。

そして、中国側と三洋が交渉を始めたおよそ一年後の2013年8月13日に、三洋が保有する合肥三洋の株式（29.52%）を米国ワールプール（Whirlpool）に譲渡し、合肥三洋から撤退することを発表した。また、三洋の株式を引き継いだワールプールは第3者割り当て増資も引き受けて、合肥三洋の51%を出資することが決まった。続いて、2014年11月6日に合肥三洋は社名を「惠爾浦（中国）株式会社」に変更した。

なお、三洋は合肥三洋から資本を撤退したが、同社は現在（2016年3月）も引き続き惠爾浦（中国）株式会社に「SANYO（三洋）」ブランドの使用権を供与している<sup>137</sup>。惠爾浦（中国）株式会社は2016年現在では、「Whirlpool（惠爾浦）」、「SANYO（三洋）」、「Royalstar（榮事達）」、「DIQUA（帝度）」という四つのブランドを同時に運営している。

## 4. 小括

以上、本章では、合肥三洋という日中合弁企業のマネジメントについて分析を行った。ここで、その内容を簡単に要約しておこう。

<sup>135</sup>出所：『安徽商報』、2014年11月7日。

<sup>136</sup>出所：同上。

<sup>137</sup>惠爾浦（中国）株式会社と三洋の両社が2014年9月に結んだ最新の「商標使用許諾契約書」によると、惠爾浦（中国）株式会社による「SANYO（三洋）」ブランドの使用期間は2019年末までであり、また契約期間が満了しても、両社はこの契約を更新することもできると書かれている。出所：惠爾浦（中国）株式会社ホームページ <http://www.whirlpool.com.cn/news/detail.aspx?id=142>、2016年3月21日アクセス。

まず、合肥三洋の設立の経緯について。栄事達集団と三洋の両社は合肥三洋を設立する前に既に技術提携をしたことがあり、両社が技術提携から合弁へと双方の提携範囲をさらに広げたのは、三洋による「生産機能の海外移転」という戦略転換の背景がある。

次に、合肥三洋が設立された以後の同合弁のマネジメントについて。本章では合肥三洋のマネジメントを(1)パートナー間の協調をいかに促すか、(2)パートナー間協調の阻害要因をいかに乗り越えるか、の二つの部分に分けて検討した。(1)のパートナー間の協調をいかに促すかに関して、本章ではまず合肥三洋における日中両パートナー間の協調を①生産、②開発、③販売の三つの側面に分けて分析し、日中両パートナー間の協調の全体像を明らかにした。分析の結果、以下の二つのことが分かった。第1に、日中双方の協調は2008年を境目に大きく変化した。第2に、2008年から始まった海外輸出は、合肥三洋における日中双方の協調関係が一層深まったことの証であり、そしてこの海外輸出は同合弁のその後の発展にとって、とても重要な意味を持っている。そこで、本章は日中両パートナー間の2008年以降の協調、特に海外輸出における協調に注目し、その促進要因を①厳しい市場競争と、②日中双方における合肥三洋の位置づけの変化、の二つを挙げて検討した。①について、合肥三洋は事業規模の小ささによって、一時他社の買収の標的になったこともある。そこで、日中双方はこの危機を乗り越えるため、双方の協調関係をさらに強化し、海外への輸出を始めた。②について、日中双方は2008年を機に自社における合肥三洋の位置づけを変更し、変更後の合肥三洋は中国側と日本側にとっても、その事業上(あるいは戦略上)での重要度も一層増加した。これも日中双方の海外輸出での協調を促している要因である。

それから、(2)のパートナー間協調の阻害要因をいかに乗り越えるか、という部分について。本章では、合肥三洋における日中両パートナー間の阻害要因を①商標使用と技術導入のリスク、②業務集中と製品品種の少なさのリスク、③パナソニックによる三洋白物家電の売却と「三洋」ブランドの廃止、④三洋の合肥三洋からの撤退の四つ、を取り上げた。

1番目の阻害要因への対応について、合肥三洋は主に契約という手段(方法)を使っていた。つまり合肥三洋は、自社と三洋の間で結んだ契約の内容、契約期間や契約更新の条件などを明確にすることによって、同合弁による「三洋」ブランドの使用や三洋からの技術導入の不確実性やリスクを抑えよう(削減しよう)とした。また、合肥三洋は自社による三洋側のブランドや技術への依存を減少させるため、ほかに自主ブランドを打ち出し、自主開発能力を増強するといった計画も立てた。しかし、現実には合肥三洋が出した自主ブランドは結局失敗した。2番目の阻害要因への対策について、合肥三洋は工業用洗濯機や小型家電分野に進出することによって、同合弁の洗濯機事業への過度な依存を抑えようという計画を立てていたが、実際にはこの計画は途中で頓挫した。3番目の阻害要因への対策として、合肥三洋はワールプールなどの家電大手から洗濯機の製造受託業務を獲得すると同時に、三洋側と積極的に交渉し、同合弁による「三洋」ブランドの使用期間の延長を求めている。それから合肥三洋も「DIQUA」という自主ブランドを立ち上げ、さらに美的電器から「栄事達」ブランドの使用権も引き継いだ。4番目の阻害要因への対策について、中国側は新しい提携パートナーの選択を巡って、三洋にいろいろな要求を出した。また、三洋も合肥三洋に引き続き「三洋」ブランドの使用権を供与することに合意した。

合肥三洋は最終的に、三洋側の一時的な撤退によって合弁が解消された。しかし、三洋の合肥三洋からの撤退は、三洋自身の経営判断より、むしろ(三洋の親会社である)パナソニックの事業整理の方針や戦略を強く反映していると筆者は考えている。この意味では、三洋による合肥三洋の撤退は一種のやむを得ない結果とも言えよう。

## 第4章 両事例からの発見事実と考察

### 1. 発見事実

## (1) 「促進要因」と「阻害要因」は必ずしも自明ではない

提携において、どの要因が促進要因であり、阻害要因であるかは必ずしも自明でない、つまり事前では分からない場合が多い。

例えば、上記で紹介した合肥三洋の事例を見ると、同合弁は上場の前に「目論見書」を発表し、その中で自社が直面しているリスク要因を10挙げていて、そしてそれぞれのリスク要因に対する同合弁の対応策等も記述していた。これを見ると、提携の主体が事前に自社を取り巻く環境等を分析することを通して、自社が直面しているリスク要因（つまり阻害要因）をある程度認知・把握することも可能であることが分かる。他方、環境は常に変化し、そして提携主体にも限定合理性<sup>138</sup>（Simon、1965）の問題がある。したがって、提携において、どのような要因が将来「阻害要因」になるのかは、提携主体にとってむしろ事前には分からない場合が多いのではないかと筆者は考えている。

例えば、合肥三洋の事例を見ると、同合弁は自社のマネジメントに影響を及ぼすリスク要因を事前にいろいろ想定（予測）していたが、その後の同合弁の実際のマネジメントを見ると、同合弁の経営に最も大きな影響を及ぼしたのは、（三洋の親会社になった）パナソニック側の要因である。しかし、このパナソニック側の要因は、合肥三洋が2004年に発表した「目論見書」の中に、何も書かれていない。そもそも合肥三洋にとって、このパナソニックという要因を事前に予測するのは不可能であろう。

他方、仮に提携主体は自社が直面しているリスク要因（阻害要因）を事前に的確に予測できたとしても、それは問題の解決とはまた別のことである。例えば、合肥三洋の「目論見書」の中で、自社が直面しているリスク要因の一つとして、「業務集中と製品品種の少なさ」を挙げていて、そして、この要因への対応策も明記されていた。しかし、その後の合肥三洋の実際の経営を見ると、同合弁はこのリスク要因に対して、結局うまく対応できなかった。

## (2) 良い環境か厳しい環境かの判断は提携の主体によって異なる

海信日立の事例では、筆者は日中両パートナー間協調の促進要因の一つとして、「急成長している中国業務用空調機市場」を挙げた。具体的に、海信と日立の両社は合弁を作る前に、共に中国の業務用空調機市場の成長や利益を見込んで、一度そこに参入した。しかし、参入の後、海信と日立のどちらか一社の力だけでは、この「業務用空調機市場」に参入し、利益を獲得するという目的を達成するのは、とうてい無理である。この目的を達成するには、海信と日立の両社のそれぞれの優位な経営資源を融合し、互いに協調することが必要不可欠であると判断した。そこで、両社は海信日立を設立したのである。つまり、この「急成長している中国業務用空調機市場」という良い環境および、日中双方の経営資源の補完性は、海信日立における日中両パートナー間の協調（すなわち合弁の設立とその後のプロジェクトの運営）を促したと言える。

他方、合肥三洋の事例では筆者は、日中両パートナー間の2008年以降の協調特に日中双方の海外輸出での協調の促進要因の一つとして、「厳しい市場競争」（すなわち他社による買収のリスクを指す）を挙げた。同合弁はこの「厳しい環境」を乗り越えるために、事業規模の拡大に経営の舵を切った。また、その具体策として、日中双方は緊密に

<sup>138</sup> Simon, H. A. は『Administrative Behavior』の中で、「限定合理性」という概念を提唱していた。限定合理性とは、合意的であろうと意図するけれども、認識能力の限界によって限られた合理性しか経済主体が持ち得ないことを表している。

協調して海外向けの輸出を実現したというのがある。こうして、合肥三洋では、「厳しい市場競争」という「厳しい環境」は日中両パートナー間の協調を促したとも言えよう。

実際に、海信日立が設立された 2003 年時点と 2008 年時点の合肥三洋の両社が置かれている製品市場の規模は基本的に拡大し続けていた。だが、海信は「急成長している中国業務用空調機市場」を「よい環境」と判断したのに対し<sup>139</sup>、合肥三洋は事業規模等の面から、自社が（当時）直面している状況はとても厳しいものだと判断した。このように、良い環境か厳しい環境の判断は、提携主体に大きく依存していることが分かる。つまり、提携の主体によって、たとえ同じ「環境」であっても、「良い環境だ」と判断される場合もありうるし、「厳しい環境だ」と判断される場合もある。もちろん、この判断によって、当事者が取る対策も異なるのである。合肥三洋の事例を見ると、同合弁は 2008 年時点の同社を取り巻く環境を厳しいものだと判断したのは、他社による買収のリスクという現実要因のほか、同合弁が当時新に打ち出そうとする事業規模の拡大という経営戦略に深く関わっていると筆者は考えている。つまり、この「環境」への判断は、同合弁がその後打ち出した新経営戦略の一つの布石と理解することもできる。

### (3) 協調の連鎖反応（進化）

提携はパートナー間の協調行動であり、一つの協調は次の協調を促し、また次の協調は次の次の協調に繋がっているという協調の連鎖反応（あるいは提携が進化<sup>140</sup>していく）が生じることがある。

例えば、海信日立では、日中双方は最初の工場立ち上げの段階では、緊密に協調し、高い経営成果を挙げていた。また、その後の 2006 年に日中双方は新たに生産ラインを増設し、さらに 2011 年に第 2 期の工場も建設した。このような日中双方の協調の流れを見ると、最初の工場の立ち上げにおける両社の協調の成功体験は、2006 年の生産ラインの増設に繋がり、また生産ラインを増設した後、製品がどんどん売れていったことは 2011 年の第 2 期工場の建設に繋がったと言える。

同じように、合肥三洋は 2008 年に経営戦略を変更し、事業規模の拡大に乗り出した。また、同合弁は 2008 年にまず「335 計画」という戦略目標を設定し、そして、この「335 計画」が見事に成功を収めた 2011 年末に、合肥三洋はまた新しい戦略目標として「532 計画」を打ち出した。つまり、「335 計画」の成功は「532 計画」に繋がったのである。

提携において、なぜパートナー間の協調の連鎖反応が生じるのか、筆者は二つの理由があると考えている。第 1 に、提携の長期志向である。戦略的提携は、提携主体の戦略上の位置づけにより、短期的な提携もあれば、期間の比較的長い中長期的な提携もある。前者の場合、例えば共同生産や共同開発といった提携では、提携プロジェクトが終わると、パートナー間の関係も解消されることになるので、パートナー間の協調関係がさらに一歩前に進むことはあまりないであろう。他方、後者の場合、例えば海信日立の場合、同合弁の提携期間は 50 年であり、比較的長いとも言えよう。つまり、日中パートナーは最初から両社の協調関係を長期的なものとして認識・位置づけていた。当然、パートナ

<sup>139</sup>もちろん、市場の競争状況は常に変わるので、したがって、ここで「言う良い環境」とはあくまでも一時的なものにすぎない。

<sup>140</sup>Doz (1996) は提携の進化の概念を提唱している。彼によれば、提携の初期状況とその後続く学習の組みあわせは提携進化のプロセスの決定要因となり、提携を成功あるいは失敗に導く。また、提携の初期条件は次に提携がどのように進むかを再評価し、その後のパートナーによる学習を促進あるいは阻害する。提携の進化について論じた研究として、ほかに野中 (1991) もある。

一間の協調は一回で終わるのではなく、持続的なものとなるであろう。第2に、提携プロジェクトの進行に伴って、パートナーは互いのことをより多く深く理解し、パートナー間の信頼の程度も高くなることである。これはパートナー間の更なる協調を促しているのではないかと筆者は考えている（提携におけるパートナー間の信頼について後述する）。

#### (4) 競争はパートナー間協調の唯一な阻害要因ではない

本稿の第1章では、筆者は「協調と競争」という枠組みを使って提携マネジメントを分析するときの一つの限界として、「競争をあまり強調しすぎている」点を指摘した。また、上記の海信日立と合肥三洋の両事例の阻害要因を見ると、提携におけるパートナー間協調の阻害要因はいろいろあり、競争はその唯一の阻害要因ではないことが分かる。

まず、海信日立について。海信と日立の両社は海信日立を設立する前に、それぞれ独自で業務用空調機事業を手掛けていたが、海信側は技術が不足しているためなかなか成果が上がらない一方、日立側は販売能力の不足のため苦戦が続いた。このように、海信と日立の両社は海信日立を設立する前に、同じ業界で活動していたとはいえ、製品市場において、真正面での競争関係ではなかった。そして、海信と日立の最初の合弁契約の中で、同合弁による製品の海外輸出に関する明確な規定もあり、これによって海信日立と日立の他の海外子会社との間の製品市場での競争も避けられたと考えられる。他方、同合弁における日中両パートナー間の協調の阻害要因として、まず「出資比率を巡る争い」というのがある。出資比率は利益配分のあり方を決めるという観点から、この問題は日中双方による利益配分での競争と捉えることもできる。しかし、既述のように、日中双方は共にマジョリティーを取りたいことの背後には、それぞれの異なる戦略意図や主張などを持っていた。つまり、出資比率の問題は、日中双方の戦略意図の違いであるという視点から捉えることもできよう。次に、「輸出の問題」について。この問題はもちろん、海信日立と日立の海外の子会社との間の製品市場での競争問題に関連しているが、最終的に合弁契約の修正を通して無事に解決された。最後の「技術導入費の価格と経営目標の決定方法に関する日中間の相違について、これは明らかに、パートナー間の違いは提携のマネジメントを困難にしていることを示唆している<sup>141</sup>。

次に、合肥三洋について。栄事達集団と三洋電機の両社は合弁を設立する前、それぞれ洗濯機事業を営んでいて、競争関係にあった。しかし、合肥三洋が設立された当時、日中双方はある合意に達した。それは、つまり「三洋」ブランドはハイエンド市場をターゲットにし、「栄事達」ブランドはミドルやローエンド市場をターゲットにする、ということである<sup>142</sup>。この合意（取り決め）により、日中双方の製品市場での競争が回避された。そして、合弁設立後の日中両パートナー間の協調の阻害要因について。上記では、四つの阻害要因を挙げていた。まず1番目の「技術導入と商標使用のリスク」という要因について。この問題の本質は筆者の理解では、要するに栄事達側は（合肥三洋による）三洋側のブランド（商標）をできるだけ安定的・長期的に使用したいのに対し、三洋側は自社ブランド（商標）の使用権の合肥三洋への供与についてやや慎重・保守的で、三洋は合肥三洋と定期的に「商標使用許諾契約書」を更新するというやり方を選択

<sup>141</sup>繰り返しになるが、筆者は別に「パートナー間の違いは必ず提携マネジメントを困難にしている」と主張していない。少なくとも、海信日立における日中双方の技術導入費の価格と経営目標の決定方法という二つの事項に限ってみれば、パートナー間の違いは提携のマネジメントを困難にしている面がある、ということが言えよう。

<sup>142</sup>出所：陳慶春（2009）「合肥三洋縁何高速増長」『IT 経理世界』第5期、pp. 80-83.

