

日本経済大学

大学院紀要

創刊号

論文

- わが国における医薬経済学の現状と展望に関する考察……………赤瀬朋秀、岡本敬久、濃沼政美 (1)
- 組織と個人の成長を促進するための人事評価を通じたパフォーマンス・マネジメント…古川久敬 (17)
- オープンイノベーションのタイミングに関する一考察
- 普及学を用いた携帯インターネットの事例研究—……………石松宏和 (37)
- 経営安全性分析の理論に基づく事例研究……………石内孔治 (51)
- 人口ボーナス再論—demography より human capital— ……叶 芳和 (71)
- 多国籍企業における資源蓄積のジレンマ……………中川 充 (81)
- 高層集合化する住居のリスクマネジメント……………仲間妙子 (97)
- 得意技・人格特性と創造性テスト結果の関係……………櫻井敬三 (111)
- 国立病院の労働分配率と収益性に関する分析……………関口 潔 (127)
- コンペティティブインテリジェンスの戦略的活用の論拠……………菅澤喜男 (139)
- スマートインフラにおける新しいビジネスモデルの研究……………鈴木 浩・城村麻理子 (161)
- 製造業におけるグローバル戦略に関する考察
- タイヤ製造企業の対外直接投資と国際的な提携戦略について—……………丑山幸夫 (177)
- 留学生教育施設の競争戦略に関する考察……………八杉 哲 (197)
- ベンチャービジネスの経営戦略に関する研究
- 試薬ベンチャーはこの不況下でなぜ活況か?—……………天野雅貴 (205)
- ミャンマーの観光産業の現状と発展可能性……………ミヤッカラヤ (215)
- 中小企業組合のIT化に関する研究……………相馬一天 (235)
- 金融分野における消費者保護に関する一考察
- 英日中の金融 ADR 制度上の紛争解決機関の比較を中心に— ……金 靖 (255)

2013(平成25)年 3 月

日本経済大学大学院

製造業におけるグローバル戦略に関する考察 —タイヤ製造企業の対外直接投資と国際的な提携戦略について—

丑山幸夫

I はじめに

1 タイヤ産業における国際事業戦略と本稿の目的

タイヤ産業は、19世紀末の自動車産業の出現に呼応して出現し、21世紀まで自動車産業とともに発展の歴史を歩んできたが、世界のタイヤ産業における主要な企業は、その歴史を通して多国籍化を推進している。

タイヤ産業の黎明期においては、ダンロップやグッドイヤー、ミシュランなどの欧米企業が、完全子会社の設営により外国に製造拠点（工場）を建設するとともに、早い時期からタイヤの主要原材料の一つである天然ゴムのプランテーションを取得し多国籍化を進めてきた。タイヤ各社は、自社の持つ卓越した技術開発力や製品開発力、生産技術、販売技術、調達・物流管理技術、更には経営能力を活用して海外に製造拠点を展開し、水平統合型の多角化を推進したが、同時に原材料の安定確保や販売網の確保などの目的で天然ゴム農園や流通拠点を取得し、垂直統合型の多国籍化も進めてきた。各社は水平統合型の多国籍化と垂直統合型の多国籍化を、産業成立後の早い時期から同時に開始してきたのである。

こうした完全子会社の設営による多国籍化が進展する一方で、タイヤ産業では1970年代から、国際的な企業買収や提携によって製造拠点や販売拠点を取得しグローバル化を更に発展させるケースが数多くみられるようになった。そして、1970年代から1990年までの企業買収による国際的な企業の再編期を経て、21世紀初頭における世界のタイヤ産業は少数の企業による寡占化が進んでいる。Tire Business 誌によれば、売上高上位3社が、2009年の世界のタイヤ需要の44%を占めるに至っているが、タイヤ業界では多国籍企業がグローバルな舞台で競争を繰り広げている。

こうした完全子会社の設営による多国籍化と国際的な企業買収や提携により、100年以上を経た現在の21世紀初頭において、多くのタイヤ企業がグローバルに事業を展開している。

本稿の目的は、このように産業の黎明期から現在まで、多国籍化を積極的に進めてきたタイヤ産業に関して、各社のグローバル戦略、特に国際事業戦略を分析することにある。

特に産業発展の初期から現在までの完全子会社の設営による多国籍化と1970年代以降にみられる国際的な企業買収、そして国際戦略提携といった他社の資源を利用したグローバル戦略について考察する。

2 タイヤ企業の考察と国際ビジネス理論

世界のタイヤ企業の経営にとって、グローバル化や国際事業戦略は欠かすことのできない視点であるが、学術的にも国際ビジネスの理論やフレームワークが数多く提示されており、分析を進めるうえで、それらの理論やフレームワークが有効である。

20世紀の中ごろより出現した国際ビジネスに関する理論は、その後大きな発展を遂げ現在に至っているが、本稿においては、その中でも組織経済学分野の理論を中心に、バックレイやカソン、ダンニグ、ラグマンらの内部化理論と、その進化形であるダニングのOLIパラダイム、及びリンチや長谷川らの提携戦略を考察のフレームとして使用した。

ラグマンは、内部化の本質について次のように述べている。「内部化のエッセンスは、国際貿易・投資の効率的活動を妨げる市場の不完全性を認識することにある。それによれば、多国籍企業とは、政府誘導の外生的諸規制・諸統制に対応して発展してきたのであり、それらの規制・統制こそ、国際貿易・投資の必然性を証明しようとする自由貿易と民間対外投資の原理を否定するものに他ならない。多国籍企業は、内部化のプロセスをたどることによって、これらの規制の結果発生する外部性を克服することができるのである。」（ラグマン [1983], 7頁）つまり、企業の多国籍化の誘因を、国境を越えた取引の企業内への内部化に見出そうとするものである。

日米欧のタイヤ企業の多くが、外国での完成品の生産や原材料・中間製品の製造、及び販売・流通網を内部化している。タイヤ企業の特にグリーンフィールド投資に関するグローバル戦略を解明するに当たり、内部化理論に基づく分析が有効と考える。

また、ダニングはそれまでの国際ビジネス理論を統合し、OLIパラダイムとして再構成している。そのフレームワークの中核は、所有特殊的優位と立地特殊的優位、そして内部化インセンティブ優位であるが、ダニングのフレームワークは、タイヤ産業のグローバル戦略を包括的に分析する上で、大いに有効であると考えられる。

また、世界のタイヤ業界では、1970年代以降、多くの国際的な企業買収の事例がみられたが、その後、国際的な戦略提携の事例も散見されるようになった。国際的なグリーンフィールド投資や企業買収と並び、戦略提携が企業戦略として採用されてきているのである。

