

## Ⅱ グローバル化の進展と関西系企業の経営戦略

廣 田 俊 郎

### 1 序

情報化、IT化の進展とともにグローバル化の進展は、企業経営のあり方を大きく変化させ続けてきた。しかしながら、そのグローバル化の進展のインパクトが日本企業にとって本当に真剣な問題として実感され始めたのは、1985年プラザ合意後の円高の到来によってであろう。それ以前も日本企業による圧倒的な輸出攻勢により巨額の貿易黒字が生じて貿易摩擦が顕在化し、その状況を打開するため、少なくない企業が海外直接投資を開始していた。しかし、プラザ合意後の円高は、我が国大企業に対してグローバル立地への本格的な取り組みを余儀なくさせた。なぜならば企業としては国内で生産した製品を輸出しようとしても急激な円高により、もはや国際競争力がなくなってしまったので、国内の工場について思い切った合理化を図るか、工場閉鎖したうえで海外工場建設に向かわざるを得なくなったからである。ところで、国内への工場立地については、数次にわたる全国総合開発計画を通じて、「過密都市問題と地域格差是正」、「工場再配置促進」、「国土利用の均衡と人間居住の総合的環境の整備」、「多極分散型国土の構築」などのスローガンのもとに、地方への工場移転が促進されていた。そこで多くの企業としては、未だに都市部に残っていた工場を閉鎖するか、あるいは地方に設置した工場のいくつかを閉鎖したうえで、海外進出するという動きをとることになった。

その結果、国内産業の空洞化という問題が危惧されるようになった。ただ

し、このような産業の空洞化の一方で東京一極集中化による東京の土地価格の高騰が大阪や名古屋にも波及し、やがて全国的な広がりを持つようになった。1985年から1990年にかけて大都市の地価は約3倍に暴騰し、株価も上昇した。また円高に由来する資産価値の上昇を背景として海外資産の買収が増大した。日本経済の強さに対する過信に裏付けられ、バブルが急膨張していったのである。しかし加熱する不動産市場に対して、1990年4月から不動産投資の総量規制が始まり、結果的にはバブルの崩壊が始まった。その結果、深刻な不況に転じ、デフレが始まり、もともと国内産業の空洞化により疲弊していた地方の不況深刻化がより明確なものとなった。そのような停滞を打開するために積極的財政政策発動もなされ、地方活性化のための公共支出増も試みられた。しかし、景気浮揚につながらなかったため、より一層の財政赤字が累積化するにいたり、そのような状況を打開するため、次第に地方公共支出が削減され、ますます地方の不況が深刻化するにいたった。

このように地方において厳しい状況が見られただけでなく、バブル崩壊のため土地価格が暴落し、そのため銀行からの融資に頼って不動産投資を行っていた流通業、建設業各社の倒産が続発するという事態も見られた。そのため、これらの企業に融資を行っていた銀行の不良債権が莫大なものとなった。その不良債権処理のために銀行へ公的資金投入をする一方で、規制緩和のより一層の実施を行うという取り組みが小泉改革を通じてなされた。その結果、日本経済社会はバブル崩壊後の「失われた10年」を乗り越えて再び活力を取り戻しつつあるように思われる。しかしながら、ますますグローバル化が進展する中で、どのようにして活力を維持するのかをめぐる戦略が改めて問われている。またその日本経済社会の中で、関西地域の再活性化をどのようにして図ればよいのかも問われている。

ところで、関西地域の活性化については、政府政策や自治体施策に期待を寄せたり、あるいは関西圏の企業の活動に期待を寄せたり、さまざまな視点がありえる。本論文としては、関西に地盤を置く関西系企業に焦点を合わせ、それ

らの企業がグローバル化のもとで国内の事業所をどのように再配置しているのか、そして海外進出をどのように推進しようとしているのかについての経営戦略を解明することにより、そのような動きが関西経済社会の活性化とどのようにつながるのかを掘り下げていくという視点を設定したい。

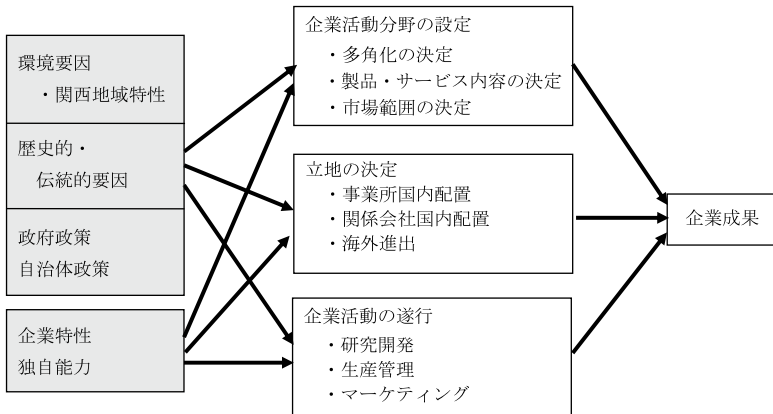
なお、この課題に取り組むには、そもそも関西とは何なのか、という点についても明らかにしておく必要がある。そこで、作道（1997）を参照すると、関西の地域概念は、元来「三関」を基準として作り出されたものである。この「三関」とは、伊勢の鈴鹿の関、美濃の不破の関、越前の愛発の関を指している。この「三関」設置の主要な目的は、東国から夷狄が侵入するのを防止する宮都防衛に置かれたもので、この三関から西を関西といい、その以東を関東と呼んだ<sup>1)</sup>。したがって、現在、関西という地域概念は、滋賀県、京都府、奈良県、大阪府、兵庫県の近畿地方に加えて、福井県・岡山県の一部や、場合によっては三重県を含むものとして考えられる<sup>2)</sup>。なお、日本三大商人としてあげられる「大阪商人」、「近江商人」、「伊勢商人」<sup>3)</sup>が広義での関西に含められることから、関西地域は商業の中心でもあったと言える。その関西についても、東京一極集中と言う言葉に示されるような動向の中で、地盤沈下が指摘されてきた。そのような傾向の中でも、関西系企業と呼ばれる企業がどのような経営戦略を展開しているのかを、本論文で検討していきたいのである。

- 
- 1) 作道（1997）p.3 参照。なお、『広辞苑』では、①近江逢坂関以西の地、②鎌倉時代以降、鈴鹿、不破、愛発（あらち）以西の諸国、③箱根関以西の地、④東京地方を関東と称するのに対し京阪神地方をいう、との記述がある。本論文においては、上記の④の意味で「関西」を定義するのではなく、②の意味で用いている。なお、近畿とは、『広辞苑』によれば、「皇居の所在地に近い国々の意」であり、畿内とその付近の地方の意と示されている。
  - 2) なお本論文では、通常、近畿地方と呼ばれる地域区分と関西地域という地域区分を同一視して論ずることとする。したがって、府県名としては、大阪府、京都府、兵庫県、奈良県、和歌山県、滋賀県、三重県からなる地域（近畿地方）を関西地域と見なして論ずることとする。
  - 3) 近江商人と伊勢商人については、「近江泥棒、伊勢乞食」という表現に見られるように、たくましい商魂が特色とされた（作道（1997）pp.10-13参照）。近江商人については、「近江泥棒」と言う表現で、その積極性が表現されているが、「三方よし」という商哲学でも知られる。また、伊勢商人についての「伊勢乞食」は「伊勢っ子正直」からなまったものと言われ、気候温暖・風光明媚な三重の風土を反映したものであるとの説も示されている。

## 2 分析枠組み

本論文で関西系企業の経営戦略の動向を解明していくときの分析枠組みとしては、図Ⅱ－1で示されるようなものを想定することにする。すなわち、関西系企業が自らの活動分野、立地の選択を行うにあたっては、自らが置かれている環境要因の特性をまず考慮に入れると想定する。その際、自社および自社が置かれた環境に固有の歴史的・伝統的要因も考慮に入れる。また、政府政策・自治体政策のあり方も考慮に入れたうえで決定を行う。そのうえで、自社の特性を考慮に入れて企業活動分野と立地に関する決定を行うであろう。