した。このように、榮事達集団と三洋はある一定の合意を達したうえで合肥三洋を設立したとはいえ、やはり両社の間では、違う部分（あるいは相容れない部分）もかなり存在していると思われる。それから、2番目の「業務集中と製品品種の少なさ」という要因について、この問題は日中双方が合肥三洋を設立した時に決定した競争戦略に起因しているの、つまり提携の構造の問題と言えよう。そして、3番目の「パナソニックによる三洋白物家電の売却と「三洋」ブランドの廃止」と4番目の「三洋の合肥三洋からの撤退」の二つの要因について。三洋はパナソニックの子会社になった後、パナソニックに従わざるを得ないという立場になり、当然、パナソニックの事業戦略変更も三洋およびその子会社である合肥三洋にも影響を及ぼした。つまり、3番目と4番目の要因は、日本側の戦略変更と捉えることができよう。

上記の内容をまとめると、以下の二つのことが言える。第1に、提携においてパートナー間の競争、特に製品市場や利益配分における競争の側面は確かに存在しているが、この競争（によるリスク）はパートナー間の提携契約や事前の取り決めなどによって、回避することができる。そして、海信日立と合肥三洋の両社も実際にそのようにやっている。第2に、提携において、パートナー間協調の阻害要因として競争のほか、パートナーの違いやパートナーの戦略変更といったものもあり、競争は決してパートナー間の唯一な阻害要因ではない。

#### (5) 提携契約とパートナー間のコミュニケーションの重要性

提携において、パートナー間の協調に問題が生じたとき、その問題を解決する（あるいは回避・抑制する）には、提携契約やパートナー間のコミュニケーションがとても重要な役割を果たしている。

まず、提携契約の重要性について。上記では、海信日立において、日中双方は輸出の問題を巡って激しく対立したと述べた。この問題の本質を突き詰めると、要するに海信と日立の双方が当初に「海信日立は製品を海外に輸出する場合、必ず日立側の同意がなければならない」という合弁契約の規定に合意したが、その後、海信側は海信日立による海外輸出を強く求めているが、日立側はそれをなかなか認めてくれないで、海信側もだんだんこの契約の規定に対して不満を持つようになった、ということである。他方、海信日立の合弁契約における輸出の規定の是非はともかく、もし双方の最初の合弁契約の中に、この輸出の事項に関する明確な規定がなかったとしたら、（その後の）日中双方の意見の対立がもっと大きな問題に発展していたかもしれない。一方、この規定がある以上、仮に海信側は日立側にどんなに不満を持ったとしても、契約を守るか、あるいは日立側を説得して契約を改定するか、それ以外に方法がない。もちろん、海信側は最終的に後者を選んで、日立側と契約を修正することによって、この輸出の問題を無事に解決した。また、海信日立自社も提携契約の重要性をはっきりと認識している。例えば、同合弁企業の元副総経理は、「私はわれわれの合弁契約がとても完璧なものだと思っています。この契約はとても先見性があり、将来が起こりうるほとんどの事項を網羅しています。今までこの輸出の事項を除けば、合弁契約の規定を超えるような事項はまだ起きていません」<sup>143</sup>と述べて、合弁契約の重要性を強調している。これは海信日立の事例が示唆した一つのポイントである。

同じく、合肥三洋の事例では、日中双方は特に「商標使用と技術導入のリスク」という問題に対応するときに、契約という手段や方法を重視・使用していた。この事実も提

<sup>143</sup>出所：筆者によるインタビューの内容による。

携における（明示的な）契約の重要性を示唆している。

次に、提携におけるパートナー間のコミュニケーションの重要性について。海信日立では、日中両パートナーは「出資比率（利益配分）を巡る争い」と「輸出を巡る対立」という二つの問題に関して、最終的に話し合いや交渉等を通して問題を無事に解決した。これは、パートナー間のコミュニケーションの重要性を示唆している。他方、合肥三洋では、パナソニックが三洋の白物家電を売却し「三洋」ブランドを廃止した後、中国側は三洋側と積極的に交渉し、合肥三洋による三洋ブランドの使用期間の延長に努めていたこともパートナー間のコミュニケーションの重要性を示唆している。

## （6）提携マネジメントと経営戦略

海信日立と合肥三洋の両社は共に高い経営成績を挙げていた。提携のパフォーマンス（成果）を決める要因として、パートナー間の経営資源の補完性や補強性、そしてパートナー間の協調レベル（程度）以外に、提携の経営戦略もとても重要であると筆者は考えている。例えば、海信日立の成功要因と言うと、日中両パートナーの緊密かつ良好な協調は言うまでもなく、同合弁による「精密な取り付け」というマーケティング戦略の重要性もとても大きいと筆者は考えている。なぜならば、この「精密な取り付け」というマーケティング戦略こそ海信日立と他の競争ライバルの間の差別化を生み出したからである。また、既述のように、海信日立が設立された後、最初に顧客ターゲットとして狙っていたのは、高級オフィスビル（市場）であり、その後、不動産会社や家庭といった市場にも対応し始めたのである。この顧客ターゲットの選択も同合弁の成功要因の一つであるとも言えよう。

一方、合肥三洋の経営を見ると、二つの時期に分けられる。まず、1994年の合弁設立から2007年までの間、合肥三洋は洗濯機や電子レンジという二つの製品カテゴリーに特化して、そして、「穏健発展」という経営戦略を堅持してきた。この経営戦略のもと、同合弁の事業規模の成長率は比較的低い、収益率は高かった。それから、合肥三洋は2008年に経営戦略を大幅に変更し、事業規模の拡大を追求し始めた。さらに、この戦略転換のもと、同合弁は「335計画」と「532計画」という野心的な戦略目標も次々と打ち出し、これらの一連の戦略こそが同合弁の2008年以降の急成長をもたらした重要な要因であると筆者は考えている。

## （7）提携における企業間関係の複雑性

提携のマネジメントは、単に提携組織の内部のパートナー間の協調がうまく行けばよいというわけではなく、提携組織の外の他のいろいろな企業や組織の要因も巻き込んで一緒に考えなければならない<sup>144</sup>。例えば、海信日立の事例では、業務用空調機の販売において、取り付け業者という「補完的生産者」<sup>145</sup>（ネイルバフ＝ブランデンバーガー、

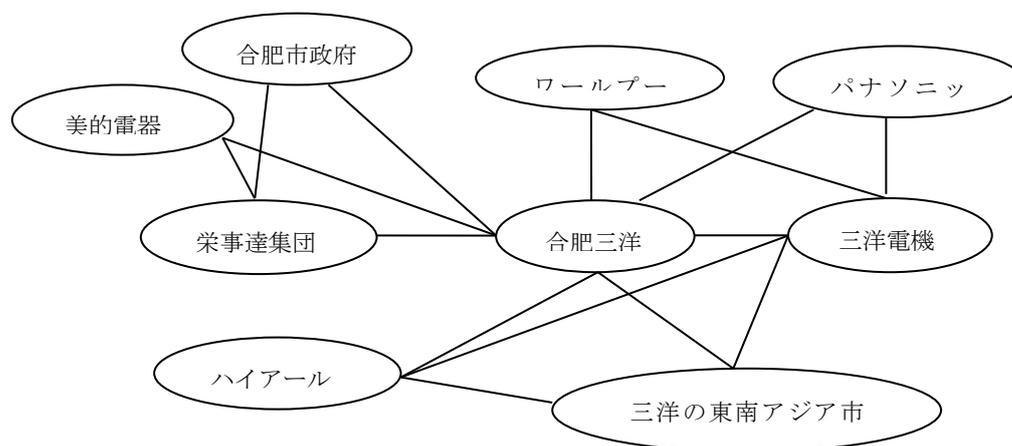
<sup>144</sup>提携は、企業が環境を適応するために行われる一種の戦略行動であり、当然提携が成立した後の提携マネジメントも環境要因の影響を受けている。しかし、ここで筆者は特に強調したいのは、提携のマネジメントにおいて、まず何よりも重要なのはパートナー間の協調である。もしパートナー間の協調がうまくいかなければ、外の環境への適応も当然難しいであろう。つまり、提携組織の内部におけるパートナー間の協調は、環境適応の必要条件であるとも言えよう。

<sup>145</sup>ネイルバフ＝ブランデンバーガーは、『コーペティション経営—ゲーム理論がビジネスを変える』の中で、補完的生産者を「自分以外のプレイヤーの製品を顧客が所有したときに、それを所有していない時より自分の製品が顧客にとっての価値が増加する場合、そのプレイヤーを補完的生産者と及ぶ」と定義している（p. 30）。

1997)の役割が非常に大きい。そこで、同合弁は取り付け業者と一緒に協調し、取り付け作業のクオリティや品質向上のために取り組んだ。結局、このことは同合弁の強い競争力にもつながっていた。

他方、合肥三洋の事例では、同合弁の経営を取り巻く企業間の関係は、特に2008年から急に複雑になった(図4-1)。具体的には、まず中国側の榮事達集団が2008年に自社が保有している合肥三洋の株式を合肥市政府に譲渡し、これに伴って、合肥三洋の経営に政府の要因が入ってきた。それから、合肥三洋は2008年に日本の三洋から、三洋の東南アジアおよび日本市場向けの洗濯機の製造委託業務を獲得し、これによって、合肥三洋の経営は三洋の東南アジアおよび日本市場の影響も受けている。そして、三洋は2009年末にパナソニックに買収された後、パナソニック側の事業統合や戦略変更も合肥三洋に大きな影響を及ぼしていた。ほかに、ハイアール、美的電器やワールプール等の企業(組織)も合肥三洋の経営と関わりがある<sup>146</sup>。このように、合肥三洋の経営(マネジメント)は単に榮事達集団(のちに合肥市政府)と三洋の2社間の問題を超越して、他のいろいろな企業や組織の影響も受けていて、とても複雑になっていることが分かる。

図4-1 合肥三洋を取り巻く企業間の関係



出所：筆者作成。

## 2. 考察

<sup>146</sup>ハイアールと合肥三洋の関わりについて。第3章で述べたように、合肥三洋は2008年から三洋の同意や支持を得て、三洋の東南アジア市場向けの洗濯機の請負生産を始めた。しかし、三洋は2011年に自社の白物家電事業をハイアールに譲渡し、そして、この事業譲渡の中には三洋の東南アジア市場の白物家電事業も含んでいる。当初、三洋の東南アジアの白物家電事業を手に入れたハイアールは依然として合肥三洋から洗濯機を調達していたが、その後合肥三洋への委託の量を減らした。次に美的電器と合肥三洋の関わりについて。美的は2004年に榮事達集団から「榮事達」ブランドの5年間の使用権を手に入れた。その後の2013年3月に合肥三洋は美的電器から「榮事達」ブランドの使用権を引き継いだ。そして、ワールプールと合肥三洋の関わりについて。パナソニックによる三洋の白物家電の売却は合肥三洋の海外輸出(特に洗濯機の請負生産業務)に大きな影響を及ぼした。合肥三洋はこの事件の悪影響を回避するために、ワールプールといった家電大手にも積極的に交渉し、彼らから洗濯機の請負生産業務を獲得しようとしたことがある。

本稿では提携の本質をパートナー間の協調行動と捉えて、そしてパートナー間の協調に影響を及ぼす要因を「促進要因」と「阻害要因」の二つに分類し、さらに「促進要因」に対するマネジメントの具体策として、「強化」、「維持」、「減少防止」などを挙げ、「阻害要因」に対するマネジメントの具体策として、「消滅」、「抑制」、「回避」、「維持」、「転化」などを挙げた。では、本稿で提示したこれらの「促進要因」と「阻害要因」のマネジメントの具体策は、果たして上記で紹介した海信日立と合肥三洋の両合弁のマネジメントに当てはまるのか、以下ではそれについて分析する。

## (1) 海信日立と合肥三洋のマネジメント

まず海信日立的マネジメントについて。同合弁の事例分析では、筆者はまず「促進要因」として、①急成長している中国業務用空調機市場と、②日中双方による合弁の位置付け、の二つを挙げた。①の「急成長している中国業務用空調機市場」という要因は、上記で述べた「環境要因」でもあり、海信と日立の両社は直接コントロールできないという性質を持っている。しかし、とは言え、海信と日立はこの「環境要因」に対して何もしていないわけではない。伊丹・加護野（2003）は「企業は環境の中で生きる生き物であり、生かされている生き物でもある。しかし企業は、ただ受動的に生かされているわけではない。企業は自分の環境のある部分を選択できる。例えば、どの事業を手掛けようか、どの国の市場に進出しようかという選択である。あるいは、企業は環境をある程度動かすことができる。顧客を説得したり、政府に働きかけたり、あるいは画期的な新技術を開発してこれまでは予測もしなかった新製品を世の中に送り、世の中での流れを変えることすらできる。」（p. 13）と述べて、企業は環境に能動的に適合している側面を強調している。では、海信日立において、海信と日立の両社は環境にどのように適合しているのかを見てみよう。

海信と日立の両社は海信日立を設立する前に、共に中国の業務用空調機市場の成長や利益を見込んで、そこにいち早く参入した。しかし、参入の後、両社は共に経営資源が不足しているという問題（海信は技術が不足しているに対して、日立は市場開拓能力が不足している）を抱えていて、共に成果が上がらなかった。そこで、海信と日立の両社は合弁を作り、双方の優位的経営資源を融合し、互いに協調するという道を選んだ。つまり、海信と日立の両社はこれまでは存在していなかった両社の協調関係を自ら創出し（すなわち合弁の設立）、さらにその協調関係をもっと強化していくというマネジメントの対策を取って、「急成長している中国業務用空調機市場」という「環境要因」に対応したのだと言える。したがって、ここでは海信日立が「急成長している中国業務用空調機市場」という要因に対して取ってきたマネジメント対策を上記の筆者が提示している促進要因に対するマネジメント具体策の中の「強化」に当てはまると考えている。

次の②の「日中双方による合弁の位置づけ」という要因について。この要因は海信と日立の両方に関わるもので、「組織要因」に属しているとも言える。また、海信と日立の両社は海信日立を設立した当初、両社は共に海信日立を自社事業の中のとて重要な位置と位置付けていた。そして、この位置づけは、合弁設立から現在（2016年7月時点）まで一貫して変わっていない。したがって、海信日立が「日中双方による合弁の位置づけ」という要因に対して取ってきたマネジメントの対策は、上記の筆者が提示しているマネジメント具体策の中の「維持」に該当すると言えよう。

それから、海信日立における「阻害要因」のマネジメントについて。本稿では海信日

立の阻害要因として①出資比率（利益配分）を巡る争い、②輸出を巡る対立、③技術導入費の価格と経営目標の決定方法に関する日中双方の認識の違い、の三つを挙げた。この三つの阻害要因は共に海信と日立の双方に関わるもので、すべて「組織要因」に該当していると言える。①、②という二つの要因は結局、海信と日立の双方の話し合いや交渉によって、パートナー間で合意が形成され、（パートナー間の）争いや対立もなくなった。したがって、ここでは海信日立は「出資比率（利益配分）を巡る争い」「輸出を巡る対立」という二つの阻害要因に対して取ってきたマネジメント対策を上記の筆者が提示している「阻害要因」のマネジメント具体策の中の「消滅」に当てはまると考えている。最後の「技術導入費の価格と経営目標の決定方法に関する日中双方の認識の違い」という要因について。この問題は海信日立が設立されたから現在までずっと存在している。そして、この問題はさらに深刻化したこともないし、まだ完全には解決されていない。現状そのままである。したがって、海信日立はこの「技術導入費の価格と経営目標の決定方法に関する日中双方の認識の違い」という要因に対して取ってきたマネジメント対策を上記の筆者が提示している阻害要因のマネジメント具対策の中の「維持」に該当すると考えている。

次に、合肥三洋のマネジメントについて。同合弁の事例分析において、筆者は2008年以降の、特に日中双方の海外輸出での協調の促進要因として、①厳しい市場競争と、②日中双方による合弁の位置づけの変化、の二つを挙げた。①の要因はまず「環境要因」に属している。合肥三洋のこの要因への対応は、上記で述べた海信日立による「急成長している中国業務用空調機市場」という環境要因への対応と同じように、合肥三洋もいろいろな対策を講じて、この「厳しい市場競争」という環境要因に積極的に適応しようとしていた。具体的に、日中双方はこの「厳しい市場競争（特に他社による買収のリスクを指す）」という要因に対応するために、これまでに協調のなかった海外輸出において協調し始めた。つまり、日中双方はこの環境要因に対応するために、双方の間の協調関係を一層強化したともみられる。したがって、ここでは、合肥三洋は「厳しい市場競争」という要因に対して取ってきたマネジメント対策を上記の筆者が提示しているマネジメント具体策の中の「強化」に当てはまると考えている。次の「日中双方による合弁の位置づけの変化」という要因への対応について。合肥三洋が設立された当初、日中双方は同合弁を「日本の家電製造基地の海外移転という役割を担う」と位置付けていた。続いて、日中双方は2008年に合肥三洋の位置づけを新たに「合肥三洋を三洋製品のアジア市場での開発、製造と海外輸出の基地にする」ことへと変更した。この位置づけの変更を見ると、榮事達集団（のちに合肥市政府）と三洋の両社の事業全体に占める合肥三洋の重要性は一層高くなったことが分かる。換言すれば、榮事達集団と三洋の両社は、合肥三洋の位置づけを変更することによって、合肥三洋における日中両パートナー間の協調関係をもっと強化しようとした。こうして、合肥三洋は「日中双方による合弁の位置づけの変化」という要因に対して取ってきたマネジメント対策は、上記の筆者が提示している促進要因のマネジメント具体策の中の「強化」にあてはまると言えよう。

