



Discussion Papers In Economics And Business

リスク下における不作為バイアスと新興国展開の停滞
～日本企業の経営層と現場の情報断絶～

藤田 法子

Discussion Paper 17-24

Graduate School of Economics and
Osaka School of International Public Policy (OSIPP)
Osaka University, Toyonaka, Osaka 560-0043, JAPAN

リスク下における不作為バイアスと新興国展開の停滞
～日本企業の経営層と現場の情報断絶～

藤田 法子

Discussion Paper 17-24

July 2017

Graduate School of Economics and
Osaka School of International Public Policy (OSIPP)
Osaka University, Toyonaka, Osaka 560-0043, JAPAN

リスク下における不作為バイアスと新興国展開の停滞

～日本企業の経営層と現場の情報断絶～

藤田法子[†]

要旨

本稿は、日本企業の新興国市場戦略における課題について、コクヨのグローバル展開の事例と日本企業に対するアンケートやインタビュー調査などから、新たな視点を提供することを目的とする。先進国経済の低成長傾向や少子高齢化に伴う日本市場の長期的な縮小均衡などの懸念から、新興国市場への期待が高まり、特にリーマンショック以降は新興国中間層への関心が高まった。しかし、日本企業の新興国中間層への取り組みは苦戦しており、経営資源の観点から本国市場と連続性が高いと期待される富裕層戦略へと回帰している。この背景には、いわゆる「新興国のジレンマ」や現地市場を正しく認識することの難しさに加え、特にリスクが強く意識される場合には、経営判断において不作為バイアスが働いていることがあると考えられる。経営者と現場担当者との間で市場に対する認識ギャップが拡大し、資源配分の意思決定が阻害されることにより、試行錯誤を通じた新たな市場の認知とそれへの対応という創発の循環に入ることが困難になっている可能性がある。新興国市場での取り組みは、新興国市場の現状と将来の可能性に対する正しい認識と、現地適用まで実験・探索・失敗を繰り返しながら実地経験という知識を蓄積することが必要である。これら現場の知識を十分に汲み上げた経営判断を行うためには、意思決定論的観点からバイアス解消を意識した体制づくりが重要であることを指摘する。

JEL 分類番号 : M16、M31

キーワード : 新興国市場戦略、意思決定、不作為バイアス、日本企業

2017年7月

[†] 大阪大学大学院経済学研究科 博士後期課程 nori@mail.infomart.or.jp

1. はじめに（問題意識）

本稿は、日本企業の新興国市場展開における課題について、コクヨのグローバル展開の事例と日本企業に対するアンケートやインタビュー調査などをふまえて、意思決定論的観点から論じるものである。

日本経済の低成長や少子高齢化に伴う長期的な市場縮小などの懸念から、これまで海外展開に積極的でなかった企業についても海外展開の意欲が高まっている。2015年国勢調査では日本の総人口（外国人を含む）は1億2711万人で、前回（2010年）の調査に比べて94万人（0.7%）減少したことが明らかになった。日本の人口減少は推計はされていたものの、実際の統計で確認されたのは1920年の調査開始以来初めてであり、日本市場の縮小が現実のものとなった。企業の持続的成長のためには、日本市場だけに依拠しては難しく、グローバル展開が求められている。

一方で、海外に目を向けると、アジアには中国（13億7462万人）、インド（12億9271万人）、インドネシア（2億5546万人）、フィリピン（1億215万人）といった、日本と同等、あるいはそれ以上の人口規模を有する国がある。人口規模だけでなく、近年こうした新興アジアの国々の経済成長はめざましい。1998～2007年の10年間の経済成長率は、日本が1.0%、先進国平均で2.8%であったのに対して、新興国・発展途上国のそれは5.8%、新興アジアだけでみると7.6%であった。これに伴い、購買力平価に換算した国内総生産（2015年）は、先進国42.4%、新興・発展途上国57.6%と、すでに新興国の市場規模が先進国を上回っている（IMF2016）。

新興国を含めた日本企業の海外進出は、日本経済全般にとってプラスの効果をもたらし得る。その最大の根拠は、海外で成功した企業が莫大な利益を獲得していることにある。『通商白書2015年版』によれば、日本企業の海外子会社の経常利益は7兆6,000億円にのぼっており、これは日本国内で活動する企業の利益（24兆1,000億円）の32%にも相当する。さらに海外子会社にストックされた内部留保残高は28兆7,000億円に達し、事業継続・拡大の有利な担保となっている。

特にリーマンショック以降は新興国中間層への関心が高まった。しかし、現時点では日本企業の新興国中間層への取り組みは成功しているとは言いがたく、本国市場と連続性が高いと期待される富裕層戦略へと回帰している。本稿は日本企業が新興国中間層市場で苦戦している背景について、従来論じられてきた経営資源論的観点に加えて、意思決定論的観点から検討する。

結論を先取りすると、日本企業の新興国中間層市場での苦戦は、現地市場を正しく認識することの難しさに加え、特にリスクが強く意識される場合には、経営判断において不作為バイアスがはたらくため、経営者と現場担当者との間で市場に対する認識ギャップが拡大し、新たな取り組みが阻害されている可能性がある。新興国市場での取り組みは、新興国市場の現状および将来の可能性に対する正しい認識と、新興国市場適用まで実験・探索・失敗を繰り返しながら実地経験という知識を蓄積することが重要であり、それらを十分に汲み上げたうえでの経営判断が求められる。そのためには、意思決定論的観点からバイアス解消を意識した体制づくりが重要であることを指摘する。

2. 先行研究のレビューと分析の枠組み

伝統的な国際経営論は主に先進国企業を対象に本国と経済発展水準や文化、商慣行などに共通性のある先進国市場への進出を中心に議論し、新興国に関する研究は低賃金を求めた生産拠点進出や、本国あるいは経済発展水準の近い先進国市場の補完的位置づけにとどまっていた。特に、途上国の中間層や底辺層への市場参入についてはあまり論じられず、本国と経営環境の大きく異なる新興国においては、従来の戦略

の変更が必要であることが指摘された (Arnold and Quelch1998、London and Hart 2004)。リーマンショックに端を発した金融危機により欧米諸国は「需要が蒸発した」と言われるほど経済が停滞したことから、相対的に影響が少ない新興国市場への期待が高まった。

新興国市場は所得水準に応じて、①富裕層 (ハイエンド)、②中間層 (ミドルエンドまたはボリュームゾーン)、③底辺層 (ローエンド) の三層に分けられる (吉原 2015)。『通商白書 2009 年版』は、アジアの新興国市場の重要性を指摘し、なかでも今後成長が期待される中間層向けに製品の品質を一定程度維持しつつ、低コスト化したうえでマーケティングを行う「ボリュームゾーン・イノベーション」を提唱した。

アジア新興国のなかでも中国の GDP は購買力平価換算で世界の 17.1%を占め (2015 年)、米国 (15.8%)、EU (11.9%) を上回る規模となっており、『通商白書 2015 年版』によれば、在中国の日系現地法人の経常利益は在米国の日系現地法人のそれを上回る規模へと拡大している。中国の経済成長率は、二桁台が連続した往時と比較するとやや鈍化したとは言え、引き続き 6%台にあり、また日本からの地理的な近接性も相まって、日本企業は中国を重要市場とみなしている。日中の緊密な経済関係に加えて、WTO への加盟 (2001 年) もあり、2000 年代初頭、日本企業は自らが持つ高い品質や高い技術力を競争優位ととらえ、中国市場開拓を考えた。こうした動きを反映して、日本企業の中国市場での展開については、ものづくり、マーケティング、ブランディング等、幅広い視野から多くの研究が行われた (黄 2003、ジェトロ 2004、山下 2006)。

研究が進むなかで、これまで企業が競争優位を築いてきた本国市場とは経済発展段階、制度、文化、顧客ニーズなど様々な面において非連続な新興国市場にいかにか浸透を図るかが、主に経営資源論の立場から議論されるようになった。新興国市場のなかでも、富裕層は従来の経営資源の延長線で対応できるため一定の合理性はあるものの、市場規模が小さく、成長性は限られ、将来を見据えて拡大する市場を探索する発想は希薄である。一方で、新興国の中間層は人口が多く、経済成長とともに市場規模の拡大が見込まれる。そこでこの層に向けた製品開発戦略として、①低価格品戦略、②高品質を「見える化」し、消費者に受け入れられようとする高付加価値戦略、③単なる低価格品戦略ではなく、現地の市場が求める機能に特化する差別化戦略が提唱された (新宅・天野 2009a)。

しかし、低価格戦略については、日本企業は高品質なものを高価格で作るのは得意であったが、低コストで作る技術は低かった (湯之上 2013)。また、技術の下方硬直性があり、技術者が最先端技術の研究を愛好する、あるいは現状の技術レベルを下回る製品を開発することへの心理的抵抗感をはじめとして、技術者の熟練、技能、態度、行動や発想の合理的修正は困難である (伊藤 2011)。次に、高付加価値戦略についてであるが、新興国の消費者が考える「高品質」は日本企業が考える「高品質」と同じとは限らない。新興国の消費者にとっては、日本企業は過剰技術で過剰品質を作っており、彼らが考える適正品質を適正価格で作るのは韓国、台湾、中国の企業等と比較すると相対的に不得手だった。また、差別化戦略は現地市場への深い理解が不可欠となり、現地適用には一定の時間を要する。

こうした要因により新興国における日本企業の中間層戦略は苦戦している。戦後から現在に至る 100 年にわたる日本の小売業のアジア展開過程を検証した川端 (2011) は、最近のマクロレベルで伝えられるアジアの消費市場拡大とは裏腹に、個々の進出小売企業は集客面、売上面とも苦戦しており、アジア市場をとらえるポイントが誤っている実態を明らかにした。また、日韓の半導体および電機産業について論じた湯之上 (2013) は、日本企業が韓国企業に敗北した要因として、同業界における技術のパラダイムシフトに対応できなかった点に加えて、日本企業は新技術導入や高い歩止まり率実現のための生産工程づくり、不良品を排除するため検査体制を充実させたことなどから製造原価の高騰を招いた点にあると指摘してい

る。このほか、吉川（2015）は、トヨタが2013年、新興国市場を重視するため組織変更を行い、インドには新興国市場向け戦略車を投入したが市場に受け入れられなかったことや、ダイキンがローコスト経営実現のために中国のエアコンメーカー格力空調への生産委託や金型や部品の共同開発に踏み切ったものの、ターゲットは引き続き富裕層中心となっていることなどをふまえ、日本企業の新興国の中間層対応は成功しているとは言い難く、当初の富裕層戦略へと回帰していると指摘した。