リンチや長谷川らが提示する戦略提携に関する理論やフレームワークも、こうしたタイヤ企業のグローバル戦略を分析する上で有用であると考えられる。

3 考察の視点

本稿では、以下の視点を設定し考察する。

まず第一に、タイヤ産業における数多くの多国籍企業の事例を用いて、国際ビジネスに関する理論やフレームワークの有効性を検証する。使用する理論・フレームワークは、多くの理論の中から、組織経済学分野の内部化理論とOLIパラダイム、そして竹田やリンチ、長谷川らの理論・フレームワークを選択した。

第二に、国際ビジネスに関する代表的な理論やフレームワークを使用して、タイヤ産業における各企業の国際化戦略、国際事業戦略の有効性を比較検討する。そして、それらの理論やフレームワークを補完する知見を発見する。

第三に、国際ビジネス理論を用いてタイヤ産業における国際化戦略や国際事業戦略を比較、分析することにより、タイヤ産業における企業経営に資する見解を提示する。

本稿では、以上の点を考慮し考察を進める。

II 本研究の対象と検証の方法

1 研究の対象

本稿では、タイヤ産業におけるグローバル化や国際事業戦略について検討するが、一般的な結論を引き出すため、企業の範囲としてはできるだけ多くの地域・国を母国とする多数の企業を考察の対象とする。ただし、アジアの新興諸国を母国とするタイヤ企業については、規模が比較的小さいこと、そして国際的な買収や提携事例が少ないことから、検討の対象から外している。つまり、世界のタイヤ産業における欧米と日本に本社を置きグローバルに事業を展開する企業を研究の対象としている。

また、企業の国際化戦略には、国際的なグリーンフィールド投資や企業買収、戦略提携があるとされているが、当研究では、これらの国際化戦略、国際事業戦略の内、できるだけ多くのパターンを調査し検討しようとした。また、企業のバリューチェーンの上流を構成する原材料や半製品の製造拠点の設立、及び下流の販売流通網の設立・取得などの垂直統合型の国際事業戦略とともに、バリューチェーンの中核をなす完成品製造拠点の設立・取得などの水平統合型の国際事業戦略についても考察している。また、それら双方に関する国際戦略提携についても検討している。

2 理論的枠組みと検証の方法

本稿では、国際ビジネスの主要な理論またはフレームである内部化理論とOLIパラダイム、国際戦略提携の理論やフレームをテンプレートとして使用し、それらの理論やフレームが日米欧のタイヤ業界におけるグローバル企業の国際化戦略や競争戦略の分析に有効であるかについて考察する。

従って、理論的枠組みは、内部化理論とOLIパラダイムや国際戦略提携の理論・フレームワークそのものである。そして、世界のタイヤ産業における海外投資や国際的な企業買収及び戦略提携の事例調査をもとに、当該企業の国際事業戦略を分析するが、内部化理論等の理論に照らし、タイヤ産業に特有の要素を抽出する。また、当研究では、リンチや長谷川の提示したスペクトラムの概念を利用し、タイヤ企業の様々な国際事業戦略の事例をこのスペクトラム上にプロットすることにより、各戦略を特徴付け、検討を加えている。

Ⅲ 本稿で使用する理論とフレーム

ここでは、本稿での考察のフレームワークとして使用した理論について概観する。

1 対外直接投資に関する理論

20世紀の半ば頃より、様々な産業において、外国における原材料／中間財生産や販売流通網構築のための垂直型の多国籍化や、海外における完成品生産拠点の構築を主体とする水平型の多国籍化が盛んになったが、そうした海外生産を主体とした海外直接投資を説明する理論として登場したのが、内部化理論でありOLIパラダイムであった。以下、この2つの理論について概観する。

(1) 内部化理論

ラグマンによれば、内部化の定義は、次の通りである。彼は、「内部化とは、企業内に市場を作り出すプロセスである。企業の内部市場は、欠陥のある正規（または外部）市場に代替し、資源配分と流通上の問題を、経営管理命令を用いて解決する。企業の内部価格（あるいはトランスファー価格）は企業の組織活動を円滑化し、内部市場が、潜在的可能性のある（しかし実現されることのない）正規市場と同じように、効率的に機能することを可能とする。欠陥のある市場が（例えば知識などの中間生産物の価格設定におけるごとく）存在するとき、あるいは正規市場の取引コストが不当に高い場合それらを内部化する理由が発生する。経済にはそうした市場の不完全性という特徴があるため、企業が内部市場を創出する強い動機は、つねに存在する。」（ラグマン [1983], 9頁）としているが、ここまでの説明では、同一国内における取引や内部化でも同様の説明が可能であり、国際的な取引としての特殊性はない。ラグマンの以下の説明によって、国際的な取引と内部化が特徴づけられる。ラグマンによれば、「世界的規模をベースとしてみても、貿易には無数の障壁や、他の不完全市場が存在するので、多国籍企業が出現する理由はさらに強い。多国籍企業は、国際的市場不完全性を（国内の場合と同様）内部化し、かくして、グローバルな社会的厚生を増大を図る。」（ラグマン [1983], 9頁）のである。

一方、バックレイとカソンは、彼らの理論に関し、次のように説明している。「(1) 企業は不完全市場の世界で利潤を最大化する。(2) 中間財市場が不完全であるとき、内部

市場を創設することにより、市場を回避する誘因が存在する。内部化により [外部] 市場によって結び付けられていた諸活動は共通の所有と管理のもとに置かれることになる。

(3) 国境を越えて行なわれる市場の内部化が多国籍企業を創出する」(バックレイ [1993], 35頁) とし、特に「中間財市場の内部化は、内部化の限界ベネフィットが限界コストに等しくなるところまで行なわれる」(バックレイ [1993], 35頁) と説明している。ラグマンと同様に、(1) と (2) は、国内、海外を問わず発生する経済活動一般に関する記述であり、国際的な取引としての特殊性は述べていない。(3) の記述で、初めて国際的な取引と国境を越えた市場の内部化について言及している。

(2) OLI パラダイム

20世紀の終わり頃、ダニングはハイマーらの寡占優位理論と、ラグマン及びバックレイとカソンの理論を発展させ、OLI パラダイム (OLI paradigm) または折衷パラダイム (eclectic paradigm) と呼ばれる多国籍企業の活動を分析するためのフレームワークを提唱した。

ダニングは、多国籍企業による海外生産に関わる変数を3つの変数、つまり所有特殊的優位 (Ownership (O) – Specific Advantage) の O 変数、立地特殊的優位 (Location (L) – Specific Advantage) の L 変数、内部化インセンティブ優位 (Internalization–Incentive Advantages) の I 変数に大別している。