各企業は、このように企業活動領域の設定、立地選択を行ったうえで、各種企業活動の遂行を行う。その内容は、製品・サービスの提供、研究開発、生産管理、マーケティングなどである。このような企業の取り組みの2側面、すなわち企業活動領域の設定、立地選択および企業活動の遂行がともに作用して企業成果が決まってくると想定したい。



図Ⅱ－1 分析枠組み

## II グローバル化の進展と関日系企業の経営戦略

この分析枠組みを特色づける一つの側面は、企業活動領域の決定と企業活動の遂行とが結合して企業成果をもたらすという見方であるが、そのような見方と関連性を持つものとして、サローナー・シェパード・ポドルニー（2000）の分析枠組みをあげることができる。そこでは、戦略的経営をとらえる枠組みとして、企業が置かれているコンテキストと企業のアクションとが一緒になって業績が決定されると想定されている。従来の産業組織論では、構造→行動→成果という枠組が想定されていたが、サローナー・シェパード・ポドルニー（2000）においては、コンテキストとして外的コンテキストと内的コンテキストを想定していた<sup>4)</sup>。ここで外的コンテキストとは、産業組織論で言う「構造」に該当するものである。そのような外的コンテキストに影響されるだけでなく、企業が形成した組織構造などの内的コンテキストと企業のアクション（行動）とが結合して成果を決定すると想定されているのである。本論文では、外的コンテキストとしては環境要因、歴史的・伝統的要因、政府政策などを考え、内的コンテキストとして企業の活動領域、事業所国内配置、海外進出状況などを想定しているといえる。

また、この分析枠組みの背後にある見方として、ダニングによる「折衷理論」をあげることもできる。ダニングは、多国籍企業の海外進出行動を説明するために、「折衷理論」なるものを提唱した。その理論は、OLI理論とも呼ばれる。すなわち、多国籍企業は所有優位（Owner's Advantage）が実現されるように出資の程度を決める。また立地優位（Location Advantage）が実現されるように入出地域を決定する。さらに、内部化優位（Internalization Advantage）が実現されるように、市場取引を選ぶか、それとも自社内部の活動として拡張して取り組むかを決める<sup>5)</sup>。各企業が立地戦略を決定し、海外進出を行うかどうか、またその際どの程度の出資比率とするか、を決定する論理については、OLI理論によって説明されうる程度が高いといえよう。

---

4) サローナー・シェパード・ポドルニー（2000）pp.2-5参照。

5) Dunning（1993）pp.135-138参照。

### 3 関西地域における経済社会の特色

#### 1. 関西地域出荷額上位品目

まず、関西地域において他地域よりも高い比率で生産されている商品は何なのかを検討していきたい。なお、他地域と比較したときの当該業種の地域比率を特化係数という指標で測定することにする<sup>6)</sup>。ただし、他方でどの業種が最も生産額が多いのかも明らかにしたい。関西系企業としては、関西地域が相対的な優位を持つ分野、あるいはより有望な分野に事業分野を定めていくことが望ましいと思われる。このような分析を行っていくためのデータとしては、経済産業省経済産業政策局調査統計部編『工業統計表品目編』平成16年度版を用いることにした<sup>7)</sup>。

表Ⅱ-1からも分かるように、関西地域の特化係数が高い業種としては、なめし革・同製品・毛皮製造業、繊維工業（衣服・その他の繊維製品製造業を除く）、金属製品製造業、衣服・その他の繊維製品製造業などがある。それに対して関西地域における特化係数が最も低いものは輸送用機械器具製造業であった。この業種については、中部地域が強みをもっていることは周知の事実であるが<sup>8)</sup>、その中部地域と隣接している三重県の貢献額がかなり大きいことが分かった。その三重県の貢献額を含めて考えても、関西地域としてはこの業種の特化係数が最も低かった。さらに精密機械器具製造業についても特化係数が低かった。

---

6) 安井・富澤・遠藤（2003）p.165参照。たとえば大阪府における繊維製造業の特化係数を算出するには、まず大阪府の繊維製造業が大阪府製造業全体に占める比率を計算する。それとともに、全国の繊維製造業の全製造業全体の比率も計算する。前者の比率を後者の比率で割ったものが大阪府繊維製造業の特化係数であり、その値が1より大であると、全国と比べて大阪府の繊維製造業が大きなウェイトをもつ産業であると判定できる。

7) 中部地域における出荷額上位品目についての研究は二神・芝（2003）においてなされている。pp.119-125参照。なお、業種区分については、<http://www.meti.go.jp/statistics/kougyou/2004/k2/h16-k2-gaikyo-j.pdf>も参照した。

8) 竹内（2004）pp.51-58参照。

Ⅱ グローバル化の進展と関西系企業の経営戦略

表Ⅱ－１ 関西地域各府県における品目別出荷額

(単位：10億円)

業種	府県名	大阪	兵庫	三重	滋賀	京都	和歌山	奈良	関西合計	全国合計	関西比率	特化係数	生産額順位
食料品製造業		982	1,227	428	196	402	141	201	3,376	22,258	15.2	0.85	4
飲料・たばこ・飼料製造業		262	546	72	238	664	51	27	1,833	10,629	17.2	0.96	10
繊維工業（衣服・その他の繊維製品製造業を除く）		168	63	34	93	59	55	21	472	1,605	29.4	1.64	19
衣服・その他の繊維製品製造業		195	64	15	24	35	17	59	350	1,664	21.0	1.18	21
木材・木製品製造業（家具を除く）		108	56	51	29	46	33	45	323	2,496	12.9	0.72	23
家具・装備品製造業		187	70	41	51	31	24	23	404	2,153	18.8	1.05	22
パルプ・紙・紙加工品製造業		362	362	79	114	117	18	54	1,052	7,011	15.0	0.84	15
印刷・同関連品業		633	201	51	44	243	11	47	1,183	6,161	19.2	1.07	13
化学工業		2,163	1,244	837	664	180	394	57	5,482	24,085	22.8	1.27	2
石油製品・石炭製品製造業		848	79	324	7	5	476	7	1,739	10,057	17.3	0.97	12
プラスチック製品製造業		655	356	295	495	110	43	132	1,954	10,161	19.2	1.08	9
ゴム製品製造業		131	130	171	88	7	17	58	544	2,911	18.7	1.05	20
なめし革・同製品・毛皮製造業		45	91	1	1	7	2	12	147	477	30.8	1.72	24
窯業・土石製品製造業		223	287	308	384	173	33	38	1,408	7,333	19.2	1.07	14
鉄鋼業		1,107	1,220	92	87	44	492	30	3,042	13,313	22.8	1.28	5
非鉄金属製造業		310	216	257	114	81	5	31	983	5,848	16.8	0.94	17
金属製品製造業		1,258	693	243	287	138	66	153	2,685	11,532	23.3	1.30	7
一般機械器具製造業		1,975	1,787	741	949	454	228	317	6,134	27,620	22.2	1.24	1
電気機械器具製造業		1,265	1,167	622	606	449	15	144	4,124	17,960	23.0	1.28	3
電子部品・デバイス製造業		505	656	1,108	380	344	21	358	3,014	17,608	17.1	0.96	8
情報通信機械器具製造業		576	647	279	198	88	3	94	1,791	12,502	14.3	0.80	11
輸送用機械器具製造業		709	943	2,331	759	423	6	98	5,171	48,930	10.6	0.59	6
精密機械器具製造業		121	54	7	85	220	67	4	554	3,763	14.7	0.82	18
その他の製造業		232	221	76	86	228	19	70	862	3,920	22.0	1.23	16
合計		15,020	12,380	8,463	5,979	4,548	2,237	2,080	48,627	271,997	17.9		

資料：経済産業省経済産業政策局調査統計部編「平成16年工業統計表 品目編」をもとに作成。

表Ⅱ－２ 関西地域各業種の生産額および特化係数にもとづく分類

特化係数	生産額	生産額上位	生産額下位
特化係数高位		化学工業，プラスチック製品製造業，鉄工業，金属製品製造業，一般機械器具製造業，電気機械器具製造業	繊維工業(衣服・その他の繊維製品製造業を除く)，衣服・その他の繊維製品製造業，印刷・同関連品業，ゴム製品製造業，なめし革・同製品・毛皮製造業，その他製造業
特化係数低位		食料品製造業，飲料・たばこ・飼料製造業，石油製品・石炭製品製造業，電子部品・デバイス製造業，情報通信機械器具製造業，輸送用機械器具製造業	木材・木製品製造業，パルプ・紙・家具・装備品製造業，紙加工品製造業，窯業・土石製品製造業，非鉄金属製造業，精密機械器具製造業