一般に先進国企業は先進国市場での競争に経営資源を割かなければならないために、新興国市場対応が限定的になる「新興国市場戦略のジレンマ」（天野 2010）に直面するが、当面の経営資源の配分が少ない「小さく生む」方針であれば、このジレンマは比較的乗り越えやすいと考えられる。日本企業の新興国市場における富裕層戦略は本国で培った経営資源の延長線上で対応可能な中間層の上位を含む富裕層を主な対象としてとらえ、今後経済成長とともに、この層が厚みを増していくことを期待する「小さく生んで、大きく育てる」方針であると言えよう。

こうした方向性は一定の合理性があるように思われるが、企業が新分野に進出する際、経営者の知識や能力が単に既存分野に専門化していること自体は、新分野の鍵となる知識や能力を企業に連れてくるだけの熱心さと想像力が現経営幹部にありさえすれば、深刻な障害とはならないとされる（Penrose1995）。企業者サービスの質を最も決定的に制限するのは異質の新事業を手がけたり、新たな地域に進出したりすることへの関心の欠如である（Penrose1995）。

生産プロセスのモジュール化によってアーキテクチャ革命が進むなかで、安価なモジュールの活用やアジアのメーカーへの生産委託を通じて、先進国企業は低コスト生産を実現した（藤本 2000、安室 2012）。比較的インテグラル型であるとされるオートバイ産業においてもホンダの東南アジア展開事例にみられるように、製品開発の現地化や部品共通化（プラットフォーム戦略の導入）等を通じて低価格モデルが開発された。ホンダの低価格モデルは中国を除くアジア主要国市場で4～7割程度のシェアを確保するに至った（太田原 2009、天野・新宅 2015）。さらに、中国においてはインテグラル型産業でさえ、機械系産業を中心に模造と改造を通じて汎用品の寄せ集めに近い「擬似オープン・モジュラー型アーキテクチャ」の製品へと変化している（藤本・新宅 2005）。このように、インテグラル型、モジュール型いずれの産業においても低コスト生産が進んでいることをふまえると、新興国中間層市場における日本企業の苦戦の要因を、ものづくりを中心とした経営資源論的観点から検討するだけでは不十分である。

このため、本稿は意思決定論の枠組みから新興国市場戦略における新たな視点を提示することを試みる。意思決定論の先行研究においては、損失と利得について、人間の心理では損失をより深刻に受け止めることが分かっている（Tversky & Kahneman 1991）。また、リスク下における人間の意思決定は、「不作為バイアス(omission bias)」があり、これは変革に対する非合理的な障害である現状を維持することを支持する（Ritov & Baron1990）。すなわち、作為の損害よりも不作為の損害を選択するのである。変革に失敗するリスクよりも変革することのリスクの方に興味を向ける（Bazerman& Moore 2009）。こうした枠組みから、新興国市場展開のあり方を再検討する。

そこで本稿は、日本企業の新興国展開について、特に中国事業を中心に、その過程を検証し、意思決定論をふまえて必要な戦略的視点とは何かについて論じることで、今後、新たに新興国市場への展開を行う、あるいは一層の拠点化を図る日本企業にとっての示唆を得ることを目的とする。

3. 分析の方法と対象

本稿はグローバル化のなかで日本企業が新興国の中間層市場において成功するための示唆を得ることを目的とする。そのために、新興国のなかでも特に市場規模が大きい中国市場について、日本政府による尖閣諸島国有化以降、日中関係が悪化した時期に生じた問題を分析することを通じて、リスクが強く認識される状態で不作為バイアスが作用し経営判断がなされず、取り組みが停滞する可能性を指摘する。

事例としてコクヨの新興国への展開過程を検討する。コクヨの事業は、従来国内市場中心であり、単体としては付加価値のつけにくい文具、オフィス家具の製造・販売を主要事業としている。しかし、経営環境の変化から2000年代以降、アジア新興国市場への展開を積極的に行っている。2014年時点の売上高に占める海外事業の割合は7%にとどまり、現時点でコクヨのグローバル展開の成否を評価するのは時期尚早だが、国内市場で伸び悩んでいた同社が経営体制を刷新したうえでグローバル戦略を描き、着実に海外売上高を伸ばしつつあるのもまた事実である。

まず、コクヨが固有の経営資源を獲得するに至った過程を明らかにするために、同社の沿革について整理する。次に中国への展開を中心に、筆者がこれまで行ってきたインタビューや先行研究に基づき、グローバル展開の背景や海外展開の端緒を確認し、新興国市場をどのようにとらえ、特に中間層に対してどのようにアプローチしているのか、そこで生じる問題への適応をいかに進めているのかを検討する。

研究方法として、日本企業に対するインタビューや収集した文献に基づいて検討する。ケーススタディで取り扱うコクヨについては、マーケティング・システムの変容による製造業のサービス化の代表として、コクヨグループのソリューション提供の拡大過程を分析した高室（2010）や、ベトナムの投資環境評価の視点からベトナムコクヨの事業展開の経緯を整理・紹介した西山（2013）などの先行研究があるだけで、特に国際経営戦略の解明と関連付けた分析は少ない。よって、社史や経営者本人による出版物、新聞・雑誌などの報道等も参照している。

次に日本企業の新興国市場への展開意欲について、日本企業に対するインタビューやアンケート調査などから議論を進め、リスクが強く認識される状況下における経営判断で生じる問題を指摘する。そのうえで、日本企業の新興国市場展開についての戦略的視点を考察するものとする。

4. 事例記述～コクヨのグローバル展開～

(1) 企業概要

コクヨの2015年度の売上高は3043億円、文具業界で国内トップ、オフィス家具業界で2位、オフィス向けカタログ通販分野では第3位の総合事務用品メーカーである。資本金は158億円、2015年12月期の売上高は3042億円（連結）、従業員は6668人（同前）である。（表1）

事業は大きく分けて3つのセグメントがある。売上高の約3割（975億円）を占めるステーションリー関連事業、売上高の約4割（1264億円）を占めるファニチャー関連事業、売上高の約3割（1096億円）を占める通販・小売関連事業である。（表2）

1979（昭和54）年度に売上高1000億円を超えた後、事業規模を拡大し、1988（昭和63）年度に2000億円を突破、1990（平成2）年度には3080億円と、3000億円を突破した。しかし、その後はバブル崩壊や事業環境の変化により、売上高はほぼ横ばいで推移している。

表 1 会社概要

商号	コクヨ株式会社
創業	1905 (明治 38) 10 月
資本金	158 億円 (2015 年 12 月末現在)
売上高	3,042 億円 (2015 年 12 月期、連結)
従業員数	連結 6,668 人 (2015 年 12 月末現在)
事業内容	文房具の製造・仕入れ・販売、オフィス家具の製造・仕入れ、販売、空間デザイン・コンサルテーション、小売業への店舗什器の販売など
本社	大阪市東成区大今里南 6-1-1

出所：コクヨホームページ

表 2 コクヨの業績

(単位：百万円)

	売上高	営業利益	ステーショナリー関連事業		ファニチャー関連事業		通販・小売関連事業	
			売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
2013年	288,083	6,426	90,115	5,937	114,625	1,592	110,531	1,552
2014年	293,054	7,598	93,646	4,450	120,695	4,155	107,138	2,073
2015年	304,276	11,102	97,553	4,676	126,354	6,375	109,639	2,408

出所：コクヨホームページ 決算短信各年版

※セグメント間の内部売上高または振替高の調整が入るため、セグメント別の合計と全体の売上高／営業利益の数字は一致しない。

コクヨの創業は古く、1905 年、富山県出身の黒田善太郎が和式帳簿の表紙を製造する「黒田表紙店」を大阪で開業したのが始まりである。人から「滓の商売（面倒で厄介な仕事）と思いなはれや」と言われながらの創業であったと言う。以下、若干長くなるが、グローバル展開でコクヨが活用した経営資源にかかわるため、『コクヨ 100 年のあゆみ』などをもとに、詳しく同社の沿革を述べる。

コクヨの社名は、大正 6 年に創業者が出身地である「富山の国の誉れになる」という意味を込めて、商標を「国誉」と定めたことに由来する。当初は下請けとして表紙の製造のみを行っていたが、1908 (明治 41) 年には帳簿の製造にも着手し、事業を拡大した。「買う身になってつくる」、「良品廉価」を理念に、品質に改良を重ね、徐々に得意先を増やすとともに、会計事務が和式帳簿から洋式帳簿へと移行するなか、既製洋式帳簿のほか、伝票、仕切り書、複写簿、便箋等の製造へと事業を拡大し、紙製品製造業として成長していった。

1960 年に第 2 代社長黒田暉之助（創業者・黒田善太郎の長男）は、文具からスチール製品分野へと事業を多角化させ、ファイリングキャビネットの製造・販売にとどまらず、文書の保管テクニックを提供するファイリングシステムとして販売するなど、事務合理化の流れに乗って販売実績を積み上げることで、オフィス家具事業が拡大していく。

事業拡大の過程でコクヨは紙製品の自動生産システム（ビーロマティーク）の導入、コンピューターを活用した自動倉庫や情報・物流システムを開発し、業務の効率化・合理化を進めた¹。販売面では、社員が

¹ 1974 (昭和 49) 年に KOPS (総括店販売在庫管理システム)、1976 (昭和 51) 年に KOINS (共同配送システム)、58 年に KAPS (代理店受発注オンラインシステム) を業界に先駆けて実現し、1987 (昭和 62) 年度には社団法人日本 OA 協会主催の OA 賞で最高となる OA 総合賞を受賞した。物流システムは紙製品・オフィス

実際に働く姿そのものを見せることで製品とオフィス空間の設計を提案する「生きたショールーム²」とした本社ビルが完成（1969年）、業界最大級の「コクヨショールーム」をオープン（1982年）させた。そして、デスク、チェア、パーティション等のオフィス家具の開発だけでなく、オフィス空間の総合的な設計・施工をすべて手がけ、それまでの紙製品と家具という2本柱に「情報」の3本目の柱を加えることで、「オフィス空間創造型企業」、「生活提案型企業」をめざすことを掲げた。

コクヨの最大の強みはその販売網にあった³。事業の2本柱である文房具の製造・販売、オフィス家具の製造・販売は、ともに付加価値がつけにくい「薄の商売」であるが、コクヨの経営姿勢や品質への信頼・共感をベースに、他社製品を扱わないコクヨ専門代理店（後に総括店に改称）が形成され、専門代理店とともに流通を支配した⁴。

（2）円高・低価格志向への対応としての海外展開

コクヨの海外展開状況は図1のとおりである。コクヨのグローバル展開は、円高と海外から流入する低価格製品への対応から始まった。文具事業では1994年にタイで委託生産を開始し、そのノウハウ蓄積をもとに、戦後初の文具の自社製造工場として1996年、「コクヨIK（タイランド）株式会社」を、稲畑産業株式会社の子会社であるイナバタタイ株式会社と合併で設立した。また、オフィス家具についても、低価格化に対するニーズ対応ならびに海外販売強化をはかるため、マレーシアに1997年、「コクヨ（マレーシア）株式会社」を設立した。