まず第一の O 変数、つまり所有特殊的優位について、ダニングは、企業の有する競争優位が他の企業、特に投資を検討している国の現地企業に対して相対的に大きければ大きいほど、海外生産に着手する傾向、あるいは海外生産を増強させる傾向が強くなると説明している。所有特殊的優位は、無形資産に代表される資産優位と共通のガバナンスがもたらす優位性とからなる。資産優位とは、製品イノベーション能力、生産管理、組織化能力、マーケティング・システム、コード化できない知識やマーケティング・ファイナンス等に関する経験知をもつ人材の革新能力などである。また、共通のガバナンスがもたらす優位性には、新規参入企業に対して既存企業が発揮する優位性と多国籍性による優位性がある。前者の優位性として、企業規模、確立した企業ポジション、範囲と特化の経済性、独占的な支配力や良質な企業資源、労働力・天然資源・資金・情報などの生産要素に対する排他的あるいは有利なアクセス、有利な条件での生産要素の獲得能力、製品市場への有利なアクセス、親会社の保有する資源の活用、生産・購買・マーケティング、資金などにおける共同調達による相乗効果などがある。後者の優位性としては、情報、資金、労働などの国際市場へのより有利なアクセス、各要素や市場の地理的な差異を学び利用して優位性を確保する能力、異なる通貨地域や政治的シナリオの違いに応じてリスクを分散・削減する能力がある。(Dunning [2008], pp. 27)

そして、第二の L 変数、つまり立地特殊的優位は、多国籍企業の海外生産を決定する上での鍵となる要因である、とダニングは述べる。ダニングによれば、立地特殊的優位には、①天然資源人工的に創出された資源賦存と市場の空間的分布、②労働・エネルギー・

材料・部品・中間製品などの生産要素の価格・品質・生産性，③国際的な輸送およびコミュニケーションの費用，④投資に対する奨励と阻害要因，⑤輸入制限などの貿易に対する人工的障壁，⑥商取引や法律，教育，輸送，通信などのインフラの整備状況，⑦心理的距離（各国に存在する言語，文化，ビジネス，慣習などの相違），⑧研究開発，生産，マーケティングの集約化の経済性，⑨経済システムと政府の政策などがある。(Dunning[2008]，pp.27)

最後に，第三のI変数，内部化のインセンティブ優位については，前述した内部化理論そのものの論拠に基づいている。つまり，中間財や情報，技術，マーケティング技術などを外部市場で取引し調整するコストが，自社組織内で発生する取引よりも大きい場合，企業はライセンスの提供や海外の生産者との取引よりも海外直接投資を選択する，としている。(Dunning [2001]， pp.83-115)

ダニングによれば，内部化優位のインセンティブには，①探索ならびに交渉の費用の回避，②買い手の不確定性（生産要素の性質や価値の散逸），③現地市場ごとに差別価格が適用できない場合の対応策，④中間製品・完成品の品質管理を行う販売者の必要性，⑤相互依存的な活動における範囲の経済の獲得，⑥先物市場の不在への対応，⑦受入国政府との関係の改善などがある。

ダニングのOLIパラダイムは，その名前から分かるように，この理論を構成するO変数，L変数，I変数により成るが，幅広い要素・変数が一つの概念枠組としてまとめられており，本稿での分析フレームとして大変有効である。

2 国際戦略提携に関する理論

タイヤ産業においては，20世紀の半ば頃より独立した企業間の国際的な技術提携の事例が見られたが，当時の事例は消極的な技術提携であった。本来であれば直接投資を実施したいが，外資規制のため生産委託をせざるを得ず，このため現地企業に技術を提供するといったものである。その後1960年代から1970年代以降，そのような外資規制は先進諸国では廃止され，グリーンフィールド投資や企業買収などが積極的に自由に行われるようになる。しかし，1990年ごろより，タイヤ産業においても市場の寡占化と競争のグローバル化が進み，自己資金による直接投資だけでは国際事業戦略に支障を来すようになり，国際的な戦略提携が数多く見られるようになってきている。このような産業界の状況を反映するように，1990年代より本格的な国際戦略提携に関する理論も登場してきている。ここでは，竹田やLynch，長谷川による戦略提携に関する理論やツールを概観する。

(1) 企業内取引の延長としての国際提携

竹田は，多国籍企業の国際戦略提携によるパートナーとの取引を企業内国際取引の延長として考察している（竹田 [1992]，111-118頁）。

海外進出の形態は，出資の度合いにより間接輸出から完全子会社による設営にいたるま

で各種の方式が存在する。それらは、①間接輸出、②（従来の）ライセンス・フランチャイジング、長期取引関係（ハンドシェイク、組織化）、契約設定、合弁会社（対等・少数所有）あるいは資本参加、③（従来の）合弁会社（対等・多数所有）[新設、合併、買収]、完全所有子会社[新設、合併、買収]であるが、②の各方式が戦略提携である。竹田は、1960年代の対外技術提携は、輸出と直接投資という選択肢の中間にある外国市場へのアプローチであったが、現段階では、各種の企業提携は十分に選択・併用されうる戦略的性格をもつ性質に変わったとしている。そして、多国籍企業の親子会社（あるいは子会社相互）間の企業内国際取引においては企業内国際分業と国際振替価格はもっとも恣意性が高く、この企業内国際取引と市場メカニズムを通じた独立企業間国際取引の間に存在するのが提携企業内の国際取引であると主張した。

（2）戦略スペクトラム

Lynch は、米国企業との共同作業の中から、戦略スペクトラム（Strategic Spectrum）というツールを開発した。戦略スペクトラムとは、全ての構造的な戦略オプションを、「外部組織との協調」（External Corporation）、「拡張された協調」（Extended Corporation）、「企業内部の協調」（Internal Corporation）といった一連の関係する形態に分類する。つまり、一連の取引の関係は、「ベンダーとの取引」と「内部部門の拡張」を両端とするスペクトラムをなしているとしている。このスペクトラムによれば、「外部組織との協調」には、ベンダーやサプライヤー、ライセンス供与、販売代理店が入り、「拡張された協調」には、クロスライセンス契約や戦略提携、フランチャイズ契約、合弁事業が入る。OEM 契約は、「外部組織との協調」と「拡張された協調」の境界線上にあるとしている。一方、合併や買収、子会社設立、内部部門の拡張は「企業内部の協調」であるとした。（Lynch [1993], pp. 29–32）

（3）提携の内部化モデル

長谷川は、取引は①取引相手の確認、②取引条件の決定、③取引の実施、の3段階からなるプロセスを通じて行われる、としたうえで、「内部化」とは、これら3段階の取引プロセスが市場ではなく企業内で行われるようになることであると理解されるが、ここでいう市場や企業は取引の「場」を提供しているにすぎず、取引の原理を「場」からいったん切り離して考える必要があるとした。つまり、Lynch と同様に、取引の原理を、「スポット市場」と「階層組織」を両極にもつスペクトラムとして捉え、このスペクトラムを意思決定の自律性と取引関係の排他性のふたつの次元で特徴づけたのである（長谷川[1998], 67–71頁）。そして、スポット市場が取引コストに直面するとき、階層組織よりも低い内部化レベルにとどまる中間的な形態の方が、効率的な取引の原理となることは十分ありうるとした。