次に生産額については、一般機械器具製造業、化学工業、電器機械器具製造業、食料品製造業、鉄工業、輸送用機械器具製造業などが生産額上位の業種であることが分かった。それに対して、なめし革・同製品・毛皮製品、木材・木製品製造業、家具・装備品製造業、衣服・その他の繊維製品製造業、ゴム製品製造業、繊維工業（衣服・その他の繊維製品製造業を除く）などが生産額下位の業種であることが分かった。

そこで、関西地域における業種の特徴を把握するため、表Ⅱ－2において、関西地域の各種品目について、特化係数が高位か低位か、生産額が上位か低位かによる分類表示を行うことにした。関西地域として特化係数が低く生産額が低位のものについては、地域としての競争優位を持たないといえる。したがって、それらについての関与を今後も続けるとすれば、独自の視点を付加したうえででの取り組みが必要となるであろう。

## 2. 関西地域における業種毎企業数

前節では、商品生産額に焦点を合わせて関西地域の特徴の検討を行ったが、ここでは企業数に目を向けて、関西地域には、どのような業種にどれだけの数の企業が存在するのかを見ていきたい<sup>9)</sup>。前節の分析は製造業のみを対象とするものであるが、本節の分析は、サービス業も含むものであり、データとしては、東洋経済新報社の『関係会社データベース』を用いた<sup>10)</sup>。

分析の結果、関西地域（近畿地方）において一番企業数の多い業種は繊維業であることが分かった。この点について、「繊維産業を中心とした産業構造が

---

9) 関西地域（近畿地方）に属するものとしては、大阪、兵庫、京都、奈良、和歌山、滋賀、三重の2府5県があるとし、東北地方には、青森、秋田、岩手、宮城、福島、山形の6県、北陸地方には、新潟、富山、石川、福井の4県、中部地方には、山梨、長野、静岡、岐阜、愛知の5県、関東地方には、栃木、群馬、茨城、東京、神奈川、埼玉、千葉の1都6県、中国地方には、岡山、広島、鳥取、島根、山口の5県、四国地方には、香川、愛媛、徳島、高知の4県、九州地方は、福岡、大分、佐賀、熊本、宮崎、長崎、鹿児島島の7県が属するとした。

10) 東洋経済新報社『関係会社データベーステキスト版』2006年度版。出版物としては、東洋経済新報社『日本の企業グループ2006』東洋経済新報社、2006年3月刊を参照した。



戦後の変化の中でむしろ「桎梏」となっていく」という見方が示されたり、「繊維産業は大阪活性化の手掛かりではなく、お荷物に成り下がってしまったのであろうか」という問いが提出されるようになってきているが<sup>11)</sup>、ファッションなどの付加価値の高い分野に着眼して都市型の産業としてより一層の推進を図るという視点もあり得るであろう。全般的に言えば、多くの業種において関東が1位、近畿地方が2位であったが、その中で通信機器、輸送用機器、電力・ガスにおいて中部地方が2位であり、近畿地方が3位であった。

上述の整理によって、関西地域の産業構造の一側面が示されたといえる。また表Ⅱ-3においては、各産業の府県ごとの産出額が示されていた。柳井(2004)によれば、産業構造を担う諸部門、諸機能の地理的配置を「産業配置」と呼んでいる<sup>12)</sup>。本論の検討を通じて、関西地域における産業配置の一側面が示されたといえる。

### 3. 関西地域における政府政策と自治体政策

関西地域における政府政策のあり方と自治体政策は、ある意味で、関西系企業の行動様式とはかなり異なるものであった。すなわち、次節でも述べるように、関西系企業は、始末、才覚、算用を重視し、抜け目がなく目先が利く関西商法を展開してきた。その際に、経営の自己責任を重視し、合理的精神にあふれ、不況に強い経営を行ってきた。

それに対し、そのような関西系企業の活躍の土台を提供すべき、地方自治体の施策や、国の関西地域への施策は、独立心に溢れ、合理的で目先が利く企業の成長をますます支援していくような性格のものでは必ずしもなかった。たとえば、今日の大阪産業や地域経済のあり方を決定的に規定しているものとして、1950年代後半から大阪府が主導して開発を進めた堺・泉北地区の重化学コ

---

11) 安井・富澤・遠藤(2003) p.113参照。

12) 柳井(2004) pp.85-86参照。「産業配置」という用語は、産業構造という非空間的な概念に、産業立地や配置という観点を付加して1国の経済的成果をみる視点を持ったものである。

表Ⅱ－３ 関西地域各府県における業種毎企業数

業種	本社所在地										
	北海道	東北	関東	北陸	中部	近畿	中国	四国	九州	沖縄	合計
農林・水産	12	25	33	4	14	12	6	3	23	0	132
鉱業	1	10	97	4	3	9	2	2	12	0	140
総合建設業	45	65	656	67	148	219	49	24	93	1	1,367
電気工事業	25	46	191	17	48	77	24	23	41	4	496
食料品	66	60	431	45	109	130	46	20	86	7	1,000
繊維業	2	17	149	73	59	172	23	7	36	0	538
パルプ・紙	7	18	73	6	50	26	8	13	12	0	213
化学工業	28	30	638	36	59	257	61	17	52	3	1,181
医薬品	4	8	108	7	14	54	4	1	2	0	202
石油・石炭製品	0	2	35	3	0	14	0	0	2	1	57
ゴム製品	1	7	45	4	11	28	10	1	7	0	114
ガラス・土石製品	18	49	190	32	84	74	35	8	30	2	522
鉄鋼	14	14	96	13	29	85	18	3	13	0	285
非鉄金属	6	24	167	12	28	59	6	2	11	0	315
金属製品	5	31	276	47	97	132	36	6	41	3	674
機械	14	55	469	76	192	252	59	29	44	0	1,190
電気機器	12	150	606	98	224	222	47	14	116	0	1,489
通信機器	2	18	86	3	11	9	0	0	4	0	133
輸送用機器	7	32	204	28	168	51	25	1	39	0	555
精密機器	3	23	138	2	40	30	6	1	8	1	252
その他製造業	27	50	527	40	147	203	55	32	69	2	1,152
商業・卸売業	150	169	2,302	124	420	736	160	76	256	31	4,424
商業・小売業	106	101	799	86	221	277	95	50	135	11	1,881
銀行業	4	14	42	8	12	24	8	8	16	2	138
証券業	0	0	76	3	2	14	1	1	4	0	101
損害保険業	0	1	24	1	2	6	0	0	0	0	34
生命保険業	0	0	13	0	0	2	0	0	0	0	15
その他金融	13	46	732	29	70	130	36	24	63	7	1,150
不動産業	19	27	744	30	102	236	37	16	48	7	1,266
陸運業	46	59	456	64	205	222	65	21	105	4	1,247
海運業	8	5	136	6	16	48	8	7	15	0	249
空運業	4	1	24	0	4	4	0	2	3	3	45
倉庫・物流関連業	41	25	488	32	109	207	38	17	69	6	1,032
通信・新聞・出版・放送	6	9	385	15	29	37	7	6	19	4	517
電力・ガス業	16	20	96	11	28	27	13	7	27	2	247
飲食店・外食	17	8	226	4	35	60	12	5	16	1	384
人材派遣業	5	11	226	10	31	56	10	5	22	1	377
警備・ビル管理業	18	13	241	21	43	98	13	10	28	5	490
物品賃貸業	13	7	153	6	25	54	4	5	20	1	288
システム・ソフト開発業	28	39	942	41	87	147	27	25	84	6	1,426
レジャー関連業	51	29	421	42	129	166	35	15	66	23	977
その他サービス業	120	155	3,199	118	375	750	162	72	222	28	5,201
その他	2	0	56	1	2	5	0	0	2	0	68
合計	966	1,473	16,996	1,269	3,482	5,421	1,251	579	1,961	166	33,564