また、1995年にアジア駐在員事務所を香港に開設、1996年、営業力強化をはかるため、同事務所を「コクヨインターナショナル（香港）」として現地法人化し、文房具・家具の製造販売・輸出入業務を開始したが、この時期の中国における事業は販売が低迷し、数年で頓挫した（大田2006）。

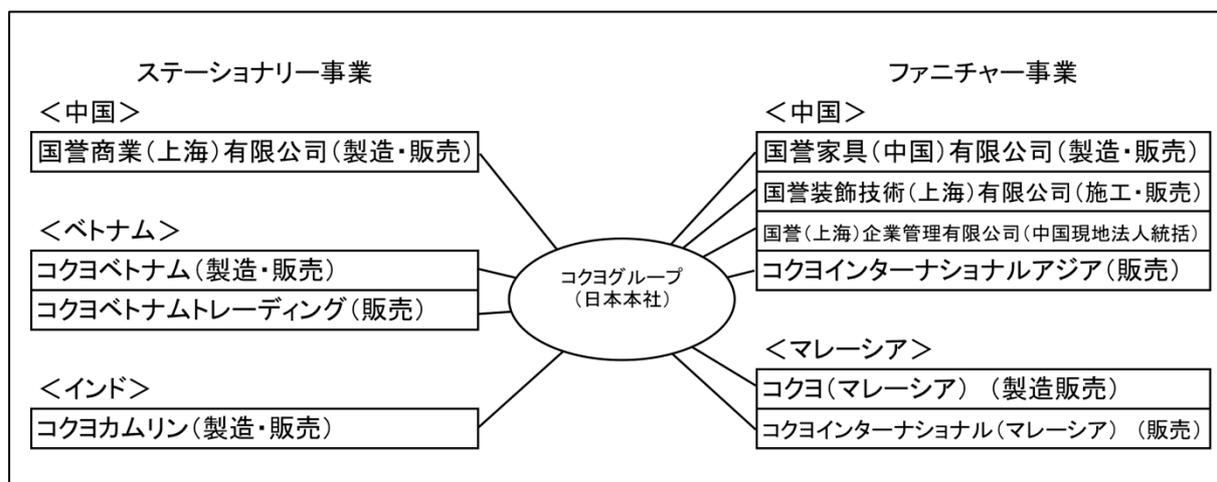
家具製造業に限らず非常に先駆的で、大手自動車メーカーがコクヨに対してそのノウハウを求めてきたという。（黒田、1979、p.47）

²その後、本社ビル内のショールームに続き、全国主要都市でのショールームが設置され、47年に東京（新橋ショールーム）を皮切りに、同年に12カ所、48年に7カ所、49年に8カ所が相次いでオープンされた。この「生きたショールーム」はその後も「ライブオフィス」として実践されていった。

³これについて、大田は「コクヨはメーカーとしてではなく流通で勝負し、流通を支配した」と述べている。（大田2006）

⁴1992年にプラス株式会社のアスクル事業推進室長として関わり、その後、事業独立に伴いアスクル社長となった岩田彰一郎は「お客様に要らないと言われるなら納得出来る。しかし、店に並ばないまま消えていくのは死んでも死に切れない」と語っており、90年代までの総括店を通じて全国の販売店を組織したコクヨの流通網がいかに強固であったかが分かる。（日経ビジネス ONLINE 2009年6月5日「時代のリーダー 岩田彰一郎・アスクル社長」<http://business.nikkeibp.co.jp/article/person/20090529/196170/?rt=ocnt> 2016年5月10日アクセス）

図 1 コクヨグループの海外展開



出所：有価証券報告書平成 27 年 12 月期等により筆者作成

(3) 市場志向の海外展開

コクヨの日本国内における事業は、製造した事務用品を全国各地に張り巡らされた流通網に乗せて販売するビジネスモデルで強みを発揮したが、販路がスーパーやコンビニにも拡大したことや、1990 年代後半から「アスクル」に代表されるようなカタログ通販が普及したこと⁵、また消費者の低価格志向などによって、事業環境が大きく変化し、2002 年に 1971 年の上場後初となる最終赤字を計上した。こうした危機的状況を打開するために①カンパニー制導入によるマネジメント体制の変革、②海外調達の拡大、③物流経費、人件費などの経費節減を内容とする「コクヨグループ構造改革 21」プランが進められた。それと同時に、創業 100 周年（2005 年）を控え、次の 100 年を見据えた新たな成長点を作るための方策として海外展開が検討され始めた。

海外展開の第一歩として、2003 年に上海に駐在員事務所が設立され、中国における事業可能性についての調査が始まった。言葉の壁を避けるため、まずは中国へ進出している日系企業に対してニーズ調査を行った。当時、中国の WTO 加盟を受けて日本企業が次々に中国へ進出していたが、日本から派遣された駐在員は中国における事業計画策定や会社設立のための様々な手続きに加え、人材採用のための面接、採用した社員の研修のほか、オフィスの物件選び、家具の選定やオフィス内の配線等、膨大な作業を抱えており、駐在員は極めて多忙であることが分かった。中国市場には廉価だが品質の粗悪なオフィス家具もあり、家具の選定は素人には難しい。ここからコクヨはオフィス物件の選定から、設計・工事、家具・各種事務用品の選定・配送まで、日本企業のオフィス構築をコクヨがワンストップでサポートするサービスを着想した⁶。オフィス構築を総合的に支援する企業向けサービスとしては進出が早かったため、日本国内では取引のない企業からも受注することができた。また自社で設計および内装工事が行えるようライセンスを取得し、施工の質および納期厳守を確保したことが評価され、日系企業の受注率（受注件数／提案件数）は 95%

⁵ アスクルは 1993 年よりプラス株式会社の一事業としてスタートした後、2000 年 5 月期に売上高 471 億円を突破、2004 年には東京証券取引所第一部へ上場するなど、急速に事業を拡大した。それが示唆する事業構造のパラダイムシフトの時代要因について富田（2004）の詳細な分析がある。

⁶ 2005 年から、オフィス構築をサポートする「Office creation（办公新境）」のほか、オフィス用品の通販「Easybuy（易优百）」、プリンティングサービス「Easy document（易尤图文）」の 3 事業が開始された。

に達した（2007年実績）。受注率が95%ということは、さらに営業努力を重ねても残る案件は5%に過ぎず、対象を日系企業に限定しては、成長の余地に限られるため、2010年以降、中国系や欧米系企業にもサービスの対象を拡げていくことになる⁷。

海外に活路を見出そうと、2000年代に中国展開を始めたコクヨを襲ったのが、リーマンショック（2008年9月）に端を発する世界的な金融危機とそれに伴う深刻な景気後退だった。景況感悪化で需要が急減したことによりコクヨの業績も悪化し、2008年度に54億円であった営業利益は、2009年度には5億円にまで落ち込んだ。

赤字転落目前の危機的な状況に至り、黒田章裕社長（当時、2代社長黒田暲之助氏の長男）は2011年に経営体制を刷新し、経営の監督と業務執行の機能を分離する執行役員制度を導入して、意思決定の迅速化・業務執行の効率化をはかるとともに、国内事業の再生と成長する新興国市場の獲得を両輪とする、成長戦略づくりに着手した⁸。

新たな成長戦略では、長期的なグローバル戦略を描くなかでアジアにおけるバリューチェーン構築が重要課題と位置づけられ、なかでもインド、中国、ベトナムに焦点が当てられた。将来的にはこれらの拠点を通じて中東、アフリカ、中南米への展開が想定された。同時に、アジア市場における競争激化や物価上昇、購買力上昇、円安局面の到来等を想定し、グローバル展開に必要な企業買収を矢継ぎ早に進めるとともに、グローバル展開を現場で支える人材として商社等で勤務経験のある英語人材や外国籍人材が即戦力として採用された⁹。現在は、社名の由来となった「国の誉れ」から「アジアの誉れ」になるという長期ビジョンの下、2020年度の海外売上高比率は30%を、そして、中国においては2020年に2014年売り上げの7倍増、将来的には中国のオフィス家具のトップメーカーとなる目標を掲げている。

（4）中国におけるオフィス家具事業

オフィス家具は容量が大きく、日本からの輸出は物流コストがかさむため、現地で生産して現地で販売する「地産地消」が必須となる。コクヨの中国におけるオフィス家具事業は当初、中国現地企業でのOEM生産で対応してきた。しかし、中国内に自社工場を持つことが政府や国有企業への入札条件とされていることや、品質や納期、価格面の問題を鑑みたときに、販売強化のためには自社工場が必要との判断から、2011年には台湾系のオフィス家具メーカーが浙江省平湖に設立した「平湖台麗弁公自動化設備有限公司」（Tailik、以下タイリック社、資本金186万米ドル）にコクヨが15.05%出資する形で、中国で初めてとなる自社工場を設立した¹⁰。

合弁会社設立後、コクヨは日本から技術者を派遣したが、当時、オフィス家具部門の海外生産比率は1割未満であり、海外工場を支援・指導するノウハウがコクヨにはほとんどなかったため、当初1年ほどは指導が浸透しなかったが、合弁パートナーである台湾人の林文斌・タイリック社総経理が自ら通訳となり、

⁷ 中新網報道によれば2014年10月現在、顧客4割程度が中国系企業となっている。

⁸ 2012年6月1日付日経産業新聞「コクヨ大改革 上」。経営体制刷新に伴い、グローバル展開推進に向けて、弁護士出身であり、米国系企業で役員を務めた松下正常が取締役に、戦略担当の執行役員には、総合商社を経て米系戦略コンサルティング会社でグローバル案件などを担当した、北條元宏が就任した。

⁹ 2012年6月1日付日経産業新聞「コクヨ大改革 上」。

¹⁰ LNEWS. <http://lnews.jp/2011/05/40697.html> 2015年6月27日アクセス。コクヨがタイリック社を知ったきっかけは、2009年に上海で開催されたオフィス家具展示会であった。コクヨ社員がタイリック社のブースを訪れたところ、板金の曲げの精度などから、高い製造技術を持ちつつ、低コストで製品を生産できる企業であると分かったという（2015年3月4日付日本経済新聞「模倣品企業を味方に コクヨ流中国戦略」）。

中国人従業員にコクヨのモノづくりを分かりやすく伝えたという。その結果、受注から納品までのリードタイムは従来の半分に短縮、製品価格は、従来のコクヨ製品の半分程度にまで下げることができ、比較的所得の低い内陸部への展開が可能となった。