それから、合肥三洋における「阻害要因」のマネジメントについて。本稿では合肥三洋における阻害要因として、①技術導入と商標使用のリスク、②業務集中と製品品種の少なさのリスク、③パナソニックによる三洋白物家電の売却と「三洋」ブランドの廃止、④三洋の合肥三洋からの撤退、の四つを挙げた。また、この四つの要因の中の①、②と④は「組織要因」に属しているに対し、③の要因はどちらかというところ「環境要因」と「組織要因」の両面性を持っている。なお、ここでは、三洋がパナソニックの（完全）子会社になって、パナソニックに従わざるを得ないという観点から、③の要因を一応

「組織要因」と見なしている。次にこの四つの要因のマネジメントについて。①の「技術導入と商標使用のリスク」という要因に対して、合肥三洋はまず契約という手段を使った。具体的に、合肥三洋は自社と三洋電機の間で締結した「技術導入契約書」や「商標使用許諾契約書」といった契約書の内容、契約期間および契約更新の条件等を明確にすることによって、同合弁による三洋電機からの技術導入と商標使用の不確実性をできるだけ抑えようとしていた。それから、合肥三洋は自主ブランドを立ち上げて、自社の開発能力もさらに強化するといった対策も取っていた。以上の合肥三洋が取っていたこれらのマネジメント諸対策を見ると、合肥三洋社の目的は極めて明確であり、つまり同合弁による三洋側のブランド面や技術面への依存の程度をできるだけ抑えたい、あるいは回避したいということである。したがって、合肥三洋は「技術導入と商標使用のリスク」という要因に対して取ってきたマネジメントの対策は、上記の筆者が提示している阻害要因に対するマネジメント具体策の中の「抑制」や「回避」に当てはまると言えよう。次の「業務集中と製品品種の少なさのリスク」という要因について、合肥三洋が当初公表した「目論見書」によると、同合弁は工業用洗濯機や小型家電分野に参入することによって、洗濯機や電子レンジへの過度な依存を抑制・回避しようという計画があった。つまり、合肥三洋は「業務集中と製品品種の少なさのリスク」という要因に対して、上記の筆者が提示している「抑制」と「回避」というマネジメント具体策を取ろうとしていると言える。なお、結果を見ると、このマネジメント対策は結局失敗に終わった。それから、「パナソニックによる三洋白物家電の売却と「三洋」ブランドの廃止」という要因について。合肥三洋は、パナソニックが三洋の白物家電をハイアールに売却したことを受けて、自社の海外輸出や洗濯機の製造受託業務の減少を抑えるため、ワールプールやエレクトロラックスなどの家電大手に積極的に働きかけていた。また、合肥三洋は三洋電機との間で同合弁による「三洋」ブランドの使用期間の延長を巡って交渉を進めると同時に、「DIQUA」という自主ブランドを立ち上げて、さらに美的電器から「榮事達」ブランドの使用権も引き継いだ。上記の合肥三洋社のこうした一連の行動（対策）を見ると、その目的は極めて明確であり、つまり同合弁による「三洋」ブランドへの過度な依存を極力抑える、あるいは回避することである。したがって、ここでは合肥三洋は「パナソニックによる三洋白物家電の売却と三洋ブランドの廃止」という要因に対して取っていたマネジメント対策を、上記の筆者が提示しているマネジメント具体策の中の「抑制」と「回避」に該当していると考えている。最後の「三洋の合肥三洋からの撤退」という要因への対応について。三洋の合肥三洋からの撤退を決めた後、中国側は三洋側に新しい提携パートナーの選定条件を提示すると同時に、三洋撤退後の同合弁による「三洋」ブランドの継続的な使用も三洋側に要求した。また、三洋側も中国側の要求を認めて、現在（2016年7月）も引き続き新生の惠爾浦（中国）株式会社に「三洋」ブランドの使用権を供与している。上記の中国側と三洋側のこうした対応や行動を見ると、その狙いはただ一つで、つまり三洋による合肥三洋の撤退のマイナスの影響を最小限に抑えたい、あるいはその影響をできるだけ回避したいということである。したがって、ここでは合肥三洋は「三洋による合肥三洋の撤退」という要因に対して取ってきたマネジメント対策を上記の筆者が提示しているマネジメント具体策の中の「抑制」と「回避」に当てはまると考えている。

表 4-2 海信日立と合肥三洋のマネジメント

事例	要因の分類	要因	環境要因と組織要因の分類	マネジメント対策
海信日立	促進要因	・急成長している中国業務用空調機市場	環境要因	強化
		・日中双方による海信日立の位置づけ	組織要因	維持
	阻害要因	・出資比率（利益配分）を巡る争い	組織要因	消滅
		・輸出を巡る対立	組織要因	消滅
		・技術導入費の価格と経営目標の決定方法における日中双方の認識の違い	組織要因	維持
合肥三洋	促進要因	・厳しい市場競争	環境要因	強化
		・日中双方による合肥三洋に位置づけの変化	組織要因	強化
	阻害要因	・技術導入と商標使用のリスク	組織要因	抑制、回避
		・業務集中と製品品種の少なさのリスク	組織要因	抑制、回避
		・パナソニックによる三洋白物家電の売却と「三洋」ブランドの廃止	組織要因	抑制、回避
	・三洋の合肥三洋からの撤退	組織要因	抑制、回避	

出所：筆者作成。

以上の海信日立と合肥三洋の両合弁のマネジメントの内容をまとめると、表 4-2 になる。この表を見ると、両合弁がそれぞれの「促進要因」と「阻害要因」に対して取ってきたマネジメント対策のすべてが、本稿で設定した分析枠組みの中で提示したマネジメント具体策で説明することができる、ということが分かる。このように、本稿で設定した分析枠組みは一定の有効性や説明力を持っていることが言えよう。

他方、表 4-2 をみると、海信日立と合肥三洋のマネジメント対策の中で、上記の筆者が提示している「転化」という「阻害要因」に対するマネジメントの具体策は見られない。この理由について、本稿で取り上げた海信日立と合肥三洋の両事例の中の「促進要因」と「阻害要因」の特殊性およびその要因の数の少なさに起因していると考えている。つまり、海信日立と合肥三洋の両社において、促進要因と阻害要因がたくさん存在しているはずなのに、本稿ではその一部しか取り上げていなかった。当然、その分析結果も一部のマネジメント対策しか表されていない。この限界を補うために、今後もっと多くの提携マネジメントの事例を扱って、その阻害要因をさらに深く分析する必要があると筆者は考えている。

## （２）海信日立と合肥三洋の成功・失敗に関する評価

表 4-1 は何人かの研究者による（国際）合弁の成功と失敗を評価・判断する基準をまとめたものである。この表を見ると、合弁を評価する基準がたくさんあり、その中で「財務上もしくは会計上の成果」といった客観的なものもあれば、「経営者の評価」という主観的なものもある。ここでは表 4-1 の中に挙げられているすべての基準を一々検討するつもりはないが、この表の中のいくつかの基準を取り上げて、海信日立と合肥三洋の成功と失敗についての筆者の理解や見解を述べたい。また、合弁を評価するとき、ど

の時点で見るとも重要であるので、ここでは2016年8月現時点を意識して議論を進めたい。

表 4-1 (国際)合弁の成功と失敗の評価基準

国際合弁の失敗を定義するもの	国際合弁の成功を定義するもの
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆パートナー間の持分比率の大幅な変化</li> <li>◆清算、解消、親会社の一方による完全な買収ないしは売却を通じての親会社システムからの当該国際合弁の退出</li> <li>◆パートナー間の関係の悪化</li> <li>◆当該国際合弁に対する親会社の慢性的な不満</li> <li>◆当該国際合弁の経済成果に基づく失敗に関する経営者の評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆財務上もしくは会計上の成果</li> <li>◆安定性</li> <li>◆成功に関する経営者の評価</li> <li>◆親会社の期待の達成</li> <li>◆当該国際合弁への親会社の満足</li> <li>◆成長性及び輸出成果</li> </ul>

出所：坂野・Johnson (1991) pp. 87-99 に基づく筆者作成。

まず海信日立の評価について。同合弁は「日本側の技術面での優位性と中国側の販売面での優位性を融合し、共に中国の業務用空調機市場を開拓する」という日中双方の共通の目的で設立された。設立後、日中両パートナーは生産、開発や販売といった面で緊密に協調した結果、同合弁の売上、利益や市場シェアも順調に推移し、高い経営成績を挙げている。また、この経営成績に対して、日中双方の親会社も共に高く評価し、満足している。他方、海信日立には、日中両パートナー間の協調を阻害する要因も存在し、特に輸出の問題を巡って日中双方は激しく対立したこともある。結局、この問題は、双方の話し合いなどを通じて無事に解決され、同合弁は今も製品の海外輸出を行っている。以上の理由から、筆者は現時点（2016年）の海信日立を合弁の成功事例と捉えている。

次に合肥三洋の評価について。同合弁は三洋電機の「生産機能の海外移転」という戦略転換のもとで設立された。合弁設立後、日中双方の良好な協調、特に海外輸出での協調によって、同合弁の業績は2008年から急成長を遂げていた。一方、合肥三洋では、日中両パートナー間の協調を阻害する要因も存在し、特に三洋を買収した後のパナソニック側の事業整理は合肥三洋に大きな影響を及ぼした。結局、パナソニックは白物家電を手放すという方針のもとで、三洋は合肥三洋から撤退した。このように、三洋の合肥三洋からの撤退は三洋自社の戦略意図や経営判断というより、むしろ（三洋の親会社である）パナソニックの戦略意図を強く反映し、一種のやむ得ない結果と理解することができよう。この理由から筆者は現時点（2016年）の合肥三洋を合弁の失敗事例と捉えている<sup>147</sup>

<sup>147</sup>提携の解消と提携の失敗は違う概念であり、両者の区別について、安田（2006）は「提携関係というのは決して永遠に続くものではない。独立した企業間の関係である以上、両社が合併や買収を行わない以上、いつかは終結を迎える。しかし、提携関係が解消されるということは、決してそれが失敗に終わったということではない。企業がある目的をもって提携関係を構築し、十分にその目的を達して役割を終えた場合、その提携は成功であると評価される。提携が継続する時間とその評価とは関係なく、その期間中に企業が意図していた目的のどれだけを成し遂げることができたかでその評価は決まる。」（p. 190）と指摘している。

### (3) 「組織要因」の中のトップのリーダーシップ、信頼と学習

#### について

上記では、提携のマネジメントに影響を及ぼす要因を①「促進要因」と「阻害要因」、②「組織要因」と「環境要因」の二つの軸（分類基準）に分けていた。促進要因と阻害要因に関して、上記でも述べたように「必ずしも自明ではない」という特徴がある。また、促進要因と阻害要因を見極めるときに、ダイナミックという視点も重要であると筆者は考えている。なぜならば、ある時点では促進要因とされるものは、別の時点では阻害要因となる場合もありうるからである。このように、「促進要因」か「阻害要因」かの判断は、具体的な事例、状況、時期等に依存し、一概には言えないであろう。一方、「環境要因」か「組織要因」かの判断は比較的単純明快である。そして、「環境要因」は企業がそれを直接コントロールできないのに対し、「組織要因」については、企業がそれを直接コントロールできるという特徴がある。

以上の説明から、ここでは「組織要因」という比較的捉えやすいものに注目したい。しかし、単に「組織要因」といって、その中でもいろいろな要素が存在している。本稿の研究テーマは戦略的提携のマネジメントであり、マネジメントは「最終的に人間が行うものである」ということを考えると、人間に関わる諸要素がまず重要であると言える。人間は仕事をしながら周りの人から、あるいはその仕事から何らかの情報や知識を学習する。また人間は仕事で他人との協働を通して、人間間では信頼関係も生まれる。さらに、組織を動かすには、リーダーシップも重要であろう。以下では人間の行動・行為に密接している①リーダーシップ、②信頼、③学習、の三つの要素を取り上げて、これらの要素と提携マネジメントの関係について論じたい<sup>148</sup>。

#### ① 提携マネジメントにおけるトップのリーダーシップ

Tidd, Bessant and Pavit(2001)は「たとえアライアンスの失敗は戦略上の相違の結果であることが最も多いとしても、アライアンスの成功は、技術、市場、もしくは製品の

---

<sup>148</sup>この三要素だけを取り上げる理由について、すべて人間に関わっている要素であるほかに理由がある。それは、この三要素が（これまでの提携マネジメントに関する先行研究の中で）提携の成功要因としてよく指摘されているものであるからである。本稿の第1章では、提携マネジメントに関する先行研究の多くは提携マネジメントを提携の成功要因と捉えて、提携の成功要因をいろいろ挙げている、と述べた。つまり、第1章の先行研究との関連で、ここでこの三要素を挙げたのである。なお、ここで挙げるトップのリーダーシップ、信頼と学習は、「促進要因」と「阻害要因」のどちらに属しているかについて、一概には言えないと筆者は考えている。例えば、「学習」という要因を例として見ると、提携において、パートナー間の（相互）学習が進んでいけば、その学習効果によって提携の成果も上がると考えられる。この場合では、「学習」は明らかに「促進要因」である。しかし、片方のパートナーの学習だけが強調され、パートナー間の学習にアンバランスが生じていけば、この時の「学習」は、むしろ「阻害要因」となる場合もありうる（この点について詳しくは後述する）。以上のことから、促進要因か阻害要因かの判断はあくまでもその場その場の具体的な状況に依存し、ケースバイケースだと筆者は考えている。

適合性のような戦略的要素よりも、運営上、もしくは人に関連すると言えるような部分にかなりの程度依存する」と述べて、提携における人間の役割の重要性を強調している。

なお、提携には数多くの人間が関わっており、本稿ではそのすべてを論じるつもりはない。ここでは、筆者が特に提携トップ<sup>149</sup>（想定しているのは合弁の董事長や総経理）の役割に注目したい。なぜ提携トップだけに注目しているのかというと、第1に、提携は会社の経営戦略の重要な一部であるが、経営戦略を策定するのは会社トップであり、当然この提携戦略はトップの意向を反映している。第2に、トップは提携戦略を策定するだけでなく、自分の知人や人脈などを活用して、提携パートナーの選択に関与する場合もある（安田、2006）。第3に、提携実行の各段階においても、トップも深くかかわっている。以下では、海信日立と合肥三洋の両合弁のマネジメントにおけるトップの役割について分析する。

まず、海信日立について。海信日立では、合弁の運営に関する重要な事項を決定するのは取締役会である。しかし、同合弁の取締役会は定期的には開催されていないため、合弁の日常経営のほとんどは総経理の費立成（中国人、海信側から派遣されている）に任されている<sup>150</sup>。そして、彼は海信日立が設立されたから2016年4月現在までの13年間一貫して総経理を担当している。費総経理の役割について、第2章の事例分析のところで一部紹介したように、費総経理はまず、海信日立の2大株主である海信集団と日立APの間のコミュニケーションや相互理解の促進に大きな役割を果たしている。そして、それは主に業務報告（つまり、費総経理は定期的あるいは非定期的には海信集団の本社あるいは日本の日立APの本社に行って、この2大株主に海信日立的経営状況などを報告する）という形で行われている<sup>151</sup>。次に、費総経理は海信日立社内における日本人経営者と中国人経営者間のコミュニケーションの重要性を強調し、日中経営者同士間のコミュニケーションの促進を促している。それから、費総経理はいつも中国人の技術者に「何か分からないことがあれば、すぐに日本人の技術者に聞いてください。何でも彼に聞いてください」と言い続けて、中国人技術者の学習意欲を促している。そして、費総経理は海信日立における日中双方の企業文化の融合において重要な役割を果たしている。例えば、彼はいつも「われわれの工場の「日立化」はまだまだ足りない」と言って、生産においてできるだけ日立側のものや要素をたくさん取り入れたいという姿勢を示している。一方、彼は「人事や労務管理について、日本側の終身雇用や年功序列等の制度は中国では通用しません、海信側のものを使おう」と述べて、人事労務に関してできるだけ中国側のものを使うと強調している<sup>152</sup>。