また、戦略提携におけるコストを検討する上で、単なる取引コストだけでなくイノベーションのコストを考慮する。他社との協力によって、開発のスピードアップ、コストとり

スクの削減，不可欠なインプットの獲得，ユーザーの獲得，異質な組み合わせによる相乗効果が期待できるとしている（長谷川 [1998], 124-127頁）。

IV タイヤ産業における国際事業戦略

1 タイヤ企業の完全子会社の設営による多国籍化

(1) タイヤ企業の垂直統合型多国籍化

1) 欧米企業

欧米企業による垂直統合型多国籍化の歴史は古い。ジョーンズは，次のように記している。「(タイヤ・ゴム)製造企業もまた，ゴムプランテーションへと後方統合を行った。1914年以前，英国のタイヤ・ゴム製造企業ダンロップは，マラヤでゴム農園を取得したし，USラバーはオランダ領東インドのスマトラに投資をした。戦間期には他社もこれらに追随した。アメリカのゴム会社のなかでも，ファイアストーンは1925年にリベリアの小規模プランテーションを賃借し，グッドイヤーはスマトラとフィリピンでプランテーションを取得した。」(ジョーンズ [2007], 66-67頁) このように，欧米企業は，すでにタイヤ産業の勃興期から，ゴム園の取得を開始し，原材料の確保を図っている。

最も早くゴム園を取得したのは英国ダンロップであるが，次いで，同じく欧州企業の仏ミシュランが，1925年，インドネシアにゴム園を取得している。

また米国企業では，グッドイヤーが特にゴム園の取得に意欲を持っていた。同社は，操業当初からその主要な原材料をアジアや中米などの遠隔地から調達する必要があり，創業当初より原材料の調達に配慮した。同社は，1916年，当時オランダ領のインドネシアのスマトラにゴム園を開いたが，その後，1928年にはフィリピンにゴム園を開き，パナマ(1935年)，コスタリカ(1936年)のゴム園を取得した。1957年には，グアテマラにもゴム園を開いたが，更にその後，ナイジェリアにもゴム園を開き，インドネシアのゴム園を拡張した。グッドイヤーは，当産業の主要原材料でありながら価格が大きく変動し，産地も限られる天然ゴム調達のため，世界各地にその産地を求めリスクをも分散する戦略を進めた。

米国企業としては，グッドイヤーの他に，USラバーが当時のオランダ領であるインドネシアに，そしてファイアストーンがリベリアにゴム園を取得した。

このように，戦前，戦後を通してタイヤ産業における欧米の主要な企業が，ゴム園を取得し生産の垂直統合を推し進めている。特に合成ゴムがまだ発明されていない戦前においては，天然ゴムの原材料としての重要性は高く，競ってその確保に努めた。天然ゴム園の設営は，ダニングの言う立地特殊的優位(L優位)によって説明される。また，海外での原材料製造拠点の建設と運営には，多くの経営資源が求められる。こうした経営資源を有する各社の所有特殊的優位(O優位)も，説明変数に加えることができる。

戦後，タイヤ企業の生産活動における垂直統合は，天然ゴム以外の原材料である合成ゴ

ムやスチールコードにも拡大した。原材料の垂直統合を積極的に進める欧米企業の代表はミシュランであろう。ミシュランは、フランスと米国に合成ゴム製造拠点を設営したが、その立地の説明理由として、まず欧州と米国は、世界的にも化学産業の発達した地域・国であることがあげられる。そして第二に、欧州と北米に同社のタイヤ生産拠点が集中していることがあげられる。これも、ダニングの言う立地特殊的優位（L 優位）によって説明される。この他に、ミシュランは、欧州、米国、アジアに8か所のスチールコード生産拠点を配置している。スチールコードは中間製品であるが、重量物であり輸送コストが高くなるため、規模の経済が働きにくく、また長距離輸送による品質確保が難しいことから、最終製品の生産工場により近い場所に拠点を多数設けたものと考えられる。

2) 日本企業

タイヤ産業の黎明期よりゴム園などを取得していた欧米企業に比べ、日本企業の原材料生産拠点の取得・建設は遅かったが、戦後になり、ブリヂストンや住友ゴムなどが原材料生産拠点を取得し、生産プロセスの統合による垂直統合型の多国籍化を進めている。

日本企業では、ブリヂストンが多くの原材料生産拠点を建設または買収し、天然ゴムについては、1988年、ファイアストーンを買収した際に、ファイアストーンがリベリアにゴム園を所有していたため、これを引き継いだ。その後、1999年にインドネシアのカリマンタンのゴム園を取得し、2004年にグッドイヤーからスマトラの農園を買取った。ブリヂストンはこの他に、天然ゴムの加工工場をタイに有しているが、タイヤの主要原材料であり、かつ生産地域が限定される天然ゴムの安定供給と価格の高騰に備えるための施策と考えられる。一方、合成ゴムについては、旧ファイアストーンが保有していたアメリカの2工場と中国に建設した1工場を有し、更に合成ゴム製造会社のJSRに15.97%出資している。合成ゴムも天然ゴムと並んで、タイヤの製造に不可欠な主要原材料である。生産が気候条件に左右されないため、同社のタイヤの主要生産国である米国、中国に製造拠点を有している。スチールコードの生産では、日本に2拠点、アメリカ、タイ、中国に1拠点ずつ、合計5つの拠点を有している。カーボンブラックの生産拠点も、日本、タイ、メキシコに1拠点ずつ、合計3つの拠点がある。このように、ブリヂストンは、天然ゴム、合成ゴム、スチールコード、カーボンブラックといったタイヤの主要原材料の生産拠点について垂直統合を進めているが、その狙いは、原材料の安定供給、戦略原材料の開発・生産、収益力の強化にあるとしている。^{註1}

これらの原材料製造拠点の特徴として、その立地がグローバルに広がっていること、そして天然ゴム以外はアジアと北米に集中していることがあげられる。これは、同地域に同社のタイヤ生産拠点が集中していること、そして同社にとって同地域が市場としても最も重要な地域であることが、その理由と考えられる。同社のケースでも、これらの要因は、ダニングの言う立地特殊的優位によって説明される。

ブリヂストン以外の日本企業については、住友ゴムが2012年現在、タイにおいて天然ゴ

ム農園と天然ゴム加工所の取得を進めており、2014年からゴムを採取の予定である。同社によれば、その狙いは調達安定化と高純度天然ゴムの開発にあるとのことである。^{註2}同社はまた、スチールコードを親会社の住友電工より調達しており、部分的な内部化を進めている。一方、横浜ゴムは合成ゴムの供給を確保するため、同原材料の製造メーカーである日本ゼオンに6.95%出資している。