中国市場向けの商品開発としては、国家規格（GB規格）への適合、外観面では中国で好まれる原色を用いたカラーバリエーションを揃えるほか¹¹、2010年にタイのオフィス家具メーカー・Practica社（以下、プラクティカ社）から中国、香港における商品の製造・販売ライセンスを取得し、欧米企業に好まれる花柄やモザイク柄の商品を開発、製造することで商品のラインナップを充実させている¹²。また機能面では、オフィスで昼寝をする習慣に対応して事務用椅子の背もたれを改良したほか、腰をサポートする機能をもたせたエアバッグを搭載したモデル等が開発された。

中国には6支店（上海、北京、天津、大連、広州、深圳）と、全国31省市自治区のうち30省に代理店を設置している（2014年時点）。代理店選定の際に重視されるポイントは、経営理念や思想がコクヨに合致するか、コクヨがターゲットとする顧客にリーチできているか、財務内容は良いか、などである。日系企業にはコクヨからの直販のみ、中国系および欧米系は直販・代理店の二つのルートで営業している。

コクヨが目指しているのは、単なるオフィス家具の販売ではなく、オフィス空間のトータルソリューションの提供である。2012年には、コクヨブランドの発信と販売強化の拠点として上海にフラッグシップショールームを開設した。2階建ての2階を展示スペースとし、1階の「コクヨサロン」ではセミナー企画やスペースの無料提供で集客をはかるほか、設計事務所に打ち合わせスペースとして提供することで、コクヨへの親近感を高める機能をもたせた。このショールームは創造性と空間デザイン力が評価され、世界的に権威あるドイツのデザイン賞「レッドドット・デザイン賞 コミュニケーションデザイン 2013」をはじめ、中国内外で数々のアワードを受賞するなど大きな反響があり、中国でのブランド価値向上に役割を果たしている。このショールームを起点に、ハイセグメントおよびミドルハイセグメントをターゲットにした販売活動を行っている¹³。

中国のオフィス家具市場は細分化されており、トップメーカーですら市場シェアは1%未満という状況にあると見られている。地場企業は非上場であるため、情報が公開されておらず、正確な比較は困難だが、コクヨは上位10位には入るとみられており、将来的には中国におけるオフィス家具のトップメーカーとなることを目指している。

（5）ステーションナリー事業

①インド

ステーションナリー事業においては、インドを世界戦略拠点と位置づけ、2011年、業界3位の大手文具・画材メーカーCamlin Limited（以下カムリン社）を買収し、新たにコクヨカムリンを設立した¹⁴。カムリン

¹¹ 日本では青～水色の優しい色合いが好まれるのと比較すると、好みは大きく異なっている。

¹² プラクティカ社との販売提携を強化するため、コクヨの関連子会社であるKOKUYO INTERNATIONAL (THAILAND) CO., LTD. はプラクティカ社の第三者割当増資による出資を取り付け、2015年からコクヨブランド家具等の販売強化を行うこととされた。コクヨホームページ。

¹³ 平成24年12月期有価証券報告書による

¹⁴ コクヨホームページ「インド・カムリン社の買収合意および株式取得手続き開始について」によれば、買収金額は約36.6億ルピー（日本円で約67.7億円）、<http://www.kokuyo.co.jp/com/press/2011/05/1157.html> 2015年6月27日アクセス。

社は 1931 年創業の、マハラシュトラ州ムンバイ市に本社をおくインドの大手文具・画材メーカーであり、取引のある国内の販売店は約 30 万店、うち、約 15 万店とは直接取引を行っており、インド全土に流通チャンネルを有していた。インド国内で「カムリン」のブランド認知度は非常に高いことから、コクヨはカムリンブランドを活用しながら、コクヨブランドの露出をあげることとしている¹⁵。将来的には、インドに販路を持たない欧米、日本、中国などのステーションリーメーカーに対してカムリン社の流通チャンネルを提供し、「流通ハブ」機能を持たせることも検討されている。インドにおいては、「日本流の在庫管理を導入し、欠品を減らすだけで売上高は数十パーセント伸びる潜在力がある」（黒田章裕社長（当時））とされるが、コクヨが日本で培った商品、生産、流通、物流などのマネジメントシステムを導入することで、既存事業の営業利益率の向上や在庫率の低減をめざしている¹⁶。

②中国

中国では当初、日本から輸出した Campus ブランドのノート販売していたが、地元製品と 3 倍の価格差などから販売は伸び悩み、生産コスト削減を図る目的で生産が現地化された。ノート最大手の「何如文化用品（深圳）有限公司¹⁷」の買収により、同社がもつ、「Gambol」ブランドの商標、紙製品の生産設備（小型汎用機～無線綴じノート製造機など総数 300 台）と販売網（中国全土に販売店約 5000 店舗を取引先として抱える卸 70 社との販路）を継承し、生産設備を深圳から上海に新設する工場へ移設¹⁸、2012 年 9 月に上海の新工場を稼働させた。コクヨが 2010 年の 1 年間に中国で販売した Campus ノートは約 200 万冊であるのに対して、何如文化用品買収によって獲得した生産設備は約 1 億 3000 万冊とされ、圧倒的である（2011 年 11 月 22 日付日本経済新聞）。もともと何如文化用品の Gambol ノートは、何董事長がコクヨの Campus ノートに憧れて作ったものが中国で人気となったとされ、中国ではすでにノートのブランドとして確立しており、そのおかげで、2012 年の日中関係悪化による日本製品の不買運動の影響も受けなかったという。Gambol ブランドでは方眼野のノートを新たに加えるなど品揃えを充実させつつ、一方で Campus ノートは表紙を大学生の好みに応じた色彩にするほか、紙質を向上させるなどして高付加価値化を図ることとした（日向 2013）。

しかし中国でのノート販売事業は苦戦し、上海の生産工場および商標権の価値下落により、2014 年 12 月期連結決算で約 24 億円の特別損失が計上された。ノートは国ごとに好まれる形や使い勝手が異なり、中国では、Campus や Gambol ブランドのシンプルなデザインの表紙より、イラストや柄が入った表紙が好まれて

¹⁵ インド国内でのブランド認知度の高さから、コクヨカムリン社のロゴデザインはカムリンを上に、コクヨを下に配置したデザインとされた。

¹⁶ コクヨはもともと得意とするノート・紙製品の取り扱いを進めるため、2013 年にインドのノートメーカーである Riddhi Enterprises（以下リッディ社）を買収し、全事業の譲渡を受けた。リッディ社はカムリン社と同じマハラシュトラ州に本社とノート生産工場を有し、OEM メーカーとして生産した全量を米国、中南米、中東、アフリカに輸出する一方で、インド国内への販路は有しておらず、文具・画材の生産ならびにインド国内への流通チャンネルを有するコクヨカムリンとの相互補完が期待される。

¹⁷ 何如文化用品はフィリピン籍の華僑である何作如董事長が 1989 年に深圳で設立したノートメーカーで、従業員 300 名、資本金 300 万米ドル。創業当初の社名は「渡辺紙製品有限公司」で一見、日系企業と思われる。何如文化用品側からみた同社売却の背景には、反ダンピング課税により米国向けの輸出が急減したことや、何董事長の後継問題等があったとされる。何如文化用品は中国政府が学校に配布する分を除いた市販用ノートで 2 割前後のシェアをもっていた（2011 年 11 月 22 日付日本経済新聞「中国ノート最大手を買収」）。

¹⁸ コクヨホームページ。 <http://www.kokuyo.co.jp/com/press/2011/11/1211.html> 2015 年 6 月 27 日アクセス。

いるという¹⁹。Gambo1 ブランドのノートは、もともとコクヨのデザインに倣っていただけに、テイストは同じであり、デザインの多様性、豊富なラインナップという点ではやや劣っていたと言えよう。今後は現地の嗜好にあった商品の開発が求められる。

③ベトナム

ベトナムにおいては、2005年に事務用品製造拠点としてコクヨベトナムが設立された（本社：ハイフォン市）²⁰。低コストで生産した事務用品を、当初は日本市場向けに、将来的には中国を含むアジア市場へ輸出することが想定された²¹。2010年11月に国内販売ライセンスを取得し、2011年4月に販売会社であるベトナムコクヨトレーディングを設立し、市場開拓を本格化させた。

ベトナムにおける事務用品生産にあたり、原材料はコストと品質のバランスを考慮して、韓国、インドネシアから輸入し、一部ベトナム国内でも調達している。

ベトナムの学生のノートの使用量は日本の約2倍の年間30～40冊ある。従来製品の多くは、ホッチキスで中綴じしたワイヤステッチ式で、ノートを開くと膨らんで文字が書きづらい、紙が破れてバラバラになりやすい、ホッチキスの針で怪我をする可能性があるといった難点があった。そこでコクヨはこうした問題のない、ノート背を糊で綴じた無線綴じの商品を現地生産し投入した。価格帯はローカル品よりも1～2割高めに設定されたが、品質のよさが評価され、受け入れられた。

コクヨベトナムには開発部門が設けられ、ベトナム国内向けの商品開発や日本向け製品のパッケージ開発が行なわれている。主力製品であるノートについては、日本では機能重視のすっきりとしたデザインが好まれるのに対して、ベトナムでは派手なデザインが好まれるため、表紙に人気キャラクターを配し、また、現地で一般的な罫線を印刷するなど、ベトナム市場に合わせた商品開発が行なわれているが、コクヨベトナムにおけるベトナム国内向けの販売比率は15%にとどまっている（2014年時点）²²。

(6) 小括

以上、コクヨの新興国市場への展開を、中国に重点を置いて考察してきた。コクヨは「洋の商売」と言われた付加価値のつけにくい紙製品製造事業において、「良品廉価」を信条に時代を先取りし、生産の自動化や強力な販売網の構築によって事業を成長させ、ステーションリー事業で国内最大手となった。またステーションリー事業と隣接するオフィス家具事業へ事業を多角化させた。しかし、経営環境が変化し、これまで経営資源であった強力な販売網が逆に重荷になるとともに、少子高齢化によって国内の市場拡大は望めず、海外展開が強く求められた。

¹⁹ 産経ニュース「中国事業の苦戦でコクヨが特損、ロングセラー商品が通じず」

<http://www.sankei.com/west/news/141216/wst1412160044-n1.html> 2015年6月27日アクセス。

²⁰ ベトナム展開に関する記述は主に西山（2013）、コクヨホームページによる。

²¹ ハイフォン市は北部最大のハイフォン港があり、日本向け輸出にはメリットがあると考えられた。2006年11月に工場が立ち上げられ、当初は日本向けにフラットファイルやタックラベル等の事務用紙製品が生産され、その後、チューブファイル、OAラベルなどへと生産品目は拡大した。生産開始の約1年後から日本以外への輸出を開始し、2007年11月からはベトナムでの販売を開始した。しかし、ライセンスの問題から、ベトナムで生産した商品を一旦輸出し、輸入ライセンスを持つ企業に販売する形でベトナムにおける販売を行っていたが、ベトナム市場への販売を強化するためには自社でライセンスを取得する必要がある。