資料：東洋経済新報社『関係会社データテキスト編2005年版』をもとに作成。

コンビナート建設があると言われている<sup>13)</sup>。その試みは、歴史的・立地的条件から見て立地が困難視され、否定されていた「製鉄、石油精製、石油化学」などの重化学工業の誘致を行ったものであり、このコンビナートで生産された素材が地元で生産に活用される割合は、石油を除いて低く、下請け関係の取引も含めて、地元産業との産業連関は希薄なものであると言われている<sup>14)</sup>。他方、そのコンビナートは、関西地域の環境汚染の最大の原因とも言われるものとなった。

その後も関西復権を目指して、さまざまなプロジェクトが構築されたが、いずれも東京の後追いの性格を持つものであったといわれている。例えば、1970年の万博は東京オリンピックを、関西新国際空港は成田空港を、関西学研都市は筑波研究学園都市の後追いをしたものであるというわけである<sup>15)</sup>。このように、1970年代以後の「脱工業化」段階に入ってからプロジェクトは、それ以前の重化学工業化路線を改めて、巨大プロジェクトを誘致しようとしたものの、それが当地域の本当の意味での強みの下支えにはなっていないのではないかという指摘がなされてきたのである<sup>16)</sup>。

また、大阪市の取り組みについても、大阪湾ベイエリア開発の目玉としていたATC、WTC、OCATといった、第三セクターによるプロジェクトがいずれも巨大な累積赤字を抱え、それに対して大阪市が巨額の公的資金を投入するなど関西の開発政策については混迷が続発してきたといえる<sup>17)</sup>。その中で、神戸市の都市経営については、「神戸市株式会社」や「自治体資本主義」と呼ばれるように、最小のコストで最大の利潤を追求する企業的な色彩が濃いものであった<sup>18)</sup>。

---

13) 安井・富澤・遠藤 (2003) pp.42-47参照。

14) 安井・富澤・遠藤 (2003) pp.50-52参照。

15) 安井・富澤・遠藤 (2003) pp.238-239参照。

16) Amin and Thrift (1994) pp.23-45参照。そこでは、世界で活躍する多国籍企業の強みは、本拠地におけるローカルなコンテクストに埋め込まれたものに基づくものが多いこと (Local Embeddedness of Transnational Corporation) が主張されている。ある地域の活性化にあたっては、その地域の内発的發展を誘発するような、その地域のローカル・コンテクストをより有意義なものとするように取り組むことが重要であろう。

17) 安井・富澤・遠藤 (2003) pp.61-62参照。

18) 高橋 (2000) p.191参照。

#### 4. 関西系企業の経営特色

関西地域における政府政策、自治体政策には、明確なビジョンに裏づけられた長期的な取り組みが不足していたことを述べたが、民間セクターとしての関西系企業の経営特色はどのようなものであったのかについて、ここで検討しておきたい。

##### (1) 始末・才覚・算用を重視し、抜け目がなく、目先が利く関西商法

始末・才覚・算用<sup>19)</sup>を重視した関西商法は、事業経営の拡大よりも安定を求める傾向が強く、また経営の多角化よりも、むしろ一業専心の徹底に力点を置いた場合が多い<sup>20)</sup>。他方、大阪商人と言えば、「がめつい」とか、「抜け目がない」、とか「目先が利く」という点がしばしば強調される<sup>21)</sup>。このような「大阪商人」の的を絞ったパイオニア精神が種々の新事業を生み出し、わが国の経済に活力をあたえ、躍進の突破口を切り開いてきたといえる。

##### (2) 不況に強く、合理的精神にあふれた関西商法

関西商法は不況に強いといわれるが、それは「攻めの経営」よりも「守りの経営」に重点を置いた家訓の伝統によるものといえる<sup>22)</sup>。ただし、不況に焦点を合わせた関西商法は、経済成長期には勢いに乗り切れないという弱点も有している<sup>23)</sup>。このような守りの経営の姿勢は、各社が尊重する家訓に強調されて

---

19) 明治生命「関西を考える」会(1987) pp.119-122参照。同書では、「始末・才覚・算用」は井原西鶴が『日本永代蔵』で説いた思想であり、西鶴をもって関西商法の主要なルーツと見る人が多いことが指摘されている。なお、西鶴はそれとともに「拜金主義」という人間の本性と合理性を強調し、その面でも関西商法の思想的ルーツとなっていることが指摘されている。

20) 作道(1997) p.243参照。

21) 作道(1997) p.266参照。

22) 和田(1998) pp.9-12参照。そこでは「扇子商法」という経営理念が示されている。扇子は暑いときはいっばい開いて使うが、涼くなれば小さくたたみ込む。経営もそれと同じで、好景気の時から、次に来る不景気にすぐ応じられるようにしておくことが重要であるというのである。

23) 作道(1997) p.245参照。

いる保守性に基づく面があり、そのため新時代への適応力の弱さがあるという傾向もある。ただし、ソロバンを片時といえども手から離さないことの大事さも強調される。それは合理的精神に溢れていることの表れであると考えられる<sup>24)</sup>。このような合理的精神に裏付けられた「守りの経営」を行うことが持続可能な経営を可能にしているという面もある。

### (3) 経営の自己責任を重視し、在野精神に富む関西商法

関西系企業には、「経営の自己責任」という考え方が根強く存在する。それは、伝統的な自由主義経済の信奉に裏付けられていたものといえる<sup>25)</sup>。つまり、「有能で努力する人物にはつねに門戸が開かれている実力本位の場所」としての自由競争が尊重されている場のもとで、自己責任と自助努力が促されてきたといえる<sup>26)</sup>。住友金属がかつて工場を拡張しようとしたところ、通産省による行政指導によって見直しを迫られた。それに対して猛反発を示したことは、関西の企業家が自ら自由経済の旗手という考え方を伝統的にもっていることを示している<sup>27)</sup>。

このように、関西において創始された企業には、町人精神の系譜をひく「下から」の近代化の力強いパワーにあふれていたという特色も見られた<sup>28)</sup>。つまり、関西人の反骨精神が特徴として指摘される。ところが、東京（江戸）においては、豪商→政商→財閥という発展をたどる企業が見られたように、政治との密接な関係を利用しようとする、あるいは上からの近代化という流れを利用しようとする経営風土が存在した<sup>29)</sup>。ところが関西においては、そのような政治力を活用しようとする企業が少ない。その中で松下幸之助が松下政経塾を創

---

24) 明治生命「関西を考える」会（1987）pp.55-57参照。

25) 作道（1997）p.276参照。

26) 明治生命「関西を考える」会（1987）p.69参照。

27) 作道（1997）p.276参照。

28) 作道（1997）p.266参照。

29) 作道（1997）pp.246-267参照。

始して政治家の育成にあたらうとしたことは注目すべきことであるといえる。

#### (4) 地道な実践と積極的なPR活動を重視する関西商法

松下幸之助は「船場学校」の卒業生であったと、自分で語っていたという<sup>30)</sup>。ここで船場学校とは、丁稚奉公などを通じて、理屈や理論によってではなく艱難に耐えながらの実践によって、行儀作法から商売の方法まで体で覚えさせるという人材育成の方法のことである。松下幸之助は、幼少のときから船場に丁稚奉公に出ることによって、大阪商人の勤儉力行・創意工夫・自立自営の精神を体得したのであった。その船場時代の原体験が、創業に踏み切ったときの経営信条となったというのである<sup>31)</sup>。サントリーの創業者鳥井信次郎も「船場学校」の卒業生であった。鳥井は、幼少の頃、道修町の薬問屋に丁稚奉公にでていた。この少年時代の辛苦のなかで、のちの洋酒業界への進出の基盤がつくられた。鳥井は、「やってみなはれ、見とくんなはれ」と言っ、大胆なチャレンジ精神と積極的なPR活動の重要性を強調していた<sup>32)</sup>。このように地道な努力を通じて得たノウハウを活かしつつ、大胆にチャレンジし、積極的なPRを行うという商法が関西商法の一側面をなしているといえよう。

#### (5) アンケート調査による関西系企業の経営戦略イメージ

一般に関西系企業の経営に見られる共通特色を「関西商法」と呼ぶことにして、その関西商法の特色として次に挙げた項目がどの程度あてはまるかをアンケートを通じて解明することにした<sup>33)</sup>。アンケート回答者は、筆者の担当する講義の受講生であった。その回答は、学生によるものであり、そこでの回答結