次に、合肥三洋におけるトップの役割について。ここでは筆者が特に2008年に同合弁の董事長に就任した金友華（中国人、榮事達側から派遣される）の役割に注目したい。なぜ、金友華董事長だけに注目するのかというと、彼なしに合肥三洋の2008年以降の急成長を語れないからである。金董事長はかつて自分の仕事について、「私は合肥三洋での

<sup>149</sup>提携トップと似ている概念として、提携マネジャー（Alliance Manager）がある。提携に関する研究の中で、提携マネジャーの役割等を論じる研究として、今野（2005）や元橋（2014）を参照されたい。

<sup>150</sup>出所：筆者によるインタビューの内容による。

<sup>151</sup>もちろん、海信本社あるいは日立APの関係者が海信日立に来て、費総経理の報告を聞く場合もある。海信の本社では、「戦略発展部」という他社との提携事業を専門的に管理する部署が設置されていて、海信集団のある副総裁はそのトップを兼任している。そして、この副総裁は海信日立的管理・監督を専門的に担当している。一方、日立APでは、「国際事業部」という部署があって、その国際事業部の本部長が海信日立的管理監督を担当している。ちなみに、この本部長は海信日立的第1期の董事長も兼任していた。

<sup>152</sup>出所：筆者によるインタビュー内容による。

主な仕事は戦略の策定と監査の二つです」<sup>153</sup>と述べたことがある。金董事長が就任する以前の合肥三洋は長年、「穏健成長」という経営理念を堅持し、規模の拡大より利益を優先にしてきた。金が合肥三洋の董事長に就任した後、日中双方の株主の同意や支持を得たうえで、合肥三洋の経営方針を大幅に転換し、規模の拡大に経営のかじを切った。また、この経営戦略の転換と同時に、金董事長の主導のもと、合肥三洋は「335 計画」や「532 計画」といった野心的な戦略目標も次々と打ち出した。それから、金董事長は合肥三洋の2大株主である栄事達集団（のちに合肥市政府）と三洋電機の間でのコミュニケーションの促進にも大きな役割を果たしていた。彼は董事長に就任した後、三洋側と頻りに接触・交流し<sup>154</sup>、その成果として、合肥三洋は（三洋から）三洋の東南アジアと日本市場向けの洗濯機の請負生産業務を獲得した。そして、三洋がパナソニックに買収された後も、金董事長は「三洋」ブランドの使用期間の延長などを巡って、日本側と積極的に交渉を行った。最後に、三洋が合肥三洋からの撤退が決まった後、金董事長は日本側との交渉、そして新しいパートナーの選択にも奔走した。さらに、興味深い事実として、三洋が合肥三洋から撤退し、ワールプールが合肥三洋の筆頭株主（持ち株比率は51%）になった後にも、ワールプール側は元合肥三洋の（中国側の）経営管理者層をほぼそのまま起用し、そして新生惠爾浦（中国）株式会社の董事長兼総裁のポストに元合肥三洋董事長の金友華を据えていた<sup>155</sup>。この事実が示唆しているのは、やはり金董事長の経営手腕は米ワールプール社にも買われ、従って、ワールプールは彼を引き続き董事長のポストに据えたのだ、ということである<sup>156</sup>。

以上の海信日立と合肥三洋の両社における提携トップの役割を見ると、トップは日中双方の株主および経営者同士の間でのコミュニケーションの促進、従業員の学習意欲の促進、日中双方の企業文化の融合、そして経営戦略の策定等において、非常に大きな役割を果たしていることが分かる。提携トップは提携マネジメントを成功させるうえで欠かせない存在である。

## ② 提携マネジメントにおけるパートナー間の信頼

提携におけるパートナー間の信頼<sup>157</sup>の重要性を強調している研究が多い(Badaracco、1991;Child and Faulkner、1998;Child Faulkner and Tallman、2005;Das and Teng、1998;Gulati、1995;Inkpen、2001;野中、1991;若林、2006;安藤、2009;李、2003;陳、

<sup>153</sup>出所：張佳良(2009)「2008：合肥三洋何以逆勢飛揚—聽 2008 中国企業十大創新年度人物金友華談企業轉型」『經濟』第3期、pp. 88-89。

<sup>154</sup>例えば、2008年の旧お正月が過ぎた間もなく、金董事長は一人で上海に来て、日本の三洋電機のトップと秘密交渉を行った。続いての4月22日～27日間に合肥三洋のトップは日本の三洋電機を訪れた、日中双方の更なる協調について話し合った。出所：李大颯(2008)「思考 創新一解析合肥三洋の拡張密碼」『經濟』第10期、pp. 78-81。

<sup>155</sup>出所：『安徽商報』、2014年11月7日。

<sup>156</sup>例えば、米ワールプール(whirlpool)社の董事長兼CEOのJeff Fettig氏は「合肥三洋は強い管理チームを持っていて、このチームは過去において、合肥三洋の営業収入と収益の高成長を見事に実現した」と述べて、合肥三洋の経営者層を高く評価している。出所：中国家電網、「合肥三洋は社名を惠爾浦(中国)株式会社へ変更」、<http://news.cheaa.com/2014/1024/424725.shtml>、2015年7月7日アクセス。

<sup>157</sup>信頼という言葉は社会学、心理学、経済学などいろいろな分野で使われ、その定義もさまざまである。若林(2006)は信頼とは「相手が利己的に振舞えば自分が損を被る可能性のある状況、すなわち社会的不確実性が存在する状況において、相手が自分に対して協力的に振舞うであろうという期待」と定義している。Rousseauらは数多くの信頼に関する文献を検討し、それぞれの信頼に対する共通点を、「信頼は相手の意図や行為に対してポジティブな期待をもつことにより生じる被害のリスクを容認する意向」というような心理状態である」としてまとめている。

2012 ; 延岡・真鍋、2000)。例えば、Child, Faulkner and Tallman(2005) は、「信頼は協調における必須の構成要素」と述べている。次に信頼の役割について、Barney(1986)は信頼の存在は不完全な契約において生じた取引費用のうちの監視コストを削減することになる、と指摘しているに対し、若林(2006)は信頼の存在が必要な理由として、「取引コストの削減」と「知識移転の円滑化」の二つを挙げている<sup>158</sup>。

そして、李(1998)は「信頼の構築方法は信頼という概念をどのように理解するかに関わっている」と述べて、信頼の構築方法を表4-3のように整理している。表4-3は信頼を①計算に基づいた信頼、②制度に基づいた信頼、③知識に基づいた信頼、④同一化に基づいた信頼、の四つのタイプに分けていて、それぞれのタイプに対応する信頼の構築方法も示している。以下ではこの表に沿って、海信日立と合肥三洋の両社における日中両パートナー間の信頼構築について分析する。

表 4-3 信頼に対する理解と信頼の構築方法

信頼に対する理解	信頼の構築方法
・ <b>計算に基づいた信頼</b> : 相手が約束を遵守することを確信し、相手にとって約束を破ることにより与えられる罰が得られる便益より大きく、または信頼に値する行動をすることにより得られる利益はそうでない場合より大きい	・利益上の「一栄俱栄、一損俱損」関係の構築 (Win-Win & Lose-Lose の利益関係の形成)
・ <b>制度に基づいた信頼</b> : 取引の背後にある権利や財産を守る法的システムに基づいた信頼であり、それらが効果的である社会にいるかいないかによって、相手を信頼する程度は異なってくるという	・社会制度の整備と厳守、基本ルーティンの確立
・ <b>知識に基づいた信頼</b> : 相手と十分接触することによって、相手の行動を予測できるようになり、その結果、相手に対して抱く信頼感である	・情報の開示、長期間にわたる協力関係に基づいた相互理解の深化
・ <b>同一化に基づいた信頼</b> : 相手のことを理解するだけではなく、それ以上に相手を高く評価し、同じ立場から価値観を共有することによる好ましい感情の芽生えを指す	・目標や価値観を共有することによる好感の醸成

出所：李(1998) p. 200 を加筆修正作成。

まず計算に基づいた信頼について。海信日立と合肥三洋の両社は共に、合弁(ジョイント・ベンチャー)という企業間提携のタイプ(あるいは協調方式)を取っている。合弁の場合では、パートナー間には契約関係のほか資本関係も入っている。また、パートナーは投資した出資比率に応じて合弁からリターンを得て、同時に出資比率に応じてリスクも分担している。こうして、合弁においても一方が他の提携パートナーを裏切るような行動

<sup>158</sup>取引コストの削減について、若林は「関係の契約のもとで取引を行う上で、信頼は社会的取引コストを引き下げる。非常に複雑な取引を行い、かつお互いに常に不信感をもたれている場合には、契約条件の明確化についての弁護士費用、リスク管理についての財務的負担、途中で相手の監視についての情報システムの導入、サンクションやペナルティの付与などの紛争費用など、様々な取引の円滑な展開についての別の費用を発生させる。よく言われるように、アライアンス関係とは、片手で握手(協力)をし、片手で殴りあう(民事紛争する)複雑な関係を生む。……企業間での信頼は、こうした取引に関わる社会的費用を引き下げる社会学的メカニズムの問題の存在を意味している。」と述べている。そして信頼と「知識移転の円滑化」について、彼は「信頼の存在は、企業間での共同でのイノベーションにおいて、互いのコミュニケーションを活性化して、知識の創出、移転、共有すなわち学習を促進(延岡・真鍋、2000 ; Tidd et al., 2000)。つまり、企業間で、技術者や経営者がある種の信頼感を持った場合に知識移転が円滑になる」と述べている。

を取ろうとすれば（あるいは合弁のパフォーマンスに悪影響を及ぼすようなことをすれば）、結局、自分の首を絞めるようなことになるので、パートナーによる裏切り等の行動はなかなか取りにくいのである。逆に、合弁において、もしパートナーが他の提携相手と協調することを選択すれば、結局自分も合弁事業の収益から恩恵を受けることになるので、相手と協調するインセンティブが強く働くであろう。つまり、合弁が組織されると、パートナーの利益上では「win-win & lose-lose（一栄俱栄、一損俱損）」という関係が形成され、これはパートナー間の信頼関係を促すと理解することができる。

それから、制度に基づいた信頼について。海信日立と合肥三洋の両社は共に「合弁」という提携の形態をとっているが、合弁企業の日常運営の基本を決めるものとしてまず考えられるのは合弁契約と会社定款があり、その他法律や社会制度といったものもある。例えば、表4-4は提携契約の中に一般的に網羅されている項目をリストアップしている。この表を見ると、提携契約には一般的にパートナーの法的責任や紛争解決の手順などが明記されている。このように、もし提携において、あるパートナーが提携契約に違反するような行為をすれば、結局、そのパートナーが法的制裁を受けることになるので、裏切りや契約違反等の行為はなかなか取りにくいのである。もちろん、その際に重要なのは、パートナーが結んだ提携契約の完備性である。例えば、海信日立元副総経理は「私はわれわれの合弁契約がとても完璧なものだと思っている。この契約はとても先見性があり、将来に起こりうるほとんどの事項を網羅している。今まで、この輸出の事項を除けば、合弁契約の規定を超えるような事項はまだ起きていない」と述べているように、（比較的）完備した提携契約は提携の運営において、大変重要な役割を果たしていることが分かる。また、上記で紹介した合肥三洋の事例でも、同合弁は技術導入と商標使用のリスクという問題に対処するとき、主に契約という手段（方法）を重視していたことも、提携契約の重要性を表している。そして、合弁契約や会社定款以外の社会制度および法整備の面について。中国では確かに社会制度と法的整備（執行）の面において、まだ先進国のレベルにまで及ばないが、その状況は徐々に改善されているのも事実である。以上を見ると、海信日立と合肥三洋の両社にはまず共に整備された合弁契約があり、それから両合弁は共に法律や社会制度などが比較的良好に整備されている中国で事業を展開した。これらの要因は合弁における日中両パートナー間の信頼の形成を促していると考えられる。

表 4-4 提携契約において一般に網羅される項目

<b>設立に関わる事項</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>●<b>株主</b> エクイティ・アライアンスまたはジョイント・ベンチャーを行うのであれば、その提携に関わる企業はそれぞれ何パーセントの持ち分を購入するのか。</li> <li>●<b>議決権</b> 提携のパートナーには、いくつの議決権が割り当てられているのか。株式の持ち分と同じか、あるいは違うのか。</li> <li>●<b>少数株主の保護</b> 提携に少数の権利しか持たない企業が、拒否権を行使できる意思決定の種類を記述する。</li> <li>●<b>取締役会</b> 発足時の役員会の構成と、役員解任と新任の仕組み。</li> <li>●<b>提携規約</b> 決議を通したり、株式新規発行、株式譲渡等の手順。</li> <li>●<b>会社設立地</b> ジョイント・ベンチャーの場合、会社設立地。</li> <li>●<b>アドバイザー</b> 弁護士、会計士等、提携に関わるコンサルタント。</li> <li>●<b>関係者の明示</b> 提携に直接関わる法的主体。</li> </ul>	
<b>運営に関わる事項</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>●<b>パフォーマンス条項</b> 期待されるパフォーマンスの最低限水準や保証など、提携パートナーの義務と責務。</li> <li>●<b>非競合条項</b> パートナー各社は、提携の主要事業に参入することが制限される。</li> <li>●<b>非勧誘条項</b> パートナー各社は、互いに従業員を引き抜くことが制限される。</li> <li>●<b>秘密保持条項</b> パートナーや提携に関わる情報は、提携外の者に漏らしてはならない。</li> <li>●<b>知的財産のライセンス権</b> 提携により生み出される知的財産はだれが所有し、そのライセンスは他の企業にどのように付与されるのか。</li> <li>●<b>法的責任</b> 提携の法的責任と協力関係にあるパートナーの法的責任。</li> <li>●<b>契約の変更</b> 契約を修正する場合の手順。</li> </ul>	

### ●紛争の解決

パートナー間の起こる紛争を解決する場合の手順。

## 提携終結に関わる事項

### ●先買権

あるパートナー企業が持ち分株式を売却する場合には、まず他のパートナーに提供しなければならない。

### ●先買権から派生する事項

パートナー企業は、他のパートナーに持ち分株式を売却したい意向を伝えることなしに、部外者と株式売却について話し合ってはならない

### ●コールオプション

あるパートナーが、他のパートナーの持分株式を強制的に売却させることができる場合。その持分株式の評価方法や、コールオプションが行使できる条件についての記述等。

### ●プットオプション

あるパートナーが、他のパートナーに提携持分を強制的に買わせる権利を保有する。

### ●道連れ権利

あるパートナー企業が提携外の企業に、株式売却の交渉を行うことができ、他のパートナーにも売却を強制できる。

### ●付きまとい権利

第2番目のパートナー企業は、第1パートナーの持分の取得も条件に含まない限り、持分を提携外の企業に売却することを他のパートナーによって阻止される。

### ●新規株式公開 (IPO)

新規株式公開を行う条件。

### ●終結

契約が終了するのは、どのような条件の場合か、また契約終結後のパートナー企業の責任。

出所：バーニー（2003）邦訳（下）pp. 42-43.