²² 2014年時点でコクヨベトナムの売上の70%が日本向け、ベトナム進出日系企業向けのラベル事業15%、ベトナム国内向けのノートを中心とした事業が15%である（平松2014）。

こうしたなか、コクヨの海外展開は当初、確実に市場の見込める中国の日系企業向けオフィス構築支援事業からスタートした。取引先の大部分は日系企業であり、中国のなかのマーケットで言えばごく限られた高所得層がターゲットであった（富裕層戦略）。言語や文化の差が少ない在中日系企業との取引は比較的参入しやすく、そのなかで、中国における経営に必要な知識を蓄積し、徐々に取引先を欧米系企業、また地元企業へと拡大していった²³。

リーマンショックに端を発する世界的な経済停滞で経営危機に直面してようやく本社において経営の監督と業務執行を分離する経営体制の刷新が断行され、コクヨのグローバル展開は本格化する。国内においては、価格競争からの脱却をめざして、ステーションナリー事業では高付加価値製品の開発を、またオフィス家具事業では、業務効率改善や売り上げ拡大などの顧客にとっての価値を提案する「価値提供型ビジネス」への転換を推し進めると同時に、新興国の中間層を視野に入れた海外展開を加速させ、こうした事業展開に必要とされる人材は中途採用等で補われた。

ステーションナリー事業においては若年人口の厚みが重要であり、その意味では中長期的に多くの人口を抱え、経済成長が続く新興国で成功できるかが、目標達成の成否を左右する。インド、中国展開では現地企業の買収を通じて、生産設備、商標、販路等を獲得し、ベトナムにおいては独資で販売会社を設立した。現地における自社の状況や競合、市場環境などからそれぞれ最適と判断された進出形態が選択された。インド拠点、将来的には欧米、中東、アフリカ展開の布石と位置付けられる。

製品については、現地で主流のワイヤーステッチ方式のノートではなく、より付加価値の高い無線綴じ方式のノートを投入した（高付加価値戦略）。中国のステーションナリー事業では現地企業から生産設備、商標、販路を継承した。なかでもノートについては日本からの輸入品と現地商品の価格差は3倍程度であったものを、現地生産することで低価格化を実現し、中間層への対応に努めた（中間層戦略）。しかし、中国での販売は低迷し、2014年決算において上海工場や商標権の減損損失を計上した。買収した中国企業が持つGambolブランドのシンプルなデザインよりも、より華やかなデザインを好む消費者の傾向が強まったためとされる。今後はより一層現地の嗜好に合わせた商品開発が求められるほか、日本においては付加価値のつけにくいステーションナリー事業の鍵は流通網の支配にあったことをふまえると、中国においても同様に流通網の構築が鍵を握ると考えられる。

中国のオフィス家具事業については、中国に進出した台湾系企業と合弁企業を設立し、台湾系企業のもつモノづくり力にコクヨの技術を融合することで、コストを約半分に引き下げたほか、リードタイムの短縮に成功したことで、沿海地域だけでなく、経済水準が相対的に低い中国の内陸部マーケットへの展開が可能になった。一方で、従来の中国のオフィス家具メーカーには希薄だったオフィス空間のトータルソリューション提供という新たな価値を提案し、好評を得ている。合弁会社における技術指導の過程では、海外経験の不足から現場の従業員に意図が伝わらない苦労もあったが、合弁パートナーの台湾企業が間に入ることで克服した。

企業買収において最も重要なことは買収後、いかに両社が新たな価値を創造できるかにあるが（Haspeslagh and Jeminson1991）、コクヨのグローバル展開の成否は、現地企業買収を通じて得た経営資源と、日本で培ってきた経営資源を融合させることで、現地の嗜好にあわせて開発・生産した商品・サービスを顧客の元へ届け、消費されるまでの一連のバリューチェーンを、日本国内と同様に新興国で構築できるか

²³ 顧客別層の売上高は、2011年時点では日系企業がほぼ100%だったが、2015年時点では日系50%、ローカル系40%、欧米系10%と多角化が進んだ。（Whenever Biz CHINA 2015年4月）

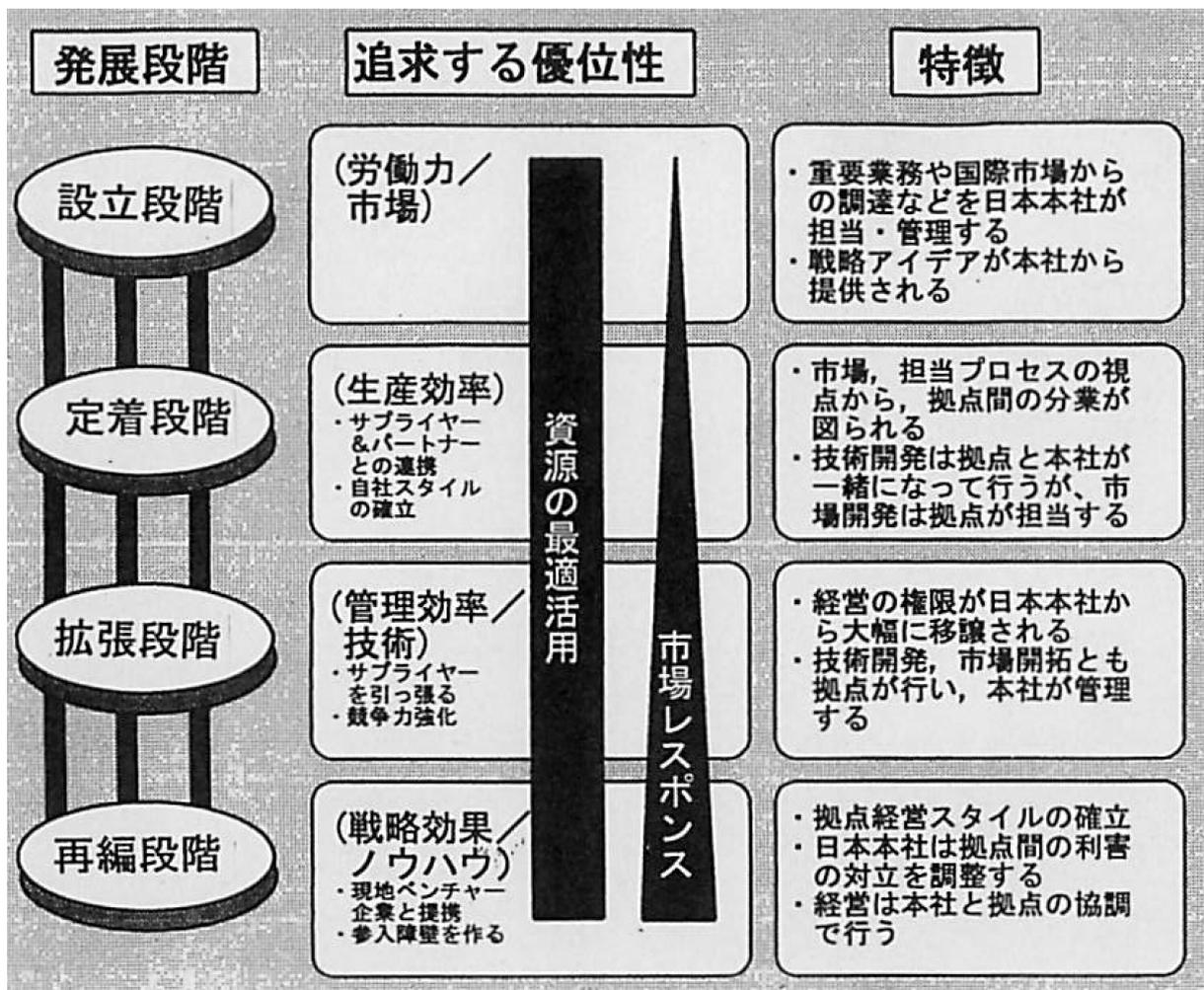
にかかっていると云える。

現時点でコクヨの売上高に占める海外事業の割合は1割にも満たず、同社のグローバル展開を成功した評価するのは時期尚早だが、国内市場で伸び悩んでいた同社が、新興国市場の可能性をとらえてグローバル戦略を実行するためには従来の経営体制では不十分だとして、経営の監督と業務執行を分離する体制刷新にまで踏み込んだ経営判断は評価されてよい。新興国市場での成功は、まずは実地経験を蓄積する必要があるという点から考えると新興国における創発の循環が始まる過程に入りつつある段階であると言える。

5. ディスカッション

前章ではコクヨが新興国市場において試行錯誤し、バリューチェーンを構築しようとする取り組みを紹介した。製品市場特有の成長パターンは少なからずあるものの、投資過程そのものに関していえば、従来の対中進出企業の類型と同様に、コクヨが追求する経営資源の優位性も事業の成長段階に応じて多变的であった(図2)。

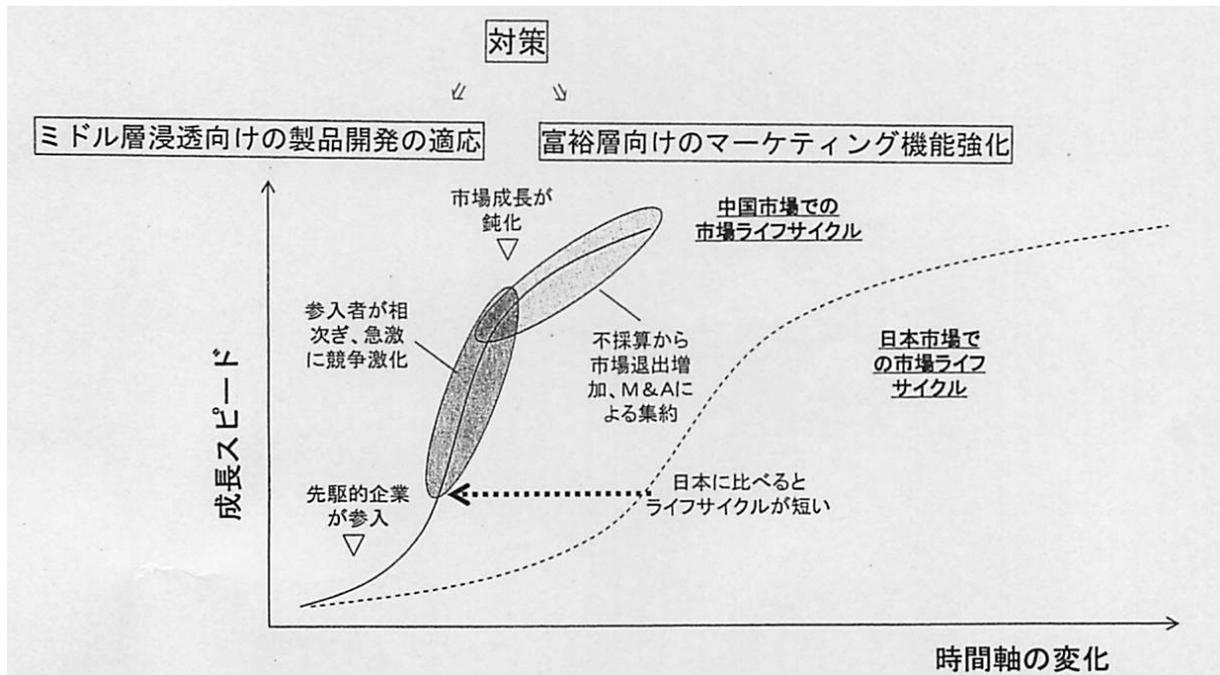
図2 中国市場における日系企業の発展段階の一般的傾向



資料：程近智・謝端明、『中国で企業を育てる秘訣』、1995、東洋経済新報社、p.156 を参照して修正

特に、図3のように中国市場の特徴として、日本と比べてコスト構造の違いだけではなく、市場ライフサイクルにおいて、市場が一気に飽和しやすいという点も看過できない。コクヨにとっても、中国事業の収益管理の早期着手と同時に、事業集約化をベースにした多層なステージの対策が常に求められる。