---

30) 明治生命「関西を考える」会(1987) pp.118-122参照。「関西商法」の商人道や商いごころの背景(精神的支柱)として、①家憲家訓、②西鶴思想、③船場学校などがあげられている。

31) 作道(1997) p.322参照。

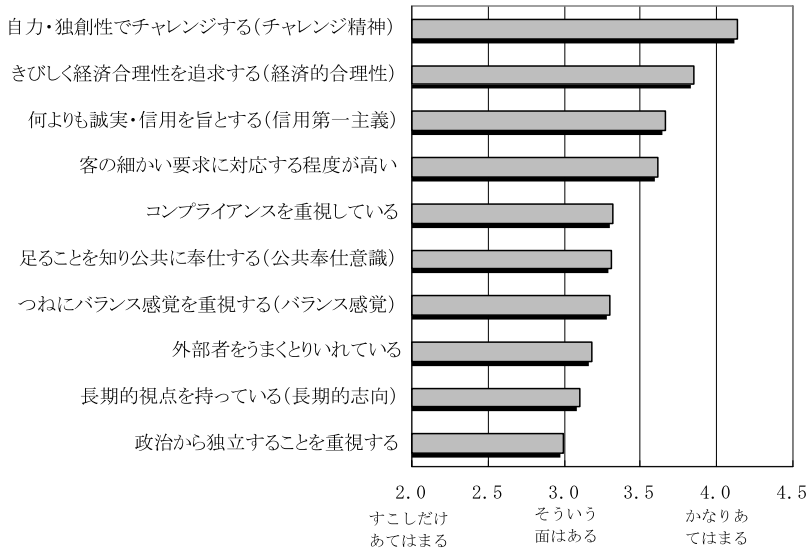
32) 作道(1997) p.323参照。

33) なお、質問調査票のデザインにあたっては、明治生命「関西を考える」会『ザ・関西商法』学生社における記述を参考にした。

## II グローバル化の進展と関西系企業の経営戦略

果を一般化することには注意が必要であるが、現時点で関西系企業がどのようなイメージでとらえられているかを把握する一つの材料に成り得ると思われる。

図Ⅱ-2で示された結果からも分かるように、関西系企業には、チャレンジ精神や経済的合理性に加えて、顧客の細かい要求に対応する程度が高く、信用第一主義でコンプライアンスも重視しているという企業イメージがあるといえる。なお以上のような企業イメージは、厳しい市場競争の中で必要とされてきたものでもあるといえることができる。



図Ⅱ-2 関西系企業の経営戦略イメージ

## 4 関西系企業の事業所および関係会社の国内立地戦略

### 1. 関西系企業税引き後収益上位120社

既に述べたように、本論文では関西地域という言葉と近畿地方という言葉と同義なものとして取り扱っている。したがって、関西系企業とは、近畿地方に本社を置く企業であると考えことにする。その関西系企業の中で税引き後収益の上位120社のリストを示したものが以下の表Ⅱ－4である。その表においては、各企業の名称と本社所在府県名を示している。なお、このリストの作成にあたっては、東洋経済新報社の『関係会社データテキスト版』(2006年3月版)を用いた<sup>34)</sup>。

上位120社中、京都府に本社を置く企業としては、任天堂、アイフル、村田製作所、京セラ、ローム、日本電産、オムロン、京都銀行、大日本スクリーン製造、島津製作所、ワコールなど14社があった。兵庫県に本社を置く企業には、神戸製鋼所、住友ゴム工業、グローリー工業、大和工業、川崎重工業、上組、アシックスなど9社があった。また滋賀県に本社を置く企業が2社、奈良県については奈良銀行、和歌山県については島精機製作所、紀陽銀行の2社があり、三重県についても2社があり、残る90社は、大阪府に本社を置いていることが分かった。

### 2. 関西系企業の事業所配置戦略

上記の関西系企業の各事業所が日本全国にどのように配置されているのかをダイヤモンド社刊行の『組織図系統図便覧』を用いて調べることにした<sup>35)</sup>。その結果を示したものが表Ⅱ－5である。なお、地域区分としては、前述したよ

---

34) 東洋経済新報社によって調査が行われたのは、2005年10月であり、決算時期の多くは、2005年3月または、2004年12月であった。

35) ダイヤモンド社編集『組織図系統図便覧 全上場会社版2005』上巻・下巻、ダイヤモンド社、2004年。



Ⅱ グローバル化の進展と関西系企業の経営戦略

表Ⅱ-4 関西系企業税引き後収益上位120社リスト

順位	会社名	府県名	順位	会社名	府県名	順位	会社名	府県名
1	りそなホールディングス	大阪	41	高松建設	大阪	81	アプラス	大阪
2	武田薬品工業	大阪	42	塩野義製薬	大阪	82	アビリティ	大阪
3	クボタ	大阪	43	三井住友カード	大阪	83	エア・ウォーター	大阪
4	住友金属工業	大阪	44	大和工業	兵庫	84	南海電気鉄道	大阪
5	住友信託銀行	大阪	45	N T N	大阪	85	松下電工	大阪
6	任天堂	京都	46	日清食品	大阪	86	南都銀行	奈良
7	伊藤忠商事	大阪	47	ジェイテクト	大阪	87	きんでん	大阪
8	シャープ	大阪	48	シマノ	大阪	88	淀川製鋼所	大阪
9	アイフル	京都	49	田辺製薬	大阪	89	東洋ゴム工業	大阪
10	関西電力	大阪	50	日本触媒	大阪	90	百五銀行	三重
11	N T T ドコモ関西	大阪	51	住商リース	大阪	91	中山製鋼所	大阪
12	西日本旅客鉄道	大阪	52	大丸	大阪	92	日本ペイント	大阪
13	松下電器産業	大阪	53	大日本スクリーン製造	京都	93	きんでん	大阪
14	神戸製鋼所	兵庫	54	三菱ウェルファーマ	大阪	94	大阪製鐵	大阪
15	大阪ガス	大阪	55	高島屋	大阪	95	富士火災海上保険	大阪
16	村田製作所	京都	56	阪和興業	大阪	96	不二製油	大阪
17	京セラ	京都	57	東洋紡	大阪	97	アシックス	兵庫
18	ローム	京都	58	日本電気硝子	滋賀	98	松下電工	大阪
19	近畿大阪銀行	大阪	59	島津製作所	京都	99	大日本住友製薬	大阪
20	積水ハウス	大阪	60	丸一鋼管	大阪	100	ヤマトスチール	兵庫
21	日東電工	大阪	61	日本ハム	大阪	101	ワコルホールディングス	京都
22	西日本電信電話	大阪	62	ジェイテクト	大阪	102	小林製薬	大阪
23	大和ハウス工業	大阪	63	グンゼ	大阪	103	大日本住友製薬	大阪
24	小野薬品工業	大阪	64	滋賀銀行	滋賀	104	関西アーバン銀行	大阪
25	ダイキン工業	大阪	65	川崎重工業	兵庫	105	エクセディ	大阪
26	住友電気工業	大阪	66	合同製鐵	大阪	106	不二製油	大阪
27	キーエンス	大阪	67	上組	兵庫	107	島精機製作所	和歌山
28	日本電産	京都	68	住商リース	大阪	108	ホシデン	大阪
29	大同生命保険	大阪	69	参天製薬	大阪	109	京阪電気鉄道	大阪
30	オムロン	京都	70	レンゴー	大阪	110	石原産業	大阪
31	阪急ホールディングス	大阪	71	ダイセル化学工業	大阪	111	ニッセン	京都
32	ダイハツ工業	大阪	72	長瀬産業	大阪	112	シスメックス	兵庫
33	船井電機	大阪	73	関西ペイント	大阪	113	日本写真印刷	京都
34	住友ゴム工業	兵庫	74	泉州銀行	大阪	114	日本新薬	京都
35	カネカ	大阪	75	共英製鋼	大阪	115	ロート製薬	大阪
36	積水化学工業	大阪	76	トーマン	大阪	116	紀陽銀行	和歌山
37	京都銀行	京都	77	帝人	大阪	117	グローリー商事	大阪
38	近畿日本鉄道	大阪	78	阪急百貨店	大阪	118	和光純薬工業	大阪
39	ローソン	大阪	79	住友電装	三重	119	ダイフク	大阪
40	グローリー工業	兵庫	80	大阪製鐵	大阪	120	コクヨ	大阪