次に、知識に基づいた信頼について。海信と日立 AP は海信日立を設立する前に、直接に関わりはないが、海信と（日立 AP の親会社である）日立の間では、2000年から携帯電話分野で技術提携<sup>159</sup>をしたことがあり、そしてこの提携も比較的順調にいった<sup>160</sup>。このように、海信と日立 AP の両社は合弁の前に、相手のことをある程度知っていたと言えよう。また、上述のように海信日立が設立された後、日中双方のコミュニケーションも極めて良好に行われており、これは日中両パートナー間の信頼を促している一つの要因と考えられる。同じく、榮事達と三洋の両社は合肥三洋を設立する前の1987年から既に技術提携をしたことがあり、この7年間にわたる双方の協調は、合肥三洋の設立後の日中双方の信頼構築にも繋がっていたと筆者は考えている<sup>161</sup>。

最後の同一化に基づいた信頼について。海信と日立は合弁を設立する共通の目的は中国の業務用空調機市場を開拓し、利益を獲得することである。そして、元日立 AP の中山社長は「海信のブランドと同社のコア技術の重視という企業理念は、日立が一貫している技

<sup>159</sup>出所：人民網「海信と日立は共同で CDMA に参入」、<http://www.people.com.cn/GB/channel5/31/20000920/241388.html>、2015年7月5日アクセス。

<sup>160</sup>出所：『中国情報報』、2002年11月25日。

<sup>161</sup>提携の長さやパートナー間の信頼の関係について実証研究を行った研究として、李・今口（2003）を参照されたい。

術リード、穏健発展の経営理念と一致している」<sup>162</sup>と述べているように、海信と日立 AP の両社の経営理念がよく似ていることが分かる。他方、海信集団の周厚健董事長は「日立はさすがに技術の巨人であり、日立が持っているコア技術と同社が掲げている“Inspire the Next”という経営理念に合致している。海信は日立のテレビ、情報家電やその他の製品分野での技術力を大いに期待している」<sup>163</sup>と述べて、日立を高く評価している。他方、合肥三洋では、合弁設立の当初では、日中双方は既に同合弁の製品戦略や競争戦略などについて一致に達したので、これもその後の日中両パートナー間の信頼につながっていると思われる。

以上、海信日立と合肥三洋の両社における日中両パートナー間の信頼を「計算」「制度」「知識」や「同一化」のいずれの視点から見ても、日中双方は強い信頼関係にあることが分かる。この信頼関係は、合弁における技術の円滑的な移転（後述する）、またパートナー間では、対立や紛争など生じたときの問題解決にも役立つと筆者は考えている。

### ③ 提携マネジメントにおけるパートナー間の学習：学習競争の問題を中心に

戦略的提携は相手から重要な技術、スキルや能力などを学習するための手段としてよく使われるとよく指摘されている（Kogut、1988；Hamel, Doz and Prahalad、1989；Hamel、1991；Inkpen、1998；バーニー、2003；大滝、1998；野中、1991；張、2004；平野、2007；高、2012）。また、提携における学習の議論の中で、パートナー間の学習競争の問題を指摘しているものもある。Hamel（1991）は、提携の目的がもし相手からの知識や重要なスキルを学習して自社能力を構築することである場合、パートナーはこの学習において競争関係にあり、「学習レース」（Learning Race）と呼ばれている現象が生じることを指摘している。この「学習レース」説は、提携においていかに相手から早く多くの知識を学習し、そしてできるだけ相手による自社の学習を回避し、あるいはそれを遅らせることが重要であることを示唆している<sup>164</sup>。では、現実の提携におけるパートナー間の学習は、果たしてHamelが言う「競争的」な関係にあるのか。以下では、海信日立における日中両パートナー間の学習を例として、この学習競争の問題を考察する<sup>165</sup>。提携における学習競争の問題を議論する前に、まず提携において、パートナーは何（What）を学習し、そしてどのように（How）学習するのかを見てみよう。

#### 海信日立における日中両パートナーの学習

海信日立が設立された目的については、既に述べたが、学習の観点から言うと、海信側は合弁を通して日本側の持つ高い技術力や先進的な経営管理ノウハウなどを学習すること、日立側は合弁を通して海信側から中国市場でいかにビジネスを展開するノウハウを学

---

<sup>162</sup>出所：同上。

<sup>163</sup>出所：同上。

<sup>164</sup>Hamel（1998）は企業が国際事業でパートナーから学習する能力を決定する要因を①意図（intent）、②透明性（transparency）、③感受性（receptivity）の三つを挙げている。Inkpen（1998）は戦略的提携の学習効果に影響を与える要因として①知識獲得の可能性、②知識獲得の有効性、③学習のリンケージの三つを指摘している。

<sup>165</sup>なぜ海信日立だけを挙げたかという点、その理由は主に以下の二つがある。第1に、海信日立と合肥三洋の学習には類似点が多い。例えば中国側は共に日本側の製品開発に関する技術やノウハウを学習したい。また、日本側はいつも最新・最先端の技術を合弁に提供している。これは海信日立と合肥三洋が共通しているところである。第2に、海信日立の学習問題について筆者は直接同合弁の関係者にインタビューしたことがあるので、比較的詳しい情報を持っている。従って、ここでは、海信日立だけを取り上げることにした。

習することをそれぞれ望んでいたと言える。

まず、海信日立における中国側の学習について。同合弁において、海信側が最も学習したいのは、日立側の製品開発に関する技術やノウハウである<sup>166</sup>。海信側は日立側の製品開発を学習するために、主に以下の三つのことに取り組んだ。第1に、海信側は日本の日立側に短期支援（日本人技術者を海信日立に派遣し、現場で指導する）を要望している。第2に、海信側が中国人技術者を日本に派遣し、研修を受けさせる。そして、これらの技術者はほとんどある明確な課題や研究テーマを持って、日本での研修活動を受けている。第3に、海信日立では常に1名の日本人技術者（技術担当の副総経理）が常駐している。中国側のトップ（総経理）はいつも中国人の従業員（技術者）に「何か分からないことがあったら、すぐ彼に聞いてください。なんでも聞いてください」を言って、中国人従業員の学習意欲を促している<sup>167</sup>。

海信側は日立側の製品開発を学習するために、いろいろな努力をしたが、その学習の成果は決して芳しいものではない。というのは、中国側の学習にはいくつかの問題点がある。第1に、製品開発の学習は（ある具体的な）技術の学習とは違い、製品開発は体系的なものであり、開発の規範やルールがとても重要で、それをまず尊重しなければならない<sup>168</sup>。海信日立の総経理はいつも中国人の従業員（技術者）に「製品開発の方法論を身につけよう」と言っているように、中国人の技術者は往々にして短期的な成果を重視し、具体的な技術そのものの習得に満足している一方、製品開発の規範を見逃してしまう傾向がある。第2に、製品開発は団体戦であり、個人の能力よりチーム全員の協働が重要である。しかし、中国人のチームワークはいまだに比較的弱いのも事実である。このように、海信日立における中国側の学習を阻害する要因は主に中国側自身にあり、決して日立側は中国側に（最先端の）技術を教えていないというようなことではない<sup>169</sup>。

次に海信日立における日立側の学習について。日本側の学習は情報の制約のため、詳しいことはよく分からない。ただし、海信日立元副総経理によれば、同合弁の第1期日本人副総経理（技術担当）は海信日立で5年近く働いた後、広州日立<sup>170</sup>という日立の他

<sup>166</sup>出所：筆者によるインタビューの内容による。

<sup>167</sup>出所：同上。

<sup>168</sup>出所：同上Badaracco(1990)は知識には、移動型知識 (migratory knowledge) と埋め込み型知識 (imbedded knowledge) の2種類があると指摘した。移動型知識とは、数式、設計図、マニュアルの中にパッケージ化されたり、製品の中に具体化されている知識であり、移動が比較的容易な知識である。このような知識は、組織に移動された後に、分解・解明・模倣などが行われ、組織学習が行われる。一方、埋め込み型知識とは、個人、グループ、特定の社会環境、特定の技法・職務に存在する知識である。埋め込み型知識の移転は緩慢に行われるが、ひとたび組織内に確保されれば、長期間、技能・ノウハウ・能力・知識として保有される。また野中(1991)のいう「暗黙知」もここで言う埋め込み型知識に含まれる。このような知識は、異質性を持った企業間関係に多く存在するが、自己組織に移転するのは、移動型知識に比較すると時間がかかり、困難である。

<sup>169</sup>中国にある外資系合弁企業における中国側の学習の問題点を指摘している研究として、王(2007)がある。王によると、中国に進出したほとんどの大手外資系企業が、契約書の約定通りに中国側に技術を譲渡し、しかも譲渡された技術のほとんどは先進技術である。また、王は「(前略)問題は、外資との合弁の過程で、中国側は技術の導入、消化、吸収、革新を通してこれらの技術を自分のものにしておらず、外資の技術提供にずっと頼り続けたという受け身の体制になっていることにある。(中略)中国企業が直面する問題を検討する際には、外部のせいにするばかりではなく、自身また内部から問題を発見すべきである。」と述べて、合弁における中国側の学習の問題点を指摘している。邦訳はRIETI 独立行政法人経済産業研究所のホームページ <http://www.rieti.go.jp/users/china-tr/jp/071107world.html> を参考にした。2016年3月3日アクセス。

<sup>170</sup>広州日立の全称は広州日立圧縮機有限公司であり、同社は日立アプライアンス株式会社(旧・日立空調システム株式会社)と広州万宝集団が2003年に広州市で設立された合弁企業(資本金は1380万米ドルで、日立空調システムグループが60%出資)、事業内容はスクロール圧縮機の製造・販売である。出所：『日刊建設工業新聞』、2003年8月23日。

の中国合弁子会社に移籍し、総経理に昇進したことがあるという。この日本人はもともと海信日立では主に生産や技術の仕事を担当していたが、広州日立に移動して総経理になり、海信日立で積んだ経験も当然持っていくのではないかと海信日立元副総経理が話している。つまり、日立側は人の移動を通じて、海信日立で学習した内容を日立の他の中国子会社にも応用しようという意図を持っているのと推測することができる。

以上、海信日立における日中両パートナーの学習の実態、特に海信側による日立側の学習に焦点を当てて説明した。上記のHamel(1991)が提示している学習競争（学習レース）という視点や見方に従えば、もし海信日立において、海信側は日立側の製品開発に関する技術やノウハウなどを完全に学習すれば、海信側は日立側と合弁を継続する理由やインセンティブもなくなり、海信日立は早期に解消されるのかもしれない。他方、日立側にとって最も理想的な選択として、つまり、海信側による自社の製品開発の学習をできるだけ回避（抑止）し、あるいはそれを何らかの方法で遅らせることも考えられる。では、現実はどうであろうか。現実では、日立はいつも最新または最先端の自社技術を海信日立に供与し、日立は海信側による自社側の学習を阻止（回避）する考えや行動は全く見られない<sup>171</sup>。

なぜ海信日立における日中双方の学習には、Hamelが提唱している「学習競争」という現象が見られないのか。筆者は提携における学習競争が成立するには、二つの暗黙的な前提条件が存在すると考えている。

## 学習競争という見方の限界

学習競争が生じる第1の前提条件は、提携の主な目的が相手からの学習であり、他方、提携によって創出される利益やパートナー間との関係構築はあまり重視されていないということである。しかし、海信日立において、日中双方が合弁を設立する目的は、相手からの学習より、むしろ双方の優位性を融合し、中国の業務用空調機市場を開拓して共に利益を獲得するという側面がもっと強いと言える。もちろん、利益を得るには、双方の協調がメインな部分になり、この学習における競争も生じにくいのである。

学習競争が生じる第2の前提条件は、パートナーの学習が終われば、その提携を必要としないという企業の短期志向があることである。しかし、海信日立の合弁期間は50年であり、ちなみに、この50年は中国の「中外合資企業経営法」が認めた最長の提携期間でもある<sup>172</sup>。この事実から見ると、海信と日立の双方は合弁の最初から両社間の提携関係を長期的なものに見なして、当然「学習が終われば、相手との関係を解消してもよい」というような考え方を持っていないのである。

上記の分析内容をまとめると、Hamelが指摘している学習競争という見方は、われわれに提携マネジメントの問題（特に提携における学習の問題）を考える上で、一つ重要な視点や示唆<sup>173</sup>を提供していると同時に、この見方はパートナー間の学習の競争の側面をあまり強調しすぎていて、現実には必ずしも通用しない部分<sup>174</sup>もあるという限界も持

<sup>171</sup>出所：筆者によるインタビュー内容による。

<sup>172</sup>出所：海信日立空調系統有限公司元副社長の範大鵬氏の講演内容による。（講演テーマ：日中合弁企業の経営管理の実践—海信日立の事例、中国経済経営学会が主催し、2014年10月22日に明治大学駿河台校舎において開催された。

<sup>173</sup>石井（2003）は学習競争的な見方の示唆を①提携によって創出された価値の配分をめぐるパートナー間の競争関係を指摘したと、②パートナー間の知識共有の問題を組織能力との関係で論じた、特に競合企業との提携では、十分な知識管理ができないこと、自社の競争優位が低下する危険性が指摘されている（p. 25）。

<sup>174</sup>提携の学習に関する先行研究の中で、「学習競争」という見方の問題点を指摘する研究もある。石井（2003）は学習競争という見方の問題点を三つ指摘している。第1に、学習という提携動機を重視し

っているということが言える。

## 終章 結論と課題

### 1. 結論

本稿の研究テーマは、戦略的提携のマネジメントである。また、研究課題として筆者が挙げたのは、「協調と競争」という分析枠組みを使って提携マネジメントを分析するときには抱える限界、すなわち①「協調」と「競争」以外の側面を無視していることと、②競争をあまり強調しすぎていること、の二つである。この「協調と競争」という既存の提携マネジメントの分析枠組みの限界を補うために、筆者は新しい分析枠組みを設定した。この新しい分析枠組みでは、筆者はまず提携の本質を「パートナー間の協調行動である」と定義し、それから、パートナー間の協調行動（活動）に影響を及ぼす要因を「促進要因」と「阻害要因」の二つに分類して、それぞれの要因に対応マネジメントの課題と具体策を示した。

次に、上記の新しい分析枠組みの有効性を検証するため、本稿は事例分析という研究方法を使って、海信日立と合肥三洋という二つの日中合弁企業の事例を取り上げて、筆者が提示した新しい枠組みに沿って、両合弁企業のマネジメントを分析した。分析の結果、海信日立と合肥三洋の両合弁企業が「促進要因」と「阻害要因」に対して、取ってきたマネジメントの具対策は、筆者が設定した分析枠組みの中に示したマネジメントの具対策と一致していることが分かる。つまり、本稿で設定した提携マネジメントの分析枠組みは一定の有効性や説明力を持っていると言える。

以下では、本稿の事例分析を通して得られた発見事実と考察の結果から、従来の提携マネジメント論に対するインプリケーションについて述べたい。

第1に、従来の提携マネジメントに関する先行研究の多くは、提携マネジメントの研究を「提携の成功要因の解明」と捉えて、提携の成功要因をいろいろ挙げていた。もちろん、提携の前にその成功要因を知ることが、その後の提携マネジメントにとってある程度有益であると筆者も同意する。しかし、現実には提携の形態は多様であり、その内容もさまざまである。つまり、個々の提携はそれぞれの個性や特徴を持っていると言える。このように、従来の先行研究の中で挙げられていたこれらの成功要因は、果たしてある特定の提携において、本当の意味での成功要因として機能しているかについても筆者は疑問を持っている。それから、仮にある要因が提携の成功要因であると分かっているとしても、その要因が提携マネジメントの中で、どのように形成・実行され、また人間の自主性がどのように発揮されたかなどが分からないとあまり意味がないのではないかと筆者は考えている。なぜならば、マネジメントは最終的に実行に移されなければならないからである。それから、海信日立と合肥三洋の事例が表しているように、（合弁の）当事者は事前にくら合弁の促進要因・阻害要因を予測できたとしても、後になってやはり当初ではまったく予想・予測していなかった要素や要因が出てくる場合がある。この想定外の要因にどう対応すればよいのか、やはりその時やその場の経営者の手腕や経営判断が一番問われるのではないかと

---

きたことである。第2に、一方のパートナーだけの成果を重視すぎたことである。第3に、提携の生み出す収益の自社配分だけを強調したことである(p. 24)。また、張(2004)は「相手より多く学ぶことは重要であるが、相手を見捨て関係から利益を最大引き出そうとすると、双方にとってえられるであろう利益の可能性も失ってしまう」という「組織間学習のジレンマ」も存在していることを指摘し、「双方の組織が高度な開放度（企業が意図的にパートナーに提供する学習の機会）と新しい知識に対する受容度を確保する協調的な学習戦略をとり、初めてお互いに多く学び合うことができる」(p. 109)と述べて、一方通行の学習ではなく、双方向の学習の重要性を強調した。

筆者は考えている。

第2に、「協調と競争」という既存の提携マネジメントの分析枠組みについて。企業間関係の一つの捉え方として、「協調と競争」が提唱されてから久しい。そして、この枠組を提携マネジメントの分析に応用した研究もある。筆者は、提携という企業間の戦略的行動を捉えるときに、「協調と競争」という枠組みが一つの重要な視点を提供していることに同意する一方、この捉え方は提携における企業間の関係を単に「協調」と「競争」という二項対立的なものとして捉えて、特に企業間の「競争」の側面をあまり強調しすぎていることに問題があると考えている。海信日立と合肥三洋の事例分析からわかるように、提携において、特に同業界企業同士の提携の場合では、パートナー間の競争の側面や要素は確かに存在しているが、この競争はパートナーの事前の取り決めや提携契約等によって、ある程度回避することが可能である。実際上記の二つの合弁企業もその通りやっていた。そして、現実では提携のマネジメントを困難にしているのはパートナー間の競争のほかに、パートナーの違いや片方のパートナーの戦略変更等の要因もある。現実では競争する企業同士の間でも提携がしばしば結ばれているということは、互いに競争するより協調の方が双方にとってメリットが大きいということを表している。つまり、提携が成立したということ自体は、企業間の協調の印である。したがって、「協調」こそ提携の本質であると筆者は考えている。