(2) タイヤ企業の水平統合型多国籍化

1) 欧米企業

ゴム製造企業における水平統合型多国籍化の歴史も古い。ジョーンズも次のように説明している。「自動車産業は、部品のサプライヤー企業の国際化を促した。自動車は莫大なゴムタイヤ需要を生み出した。多数のゴム大企業が成長し、まもなく国境を越えて事業を展開した。フランスのミシュランと英国のダンロップは、ともに1914年以前にいくつかの国々で生産を行っており、両社の海外工場拠点数は戦間期に増大した。戦間期、アメリカのタイヤトップメーカーは、海外で活動するアメリカ自動車メーカーに追随し、関税障壁を飛び越して工場を建設した。」(ジョーンズ [2007], 115頁) 1927年から38年にかけて、グッドイヤーはオーストラリア、英国、アルゼンチン、オランダ領東インド(インドネシア)、ブラジル、スウェーデンに工場を建設した。US ラバー、ファイアストーン、グッドリッチも同様の戦略をとった。このように、多くの欧米企業は、タイヤ産業の黎明期より、垂直統合型の多国籍化と併せて、水平統合型の多国籍化も進めたのである。

ここで欧米企業の代表として、ミシュランとグッドイヤーの生産拠点のグローバル展開を取り上げる。

ミシュランの設立は1889年である。同社は1906年、イギリス・ロンドンに販売会社を設立すると共に、同社初の国外工場をイタリアのトリノに建設した。そして、翌年には、米国ニュージャージー州ミルトウンに工場を建設している。

その後1927年、英国工場とイタリアにおける2つ目の工場を建設したが、1930年代、減退する国内需要に対応するため、ドイツ初の工場をカールスルーエに、そしてアルゼンチンのベッラ・ビスタに工場を建設した。更に、スペイン、チェコスロバキア(1945年に閉鎖)、そしてベルギーにズエン工場を開設している。こうして、ミシュランはヨーロッパの主要国に工場を保有する多国籍企業となったが、この時期の国際化は、一部の新世界地域(アメリカ合衆国とアルゼンチン)を除けば、ヨーロッパ中心であったといえる。自動車の主要生産・消費国が北米とヨーロッパに集中していたことと、交通機関の比較的未発達な当時、ミシュランの本拠地であるフランスに近いという理由から、このような工場立地となったと考えられる。この時期の水平統合型多国籍化の誘因は、ミシュランのO優位と進出先諸国のL優位にあると考えられる。O優位は、特に研究開発技術、生産技術、マーケティング能力にあり、また、L優位は、ミシュランの進出先であるヨーロッパが自動車の大消費地であったという点にあると考えられる。

ミシュランは、ラジアルタイヤによる技術面での優位性と欧州での事業基盤が固まった1980年代より、海外進出を本格化させている。同社は、1980年代前半、コロンビア、米国、及びカナダに工場を建設したが、ブラジルでは2カ所のゴム農園とタイヤ工場の操業を開始した。その後同社は、アジアを中心に次々と海外に工場を建設していく。同社は、1980年代後半、タイに2カ所の製造施設を開設し、日本でもオカモトと太田工場での合弁生産に合意した。

ミシュランは、その後フィリピンのマニラ（1995年）、中国の瀋陽（1996年）、米国のリノ（1996年）、スウェーデンのクンゲルブ（1996年）と、立て続けに工場を建設した。そして、更に1998年には、コロンビアのイコランタスグループを傘下に加え、2002年にはロシア・ダビドボで工場を建設した。また、2001年には中国において合弁会社を設立し、ルーマニアではトーファン社の2工場を買収した。

ミシュランの1980年代以降の海外生産拠点の建設は、米国とアジア、東欧などの成長市場が中心であるが、この時期の多国籍化の誘因も、ミシュランのO優位と進出先国・地域のL優位にあったと考えられる。O優位は、何といたってもラジアルタイヤに関するミシュランの卓越した技術力であり、L優位は、アジア諸国などの非常に大きな成長市場であった。また、ミシュランの卓越した技術力は、同社の直営工場でなければ、同様の品質・性能をもつタイヤの生産は難しく、また技術漏洩のリスクを避けるといった内部化（I）インセンティブ優位が働いたと考えられる。

図1 グッドアイヤーの生産拠点

	国	工場	開設	1890	1900	1910	1920	1930	1940	1950	1960	1970	1980	1990	2000	
欧州	フランス	Amines	1960													
		Montlucan 〈住友との合併〉 Amines 〈住友との合併〉	20/99 58/99													
	イギリス	Wolverhampton, England	1927													
		Birmingham, England	1916													
	ドイツ	Washington, England	1970													
		Philosofburg	1967													
		Fulda 〈Paulda〉	46/61													
		Hannau 〈住友との合併〉 Wittich 〈住友との合併〉	93/99 71/99													
		Forstenthalde 〈住友との合併〉	06/99													
		Riesa 〈住友との合併〉	1945													
Latina		1964														
Golmar-Berg		1951														
中東	Salonika	1968														
	Debrica	39/95														
	Kranj	1998														
	Adapazari	1960														
アメリカ	Izmit	1963														
	Casablanca	1971														
	Uitenhage	47/96														
	Medicine Hat, Alberta	1960														
北米	カナダ	Napanee, Ontario	1990													
		Valleyfield, Quebec	1964													
	アメリカ	Akron, Ohio	1899/83													
		Gadsden, Ala.	1929													
		Topoka, Kan.	1944													
		Danville, Va.	1966													
		Union City, Tenn.	1968													
		Fayetteville, N.C. 〈Kelly〉	1969													
		Freeport, Ill. 〈Kelly〉	1964													
		Tyler, Texas 〈Kelly〉	62/85													
Lawton, Okla.	1978															
中南米	メキシコ	Buffalo, N.Y. 〈住友との合併〉	23/99													
		Mexico City	1941													
	ジャマイカ	Morant Bay	1966													
	グアテマラ	Guatemala City	1965													
	キューバ		1946													
	ブラジル	Buenos Aires	30/86													
		Sao Paulo	1939													
	チリ	Americana	1971													
		Santiago	1978													
	アジア	コロンビア	Calli	1945												
ペルー		Lima	1945													
ベネズエラ		Valencia	1956													
インドネシア		Bogor	1935													
フィリピン		Manila, Las Pinas	56/96													
インド		Hariami, New Delhi	1961													
大洋州	タイ	Bangkok	1968													
	台湾	Taipei	1971													
	日本	Tsutsuno	1972													
	マレーシア	Selangor	1972													
大洋州	中国	Dalian	1992													
	オーストラリア	Thomastown 〈South Pacific Tyre〉	27/87													
	ニュージーランド	West Footscray	34/87													
		Somerton	61/90													
	Wellington	1949														