図3 日本より早い中国の市場飽和のイメージ及び再編期の対策



資料：窪寺暁、「中国における日本企業の次なるグローバル展開—中国国内販売にかかる留意点—」、『季刊 政策・経営研究』、2008、No.3、p.24 を参照して加筆

コクヨは社名の由来となった「国の誉れ」から「アジアの誉れ」をめざし、2020年に売上に占める海外事業の比率を30%まで高めることを目指している²⁴。コクヨの2014年時点の海外売上高は全体の7%であり、意欲的な目標である。特に中国においては、オフィス家具メーカーとしてシェアトップをめざすなど事業を積極下させており、日中関係悪化後も中国における事業展開が停滞しているようには見受けられない。

しかし、最近の日中関係悪化は日本企業の中国での事業展開に大きく影響している。中国ビジネスに対する意向調査として、筆者が大阪商工会議所の中国担当者として実施した日本企業を対象にしたアンケート調査に基づいて、日本企業の関心の変化を探ってみる。

2009年に実施した調査²⁵において、アジアにおける有望な事業展開先を聞いたところ、「中国華東」

²⁴企業の活動において、理念やビジョンは非常に重要である。北條はコクヨの社名について、「日本人に『日本の誉れだ』と言われるような会社になりたいという思いが込められている。(中略)世の中がどんなに動いても、社内がどれだけ複雑化しても、シンプルに企業活動の意義に立ち戻れるところがあるから、人は理想を目指して何度もチャレンジする。」と指摘している。(日経ビジネスオンライン、2014年8月22日)

²⁵「在阪企業の中国ビジネス実態についてのアンケート調査」。概要は次のとおり。調査期間:2009年1月9日～26日。調査主体:大阪商工会議所、調査対象:大阪商工会議所の会員企業等4,596社。有効回答数(回答率)109社(2.4%)*ウェブ調査。ウェブサイト <https://www.osaka.cci.or.jp/china/pdf/ch090312.pdf>

(51.4%)、「大メコン圏」(40.4%)、「中国華北」(32.1%)、「中国華南」(27.5%)、「南西アジア」(23.9%)、「アセアン原加盟国」(22.9%)となっていた(複数回答)。これが2012年3月に実施した調査²⁶では、「中国華東」(43.8%)、「アセアン原加盟国」(36.0%)、「大メコン圏」(34.7%)、「中国華北」(26.9%)、「南西アジア」(20.1%)、「中国華南」(16.2%)となった。引き続き「中国華東」がトップであるものの、2009年調査と比較すると全体としてはアセアンへの関心が高まった²⁷。

これが2013年7月に実施した調査²⁸においては、今後の有望な展開先として、「アセアン原加盟国」(66.5%)と「大メコン圏」(63.5%)の2地域がともに6割台となった一方で、「中国」は41.9%という結果となり、東南アジアへの強い関心が示された(表)。これら3回のアンケート調査対象企業は同一ではない点に留意しなければならないが、有望国についての認識の変化は明らかである。人件費上昇等により日本企業の中期的な事業の関心は徐々に中国から東南アジアへシフトしつつあったが、2012年9月の尖閣問題によって、中国事業に対する慎重な見方が一気に広がったことが窺える。

表3 海外における事業展開先として有望視する地域(大阪商工会議所等調査・複数回答)

	2013年調査	2012年調査	2009年調査
① 中国	41.9% (70)	43.8% (135)	51.4% (56)
② 北東アジア 韓国、台湾等)	20.4% (34)	-	-
③ ASEAN原加盟国 タイ、マレーシア、インドネシア等)	66.5% (111)	36.0% (111)	22.9% (25)
④ 大メコン圏 ベトナム、ラオス、ミャンマー、カンボジア)	63.5% (106)	34.7% (107)	40.4% (44)
⑤ 南西アジア インド、バングラデシュ等)	32.9% (55)	20.1% (62)	23.9% (26)
⑥ 中東	4.8% (8)	-	-
⑦ 欧州	8.4% (14)	-	-
⑧ ロシア・CIS	3.6% (6)	-	-
⑨ 北米	7.8% (13)	-	-
⑩ 中南米	6.6% (11)	-	-
⑪ アフリカ	5.4% (9)	-	-
無回答	7.2% (12)	14.0% (43)	14.0% (43)
合計	- (167)	- (308)	- (109)

※2012年、2009年調査の「中国」は最も回答の多かった「中国華東(上海・江蘇・浙江)」を参照

²⁶ 「中国ビジネス実態に関するアンケート調査」。概要は次のとおり。調査期間:2012年3月27日～4月13日、調査主体:大阪商工会議所、京都商工会議所、神戸商工会議所。調査対象:大阪、京都、神戸各商工会議所会員等5403社、有効回答数(回答率)308社(5.7%)。ウェブサイト http://www.osaka.cci.or.jp/Chousa_Kenkyuu_Iken/press/240517chn.pdf

²⁷ この時点で中国事業における主な経営課題として挙げられたのが、賃金上昇であり、回答企業の47.3%が経営課題として賃金上昇と回答した。具体的には「中国政府が打ち出した最低賃金を毎年15%以上引き上げる方針により、人件費が非常に高くなり、製造コストへの影響が避けられない」、「低賃金のメリットを求めて生産を開始したが、最近の賃金上昇はコストアップになり困っている」といった声が聞かれた。これらのアンケートが行われた2009～2012年の3年間で特に支持を落としたのが中国華南地域である。華南地域は委託加工貿易などの労働集約型の輸出産業が集積していたが、賃金上昇や2006年頃から顕在化した出稼ぎ労働者不足(いわゆる「民工荒」)や2008年9月の労働契約法施行などが影響したものと考えられる。

²⁸ 「在関西企業の中国ビジネス展開に関するアンケート」。概要は次のとおり。調査期間:2013年7月8～19日、調査主体:大阪商工会議所、調査対象:大阪商工会議所の会員企業等のうち881社、有効回答数(回答率)167社(19.0%)。ウェブサイト http://www.osaka.cci.or.jp/Chousa_Kenkyuu_Iken/press/250802chn_bj.pdf

この傾向は、国際協力銀行（JBIC）が毎年、製造企業を対象に実施している調査結果とも一致している。JBICによれば、中長期的に有望な事業展開先を問う設問ができた1992年以降、中国は一貫して50～80%台の得票率を得て、第1位に挙げられていた。しかし、2013年調査では第1位インドネシア（44.9%）、第2位インド（43.6%）、第3位タイ（38.5%）となり、中国は1989年の調査開始以来、初めて第1位から後退し、第4位（37.5%）となった。前年度調査で中国を有望国として挙げながら同調査で中国を有望国から外した企業はその理由について「労働コストの上昇、労働力確保困難」（41.2%）、次いで「中国経済の減速」（26.0%）、「他社との競争激化」（20.6%）を挙げ、「日中間の政治的な関係の行方」（12.2%）とビジネス以外の政治面での懸念を挙げた企業は少数だった²⁹。園田（2016）は、2012年の反日デモの日本企業への最大の効果は、人件費上昇や現地企業との競争激化など、徐々に変化しつつあったチャイナ・リスクの存在を本社レベルにやや過激な形で伝えたことにあると指摘するが、尖閣諸島国有化をめぐる日中関係悪化は日本企業の中国事業意欲に急激な変化を生じさせた。

表3 日本の製造業企業からみた中期的有望事業展開先（国際協力銀行調査）

順位	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1位	中国	インドネシア	インド							
2位	インド	インドネシア								
3位	タイ	ベトナム	ベトナム	ベトナム	ベトナム	ベトナム	タイ	インドネシア	タイ	中国
4位	ベトナム	タイ	タイ	ロシア	タイ	タイ	ベトナム	タイ	中国	タイ
5位	米国	米国	ロシア	タイ	ロシア	ブラジル	インドネシア	ベトナム	ベトナム	ベトナム
6位	ロシア	ロシア	米国	ブラジル	ブラジル	インドネシア	ブラジル	ブラジル	ブラジル	メキシコ
7位	韓国	ブラジル	ブラジル	米国	米国	ロシア	ロシア	メキシコ	メキシコ	ブラジル
8位	インドネシア	韓国	インドネシア	インドネシア	インドネシア	米国	米国	ロシア	ミャンマー	米国
9位	ブラジル	インドネシア	韓国	韓国	韓国	韓国	マレーシア	米国	ロシア	ロシア
10位	台湾	台湾	台湾	台湾	マレーシア	マレーシア	台湾	ミャンマー	米国	ミャンマー

出所：国際協力銀行「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告」

調査概要：2014年調査では、日本の製造業で原則として海外現地法人を3社以上（うち生産拠点1社以上を含む）を有する企業
| 回答企業数617社（回答率60.4%）。実施時期2014年7～9月。

2013年に筆者が行った日本企業の中国事業担当者へのヒアリングでは、「中国における政治リスクの顕在化によって、中国市場に対する取り組みが全社的にトーンダウンしており、将来的に影響が表れることを懸念している」、「役員が中国問題に時間を割かなくなった」という声が聞かれた。現場を最もよく知る現地駐在員や中国事業担当者が中国における新たな取り組みを提案しても、経営層に受け入れられづらい。これに加えて、本社経営層が中国への投資を決断したとしても、取引銀行の理解が得られず、止められるケースも発生したと言う³⁰。一旦伝わったリスク情報に引きずられ、ビジネスチャンスに関する情報が本社

²⁹ 国際協力銀行「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告-2013年度海外直接投資アンケート結果（第25回）、2013年11月、p.22。