第3に、本稿で設定した新しい分析枠組みでは、提携におけるパートナー間の協調に影響を及ぼす要因を「促進要因」と「阻害要因」の二つに分類した。事例分析の結果、「促進要因」にしても「阻害要因」にしても、提携組織主体の要因もあれば、提携組織の外の環境要因もある。そして、筆者は「組織要因」の場合、提携主体がそれを直接コントロールできるに対して、「環境要因」の場合では、提携主体がそれを直接コントロールできないと説明した。しかし、上記の両事例で表しているように、実際の合弁マネジメントにおいて、(例え合弁の経営に影響を及ぼす要因が)「組織要因」であっても、それをうまく解決できない場合もある。つまり、提携はパートナーが互いに協調するという合意のもとで成立したにもかかわらず、提携が成立した後のそのマネジメントの過程やプロセスにおいて、パートナーがすべての事項に関して必ずしも一致するとは限らない。その理由について、提携は通常、戦略目的、経営資源、組織構造や企業文化等の違う企業間の協調行動であるため、パートナー間では時々違いや不一致が生じるのはむしろ当然のことであると考えられる。提携はメリットがあると同時に、こうしたパートナー間の違いや対立などが生じるリスクもあるので、それに対応するかが提携マネジメントの重要な内容である。

第4に、提携において、パートナーが将来のリスクや不確実性をできるだけ回避するために、提携の過程において生じるリスク等を事前に予測し、またそれを想定して対応策も用意している。それから、明示した契約書等の手段も使っている。合肥三洋の事例で表しているように、同合弁は上場する前に、自社が将来直面するリスク要因をいろいろ挙げて分析し、それぞれのリスク要因への対応策も用意した。また、合肥三洋が上場した後の同合弁の実際のマネジメントを見ると、上場の前に想定したリスク要因の一部が現実の中で確かに生じたため、これは当初の予測の一部が正確であることを表している。

一方、当初では全く想定・予測していなかったリスク要因(特にパナソニック側の要因を指す)も出現し、同合弁の経営に大きな影響を及ぼしていたこともあった。それから、合肥三洋が(上場の前に目論見書の中で)公表したリスク要因への対策と、その後の同合弁の実際のマネジメント対策を照らし合わせると、いくつかの不一致などがあることが分かった。環境が刻々と変化していることを考えると、マネジメントの計画や対策も常

に柔軟に修正する必要があることは容易に理解できる。しかし、筆者がここで強調したいのは、要するに、もし現実の状況が事前（あるいは当初）の予測から外れていれば、マネジメントはそのまま終わるのではなく、なぜ予測が外れたのか、その原因の究明や反省<sup>175</sup>といった作業も必要であるのではないかという点である。例えば、合肥三洋の事例で言うと、同合弁は目論見書の中で自社が三洋側のブランドを無償で使っていると説明したが、実際にその後、同合弁は三洋側に多額のブランド料を支払っていた。このことに関して、合肥三洋は終始きちんとした説明が見られない。また、合肥三洋は三洋側のブランドへの依存の程度を低減するため、自主ブランドを打ちだすと目論見書の中で明言したが、実際にこの自主ブランドが失敗した後、同合弁は長い間、再度に自主ブランドの問題に真剣に取り組んでいなかった。これこそが、三洋側の合弁からの撤退が決まった後、同合弁が初めて強い危機感を感じた根本的な原因である、と筆者は考えている。

第5に、提携の本質はパートナー間の協調であり、この協調において、何か問題が生じたとき、その問題解決に重要なのはパートナー双方の利益を重視する公正、公平、平等および相手への尊敬（respect）の精神である<sup>176</sup>。例えば、海信日立の事例では、合弁企業に派遣された中国人の経営者はいつも中国側の利益の最大化のために行動している一方、日本人の経営者も同じである。しかし、日中双方が対立し、パートナー間の問題を解決するとき、中国側と日本側のどちらかの利益の最大化ではなく、合弁企業の利益の最大化のために何が必要を考えることが問題解決にとって重要であった。また、最後の解決策も日中双方にとって、公正・公平なものでなければならない。他方、合肥三洋の事例では、三洋側は最後に合肥三洋から撤退したとは言え、完全な撤退ではない。三洋側は同合弁に三洋ブランドの使用権の供与を継続している。もちろん、三洋側がそのような決断をしたのはブランド使用料という経済的利益のほか、同合弁への一定の配慮<sup>177</sup>も伺われるのではないかと筆者は考えている。

第6に、マネジメントの本質を突き詰めると、やはり最終的に人間にたどり着く。提携マネジメントも同じである。マネジメントを行うのは最終的に人間であり、人間の行動、考え方や感情などがマネジメントの成果の大部分を決める。人間は仕事をしているうちに、その仕事や周りの人から何らかの知識や情報を学習する。また、人間は仕事をしている以上、周りの人とのコミュニケーションも必要不可欠であり、そして、このコミュニケーションによって、人と人との信頼関係も生まれる。さらに、多くの人間が一つの組織となって仕事を進めるには、トップのリーダーシップも重要である。本稿では、提携マネジメントにおける人間の役割について、特に提携のトップに焦点を充てていたが、実際の提携マネジメントではトップのほか、提携マネジャー、コンサルタント、法律・財務の専門家や仲介者等も関わっているのが一般的であり、彼らの役割も重要である。

---

<sup>175</sup>例えば、経営学の中で業務管理手法の一つとして、「PDCA サイクル」が有名である。Plan（計画）→ Do（実行）→ Check（評価）→ Act（改善）の四段階を繰り返すことによって、業務を継続的に改善するという考え方である。通常、計画（P）と実行（D）だけで終わってしまう場合が多いが、その後の評価（C）や改善（A）も重要である。特に、この評価と改善によって、組織学習が行われ、学習の効果も上がる。

<sup>176</sup>海信日立元副総経理の範氏は、合弁の日本側の日立を評価するとき、「日立は海信をととても尊重している。日立は自社の事業規模が海信よりはるかに大きいのを理由に、海信側を軽く見たりとかはしない。海信が日立に感謝している」と述べて、提携における相手への尊重の大切さを示唆している。

<sup>177</sup>つまり、もし三洋側は撤退の後、中国側に三洋ブランドの使用権の継続的な供与を拒否すれば、合肥三洋の経営は絶大的なダメージを受けるに違いない。

## 2. 課題

本稿は「協調と競争」という従来の提携マネジメントの分析枠組みの限界に対して、新たな分析枠組みを設定し、そして事例分析を通してこの新しい枠組みの有効性を検証した。なお、本稿は以下の課題も残されている。

第1に、本稿では問題を単純化するために、提携におけるパートナー間の協調行動に影響を及ぼす要因を「促進要因」と「阻害要因」の二つに分類した。つまり、当事者が促進要因か阻害要因かを事前に知ることができ、それを前提にマネジメントの課題と具体策を取る、という論理構成になっている。他方、筆者は「発見事実」のところで、「促進要因」と「阻害要因」は必ずしも自明ではない、とも述べていた。とすれば、自明ではない要因あるいは明確に認識していない要因に対して、当事者はマネジメント対策をどのように取るのかということが問われる。また、現実を考えると、促進要因か阻害要因かを二者択一的に考える場合よりも、促進要因もあれば阻害要因もあると複合的に考え、そのなかでいずれかを優先するかを考えるという場合の方が多であろう。要するに、指摘された「発見事実」は分析枠組みに対して一定の疑問や修正を投げかけている。これは今後の課題と言える。

第2に、提携の形態がそもそも多様であり、その内容もまちまちである。このように、異なる形態や内容の提携において、その促進要因と阻害要因も異なり、異なるマネジメントの対策やスキルが要求されていると考えられる。本稿では二つの合弁企業を研究対象とし、またその事例分析に基づいて、いくつかの発見事実や示唆を得た。他方、提携の形態や内容等の違いを考えると、上記の二つの事例研究で得た発見事実や示唆などは果たして他のタイプや形態の提携事例をどれだけ説明できるのかも疑問である。言い換えれば、異なるタイプ・形態の提携において、そのマネジメントはどこが違うかということの解明も今後の重要な課題の一つであると言えよう。

## 【付録資料】

注：以下の内容は、筆者が合肥三洋目論見書の第3章「リスク要因」の内容（原文は中国語であり、上海証券取引所のホームページ[http://www.sse.com.cn/disclosure/listedinfo/announcement/c/2004-07-07/600983\\_20040707\\_1.pdf](http://www.sse.com.cn/disclosure/listedinfo/announcement/c/2004-07-07/600983_20040707_1.pdf)より閲覧・ダウンロードすることができる）を日本語に訳したものである。

## 第3章 リスク要因

弊社の株に投資するにはいくつかのリスクが伴う可能性はある。弊社の株を購入する前に、本目論見書の中で提示した特別なリスクおよび他の資料以外に、以下で述べるリスク要因にも特に真剣に考慮してください。

重要性の原則あるいは投資決定に影響を及ぼす程度の大小によって、弊社は以下のリスクに直面している。

### 一. 市場競争のリスクと市場開拓不足のリスク

「国家軽工業第10次5カ年計画」の予測によると、我が国の洗濯機や電子レンジ製品の年間需要量は平均でそれぞれ7%、10%の率で成長し、市場も比較的大きい。しかし、20世紀90年代の重複投資によって、現在では国内の家電企業の数が多く、総生産能力は市場の需要を超えていて、ある程度の生産過剰能力が存在している。これは市場競争の厳しさを引き起こしている。同時に、我が国の家電業界内部の企業構成調整に伴い、産業の集中度も高くなっていて、業界内の大手企業間の競争はますます激しくなっている。そして、家電という潜在的市場をいち早く占領するために、海外の家電大手企業も続々と中国に進出し、ローカルで事業を拡大している。これはある程度では業界の競争を一層高めた。したがって、発行人は生産や経営の面において一定の市場競争圧力やリスクを直面している。

弊社は独力で販売網を構築し始めたのはわずか3年で、現在では販売ネットワークはまだ一定の限界を抱えている。例えば、広さから言えば、全国において、チベット、寧夏、青海や内モンゴル等の省（市、自治区）では販売機構を置いていない。深さから言えば、現在の販売機構は主に直轄市、省庁、計画単列市等の都市に集中し、地方都市での販売機構は比較的少ない。販売チャネルから見れば、現在の販売ネットワークは相変わらず大規模量販店、フランチャイズストアー、卸売り業者などの伝統チャネルに大きく依存している。販売ネットワークが抱えているこの限界は弊社の市場開拓能力の不足をもたらし、ま

た、ある程度では弊社の業績の向上にも影響を及ぼしている。

**対策：**「中国家電市場聯合調査課題組報告」の予測によると、第10次5カ年計画期間中では、我が国の家電製品の需要は「買い替え需要が増加、中・高級品需要の割合が上昇」という特徴を呈する。弊社は市場において、主に中・高級品の洗濯機や電子レンジをターゲットにしている。これは上記の需要の構造の変化に合っていて、弊社の未来の市場空間ももっと広いものになるであろう。更なる広い市場を開拓し、そして、日増しに増加している市場競争に対応するために、弊社は以下の措置を取る。

1. 「技術創新取勝」という競争戦略を堅持し、日本側の出資者—三洋電機社の力強い技術支援プラットフォームを十分に利用し、市場の需要に基づいて、国内外の先進技術や製品を引き続き導入する。と同時に、研究開発に必要なヒト、カネ、モノへの投入をもっと拡大させ、既存技術と製品の持続的イノベーション、グレードアップや新技術・製品の消化、吸収をこなし、技術面や品質面における弊社の業界のトップ地位や競争優位性を引き続き高める。

2. 引き続きコストのコントロールと管理を強化し、支出を圧縮する。また、生産組織や生産工程の改良をもっと進め、製品の製造コストを確実に減らし、同業界同種類の製品における弊社のコスト優位性を高める。

3. 販売ネットワークを引き続き健全なものにする。今回募集した資金で6000万元を投じて、既存の販売ネットワークを再編し、販売拠点を充実させ、Eコマースプラットフォームを立ち上げて、代理販売、直販、おろし売り、フランチャイズ販売、ネット販売といった総合的なチャンネルシステムを構築する。物流配送システムを完備し、諸輸送コストを減らし、アフタサービスのレベルを高め、ブランドイメージをもっと高める。

4. 2大株主である榮事達集团公司と三洋電機の知名度を十分に生かし、「三洋」・「SANYO」のブランド優位性と製品の技術優位性を生かして、製品の宣伝や営業活動に力を入れて、市場を開発し、弊社の製品販売量と経営業績の成長をさらに促進させる。

## 二. 合併経営における商標使用と技術導入のリスク

合肥三洋は中日合弁株式会社として、現在弊社の主力製品の洗濯機と電子レンジで使っている「SANYO」と「三洋」の商標は、日本側の出資者である三洋電機の登録商標であり、合肥三洋は三洋からこの商標の非独占的かつ無償使用の権限を得ている。合肥三洋と三洋電機が2003年2月18日に締結した「商標使用許諾契約書」によると、契約期間は10年（2003-2013年）、また双方は十年を期間として契約を更新することも可能であると定められている。もし三洋電機がほかの会社の洗濯機や電子レンジといった製品に三洋の商標の使用権を許諾すれば、これは合肥三洋の生産と経営に競争圧力をもたらす。また、もし三洋電機は10年後に上記の契約が切れた後に、合肥三洋に商標の使用を停止すれば、合弁の持続的な経営にリスクをもたらす。

我が国の家電産業の生産製造技術は、『導入、消化、吸収から創新とレベルアップまで』の道を歩み、現在、最先端の技術開発と革新的な製品開発に関して、先進国に比べてまだ大きな差があり、ほとんどの家電企業は外国から引き続き先進的技術を導入し、産業と技術のグレードアップを図っていくという共通の課題を抱えている。当社は設立された当初、三洋電機から生産技術を導入し、現在では全自動洗濯機や電子レンジの製造技術を完全に習得した。しかし、業界における弊社製品の技術的優位性と新製品のタイムリーな導入を保つため、われわれは引き続き三洋電機から先進的な技術を導入しなければならな

い。もし三洋電機が洗濯機や電子レンジに関する先進技術を他の第三者に供与すれば、合肥三洋の経営に多大な影響を及ぼし、またもし三洋電機が合肥三洋に革新的な技術や製品の供与を停止すれば、合肥三洋の生産と経営には競争圧力をもたらす。

**対策：**三洋電機が榮事達集団と共同出資で合弁を設立したのは、三洋にとって、製造基地を海外に移転するという発展戦略があり、合弁はこの戦略の中の重要な一環であるからである。三洋と榮事達が合肥三洋を設立する目的は、三洋電機の技術とブランド面での優位性と、榮事達集団の人材面、コスト面や立地面での優位性を融合し、高品質の家電製品を生産することを通して、中国の洗濯機や電子レンジのミドル・ハイエンド市場を占領することである。したがって、合肥三洋の製品に「SANYO（三洋）」という世界的有名なブランドや三洋電機の製品製造技術を使うことは、中日双方が決めた合肥三洋の競争戦略の一つでもある。また、この事項は合弁当初の合弁契約や規定の中でも明記されている。合肥三洋は設立以来、中日双方は互恵の精神をもとに、一致団結して契約の中で決められた各自の義務や責任を忠実に果たしている。

弊社が製造した洗濯機と電子レンジの製品は、ずっと「SANYO」と「三洋」の商標を使っている。弊社は2003年2月18日に、三洋電機と新たな「商標使用許諾契約書」を結んで、三洋電機は弊社に全自動洗濯機や電子レンジに「SANYO」と「三洋」の商標を非独占的かつ無償で使用することを許諾した。この契約書は2003年2月18日に発効し、2013年1月17日に終了し、有効期間は10年とする。また、契約期間が満了後、双方の同意があれば、さらに10年延長することもできる。三洋電機は弊社の株主として、現在中国大陸で他の第三者の洗濯機と電子レンジに「SANYO」と「三洋」の商標使用権を供与していない。そして三洋は、中国大陸で合肥三洋と競争するような事業を行わない、合肥三洋の利益を損なうようなことはしないことを合肥三洋に約束した。これは三洋電機が中国大陸の他のメーカーの洗濯機や電子レンジに「SANYO」と「三洋」の商標を許諾することは事実上不可能であるということの意味する。そのほか、弊社はもう既に「eLE 艾麗」と「RSDSY」という商標登録を国家工商総局に申請し、現在は受理されている。この商標が正式に登録された後、弊社はそれを三洋のブランドと併用するかあるいは単独で使用するつもりで、市場の開拓と広告宣伝を通して、消費者の認知を徐々に得て、合肥三洋の自主ブランドを立ち上げて、複数ブランドを組み合わせるといった市場競争戦略を取る。

弊社は既に三洋電機と技術導入に関する基本契約書と個別契約書などを締結した。上記の基本契約書と個別契約書の規定により、もし三洋電機は契約期間中で洗濯機や電子レンジ製品の技術が改良されれば、弊社は三洋電機に技術の提供を要求することができる。上記の基本契約書と個別契約書の締結は、法律上における弊社と三洋電機の間での安定な技術導入と移転を保証している。