出所：Tire Business 2006年8月28日号の資料より筆者作成

米国企業のグッドイヤーは、1898年、オハイオ州アクロンで生産を開始した。同社は、1920年代にオーストラリアと英国、1930年代にアルゼンチン、インドネシアとスウェーデン、1940年代には、メキシコ、ペルー、キューバ、コロンビア、ベネズエラに工場を建設したが、それまでの海外生産拠点は、一部の拠点を除き中南米が中心であった。その後、1940年の終わりから1950年、1960年代にかけて、ルクセンブルク、フィリピン、タイ、マレーシア、フランス、スコットランド、イタリア、ドイツ、ポルトガル、ギリシャ、北アイルランド、チリ、グアテマラ、トルコなど、欧州、アジア、南米、中東・アフリカ諸国とほぼ全世界に生産拠点を建設している。1970年代にも海外工場建設は続き、ブラジル、ザイール、モロッコ、台湾、マレーシアにタイヤ工場を建設した（図1参照）。

グッドイヤーにとっての水平統合型多国籍化の誘因も、同社の有するO優位と進出先国のL優位にあると考えられる。同社にとってのO優位とは、母国アメリカのもつ強力な自動車産業、石油化学産業を中心とした経済力、政治力と多方面にわたる高度な科学技術を背景とした、潤沢な資金力と高い技術力であり、こうした他国を圧倒する力で、新製品と製造プロセスを海外の生産拠点に移植したのである。また、グッドイヤーの進出先国のL優位は、各国のタイヤ市場またはその近隣国のタイヤ市場であったと考えられるが、各国の戦略的な重要性は各年代で異なるため、グッドイヤーの進出先も時代によって変化し場合によっては撤退する国も散見される。

2) 日本企業

1931年創立のブリヂストンは、戦後1950年代から1970年代にかけて、まず輸出中心の国際戦略をとったが、輸出拡大と並行して、1960年代から1980年代にかけて、シンガポール、タイ、インドネシア、イランなどに生産拠点を建設した。また、オーストラリアやアメリカでタイヤ工場を買い取った。ある国については、輸出制限などの貿易障壁に対応するため、またある国については、現地市場の需要に効果的に応えるために、海外進出を図ったのである。ブリヂストンの多国籍化の誘因は、O優位とL優位にあったと考えられる。つまり同社にとってのO優位は、タイヤの生産技術、コスト競争力、マーケティング能力であると考えられる。また、L優位は、各国のタイヤ市場と自動車生産メーカーにあったと考えられる。各国のタイヤ市場の成長だけでなく、現地での日系メーカーの自動車生産も、同社のタイヤ現地生産の誘因になったと考えられる。また、当時のアジア諸国では、タイヤ製造技術を有する現地企業がなかったため、同社が工場を設立する必要があった。つまり、内部化(I)インセンティブ優位があったのである。

以上、タイヤ企業の完全子会社の設営による多国籍化について考えてきたが、垂直統合型の多国籍化と水平統合型の多国籍化の双方の考察において、内部化理論とOLIが有用であると考えられる。完全子会社の設営による多国籍化と並び、経営資源の国際移転の方法として、1980年以降、タイヤ業界で盛んになったのが国際的な企業買収である。次に、タイヤ業界の再編に大きな役割を果たした国際的な大規模企業買収事例を考察する。

2 タイヤ産業における国際的な企業買収

(1) 住友ゴムによるダンロップ買収

1909年創業の住友ゴムは、1983年から1986年にかけて、住友グループとともに、ダンロップ社の欧米タイヤ事業を買収したが、これは次の3段階で実施された。

- ①1983年、英・独のタイヤ事業（資産・販売権）を買収
- ②1984年、仏タイヤ事業（資産・販売権）を買収
- ③1986年、米国タイヤ事業を買収

住友ゴムは当時、国内で3つのタイヤ工場を保有していたが、この買収で欧米の8工場及び欧州のタイヤ技術中央研究所を保有するに至った。

住友ゴムは、英ダンロップの申し出を受けることにより、海外進出による事業の飛躍的拡大と国際企業への脱皮を図ったと考えられる。併せて、1983年、ダンロップが所有していた住友ゴム株式を住友グループが取得し自主経営を実現したが、この買収は住友ゴム単独での実現は困難であったと考えられる。当時の住友ゴムの多国籍化の誘因には、住友ゴムのO優位だけでなく、住友電工など住友グループのO優位とダンロップ社のL優位があったと考えられる。

(2) ブリヂストンによるファイアストーン買収

1988年、ブリヂストンは米国ファイアストーン社を買収する。タイヤの生産拠点は、それまでの15工場から一気に34工場に増加した。海外生産拠点に限定すると、6工場から25工場に急増した。この時期の買収による多国籍化の誘因は、やはりブリヂストンのO優位と被買収企業ファイアストンのL優位に求められる。当時、ファイアストーンは生産設備に対する投資の停滞から設備の老朽化が進み、生産性の面で遅れ、財務面でも辛うじて利益を出す状況にあったのに対し、ブリヂストンは高い生産性と品質に優れた製品をもち財務面でも余裕があった。これがブリヂストンのO優位である。また、ファイアストーンは米州と欧州に多数の生産拠点を有し、かつ米国に1500店に及ぶ小売店網を有していた。これはブリヂストンにないL優位であった。

(3) ミシュランによるユニロイヤル・グッドリッチ買収

1889年設立のミシュランは、一部を除くと、20世紀末まで基本的に自社単独による工場建設によって国際化を進めてきた。しかし、1980年代の企業買収による世界的なタイヤ業界の再編の波に乗り、同社も1990年、米国タイヤ大手のユニロイヤル・グッドリッチ社(以下UGTC)を買収した。この買収により、新たに9工場を傘下に置くこととなり、同社は北米においても確固たる地位を確立した。ミシュランの買収によるグローバル戦略の誘因も、ブリヂストンのケースと同様にミシュランのO優位と被買収企業UGTCのL優位に求められよう。

以上、タイヤ業界における国際的な企業買収について取り上げてきたが、これらの事例

の考察においても、内部化理論と OLI が有用であったと考えられる。

3 タイヤ産業における国際的な提携

(1) 住友ゴムとグッドイヤーの販売・生産提携

既に述べたように、英国ダンロップの欧米タイヤ事業の買収により住友ゴムの国際戦略は飛躍的に拡大したが、欧米のタイヤ工場への投資が続いていた住友ゴムは1990年代、キャッシュフローの改善に迫られることになる。1997年、住友ゴムはグッドイヤーと米国における補修用タイヤ製造設備と日本の製造設備で相互生産し、お互いのタイヤをそれぞれの市場でテストする契約を締結したが、1999年、この提携は両社の株式の持合いと日米欧での6社の合弁会社の設立に拡大した。旧ダンロップ社の工場・施設に関しては、完全所有からグッドイヤーとの共同所有（合弁会社設立）への大きな戦略の転換を意味するものであった。