資料：東洋経済新報社「関係会社データテキスト版2005」から作成。

うに北海道、東北、北陸、関東、中部、近畿（関西）、中国、四国、九州、沖縄という10地域の区分を考えた。

表Ⅱ－5からも明らかのように、仮にある会社が北海道に支社ないし支店を置く場合は、ほぼ100%札幌に置いているようであった<sup>36)</sup>。また東北地区に支社、支店を置く場合は仙台に、中国地方に置く場合には広島に、九州に置く場合には福岡に、という傾向が明確に存在していることが分かる<sup>37)</sup>。このような企業の立地行動が札幌、仙台、広島、福岡などの地方中枢都市の重要性をより増すことにもつながっている。ところで、地方中枢都市に支社、支店を置く企業が多いといったが、そのように分散して事業所を置かない関西系企業も見られる。そこで表Ⅱ－5にもとづいて、事業所配置の設置類型を以下のように区分した。

#### (1) 関西集中型

このタイプの典型は関西電力である。同社については、東京支社、東海支社、北陸支社、若狭支社、黒四管理事務所、美浜発電所、高浜発電所、大飯発電所、福井事務所以外の60事業所のすべてが関西地域（近畿地方）に立地している。また、大阪ガスも、24拠点のうち、東京支店を除く23拠点が関西地域に位置している。さらに奈良事業所、和歌山事業所、滋賀事業所を除く19拠点は、大阪、兵庫、京都の三府県に立地している。そのうち、京阪神地区に立地しているものが17拠点となっている。

---

36) 富田（2004）によれば、北海道に一つだけ支所を配置している大企業の場合、その98.5%は、札幌市に支所を配置している。なお、札幌市より人口・事業所の集積が格段に少ない室蘭市や苫小牧市に支所を配置する例が少数ながら存在した。それは、それらの都市に立地する大規模工場との関連からであったとの説明がなされている。富田（2004）pp.126-127およびp.135参照。

37) 札幌、仙台、広島、福岡の各都市は支店経済都市とか地方中枢都市とよばれている。それらを、「札幌広福」と呼んでいる。とりわけ福岡市は、その性格が強いことが強調されている。野間（2000）pp.131-177参照。

Ⅱ グローバル化の進展と関西系企業の経営戦略

表Ⅱ-5 関西系企業の事業所配置

社名	北海道	東北	関東	北陸	中部	近畿	中国	四国	九州	沖縄
リビニールディングス	—	—	東京本社	—	—	大阪本社	—	—	—	—
武田薬品工業	支店(札幌) 支店(仙台)	支店(仙台)	東京本社、横浜リサーチセンター、北関東・甲信越支店、蒲田工場、支店1、物流センター	—	支店(名古屋)	本社(大阪)、大阪工場、京都薬用植物園、福岡山崎、支店3、研所、物流センター	光工場、支店(広島)	支店(高松)	支店(福岡)	—
クボタ	支社(札幌)、事務所1	支社(仙台)、営業所2	東京本社、支店1、事務所1、工場7、営業所1	営業所2	支社(名古屋)、営業所2	本社(大阪)、工場3、事業センター、事務所1、営業所1	支社(広島)	支社(高松)	支社(福岡)、事務所1、営業所3	営業所(那覇)
住友金属工業	支社(札幌)	支社(仙台)、支店(青森)	東京本社、支社1、支店1、総合技術研究所、鹿島製鉄所	支社(富山)、支店1	支社(名古屋)、支店2	大阪本社、総合技術研究所(佐賀)、カスタマーアプリケーションセンター(尾崎)、和歌山製鉄所、和歌山製鉄所(海南)、特殊管事業所、製鋼所、和歌山支店	支社(広島)、支店1	支社(高松)	支社(福岡)、支店1	支店(那覇)
住友信託銀行	支店(札幌)	支店(仙台)	東京本社、各種7、支店13	支店(新潟)	支店3(名古屋)	本店、支店17	支店4(広島)	支店(松山)	支店3(福岡)	—
任天堂	営業所(札幌)	—	東京支店、配送センター	—	営業所(名古屋)、配送センター	本社、支店1、工場3	営業所(岡山)	—	—	—
伊藤忠商事	支社(札幌)	支社(仙台)	東京本社	支店(金沢)、支店3、研所	支社(名古屋)、支店1	大阪本社、神戸支店	支社(広島)	支社(高松)、今留研所	支社(福岡)、大分出張所	支店(那覇)
シャープ	—	—	東京支社、市ヶ谷ビル、事業所1	—	—	本社、事業所5、総合開発センター	事業所(いずれも広島)	—	—	—
アイフル	—	支社(仙台)	支社3(同一ビル内)	—	支社(名古屋)	本社、支社1(本社と同一地)	中・四国支社(岡山)	—	支社(福岡)	—
関西電力	—	—	支社(東京)	支社2(黒西管理事務所、発電所3、事務所1)	支社(名古屋)	本店、支店8、営業所17、電力所8、発電所9、火力建設所3、病院1、コールセンター1、研究所5、各種センター5	—	—	—	—
西日本旅客鉄道	—	—	東京本部	—	—	本社	—	—	—	—
松下電器産業	—	—	東京支社、会社3	—	—	本社、会社6	—	—	—	—
神戸製鋼所	支店(札幌)	支店(仙台)	東京本社、工場2、事業所1、不動産カンパニー	支店(富山、新潟)	名古屋支社	神戸本社、大阪支社、総合技術研究所、工場3、技術開発センター、不動産カンパニー	支店(広島)、工場1	支店(高松)	支店(福岡)	支店(那覇)
大阪ガス	—	—	支社(東京)	—	—	本社、事業所12、支店2、工場3、研究所2、各部3	—	—	—	—
村田製作所	—	営業所(仙台)	支社(東京)、事業所1、営業所7	営業所(金沢)	営業所(名古屋、他2)	本社(京都)、事業所2、出張所1	営業所(岡山)	営業所(西条)	営業所(福岡)	—
京セラ	営業所(札幌)、工場1	工場1、営業所(仙台)	工場1、事業所4、R&Dセンター、営業所6	営業所(金沢)	工場1、営業所4(名古屋他)	本社、事業所2、工場3、中央研究所、営業所2	営業所2(広島、岡山)	営業所(高松)	工場3、総合研究所、営業所(福岡)	駐在所(那覇)
ローム	—	—	テクノロジーセンター、営業本部(東京、横浜)	—	営業本部(名古屋)	本社、L S 1 開発センター、テクノロジーセンター、営業本部4	—	—	営業本部(福岡)	—
積水ハウス	支店(札幌)	工場1、営業本部、支店4、営業所6、カスタマーセンター2	支社1、各部6、工場1、営業本部4、支店24、営業所20、カスタマーセンター22	工場1、営業本部、支店3、営業所1、カスタマーセンター2	工場1、営業本部2、支店12、営業所8、カスタマーセンター11	本社、研究所、各部9、工場3、事業部3、営業本部3、支店1-、営業所13、カスタマーセンター10	営業本部、支店5、営業所5、カスタマーセンター7	営業本部1、支店5、支店2、営業所5、カスタマーセンター2	営業本部1、支店5、営業所6、カスタマーセンター8	—
日東電工	—	支店(仙台)、事業所1	東京支店、北関東支店、営業所1、事業所1	営業所(金沢)	支店1、営業所2、事業所1	本社、支店1、営業所2	中国支店(広島)、事業所1	支店(北条)	支店(福岡)	—
大和ハウス工業	支店(札幌)、工場1	支店3(仙台)、工場1	支社1、支店22、工場2	支店4(金沢他)、工場1	支店11(名古屋他)、工場1	本社、本店、支店14、工場3	支店10(広島他)、工場1	支店4(高松)、工場1	支店9(福岡)、支店2(高松)	支店(那覇)
小野薬品工業	支店(札幌)	支店(仙台)、営業所3	東京支社、支店5、営業所5	営業所2(金沢)、総合研究所	支店(名古屋)、営業所3	本社(大阪)、支店3(大阪、京都、神戸)、総合研究所、工場2、営業所(奈良)	営業所3(岡山他)	営業所1(松山)	営業所4	営業所(浦添)
ダイキン工業	—	—	東京支社、鹿島工場	—	事業所(小牧)	本社、製薬研究所金岡工場、製薬研究所臨海工場、淀川製作所、遊覧製作所	事業所(小牧)	—	事業所(福岡)	—
住友電気工業	支店(札幌)	支店(仙台)	東京本社、横浜製作所	—	支社(名古屋)、支店1	大阪本社、大阪製作所、伊丹製作所	支店(広島)	—	支店(福岡)	支店(那覇)
キーエンス	—	営業所3(仙台)	営業所17	—	営業所9(名古屋)	本社、海外事業部、研究所、営業所8	営業所2(広島)	営業所(高松)	営業所3(福岡)	—
日本電産	—	—	支店2(東京、西東京)	—	営業所1、企画所、技術開発センター	本社、支店1、中央開発技術研究所、技術開発センター、金型部、精密加工センター	技術開発センター(鳥取)	—	営業所(福岡)	—
オムロン	支店(札幌)	支店(仙台)、営業所3	東京本社、研究所、オフィス、営業所8、事業所2、流通センター	支店(金沢)、営業所2	オフィス(名古屋)、支店2、事業所8、営業所7、流通センター	本社(京都)、事業所5(京都駅前他)、研究所(兵庫県京都市)、工場1、流通センター	—	営業所2(高松、松山)	事業所(福岡)、研究所、営業所(小倉)	—