商標権や技術導入のリスクへの対策について、榮事達集団と三洋電機は当初合肥三洋を設立した時、合弁企業の製品は三洋の技術や商標（ブランド）を使用することに合意し、しかもそれを合弁契約書の中に盛り込んだ。また、三洋電機側も中国国内の同業他社に三洋の洗濯機や電子レンジの技術や商標使用権を供与しないことを合肥三洋に約束した。弊社は1994年に「技術センター」を設置し、その主な役割は導入した技術の消化、吸収および新製品の開発である。弊社は現在三洋電機から導入した全自動洗濯機や電子レンジの生産製造技術を完全に習得し、そして比較的強い新製品の自主開発能力も備えている。製造技術の面において、弊社は現在三つの特許を取得している。新製品の開発に関して、弊社は設立以来、三洋電機からわずか4つの洗濯機モデルと3つの電子レンジモデルだけを導入したのに対し、弊社が自主開発したファジィ制御洗濯機（中国語表現：模糊控制洗衣机）や電子レンジのモデルの数はそれぞれ20、10超に達し、製品性能もすべて国際先

進レベルに達している。今後、弊社は研究開発への投入を引き続き拡大し、技術開発とインセンティブ制度をさらに充実し、技術人材を取り入れて、開発能力を強化し、中国科学大学、中科院合肥智能研究所などとの提携を強化し、弊社の製品開発能力を増強し、三洋電機側への技術依存の程度の低減に努めている。

### 三. 中日両国の相互貿易政策変化のリスク

弊社は中日合弁企業であり、株式公開の前、日本側の6大株主（三洋中国を含む）は合計で弊社の49.16%の株式を保有している。したがって、弊社の生産経営活動は必然的に中日両国の関連政策の影響を受ける。もし中日両国の相互貿易、投資等の政策が大きく変われば、例えば、日本側は自国企業による中国への投資に制限をかけたたり、自国企業による中国への技術の輸出に制限を掛けたり、あるいは中国の外資政策の変化など、これらの変化は弊社の経営に大きな影響を及ぼす。

**対策：**世界経済の一体化はもはや趨勢となり、直接貿易、投資の便利化は「一体化」の追求目標であり、世界貿易（技術貿易と資本貿易を含む）の環境は開放的、ゆるやかな方向に向かって発展する。我が国は既にWTOに加盟し、これから世界貿易において更なる広範囲・高程度の公正・公平な待遇を享受すると同時に、対外経済政策ももっと開放的、もっと安定的なものでなければならない。弊社は中日相互貿易、投資等の政策情報の収集、分析と研究作業を強化する。もし異常な変化が起きれば、その前にそれなりの準備三洋をできるように努める。

### 四. 原材料供給、価格変動及び為替変動のリスク

弊社の製品において、製造コストに占める原材料の比率は比較的高く、洗濯機の場合では、直近三年のデータはそれぞれ81.68%、79.99%、84.34%である。また、電子レンジにいったでは、製造コストに占める原材料の比率について、直近三年はそれぞれ82.15%、77.88%、74.99%である。弊社では、生産に必要な原材料と部品は主に国内から調達し、一部は海外輸入に頼っている。

海外先は日本、韓国、シンガポールやタイ等の国がある。洗濯機に関して、主な輸入品として、ステンレス板、ポリエチレン、ABS（工業用プラスチック）、電子制御ユニットなどあり、電子レンジについては、主な輸入品としてマグネトロンやステンレス板などがある。直近三年の海外部品調達額はそれぞれ1893.78万元、1381.72万元、1687.49万元であり、当該年度調達総額に占める比率はそれぞれ15.05%、12.03%、11.83%である。したがって、弊社の生産経営は海外の原材料や部品の調達にある程度頼っているが、輸出国の輸出政策の変化、サプライヤーの生産経営の変化及び国際市場価格の変動も弊社の生産経営に影響を及ぼす。

弊社は国内で調達するものとして、洗濯機では主にモーター、牽引器、取水バルブやダイオード等の電子部品があり、電子レンジでは高圧変圧器、タイマーなどがある。直近3年の国内部品調達額はそれぞれ10690.49万元、10100.18万元、12573.58万元であり、当

該年度の調達総額に占める比率はそれぞれ 84.95%、87.97%、88.17%である。したがって、国内部品市場価格の変動およびサプライヤーの生産経営状況の変化も弊社の生産経営に大きな影響を及ぼす。

その他、弊社は海外から原材料や部品を輸入し、海外の株主に配当金を支払うときに一定の外貨を使う必要がある。弊社は直近3年において、使った外貨の額はそれぞれ 326.36 万米ドル、292.96 万米ドル、365.10 万米ドルであり、それによって生じた為替差損の額はそれぞれ 3.68 万元、1.58 万元、0.07 万元である。したがって、為替の変動は弊社の生産経営に一定の影響を及ぼしている。

**対策：**この為替リスクに対して、弊社はこれから国際金融市場および為替市場の動向に注視し、適切な外貨を合理的に選択することによって、外貨価値の維持に努める。また、慎重穏妥という原則のもとで、外貨収入や外貨支出の管理を徹し、外貨のリスクを可能な限り減らしたい。

## 五. 業務集中と製品カテゴリーの少なさのリスク

弊社の現在の主な業務は家庭用洗濯機と電子レンジの製造・販売である。ここ3年では売上に占める主要業務の比率はそれぞれ 99.65%、99.26%、99.04%である。業務の範囲が集中しているということは、弊社の景気変動の対応能力を低下させている。弊社は現在、20種類以上の洗濯機と10種類以上の電子レンジを製造し、製造技術も先進的なものである。しかし、弊社の製品は中・高級品市場むけであるため、製品種類が少なく、異なる消費者のニーズを満たすことはできない。これは弊社の市場シェアの向上と規模の急拡大に影響をおよぼしている。

**対策：**弊社は家庭用洗濯機と電子レンジへの投入を引き続き拡大すると同時に、関連する事業領域にも積極的に浸透、開拓している。弊社は緻密な調査および会社内外の現状分析を通して、今回募集した資金を年産1600台の工業用洗濯機プロジェクトに投入し、そして弊社自力で調達した資金を小型家電プロジェクトに投入することを決定した。上記のプロジェクトは、市場の見通しや収益の見込みがよく、弊社の将来の成長の柱となるであろう。これらのプロジェクトが完成した後、弊社の事業の構成は今までの単に家庭用洗濯機や電子レンジに依存していることから、家庭用洗濯機と電子レンジを主として、同時に工業用洗濯機と小型家電も備えている状態へシフトし、事業収益のリスクが分散していく。

高品質な家電製品を製造し、一流企業を目指し、市場細分化の中優位的なポジションを確立することは、弊社が一貫して堅持してきた競争戦略である。我が国の経済の持続的成長と国民所得の増加に伴い、家電市場に占める中・高級品の割合が上昇するであろう。これは弊社の市場シェアの向上と事業規模の拡大にもっと多くのチャンスをもたらす。同時に、弊社は生産コストと経営コストを削減することを通して、一般消費者のニーズに適合する。また、研究開発への投資を引き続き増やし、市場のニーズの変化に基づいて、異なる規格、スペックの製品を設計し、さまざまな嗜好を持つ消費者のニーズにこたえる。そして、製品のラインナップを充実させることによって、弊社の単一製品への依存のリスクを低減する。

## 六. 募集した資金の投資リスク

弊社は今回で募集した資金の仮投資先である超音波洗濯機プロジェクト、ターンテーブル無し電子レンジプロジェクトと工業用洗濯機プロジェクトに必要な技術は皆三洋電機から導入し、弊社は導入し技術をタイムリーに消化・吸収することができるかどうかは、これらのプロジェクトのスムーズな実施に直接に影響を及ぼす。

今回で募集した資金を使って生産する超音波洗濯機とターンテーブル無しの電子レンジはすべて技術レベルの高いものである。現在の国内において、弊社の試作品や小口生産以外に、同種類の競合製品はまだ存在しない。新製品は果たして市場や消費者に受け入れるかどうかは、一定のリスクが存在する。

募集した資金の投資プロジェクトの工程管理の不備あるいは想定外のトラブルもプロジェクトの進捗や工程のクオリティに影響を及ぼし、そして、プロジェクトの予測収益にも影響を及ぼす。

**対策：**弊社は現在すでに一部の技術者を三洋電機に送り、必要なトレーニングを受けさせている。また、技術センターもプロジェクトチームを設置し、プロジェクトの実施に十分な技術的準備のため、各投資プロジェクトに関連する専門研究も始めている。

今回募集した資金で投資するプロジェクトは、既に弊社の内部および外部の研究機関の緻密な検証を経て、十分な実施可能性と将来性がある。超音波洗濯機とターンテーブル無しの電子レンジは弊社の既存製品の技術と製品性能のグレードアップであり、環境性能と利便性も備えて、現代人の消費理念にもっと合致している。これらのプロジェクトが実施された後、弊社は妥当な製品価格に基づいて、新製品の宣伝とプロモーションを強化し、強い勢いで市場に参入する。その他、募集した資金の投資先である販売ネットワークの構築プロジェクトも新製品の市場開拓をバックアップすることになる。

プロジェクトの管理リスクに対して、弊社は経営豊富な工程建設管理人員からなる工程建設指揮部を設置し、各専門部門の仕事の調整を図り、工程建設の管理の強化と工程建設の実施の推進を強化し、時間通りにプロジェクトの完成を確保する。弊社もこれから専門の工程監査会社を招聘し、工程の品質を確保する。

## 七. 国家税收政策変化のリスク

弊社は国家レベルの高新技術開発区内に位置している外資系メーカーである。「外商投資企業和外国企業所得税法」及びその実施細則の規定によると、弊社の法的所得税の税率は15%で、そして「両免三減半」という優遇政策も享受している。弊社の1997-1998年度の企業所得税が免除され、1990-2001年度の企業所得税の半分が免除され、実質の所得税率は7.5%である。2002年6月に、弊社は安徽省対外貿易経済合作庁皖外経貿技字（2002）第079号文件により、外商投資先先進技術企業に認定され、2002-2004年では法律に基づいて企業所得税が半減され、実質の所得税率が10%であった。

弊社は安徽省のハイテック企業であり、関連する規定によると、高新技術製品および火炬計画項目製品を生産する場合、付加価値税の25%の50%は、地元の税務機関の認可を得れば、後で全額返済される。弊社はこの優遇政策により返還された税金について、直近三年ではそれぞれ165.74万元、170.00万元と160.30万元であり、当該年度の利益増額に占める比率はそれぞれ4.59%、4.57%と4.07%になっていて、そして、各年度の純利益への影響はそれぞれ153.31万元、153.00万元と145.17万元である。

このように、もし国の税收政策が変われば、あるいは弊社が現在享受している優遇政策

が取り消されたら、弊社の業績も一定の影響を受ける。

**対策：**弊社はこれから内部の管理を絶えず強化し、経営コストを削減し、内部の改善によって税収政策変化の影響を低減させる。と同時に、弊社はこれからも国のマクロ政策の分析や予測を強化し、政府および政策研究部門との交流を促進し、国の政策を熟知することを通して、弊社による税収政策変化の対応能力を強化する。

## 八. マクロ経済循環のリスク

弊社の現在の主力製品は洗濯機と電子レンジという 2 大系列の家電製品であり、まだ伝統的な大型商品である。そして、弊社の製品は主にミドル・ハイエンド市場をターゲットとし、製品の販売状況は国民の消費水準と購買力水準に密に関連している。もし、マクロ経済が周期的な変動により国民の所得水準と消費水準に影響であれば、弊社の製品販売は一定程度の影響も受けて、弊社の経営成績も影響を受ける。

**対策：**我が国の経済の持続的成長や国民所得の絶対水準の上昇により、洗濯機や電子レンジなどの伝統的な大型家電製品も徐々に一般化し、普通の家庭もそれなりの購買能力を備えている。これによって、弊社の製品は家庭収入に対する需要の弾力性は今では減少している。同時に、弊社も技術の開発、生産工程の改善、生産と経営コストの削減等を一層強化することによって、経済が低迷するときの不利の影響を回避する。

## 九. 製品ライフサイクルのリスク

技術進歩のスピードアップと国民所得水準の向上により、洗濯機や電子レンジ等の家電製品のモデルチェンジやバージョンアップのスピードも上がっていて、製品のライフサイクルが著しく短縮する傾向がある。現在、弊社の製品は国内の同業界の中で優位なポジションを占めていて、大衆消費と時代の潮流をリードしているとは言え、技術革新がもし遅ければ、あるいは新製品が市場需要の変化に追いつかなければ、弊社はこの競争の中で不利な位置に陥る。

**対策：**「ハイテック技術を駆使し、高品質な家電を製造する」のは弊社が一貫して堅持してきた製品と技術戦略である。近年、弊社の製品ライフサイクルはますます短くなっていき、従来の 4~5 年から 2-3 年まで縮小した。これにより、弊社の製品はいつも国内同業界のトップレベルをリードすることができる。弊社はこれからも引き続き海外から先進的な製品生産技術を導入し、またそれを消化・吸収する。そして、新製品への研究開発投資をさらに増やすことによって、市場ニーズの変化に積極的に対応する。

その他、弊社は募集した資金で投資する超音波洗濯機やターンテーブル無しの電子レンジという二つのプロジェクトは、技術レベルが高く、それは弊社が製品と技術のグレードアップ、競争優位の強化、製品ライフサイクルの短縮等に積極的に対応することの措置を表している。

## 十. WTO 加盟のリスク

我が国に既に WTO に加盟し、これからは家電製品の関税も徐々に低下し、技術、規模、資金や管理等の面で優位である海外の家電メーカーの中国進出も容易になり、これは国内家電市場の競争を一層激化させるだけでなく、国内の家電メーカーに一定の影響を与えると同時に、弊社にも厳しい競争圧力をもたらした。

**対策：**我が国の家電業界の市場開放は比較的早く、開放の程度も比較的高い。国内家電行は既に海外メーカーとの競争の洗礼を受けていた。我が国の政府の承諾によると、WTO 加盟五年後、我が国の輸入家電製品の関税税率は 15%まで下がる。税関の統計資料によると、WTO に加盟する前、洗濯機関連製品の関税税率は平均で 31%であり、電子レンジ関連製品の関税は平均で 32%であった。つまり、WTO に加盟した後家電製品の関税税率の下げ幅はそんなに多くない。海外メーカーの価格優位性も高くない。そして、輸入家電製品の関税の引き下げは段階的であり、したがって、WTO 加盟は我が国の家電業界に与える影響は大きくない。特に製品生産技術が国内トップレベルの弊社にとって、その影響とショックもさらに小さい。弊社は WTO 加盟後の国内市場と国際市場の融合、国際貿易の一層の円滑化、情報伝達の加速等のチャンスを十分に利用し、有力製品の海外販売を積極的に推進し、国際市場に進出し、市場範囲を拡大する。

## 参考文献

### 〈日本語文献〉

- 安藤直紀 (2009) 「国際戦略提携における信頼関係形成要因」『東アジア評論』第 1 号、pp. 5-14.
- 石井真一 (2003) 『企業間提携の戦略と組織』中央経済社
- 伊丹敬之・加護野忠男 (2003) 『ゼミナール経営学入門 (第 3 版)』日本経済新聞社
- 今井賢一・伊丹敬之・小池和男 (1982) 『内部組織の経済学』東洋経済新報社
- 今井理之 (1990) 『対中投資—投資環境と合弁企業のケーススタディー』日本貿易振興会
- 牛丸元 (2007) 『企業間アライアンスの理論と実際』同文館出版
- 大滝精一 (1988) 「知識創造メカニズムとしての戦略提携」『経済行動』第 3 巻第 2 号、pp. 10-19.
- 大滝精一 (1991) 「戦略提携と組織学習」『組織科学』第 25 巻第 1 号、pp. 36-46.
- 小川卓也 (1995) 『戦略的提携の理論と実際』エルコ
- 沖野一郎 (2014) 「アライアンス・マネジメントの実際—塩野義製薬のケース—」元橋之一編著『アライアンス・マネジメント—米国の実践論と日本企業への適応—』白桃書房、pp. 119-130.
- 折橋靖介 (2003) 『多国籍企業の意味決定と行動原理』白桃書房
- 郝燕書 (2000) 「中国電子産業の発展と日本企業の国際化」『経済論集』第 47 巻第 1 号、pp. 33-62.
- 郝燕書 (2011) 「第 5 章 中国電器企業の技術创新能力の蓄積と形成—海信集団の事例を中心に—」上山邦雄・郝燕書・呉在烜編著『「日中韓」産業競争力構造の実証分析—自動車・電機産業における現状と連携の可能性—』創成社、pp. 85-117.
- 川井伸一編著 (2013) 『中国多国籍企業の海外経営—東アジアの製造業を中心に—』日本評論社
- 木村亘志 (2014) 「第 1 章 アライアンスに関する戦略論」元橋之一編著『アライアンス・マネジメント—米国の実践論と日本企業への適応—』白桃書房、pp. 10-33.
- 窪田祐一 (2012) 「戦略的提携における組織間マネジメント・コントロール—共同開発を中心に—」『原価計算研究』第 36 巻第 1 号、pp. 95-106.
- 桑嶋健一 (1996) 「戦略的提携」高橋伸夫編著『未来傾斜原理—協調的な経営行動の進化—』白桃書房、pp. 107-130.
- 高瑞紅 (2012) 『中国企業の組織学習 国際提携を通じたパラダイム転換』中央経済社
- 胡竹清 (2015) 「日中合弁企業のマネジメントについて—青島海信日立空調系統有限公司元副総経理範大鵬氏インタビュー—」『経営総合科学』(愛知大学) 第 104 号、pp. 89-115.