提携の概要は以下の通りである。

①株式の持合

グッドイヤーが住友ゴムの株式の10%（100億円程度）を取得し、同額のグッドイヤー株を住友ゴムが取得する。グッドイヤーは、住友ゴムの第二位株主となる。

②タイヤ事業の統合

日本に自動車メーカー用と市販用の合弁会社を設立、住友ゴムが75%を出資。また、欧米にそれぞれ1社の合弁会社を設立、グッドイヤーが75%を出資する。

③共同購買・技術交流

世界規模で資材を共同購買する合弁会社をグッドイヤー80%、住友ゴム20%の出資で設立する。技術の相互利用のための合弁会社をグッドイヤー51%、住友ゴム49%の出資で設立する。

こうして、当時欧米の工場への投資がかさんでいた住友ゴムは、グッドイヤーとの提携により本体の財務体質を強化できたが、これまで資金を投入し続けてきた欧米市場での事業の主導権を失った。しかし住友ゴムは、欧米地域におけるグッドイヤーの経営資源を活用することで欧米の旧ダンロップ系工場への一定の影響力を残しつつ資金拠出を抑えるとともに、従来から強化してきたアジアにおける完全子会社の設営による工場設立に必要な資金を捻出したとも考えられる。住友ゴムは1990年代、アジアにおける生産拠点を建設してきているが、今後グッドイヤーとの連携を強化し、日本及びアジアに焦点を当てた国際戦略をとっていくと考えられる。

この提携に特徴的なのは、提携の機能ごとにお互いの関与度合いが異なることである。生産・販売事業では合弁会社の出資比率が75：25、共同購買事業では合弁会社の出資比率が80：20なのに対し、技術交流の合弁会社では出資比率が51：49であり対等に近い出資構成である。これは、技術に関する知識・情報は戦略性が高いこと、また提携会社双方がお

互いの技術を高く評価しているためと考えられる。

住友ゴムの国際的な提携は、戦略スペクトラムを活用して分析することができる。特に、従来の国際化理論においては、「海外市場への参入は、商品輸出（間接→直接）からはじまり、技術輸出（ライセンス等）をへて、企業進出（販社→工場）にいたる」（竹田 [1992], 113頁）とされたが、住友ゴムのケースでは買収戦略から戦略提携に戻ることとなった。一旦、完全買収まで進んだ後に提携に戻るという戦略を位置付けるには、戦略スペクトラムがとても有効である。企業の国際化やグローバル戦略の成熟とともに、戦略策定においてこれら完全所有（新規, M&A）、戦略提携（合弁事業）、非出資（非出資型提携、輸出）の各選択肢を柔軟に選択するケースが増えると考えられる。

（2）グッドイヤーとミシュランの開発提携

出資を伴わない提携の事例として、1990年代、及び2000年代の run-frat タイヤに関する開発提携の事例をあげることができる。タイヤ各社は、競争上の優位を得るための重要な戦略の一つとして革新的な製品の開発に注力してきたが、1990年代から run-frat タイヤの開発を進め、その世界標準を獲得するためのしを削った。

グッドイヤーは EMT と呼ばれる技術でタイヤを開発していたが、2000年、ミシュランの Pax System と呼ばれる技術でタイヤを共同開発することで合意した。ミシュランと共同開発することで、研究開発費の圧縮を図るとともにリスクを回避したと考えられる。グッドイヤーと提携関係にある住友ゴムもミシュラン陣営に加わった。一方、ブリヂストンは、コンチネンタルと共同で run-frat 技術を開発し、その後横浜ゴムがこの陣営に加わった。グッドイヤーと住友ゴムを除き、各社の間に資本関係はないが、Lynch のいう「拡張された協調」に位置づけられる。

以上、国際的な提携について検討してきたが、分析に当たっては国際戦略提携に関するフレームが有効であった。特に、住友ゴムのケースは完全買収から合弁による提携への移行であり、特にこうしたケースでは、純粹の内部化理論や OLI パラダイムは適用が難しく、拡張されたフレームが必要であると考えられる。

V タイヤ企業のグローバル戦略と国際ビジネス理論

1 タイヤ産業におけるグローバル戦略のパターン

タイヤ産業におけるグローバル戦略には、歴史的にある一定の傾向が見られる。

まず第1の期間は、19世紀末の産業の黎明期から1970年代にかけてであるが、この期間に顕著なのは完全子会社の設営による国際化である。タイヤ各社は、外国での原材料製造拠点の所有や販売物流拠点の設立などの垂直統合型の多国籍化を進めるとともに、完成品製造拠点の建設など水平統合型の多国籍化を進めてきた。

この期間には、一部にタイヤ企業間の国際的な提携も見られるものの、後の戦略提携と

は性質が異なるものであった。技術提供側にとってのそれは、貿易障壁などに対抗するための所謂消極的な提携といえるものであった。

第2の期間は、1980年代から1990年代である。この時期、世界のタイヤ業界において大規模な国際的企業買収が数多く発生している。それらは、住友ゴムのダンロップ買収、ブリヂストンのファイアストーン買収、ミシュランのUGTC買収などの買収案件であるが、これらの大型の買収案件の他に、比較的小さな買収事例が発生している。

第3の期間は、1990年代以降である。この時期より、国際的な戦略提携が散見されている。国際的な開発、生産、販売、調達戦略を推進する上で、各社は巨額の資金を必要とするようになり、単独での戦略遂行が困難になりつつある。技術はますます高度に進化し、市場はさらにグローバルに拡大している。このような環境に対処するため、単独での内部化よりも提携の方が効率的でかつ自社戦略に合致している場合、部分出資による合弁事業または非出資の提携事業を戦略的に選択している。

このように、グローバルなタイヤ業界を俯瞰すると、完全子会社の設営によるグローバル戦略から国際的な買収へ、そして国際的な戦略提携に注目される戦略が移ってきていることが分かる。もちろん、1990年代以降も完全子会社の設営による国外の生産拠点の建設や国際的な買収は発生しているが、国際的な戦略提携に対する注目度は高まっている。

2 タイヤ産業におけるグローバル戦略と理論の適用範囲

これまで見てきたように、タイヤ各社による完全子会社の設営による原材料製造拠点や完成品製造拠点の建設は、内部化理論やOLIパラダイムによって説明が可能であった。また、国際的な買収による国際事業戦略についても、ある程度それらの理論で考察が可能であった。しかし、国際的な戦略提携に関しては、純粹の内部化理論やOLIパラダイムは、適用が難しく、提携戦略の理論を使用せざるを得なかった。