³⁰ 2016年2月17日、華鐘コンサルタントグループ古林恒雄氏の発言。日本政策金融公庫総合研究所の調査によれば、中小企業の中小企業が海外進出にあたって相談する相手は「取引先」と並んで「取引金融機関」が最も多く（全体の38.0%）、取引金融機関の影響力は大きい。

経営層に伝わらず、現場との間で情報が断絶していることが窺える³¹。

ホンダのアジア展開の事例では、低価格モデル投入が市場の底辺を広げる役割を果たし、それによって中間層市場の存在やその大きさが認識されていったことが指摘された（天野・新宅2015）。しかし、試行錯誤によっても、成長し変化する市場を正しく認識するのは容易ではない。

日中国交正常化前から友好商社として中国貿易を行い、その後も一貫して中国市場に取り組んでいる中堅商社に対して筆者が行ったインタビューでは、現地社員の自発的な販路開拓の取り組みによって、ほぼゼロだった中国現地法人の売り上げに占める地場企業向けの割合が、5年間で5割にまで高まったという。日本国内における「チャイナ+1」戦略の報道に接した中国法人の現地社員が、自分の職場が将来なくなるかもしれないという懸念を抱き、取引先が中国進出日系企業にとどまらず、地場企業へと拡大すれば会社が存続するだろうと考えて、地場企業への販路開拓を積極的に行った結果である。これについて、同社の中国総代表は、「現地社員の力を引き出すことができていなかった自らのマネジメント力不足を痛感させられた」と述懐した。ここから示唆されるのは、日本人駐在員が考えるよりも実際の市場は広がっている可能性である。そして現地の駐在員が把握できない市場を、本社経営層が把握するのは一層困難であるという点である。

天野（2009）は新興国では市場の範囲を限定し、その中で実験・探索を進めながら実地経験の知識を蓄積することで「新興国のジレンマ」を解消すべきであると主張した。効率的な製品開発には、現地への理念の実行化と権限移譲が重要である。日系企業の中国市場の成果を製品開発の適応過程に照準して、適応度（市場競争における多様性、速度、変化、地理的条件への適応）、権限委譲度、理念実効度の相互作用の検証から論じた伊藤（2010）は、本社経営理念の中国現地子会社での実効化の程度が、適応に重要な影響を有していることを発見した。特に理念実効化と権限委譲との関係は本来相互依存的な性質も有し、その円滑化を図ることによって効果的な現地適応を促すことができるとの見解を示している。

獲得された経験には、企業がとりうる行動の可能性や方法に関する知識の増大を促すものもあり、このような知識の増加は、環境の変化とは無関係に企業の事業機会を変化させる原因となるだけでなく、個々の企業の機会の「独自性」の一因ともなる（Penrose1995）。新興国市場における試行錯誤の経験が、企業独自の資源蓄積につながり、それによって事業機会が広がる。そして、新たな事業での試行錯誤によって、さらに経験が蓄積されるという形で、新興国において創発の循環が始まるという点が重要である。理念実行化と権限移譲といった経営資源の配分は本社経営層の戦略に従うものである。しかし、リスクが強く認識される状況では、現場が蓄積した知識が本社経営層に届きづらくなる現実が観察されるのである。

リスク下における人間の意思決定は、「不作為バイアス(omission bias)」があり、これは変革に対する非合理的な障害である現状を維持することを支持する（Ritov & Baron1990）。すなわち、作為の損害よりも不作為の損害を選択するのである。変革に失敗するリスクよりも変革することのリスクの方に関心を向ける（Bazerman& Moore 2009）。新興国市場への展開は本国市場との非連続性から、もともと一定のリスク

³¹ こうした現場の孤立あるいは経営層と現地駐在員の断絶現象は、単に中国における問題にとどまらなないと考えられる。海外駐在員の間では、本社に対して抱く感情として「OKY（お前が、来て、やってみろ、の略語）」が流行語となっている。筆者が初めて「OKY」という言葉を耳にしたのは2011年で、中国在住日本人コンサルタントが大阪で行った講演だった。2016年3月にインド・デリーで日本人駐在員に行ったインタビューでは、「OKD（お前が、来て、できないだろう）」や駐在経験者の無理解を嘆く「OKI（お前、ここに、いっただろう）」といった新しいフレーズも派生しており、日本本社と海外駐在員のギャップは改善されていない。駐在員はさらに異文化対応にも迫られることから、心身に問題を抱えるケースが多数報告されている。

がある。日本市場の低迷をふまえ、企業のなかで新興国市場の開拓が経営課題と位置付けられ、現地の市場動向や取引機会を最も理解している現場から事業拡大の提案がなされても、尖閣問題以降の日本企業の中国展開を検討した結果においては、不作為のバイアスが中国問題に時間を割かないという形で現れている。すなわちリスク情報に引きずられた経営層の不作為が事業展開を停滞させている可能性が示唆される。

ゴビンダラジャン (2012) は、GE による中国向け小型超音波診断装置の開発過程の検討を通じて、新興国の需要に合わせて白紙の状態から開発した製品が、先進国の潜在的な需要を掘り起こし、新たな市場を創造する「リバーズ・イノベーション」という概念を提唱した (Govindarajan2012)。そしてこのリバーズ・イノベーションの最大の障壁は、科学的なものでも、技術面でも予算でもなく、経営者や組織であると主張した。経営層の関心を引きつけ、まだ存在しない製品、まだ顕在化していない市場に対する社内の偏見を克服し、新興国展開に必要な資源の配分を受けなければならない点にあると指摘した³²。

企業が新分野に進出する際、経営者の知識や能力が単に既存分野に専門化していること自体は、新分野の鍵となる知識や能力を企業に連れてくるだけの熱心さと想像力が現経営幹部にありさえすれば、深刻な障害とはならない (Penrose1995)。企業者サービスの質を最も決定的に制限するのは異質の新事業を手がけたり、新たな地域に進出したりすることへの関心の欠如である (Penrose1995)。そして、経営者の責務は社員等が絶え間なく創り続ける知識の価値の正当性を評価することであり、どの努力を支持して伸ばすべきか、という戦略的決断である (野中 1996)。すなわち、新興国市場展開は経営層が自社の経営資源、既存の顧客ニーズ、新興国における潜在的な顧客ニーズとの関係性をどのようにとらえ判断するかという意思決定の問題である。

本稿で検討した 2012 年の日中関係悪化後のリスクが強く認識された時期における日本企業の中国展開は、経営判断におけるバイアスの影響や銀行の不支持によって、必要な資源が配分されないために苦戦せざるをえなかった。新興国市場への適用に向けた創発の循環への道が閉ざされた結果、日本市場と連続性が高く、資源配分が少ない富裕層戦略への回帰へとつながっていった可能性が示唆される。

一方で、すでに中国事業が企業全体に与えるインパクトが大きくなっている企業においては、日中関係悪化後も経営トップが年間 4-5 回程度、中国各地を視察することで現場の情報を得、それを元に経営判断を下している³³。本稿で検討したコクヨは中長期的な成長のためには中国をはじめとする新興国での成功が死活的に重要との経営判断から積極的な事業展開が維持されている。

しかし、事業全体のなかで中国事業が占めるウェイトがまだ大きくない企業においては、ネガティブ情報に引き寄せられ、積極的な経営判断に結びつきにくくなっている。作為の損害より不作為の損害が選好されていると考えられる。意思決定論においては、最も有益な洞察は自分の決定が誤りであるという反証となるような情報を探ることによって得られるとされる (Bazerman & Moore 2009)。こうした意思決定論における知見をリスクが強く認識される新興国展開に応用する視点が重要であるとする。

6. 結論

従来の新興国市場研究は、主に本国とは非連続な市場における経営資源構築について、特にモノづくり

³² この点について、吉原 (1989) は、「イノベーションは、つねに日本の親会社から海外子会社にワンウェイで移転されるのではなく、時には海外子会社で生まれたイノベーションが日本の親会社に逆方向に移転されることがあってもよい。また、海外子会社のあいだで相互にイノベーションが移転されてもよい。」と指摘しており、リバーズイノベーションの原型となる考え方であると言える。(吉原, p. 167)。

³³ 2017 年 1 月 19 日、ジェトロ上海センター小栗道明所長へのインタビュー。

分野における観察・検証の視点から論じられた。本稿はそれらを踏まえて、後発組のコクヨの新興国市場への展開の過程を検討した。分析の結果、同社の新興国展開は国内の経営環境の変化によって段階的に勧められたが、経営危機に直面したことが直接的な動機となり本格化した。本社の経営体制を刷新し、M&A等を通じて必要となる経営資源を獲得したうえで、若年層人口の厚みのある新興国市場獲得を目指した。現在も試行錯誤を重ねながら現地市場にあった製品開発と販売活動を実行し、その過程を通じて経験を蓄積しつつある。2012年の尖閣諸島問題に伴う日中関係悪化後も中国事業のペースダウンや縮小は認められない。特に中国のオフィス家具事業においては業界トップを目指して引き続き積極的に事業展開しており、2020年までに売上高全体に占める海外の比率を30%とすることを目標に掲げている。

新興国の中間層市場は日本企業がこれまで主な対象としてきた日本または先進国市場と異なっており、一部を除いて苦戦している。本稿で尖閣諸島問題発生以降の日中関係が悪化した時期における日本企業の中国展開を検討した結果、現地の市場動向や取引機会を最も理解している現場からビジネス拡大の提案がなされているにもかかわらず、経営層による意思決定の不在や取引銀行の不支持によって取り組み継続が困難となっている。すなわち損失を回避しようとする経営層の不作為のバイアスが現場からのフィードバックにもとづく適切な対応を阻害している可能性があることが明らかになった。

新興国市場展開は試行錯誤を繰り返し、経験を蓄積する中で市場を正しく認識し、現地適用を図ることが重要である。この過程において必要なことは新興国市場の獲得を企業成長のための重要課題と位置付けて、必要な資源を配分する経営層の戦略的意思決定である。しかしリスクが強く認識される状況下においては不作為バイアスによって資源配分的意思決定を行うことが阻害され、それによって試行錯誤を通じた新たな市場の認知とそれへの対応という創発の循環に入ることが困難になる。このことは、新興国市場への展開を単に新たな経営資源獲得の面からのみ論じるだけでなく、意思決定論の観点から論じる重要性を示すものである。

本研究は実務的にも示唆を与えている。リスクが強く認識される新興国市場への展開においては、不作為バイアスが作用することをふまえたうえで、経営層と現場との間で生じる情報のギャップを解消する施策を意識的に実施することが必要となる。すなわち将来有望とみなされる市場については、当該市場における現在の事業規模あるいは売上規模にかかわらず、中長期的な観点から現在の経営方針が「誤りであるという反証」となるような情報を探すしくみの構築が必要である。具体的な取り組みとしては、全社的判断を下すことのできる経営層による有望市場の定点観測を通じて、現場との情報断絶を極小化することが求められるのである。日本市場の低迷をふまえ、新興国市場の開拓が経営課題と位置付けられるなか、これらは、今後の展開のための重要なヒントになるものと考えられる。