- 胡竹清 (2016) 「戦略的提携のマネジメントについて」『愛知論叢』第 100 号、pp. 21-46.
- 今野喜文 (2005) 「提携マネジャーの役割とその育成プロセスについて～リエゾンとしての提携マネジャー育成に関わるプロセスの解明に向けて～」『北星論集 (経)』第 45 巻第 1 号、pp. 37-57.
- 今野喜文 (2006) 「戦略的提携に関する一考察」『北星論集 (経)』第 45 巻第 2 号、pp. 65-86.
- 坂野友昭・Jean L. Johnson (1991) 「国際合弁の成功率」村松司叙編著『国際合弁戦略』中央経済社、pp. 87-99.
- 宋戸善一・草野厚 (1988) 『国際合弁 トヨタ・GM ジointベンチャーの軌跡』有斐閣
- 高橋透・淵辺善彦 (2011) 『ネットワークアライアンス戦略—企業提携「再構築」のために実務対応』日経 BP 社
- 竹田志郎 (1992) 『国際戦略提携』同文館
- 竹之内秀行 (1997) 「国際戦略提携における信頼の構築」『東海大学政治経済学部紀要』第 29 号、pp. 93-104.
- 田村正紀 (2006) 「リサーチ・デザイン 経営知識創造の基本技術」白桃書房
- 張淑梅 (2004) 『企業間パートナーシップの経営』中央経済社
- 陳韻如 (2005) 「戦略的提携理論の展開—パースペクティブの比較を中心に」『経済論集 (京都大学)』第 175 巻第 4 号、pp. 358-376.
- 陳浩政 (2012) 「国際合弁企業における社会関係資本としての信頼—台湾における日台合弁企業を事例として—」『日本経営学会誌』第 29 号、pp. 17-28.
- 徳田昭雄 (2000) 『グローバル企業の戦略的提携』ミネルヴァ書房
- 中村裕一郎 (2013) 『アライアンス・イノベーション 大企業とベンチャー企業の提携：論理と実際』白桃書房
- 中本龍一 (2014) 「組織論から見たアライアンス・マネジメント—既存研究と論文の整理」元橋一之編著『アライアンス・マネジメント 米国企業の実践論と日本企業への適用』白桃書房、pp. 164-18.
- 沼上幹 (1995) 「個別事例研究の妥当性について」『ビジネス レビュー』第 42 巻第 3 号、pp. 55-70.
- 野中郁次郎 (1991) 「戦略的提携序説—組織間知識創造と対話—」『ビジネス レビュー』第 38 巻第 4 号、pp. 1-14.
- 延岡健太郎・真鍋誠司 (2000) 「組織間学習における関係の信頼の役割：日本自動車産業の事例」『神戸大学経済経営研究 (年報)』第 50 号、pp. 125-144.
- 長谷川信次 (1998) 『多国籍企業の内部化理論と戦略提携』同文館
- 原岡一馬・若林満編著 (1993) 『組織コミュニケーション：個と組織の対話』福村出版
- 範大鵬・時晨生・郝燕書 (2014) 「日本企業と中国企業の新たな協力形態—海信日立の事例を中心として」『アジア研究』第 60 巻第 4 号、pp. 73-83.
- 平野実 (2007) 『国際合弁企業と知識構造』晃洋書房
- 馬越恵美子 (2011) 「ダイバーシティ・マネジメントと異文化経営：グローバル人材を育てるマインドウェアの世紀」新評論
- 松行彬子 (2000) 『国際戦略的提携—組織間関係と企業変革を中心として—』中央経済社
- 元橋一之編著『アライアンス・マネジメント 米国企業の実践論と日本企業への適用』白桃書房
- 安田洋史 (2006) 『競争環境における戦略的提携 その理論と実践』NTT 出版
- 山倉健嗣 (1993) 『組織間関係—企業間ネットワークの変革に向けて』有斐閣

- 山倉健嗣(2001)「アライアンス論・アウトソーシング論の現在」『組織科学』第35巻第1号、pp. 81-95.
- 山田幸三・楊杜・尹大栄(1995)「中国における国際合弁企業のマネジメント—日中合弁企業の調査を中心として—」『岡山大学経済学会雑誌』第26号第3・4巻、pp. 267-287.
- 李新建(2008)「国際戦略提携におけるコントロールと信頼」『東洋学園大学紀要』第16巻、pp. 189-203.
- 李新建・今口忠政(2003)「日中合弁企業におけるパートナー信頼関係の構築に及ぼす要因」『経営行動学科』第16巻第3号、pp. 185-194.
- 劉曉恵(2005)「競争優位性構築に果たす戦略提携の役割—在中日系電子企業を事例として—」愛知大学大学院経営学研究科提出博士論文
- 若林直樹(2006)『日本企業のネットワークと信頼—企業間関係の新しい経済社会学的分析—』有斐閣

### 〈英文翻訳著書〉

- Badaracco, Joseph L. Jr. (1991) *The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliance*, Harvard Business School Press. (中村元一・黒田哲彦訳(1992)『知識の連鎖—企業成長のための戦略同盟—』ダイヤモンド社)
- Barney, J. B. (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall. (岡田正大訳(2003)『企業戦略論』(下)ダイヤモンド社)
- Brandenburger, Adam M. and Barry J. Nalebuff (1996) *Co-opetition*, Doubleday Business. (嶋津祐一・東田啓作訳(1997)『コーペティション経営—ゲーム理論がビジネスを変える—』日本経済新聞社)
- Hamel, G. and Doz, Y. L. (1998) *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering*, Harvard Business School Press. (志太勤・柳孝一監訳、和田正春訳(2001)『競争優位のアライアンス戦略—スピードと価値創造のパートナーシップ—』ダイヤモンド社)
- Lewis, Jordan D. (1990) *Partnerships for Profit*, Free Press. (中村元一他訳(1993)『アライアンス戦略』ダイヤモンド社)
- Simon, H. A. (1965) *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations, 3rd edition*. Free Press. (松田他訳(1989)『経営行動：経営組織における意思決定プロセスの研究』ダイヤモンド社)
- Tidd, Bessant and Keith Pavit (2001) *Management Innovation: Integrating Technological, Market and Organization Change*, John Wiley & Sons. (後藤晃・鈴木潤訳(2004)『イノベーションの経営学—技術・市場・組織の統合的マネジメント—』NTT出版)

### 〈英語文献〉

- Barney, J. B. (1986). STRATEGIC FACTOR MARKETS: EXPECTATIONS, LUCK, AND BUSINESS STRATEGY. *Management Science* (1986-1998), 32(10), 1231.
- Bing-Sheng Teng, & Das, T. K. (2008). Governance structure choice in strategic alliances. *Management Decision*, 46(5), 725-742.
- Bruce, Margaret, Fiona Leverick and Dale Littler (1995) "Complexities of Collaborative Product Development," *Technovation*, Vol.15, No.9, pp.535-552.

- Chen, H., & Chen, T. (2003). Governance structures in strategic alliances: Transaction cost versus resource-based perspective. *Journal of World Business*, 38(1), 1-14.
- Child, John and David Faulkner (1998) *Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*, Oxford University Press.
- Child, John, David Faulkner and Stephen B. Tallman (2005) *Cooperative Strategy: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*. 2Edition, Oxford University Press.
- Child, John, Y. Yan and Y. Lu (1997) "Ownership and Control in Sino-Foreign Joint Ventures," in Paul W. Beamish and J. Peter Killing (eds.), *Cooperative Strategies: Asia Pacific Perspectives*, The Next Lexington Press, pp.181-225.
- Das, T. K., & Bing-Sheng Teng. (2000). Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective. *Organization Science*, 11(1), 77-101.
- Doz, Y. L. (1996) THE EVOLUTION OF COOPERATION IN STRATEGIC ALLIANCES: INITIAL CONDITIONS OR LEARNING PROCESSES? *Strategic Management Journal* (1986-1998), 17, 55.
- Faulkner, David O. and Mark De Rond (2000) "Perspectives on Cooperative Strategy," in David Faulkner and Mark De Rond (eds.), *Cooperative Strategy: Economic, Business, and Organizational Issues*, Oxford University Press, pp.3-39.
- Franko, L. G. (1971) *Joint Venture Survival in Multinational Corporations*. Praeger.
- Gulati, R. (1998). ALLIANCES AND NETWORKS. *Strategic Management Journal* (1986-1998), 19(4), 293.
- Hagen, A. F., and Amin, S. G. (1994) "Strategic Alliances in Global Economic Competitiveness: What are They, and What are Major Motives behind Them", *SAM International Management Conference*, 5-14.
- Hamel, Gray (1991) "Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, Vol.12, pp.83-103.
- Hamel, Gray Y.L.Doiz and C.K.Prahalad (1989) "Collaborate with Your Competitors and Win", *Harvard Business Review*, 1-2, pp.133-139.
- Hoffmann, Werner H and Roman Schlosser (2001) "Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-Sized Enterprises: An Empirical Survey," *Long Range Planning*, Vol.34, No.3, pp.357-381.
- Inkpen, Andrew C. (1998) "Learning and Knowledge Acquisition through International Strategic Alliances", *Academy of Management Executive*, Vol.12, No.4, pp.69-80.
- Isabella, L. A. (2002). Managing an alliance is nothing like business as usual. *Organizational Dynamics*, 31(1), 47-59.
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(3), 217-237.
- Killing, J. P. (1982, May). How to make a global joint venture work. *Harvard Business Review*, 60, 120.
- Kogut, B. (1988). JOINT VENTURES: THEORETICAL AND EMPIRICAL PERSPECTIVES. *Strategic Management Journal* (1986-1998), 9(4), 319.
- Lynch, R. P., (1993) *Business Alliances Guide*, John Wiley & Sons.
- Mellat-Parast, M., & Digman, L. A. (2007). A framework for quality management practices in strategic alliances. *Management Decision*, 45(4), 802-818.

- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B. Burt, R. S. and Camerer, C. (1998) "Not so Different After All: A Cross Discipline View of Trust", *Academy of Management View*, 23(3):393-404.
- Spekman, R. E., Forbes, Theodore M., I, II, Isabella, L. A., & MacAvoy, T. C. (1998). Alliance management: A view from the past and a look to the future. *The Journal of Management Studies*, 35(6), 747-772.
- Uddin, M. B., & Akhter, B. (2011). STRATEGIC ALLIANCE AND COMPETITIVENESS: THEORETICAL FRAMEWORK. *Researchers World*, 2(1), 43-54.
- Wang, Z. (1992). Managerial psychological strategies for sino-foreign joint ventures. *Journal of Managerial Psychology*, 7(3), 10.
- Wen, S. H., & Chuang, C. (2010). To teach or to compete? A strategic dilemma of knowledge owners in international alliances. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(4), 697-726.
- Yoshino, M. Y. and Rangan, U. S. (1995) *Strategic alliances: An entrepreneurial approach to globalization*, Harvard Business School Press.

### 〈中国語文献〉

- 陳菲琮・範良聰 (2007) 「基於合作与竞争的戰略聯盟穩定性分析」『管理世界』第 7 期、pp. 102-110.
- 成志明編 (1991) 『中外合資企業經營管理』南京大學出版社
- 陳一君 (2004) 「基於戰略聯盟中的相互信任問題探討」『科研管理』第 25 卷第 5 期、pp. 4-45.
- 陳支武 (2008) 「企業戰略聯盟的競爭優勢及戰略聯盟管理」『财会月刊』第 20 期、pp. 28-29.
- 丁寧・陳修權 (1997) 「浅析中日合資企業的內部適應能力」『日本研究』第 4 期 pp. 10-13.
- 方剛・秦春雷・孫力 (2013) 「中日合資企業控制權轉移防範機制研究」『東北亞論壇』第 6 期、pp. 42-50.
- 範作申 (1997) 「論國際型經營中的中日合資企業—以企業經營管理模式為中心」『日本學刊』第 1 期、pp. 52-67.
- 範作申 (2005) 「跨文化管理的理論与实践—从文化角度論中日合資企業經營」『日本學刊』第 01 期、pp. 140-154.
- 龔毅・謝恩 (2005) 「中外企業戰略聯盟知識轉移效率的實証分析」『科學學研究』第 23 卷第 4 期、pp. 500-505.
- 海信科龍電器股份有限公司 2010-2014 年年度報告
- 韓岫嵐 (2000) 「企業國際戰略聯盟的形成和發展」『中國工業經濟』第 4 期、pp. 13-18.
- 合肥榮事達三洋電器股份有限公司 2004-2013 年年度報告
- 合肥榮事達三洋電器股份有限公司首次公開發行股票招股說明書 (2004 年)
- 合肥榮事達三洋電器股份有限公司章程 (2014 年改定版、2012 年 9 月改訂版)
- 黃俊・李伝昭・張旭梅等 (2007) 「戰略聯盟管理与聯盟績效的實証研究：基於動態能力的觀點」『科研管理』第 28 卷第 6 期、pp. 98-107.
- 簡兆權・李垣 (1998) 「戰略聯盟的形成機制—非零和合作博弈」『科學学与科學技術管理』第 19 卷第 9 期、pp. 17-18.
- 黎常 (2008) 「中外合資企業管理控制与知識獲取關係的實証研究」『科學學研究』第 26 卷第 6 期、pp. 1267-1275.

- 李健·金占明 (2007) 「戰略聯盟伙伴選取、競合關係與聯盟績效研究」『科學學與科學技術管理』第 11 期、pp. 161-166.
- 凌文栓·方俐洛 (1994) 「中國文化與中日合資企業管理」『中國管理科學』第 1 期、pp. 47-56.
- 凌文栓·邵道生等 (1993) 「中日合資企業中國員工對日本管理者及所在企業的評價」『中國社會科學』第 1 期、pp. 207-222.
- 劉素·陳志軍·蔡地 (2014) 「對等股權下股東控制關係的動態變化—基於海信日立合資公司的案例研究」『中國工業經濟』第 6 期、pp. 135-146.
- 李有華·陳昭文 (1996) 『中外合資企業全書』北京：中國法制出版社
- 潘思諭 (2012) 『中國企業國際戰略聯盟的理論與實証』北京：經濟管理出版社
- 青島海爾股份有限公司 2004-2013 年年度報告
- 清華大學管理學院編 (1992) 『國際合資企業』北京：清華大學出版社
- 邵一明·蔡啟明 (2005) 『企業戰略管理』(第二版) 上海：立信會計出版社
- 湯谷良·夏怡斐 (2009) 「母公司文化控制力：中外合資企業文化陳述的差異與融合—基於中外合資汽車公司的多案例比較」『管理世界』(增刊) S1 期、pp. 65-74.
- 王敏 (2010) 『國際合資戰略與經營支配權：基於 20 世紀 90 年代中日合資企業的分析』光明日報出版社
- 王薔 (2004a) 「論戰略聯盟中的相互信任問題 (上)」『外國經濟與管理』第 22 卷第 4 期、pp. 22-25.
- 王薔 (2004b) 「論戰略聯盟中的相互信任問題 (下)」『外國經濟與管理』第 22 卷第 5 期、pp. 21-24.
- 王志樂 (2007) 『2007 跨國公司在中國投資報告』北京：中國經濟出版社
- 王志樂 (2012) 『走向世界的中國跨國公司』北京：中國經濟出版社
- 伍華佳 (2011) 『海內外華人企業戰略聯盟研究：以東方管理文化為視角』北京：經濟管理出版社
- 徐飛·徐立敏 (2003) 「戰略聯盟理論研究綜述」『管理評論』第 15 卷第 6 期、pp. 12-22.
- 周建 (2000) 「企業戰略聯盟的競爭力研究：核心競爭能力的觀點」『南開管理評論』第 1 期、pp. 42-48.
- 莊亞明·李金生 (2004) 「高技術企業知識聯盟中的知識轉移研究」『科研管理』第 25 卷第 6 期、pp. 50-55.