一連の取引を市場取引と内部取引を両端とする戦略スペクトラムの概念は、完全子会社の設営による多国籍化、買収による海外進出、そして国際的な戦略提携といった幅広い戦略を網羅できるため、タイヤ企業のグローバル戦略を検討する上で有用なフレームであると考えられる。この概念によれば、完全子会社の設営による生産拠点や販売・物流拠点の建設による内部化は内部取引の端に位置するが、「企業内部の協調」の範疇に含まれる。国際的な買収による内部化も、同じく「企業内部の協調」の範疇に含まれるが、完全子会社の設営よりも市場取引寄りに位置する。また、合弁事業については、「拡張された協調」の範疇に含まれ、出資を伴わない開発提携なども同じく「拡張された協調」の取引となる。

グローバルな事業戦略においては、事業や地域ごとに、また住友ゴムとグッドイヤーの提携のように、販売や生産、研究開発などのバリューチェーンの各活動ごとに戦略スペクトラム上での位置づけが異なる場合もあるが、そうした事業部や地域、職能ごとの戦略を検討するうえでも戦略スペクトラムの概念は有効であると考えられる。

VI 結び

本稿では、まず内部化理論や OLI 理論、戦略提携などの国際ビジネスの理論やフレームワークを使用して、多国籍化や買収、そして戦略提携など、タイヤ産業における各社のグローバル戦略について考察した。その結果、タイヤ産業におけるグローバル戦略の分析において、これらの国際ビジネス理論やフレームワークが大いに有効であること、そして戦略のパターンによっては使用できないことを確認した。また、これまでグローバル戦略の中核であった輸出や完全所有子会社の設立による拠点建設や買収に加え、戦略提携などのグローバル戦略の選択肢が増えていることを確認した。

次に、本稿ではタイヤ産業におけるグローバル戦略の選択肢を検討するためのフレームワークやグローバル戦略に関する知見を提示しようと試みた。特に、事業部や地域、そしてバリューチェーンの各活動ごとに戦略を検討する上で有用なフレームワークを検討した。

タイヤ産業における非出資型の提携戦略については、考察が不十分であった。更なる検討と検証が必要である。

【注釈】

- 1) ブリヂストン中期計画2011, <http://www.bridgestone.co.jp/> 2012年8月24日
- 2) 住友ゴム工業 株主の皆様へ：第119期報告書
(<http://www.srigroup.co.jp/ir/library/business.html>)

【参考文献】

- [1] ジェフリー・ジョーンズ [2007] 『国際経営講義』 有斐閣。
G. Jones [2005], *Multinationals and Global Capitalism : From the 19th to the 21st Century*, Oxford University Press.
- [2] アラン・M・ラグマン [1983] 『多国籍企業と内部化理論』 ミネルヴァ書房。
Alan.M.Rugman [1981], *Inside the Multinationals : The Economics of Internal Markets*, Columbia University Press.
- [3] P. J. バックレイ, M. カソン [1993] 『多国籍企業の将来』 文真堂。
Peter J. Buckley and Mark Casson[1976], *The Future of the Multinational Enterprise*, Palgrave Macmillan.
- [4] John H. Dunning [2001], 'The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity', *Global Capitalism at Bay?*, Routledge.
- [5] ——— [2008], *Explaining International Production*, HarperCollins Academic.
- [6] 竹田志郎 [1992] 『国際戦略提携』 同文館。

- [7] 長谷川信次 [1998] 『多国籍企業の内部化理論と戦略提携』 同文館出版。
- [8] Robert Porter Lynch [1993], *Business Alliances Guide*, John Wiley & Sons.
- [9] ブリヂストン中期計画2011, ブリヂストンデータ2012, ブリヂストン HP
(<http://www.bridgestone.co.jp/>) 2012年 8 月24日
- [10] Goodyear HP,
(http://www.goodyear.com/corporate/history/history_byyear.html) 2012年 8 月24日
- [11] Goodyear Annual Report 1999
- [12] *Tire Business* 2006年 8 月28日号
- [13] *Tire Business*, Global Tire Sales, Global market shares held by largest tire makers,
(<http://www.tirebusiness.com/article/20110901/STATISTICS/121019923/global-market-shares>) 2013年 2 月22日
- [14] 日本経済新聞, 1999年 2 月 4 日付 朝刊 第13面
- [15] 日経 BP 社, 『日経ビジネス』 1999年 2 月16日号 6 頁

NIHON KEIZAIDAI GAKU
DAIGAKUIN KIYOU

The Bulletin of the Graduate School of Business
JAPAN UNIVERSITY OF ECONOMICS

Vol.1 No.1

March 2013

Articles

- A Study on the Current Condition and Outlook of Pharmaceutical Economics in Japan
.....AKASE TOMOHIDE· OKAMOTO YOSHIHISA· KOINUMA MASAYOSHI(1)
- Performance Management for Ensuring Organizational Competency through the Feedback of Personnel EvaluationFURUKAWA HISATAKA(17)
- The Timing for Open Innovation: A Case Study of the Mobile Internet Diffusion Process
.....ISHIMATSU HIROKAZU(37)
- A Case Study Based on the Theory of Managerial Safety AnalysisISHIUCHI KOJI(51)
- Reconsider about Population Dividends
—Attach Importance of Human Capital from DemographyKANO YOSHIKAZU(71)
- The Dilemma of Resource Accumulation in a Multinational Company
.....NAKAGAWA MITSURU(81)
- Research on the Risk Management about the Dwelling which Becomes Upper Layers and Gather
.....NAKAMA TAEKO(97)
- A Relation between a Favorite Subject , Personality Characteristic and a Result of Creativity Test
.....SAKURAI KEIZO(111)
- Analysis of The Labor Share and Profitability in National HospitalsSEKIGUCHI KIYOSHI(127)
- The Ground of an Argument of Competitive IntelligenceSUGASAWA YOSHIO(139)
- Research on New Business Model for Smart Infrastructure
.....SUZUKI HIROSHI·SHIROMURA MARIKO(161)
- Consideration on Global Strategies of Manufacturing Industry
—Foreign Direct Investment and International Alliance Strategy of Tire Manufacturers—
.....USHIYAMA YUKIO(177)
- A Study of The Competitive Strategies at The Japanese Schools for Foreign Students
.....YASUGI SATOSHI(197)
- Study on Management Strategy of the Venture Business
—Why Are Some Reagent Ventures Active States under the Recession?—
.....AMANO MASAKI(205)
- Current Situation and the Potential for Tourism Development in MyanmarMyat KALAYAR(215)
- Research on Introduction of Information Technology for Small and Medium-Sized Enterprise Cooperatives
.....SOMA ITTEN(235)
- Study on Consumer Protection in the Financial Sector
—Mainly on the Comparison of the Dispute Resolution Organization of the Financial ADR System in the
UK, Japan and China—JIN JING(255)