資料：ダイヤモンド社『組織図系統図要覧(2005年度版)』上・下より作成。

## (2) 関西と関東に立地する型

このタイプに属すると思われる企業には、松下電器産業、ロームなどがある。松下電器産業は、東京支社を置き、同時に会社と呼ぶ組織単位を3つ関東に設置している。そして関西に、本社と会社を6つ設置している。ロームの場合も関東にテクノロジーセンターと2つの営業本部を設置している。そして関西に本社とLSI開発センターとテクノロジーセンター、そして4つの営業本部を設置している。ただし、関西と関東以外では、中部に1つの営業本部（名古屋）、九州に1つの営業本部（福岡）を置いているのみである。

## (3) 関西を中心とするが、他地方にも立地する型

シャープがこのタイプに属する。すなわち、その生産・開発の中心は大阪南部から高速道路や鉄道で結ばれる東部外延の奈良、三重両県にかけて展開しており<sup>38)</sup>、その意味で大半は関西地域（近畿地方）に事業所を設置しているが、広島に3事業所（工場）を持ち、栃木にも事業所（工場）を有しており、当然のことながら、東京にも支社を設置している。

シャープの創立者である早川徳次は、東京城東の中心、現在の墨田区の金属加工職人であった。1912年にベルトのバックルを開発、特許を取得し、墨田区内に小さな工場を設立した。続いて押し出し式鉛筆の特許で工場は急成長し、シャープペンシルの名は日本中に知られようになった。しかし1923年の関東大震災で工場を焼失し、東京での再建が困難だと判断した早川は、翌1924年に南大阪に移り、鉱石ラジオの開発を始めた<sup>39)</sup>。その後の電卓への取り組み、現在の液晶テレビなどへの取り組みを通じてシャープは総合エレクトロニクス企業として発展していった<sup>40)</sup>。シャープの例のように、関西系企業の中には、創業を他の地で行い、さまざまな経緯を経て関西地域に立地するようになった企業

---

38) 竹内（2004）p.62参照。

39) 竹内（2004）pp.62-73参照。

40) 廣田（1986）pp.44-46参照。

が含まれるといえよう。

#### (4) 全国分散型

このタイプに属する立地を行っている企業としては、積水ハウス、大和ハウスがあげられる。両社とも北海道、東北、北陸、関東、中部、近畿、中国、四国、九州の各地方に支店を設置するとともに、分散して工場を設置している。両社とも、建材など嵩張り、輸送費がかかるものを多く製造しているため、施工現場への輸送費を節約するため、工場を全国に分散設置するという方針がとられるようになったと思われる。

#### (5) 事業所立地配置決定要因

関西系企業の事業所配置についていくつかの類型があることを見てきた。ここでは、結果的にさまざまな類型をもたらす事業所立地配置決定要因について検討を行うことにする。まず、従来の研究においては、市場、用地、用水、原材料、労働力、税金、交通通信、情報機関、関連産業、自然環境、生活環境および地域社会、など立地決定要因としてあげられてきたことを指摘したい<sup>41)</sup>。これらの要因を大項目と見なすと、その細部項目にあたるものも合わせて表Ⅱ-6の左側半分に示すこととした。

次に、筆者が実施したサービス業を対象とするアンケート調査<sup>42)</sup>を通じて確認できた立地決定要因には、顧客、オフィス用地、労働力、交通通信、公的機関、競争状況、自然環境、生活環境などがあつた。ただし、このサービス業を対象とするアンケート回答項目としては、サービス業という性格のため、立

---

41) 柳井 (2004) pp.31-36参照。

42) 東京1部、大阪1部、名古屋1部、福岡、札幌の各株式市場に上場しているサービス業(非製造業)各社667社に対して、「サービス価値向上のための戦略、組織、システムに関する質問調査票」と題する質問調査票を送付して回答を依頼したものである。その質問調査票の中に、サービス拠点の立地に関する質問を提出しておいた。質問調査票は、2004年12月に質問調査票を発送し、最終的に72社から回答を得た。分析結果の一部は、廣田(2005) pp.9-41に示している。

地理由として、用水、原材料に関する回答記述がなかったものと思われる。そこでアンケートを通じて明らかとなった要因とそれらについての細部項目を表Ⅱ－６の右側半分に表示することにした。結果的には、表Ⅱ－６において明らかのように、従来の研究と筆者によるアンケート調査研究結果との対応関係を示すことができた<sup>43)</sup>。すなわち、関西系企業の事業所配置のさまざまなパター

表Ⅱ－６ 事業所の立地理由

従来指摘されてきた立地決定要因		アンケート調査による回答で示された立地決定要因	
市場	需要(規模、安定性、成長性)、近接価値	顧客	顧客ニーズ、需要の確認、商圏人口、集客の永続性、顧客密度、人口動態、富裕率、居住者年齢層、設置場所の市場性・ポテンシャル、マーケット成長性、設置する地域の活性化、将来性、人の動く動線
用地	面積、価格、法的規制、地盤、地形、調達容易性	オフィス用地	オフィスの賃料・設備、ランニングコスト
用水	水量、水質、価格、安定性、調達容易性	—	—
原材料	量、価格、質、調達の容易性・安定性、近接価値	—	—
労働力	量、価格、質、種類、高度技能、知識やスキル、調達容易性、労働組合関係	労働力	ローコストで優秀な人材を確保できること、質が高く安価な労働力が確保しやすい場所、県民性
税金	地方税、減免税措置、公的資金援助	政府補助	通信や拠点設置に公的補助がつくこと
交通通信	整備状況(道路、鉄道、港湾、空港、郵便、電話、光ファイバー)	交通	利便性、交通量、道路通行量、公共交通機関利用の利便性(駅からの距離)、将来交通網計画、対象商圏の中央に位置すること、アクセシビリティ、ビジネスインパクトの多いチャネルが存在するエリア、流通拠点を中心として顧客のアクセスの利便性が高いこと
情報機関	集積度合(大学、研究所、官公庁、業界団体など)	公的機関	県庁・市役所の近く、情報のとりやすさ
関連産業	集積度合(協力企業/外注企業、競争企業)	競合状況	他社出店動向、他社拠点設置状況、競合状況、パートナー会社の多い場所、グループ会社および社内各部門の場所の統合
自然環境	景観、気温、雨量、湿度、晴天日数、降雪/濃霧、地震など自然災害	自然環境	対災害性
生活環境および地域社会	学校、病院、レクリエーション施設、上下水道、電気、ガス、地元当局および住民の受け入れ態度・協力性	生活環境	顧客の利便性、流入人口の多い場所