7. 参考文献

○日本語文献

安積敏政、『実態調査で見た 中堅・中小企業のアジア進出戦略「光と陰」』、2014年、日刊工業新聞社

浅川和宏、『グローバル経営入門』、2003年、日本経済新聞社

天野論文、『新興国市場戦略論の分析視角 ～経営資源を中心とする関係理論の考察』、2009年、『JBIC国際調査室報』、pp. 69-87、日本政策金融公庫国際協力銀行国際経営企画部

天野論文・新宅純二郎・中川功一・大木清弘、『新興国市場戦略論』、2015年、有斐閣

伊丹敬之、『日本型ビジネスモデルの中国展開』、2013年、有斐閣

- 伊藤 清道、「なぜ、トヨタがインドでは苦戦するのか：技術の下方硬直性」、2011年、『国際ビジネス研究』3 (1)、pp. 19-31、国際ビジネス研究学会
- 伊藤善夫、「中国市場における日本企業の製品開発の適応と成果」、『AIBSジャーナル』4、2010年、pp. 53-60
- 上木貴博「創業家の社長にしかできないこと 記者の眼 コクヨと龍角散の社長のいくつかの共通点」、日経ビジネス ON LINE、2012年1月25日
- <http://business.nikkeibp.co.jp/article/opinion/20120120/226345/>
- 大阪商工会議所、『中国販路拡大事例集』、2014年、大阪商工会議所
- 大阪新聞社、『決断 未来を拓くトータル戦略 コクヨ社長 黒田暲之助』、1979年、大阪新聞社
- 大田豊、「コクヨの中国内販戦略」、『日中経協ジャーナル』150、2006年、pp. 8-11
- 川端基夫、『アジア市場を拓く-小売国際化の100年と市場グローバル化』、2011年、新評論
- 黒田暲之助、『黒田暲之助 私の履歴書』、1986年、日本経済新聞社
- 黒田暲之助、『報恩感謝』、2006年、コクヨ
- 経済産業省、『通商白書2009年版』
- 経済産業省、『通商白書2015年版』
- 黄磷、『新興市場戦略論』、2003年、千倉書房
- 小家敏男、『天職に光あり コクヨ黒田善太郎伝』、1966年、朝日書院
- コクヨ株式会社、『コクヨ 100年のあゆみ』、2006年
- 柴沼俊一・瀬川 明秀「外部から大企業に入って企業変革を実現する力 北條元宏さんに聞く『アグリゲーターの必要条件』」日経ビジネス ON LINE、2014年8月22日
- <http://business.nikkeibp.co.jp/article/opinion/20140811/269892/?rt=nocnt>
- ジェトロ、『中国市場に挑む日系企業 -その戦略と課題を探る』、2004年、ジェトロ
- 新宅純二郎、「新興国市場開拓に向けた日本企業の課題と戦略」、2009年、『JBIC 国際調査室報』
- 新宅純二郎・天野倫文、「新興国市場戦略論-市場・資源戦略の転換-」、2009年、MMRC DISCUSSION PAPER、東京大学ものづくり経営研究センター
- 新宅純二郎、『ものづくりの国際経営戦略-アジアの産業地理学』、2009年、有斐閣
- 新宅純二郎・鈴木洋太郎編、『日本企業のアジア・バリューチェーン戦略』、2015年、新評論
- 園田茂人・蕭新煌（編）、『チャイナ・リスクといかに向き合うか-日韓台企業の挑戦』、2016年、東京大学出版会
- 高室裕史、「製造業のサービス化の進展の現状と論点-コクヨグループのケース-」、『流通科学大学論集-流通・経営編-』、2010年、第23巻第1号、pp. 113-137
- 津上俊哉、『巨龍の苦闘 中国、GDP 世界一位の幻想』、2015年、角川新書
- 程近智・謝端明、『中国で企業を育てる秘訣』、1995年、東洋経済新報社
- ドミニク・テュルバン・高津尚志、『なぜ、日本企業は「グローバル化」でつまづくのか』、2012年、日本経済新聞社
- 富田 健司、「バリューチェーン解体からリ・バンドリング経営へ」、『静岡大学経済研究センター研究叢書』2、2004年、pp. 9-39
- 中井健次・小西克行、「内陸向けアイテム好調 オフィス家具の地産地消、本格化へ」、『Whenever BizCHINA』152、2015年4月、pp. 8-12

- 西山茂、「日本企業のベトナム進出の現状と課題」『早稲田大学WBS 研究センター早稲田国際経営研究』44、2013年、pp. 31-44
- 畑村洋太郎・吉川良三、『危機の経営 サムソンを世界一企業に変えた3つのイノベーション』、2009年、講談社
- 畑村洋太郎、『技術大国幻想の終わり これが日本の生きる道』、2015年、講談社
- 服部健二・丸川知雄（編）、『日中関係史 1972-2012 II 経済』、2012年、東京大学出版会
- 花田光世、「グローバル戦略を支える人事システム（下）」、『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー』、1988年、
- 林尚毅「現代の多国籍企業における二元的マネジメントモデル ——アップル社のケース——」、『龍谷大学経営学論集』、2016年、pp. 91-98
- 日向裕弥、「中国 “アウェー” で勝つには」、『ジェトロセンサー』63(752)、2013年、ジェトロ
- 平松一平、「ベトナムで『文具の価値』を高めたい」、2014年11月15日、SKETCHPRO
<http://sketchpro.biz/business/398/>
- 藤田法子、「華人経済・経営研究 事例研究④コクヨ（株）の中国家具事業展開」、『香港ポスト』1440、2015年、
- 藤本隆宏、「アーキテクチャと能力構築競争—自動車産業を中心とした企業の戦略転換を問う—」、2000年、『マネジメント・トレンド』5-2、pp. 51-57
- 藤本隆宏・新宅純二郎編『中国製造業のアーキテクチャ分析』、2005年、東洋経済新報社
- 真家陽一（編著）(a)、『中国新時代の経営戦略』、2013年、ジェトロ
- 真家陽一（編著）(b)、『中国改革の深化と日本企業の事業展開』、2014年、ジェトロ
- マーケティング史研究会、『日本企業のアジア・マーケティング戦略』、2014年、同文館出版社
- 三品和広、『戦略不全の論理』、2004年、東洋経済新報社
- 三品和広、『戦略不全の因果』、2007年、東洋経済新報社
- 三品和広、『戦略暴走 ケース179 編から学ぶ経営戦略の落とし穴』、2010年、東洋経済新報社
- 安室憲一、『徹底検証 中国企業の競争力』、2003年、日本経済新聞社
- 安室憲一、『多国籍企業と地域経済—「埋め込み」の力』、2012年、御茶の水書房
- 柳川太一、「日本企業のグローバル化再考 グローバル化への4つのハードル」、『ファイナンス』47(8)、2011年、財務省
- 山下裕子、『ブランディング・イン・チャイナ』、2006年、東洋経済新報社
- 山本七平、『「空気」の研究』、1983年、文藝春秋
- 湯之上隆、『日本型モノづくりの敗北 零戦・半導体・テレビ』、2013年、文藝春秋
- 吉原英樹、『グローバル経営の課題 現地人社長と内なる国際化』、1989年、東洋経済新報社
- 吉原秀樹、『未熟な国際経営』、1996年、白桃書房
- 吉原英樹、『国際経営』、2015年、有斐閣
- コクヨホームページ

○英語文献

Clayton M. Christensen (1997) *The Innovator's Dilemma*.

(クレイトン・クリステンセン (著)、玉田俊平太 (監修)、伊豆原弓 (訳) 『イノベーションのジレンマ 技術

革新が巨大企業を滅ぼすとき』、2001年、翔泳社)

Edith Penrose (1995) *The Theory of the Growth of the Firm*, Third Edition, Oxford University Press.

(エディス・ペンローズ (著)、日高千景 (訳) 『企業成長の理論 第3版』、2010年、ダイヤモンド社)

Haspeslagh, P. and D. Jemison (1991) *Managing Acquisitions: Creating Value through Corporate Renewal*.
New York : Free Press

Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi (1995) *The Knowledge -Creating Company: How Japanese Companies
create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, Inc. (野中郁次郎・竹内弘高、『知識創
造企業』、1996年、東洋経済新報社)

IMF, *World Economic Outlook*, April, 2016

Max H. Bazerman and Don A. Moore (2009) *Judgment in Managerial Decision Making*. John Wiley & Sons, Inc.
(M.H. ベイザーマン・D.A. ムーア (著)、長瀬勝彦 (訳)、『行動意思決定論』、2011年、白桃書房)

Rita McGrath (2003) *The End of Competitive Advantage: How to keep your strategy moving as fast as your
business*, Harvard Business School Pr (リタ・マグレイス (著) 鬼澤忍 (訳)、『競争優位の終焉 市場
の変化に合わせて、戦略を動かし続ける』、2014年、日本経済新聞社)

Ritov, I., & Baron, J. (1990). Reluctance to vaccinate: Omission bias and ambiguity. *Journal of Behavioral
Decision Making*, 3(4). pp.263-277

Vijay Govindarajan and Chris Trimble (2012) *Riverse Innovation*, Harvard Business Review Press,
Massachusetts (ビジャイ・ゴビンダラジャン (著)、クリス・トリンブル (著)、渡辺典子 (訳)、『リバ
ース・イノベーション』、2012年、ダイヤモンド社)

○中国語文献

高蟬, 「一个外国“老字号”的中国十年」, 2013. 6, “国际市场”, pp. 60-61

○インタビュー

2008年9月12日、コクヨインターナショナル株式会社 取締役海外統括部長寺田哲也氏、辰巳久美氏コ
クヨ大阪本社にて。

2014年3月10日、国誉家具商貿(上海)有限公司総経理 小西克行氏、広報担当 劉春桃氏。コクヨ大阪
本社にて(テレビ会議)

2017年1月19日、ジェトロ上海センター所長 小栗道明氏

Omission bias under risks and Japanese companies stagnation in emerging markets: Managers' information gaps between head office and local office

Noriko Fujita[†]

Abstract

This paper analyse the background of stagnation in the emerging market by Japanese companies. From the case study of the global strategy of Kokuyo Co.,Ltd. and questionnaires and interview surveys for Japanese companies, I found the possibility that managers' omission bias of head office prohibited decision making especially in situations where risks are strongly recognized. Resource allocation are required in noncontiguous market, but managers' omission bias prohibit entering innovation spiral through "learning by doing". It is important to create a system with conscious of the bias elimination based on the decision theory.

JEL Classification: M16, M31

Keywords : emerging market strategy, decision-making, omission bias, Japanese enterprises

[†]Graduate school of Economics, Osaka University, Email:nori@mail.infomart.or.jp