43) 従来の研究で重要な立地要因と見なされてきたもののリストについては柳井(2004) pp.31-36を参照した。また2004年12月にサービス業を対象としてアンケート調査を実施、72社から回答を得たが、その回答データに基づいたものが表5の右側の記述である。

ンを調べてきたが、その背後に存在するだろう論拠についても整理をすることができた。

ただし、以上はある事業所を設置する場合、どのような場所に設置するのが好ましいのかという単独立地の原理に関わるものであったが、複数の事業所をどういうパターンで設置するのがよいのかという多数立地の原理に関わる立地決定問題もある。すなわち、企業組織内における複数の事業所が、広範囲に分散配置される形態を「多数立地」の立地パターンと呼ぶ<sup>44)</sup>。サービス業を対象とするアンケートにおいても、全国にくまなくネットワークをはりめぐらす、ドメインが重複しないように営業効率を重視して配置、拠点を分散させることにより、災害発生時に影響が少なくサービスを継続できる、等の回答が示されていたのはこの面の立地理由を述べていたと思われる。

### 3. 関西系企業の関係会社地域分布

どの会社も社内事業所のネットワークを活用して仕事を推進しているが、そのような社内のネットワークだけでなく、さまざまな外部企業とも取引関係、協力関係のネットワークを形成している。そのようなネットワークの中でも、取引関係、協力関係の必要が特に高い企業に対しては、出資を伴う関係を形成するにいたる場合がある。その意味で、ある会社とその関係会社との関係は、その会社が形成している外部ビジネス・ネットワークの中でもより戦略的に重要なネットワークとなっていると言える。本節では、その重要なネットワークのあり方を解明していきたい。なお分析にあたっては、東洋経済新報社の「関係会社データベース」を用いた<sup>45)</sup>。

---

44) 柳井 (2004) pp.39-48参照。

45) 原データは、テキスト形式のものであり、親会社についてのファイルと関連会社についてのファイルが別個のファイルとなっていたため、Accessを用いてリレーショナル・データベースを作成し、分析作業を行った。なお、クロス表作成にあたっては、Accessを用いて作成したデータについて統計パッケージSPSSを用いて処理を行った。

関西系企業の関係会社の地域分布がどのようなものであるのかの検討を行う前の予測あるいは仮説としては、関係会社のかなりの部分が関西地域に位置すること、ただし、関係会社の業務の性質に応じて全国的に分散したり、首都圏への設置となったりすること、などの傾向を予想した。たとえば、当該企業が製造業であるとして、その販売関係会社があるとすれば、それは、全国各地への分散的立地となるであろうが、関係会社が金融関連のものであれば、東京（関東）への立地が多いなどである。

そのような検討を行った結果、関西地域に本社を置く会社について、その関係会社の本社所在地が全国のどの地域に分布するかを示したものが表Ⅱ－7である。なお、地域区分としては、北海道、東北、北陸、関東、中部、近畿（関西）、中国、四国、九州、沖縄という10地域の区分を考えた。事前の予測では、関係会社についてもかなりの部分が関西地域に立地するのではないかと考えたが、結果は、その予測と合致したものであった。表Ⅱ－7に示されるように、関係会社自体についてもその多くが関西地域に立地していたのである。

### （1）関西集中型

このタイプに属する企業には、関西電力および大阪ガスがあげられる。関西電力の場合は、関西地域に関係会社が39社あるが、それ以外の地域については北陸に2社あるのみである。それは、富山県にある黒部峡谷鉄道と福井県にある原子力安全システム研究所である。また、大阪ガスの場合は、関西電力よりは、関西への集中の度合いは低いが、それでも、関西地域への関係会社が94社あるのに対して、それ以外の地域における関係会社は、18社であり、北海道、中部、四国に3社ずつ、関東に6社ある。

### （2）関西および関東集中型

このタイプに属するのは、武田薬品工業である。武田薬品工業の関係会社は25社あり、そのうち関西地域に立地しているものが16社、関東地域に立地して



Ⅱ グローバル化の進展と関西系企業の経営戦略

表Ⅱ-7 関西系企業関係会社の地域分布

順位	社名	関連会社所在地									合計	
		北海道	東北	関東	北陸	中部	近畿	中国	四国	九州		沖縄
1	りそなホールディング	0	0	11	0	0	6	0	0	0	0	17
2	武田薬品工業	0	0	9	0	0	17	0	0	0	0	26
3	クボタ	4	7	25	4	6	41	3	1	14	1	106
4	住友金属工業	0	1	19	5	4	30	4	1	3	0	67
5	住友信託銀行	0	0	19	0	0	3	0	0	0	0	22
6	任天堂	0	0	4	0	0	1	0	0	0	0	5
7	伊藤忠商事	0	3	167	3	7	30	1	0	2	0	213
8	シャープ	0	0	2	1	0	7	0	0	0	1	11
9	アイフル	0	0	5	0	1	5	0	0	0	0	11
10	関西電力	0	0	0	2	0	40	0	0	0	0	42
11	N T T ドコモ関西	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	192
12	西日本旅客鉄道	0	0	2	4	0	47	18	0	4	0	75
13	松下電器産業	0	0	6	0	1	7	0	1	1	0	16
14	神戸製鋼所	0	1	24	0	3	49	5	0	3	0	85
15	大阪ガス	3	0	6	0	3	94	3	3	0	0	112
16	村田製作所	0	1	1	11	2	4	3	0	0	0	22
17	京セラ	0	0	7	0	0	7	0	0	1	0	15
18	ローソン	0	0	1	0	1	3	3	0	4	0	12
19	近畿大阪銀行	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
20	積水ハウス	0	1	5	0	1	6	1	0	1	0	15
21	日東電工	0	1	3	1	4	8	0	1	1	0	19
22	西日本電信電話	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
23	大和ハウス工業	0	0	3	0	1	8	0	0	0	0	12
24	小野薬品工業	0	0	0	0	1	5	0	0	0	0	6
25	ダイキン工業	1	1	12	2	3	20	2	2	5	1	49
26	住友電気工業	2	1	21	3	4	33	1	0	1	0	66
27	キーエンス	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2
28	日本電産	0	0	5	1	3	5	1	0	1	0	16
29	大同生命保険	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
30	オムロン	1	0	10	0	3	16	3	0	7	0	40
31	阪急ホールディングス	0	0	5	0	1	45	1	1	1	0	54
32	ダイハツ工業	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
33	船井電機	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	4
34	住友ゴム工業	3	2	13	3	3	25	4	3	4	2	62
35	カネカ	5	5	14	0	4	22	1	0	2	0	53
36	積水化学工業	5	5	28	2	11	42	9	5	9	0	116
37	京都銀行	0	0	0	0	0	8	0	0	0	0	8
38	近畿日本鉄道	0	0	6	2	2	54	3	2	2	0	71
39	ローソン	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
40	グローリー工業	1	0	1	0	0	9	0	0	0	0	11
41	高松建設	0	0	6	0	0	7	0	0	0	0	13
42	塩野義製薬	0	0	1	0	0	6	0	1	0	0	8
43	三井住友カード	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
44	大和工業	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
45	N T N	0	0	2	0	2	8	2	0	0	0	14
46	日清食品	1	0	2	0	0	7	2	3	0	0	15
47	ジェイテクト	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
48	シマノ	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	3
49	田辺製薬	0	0	3	0	1	9	1	0	0	0	14
50	日本触媒	0	0	5	0	0	5	1	0	0	0	11
51	住商リース	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
52	大丸	0	0	2	0	0	18	1	2	1	0	24
53	大日本スクリーン製造	0	1	5	2	0	15	0	0	0	0	23
54	三菱ウェルファーマ	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
55	高島屋	0	0	19	0	2	7	2	1	0	0	31
56	阪和興業	0	0	3	0	1	3	0	0	0	0	7
57	東洋紡	0	0	6	6	3	43	1	0	1	0	60
58	日本電気硝子	0	0	1	0	0	13	0	0	0	0	14
59	島津製作所	0	0	4	0	0	13	1	0	0	0	18
60	丸一鋼管	1	0	0	0	0	4	0	0	1	1	7
	合計	27	30	493	52	78	873	78	27	70	6	1,925

資料：東洋経済新報社『関係会社データテキスト版2005』から作成。

表Ⅱ－８ 武田薬品工業の関係会社業務内容と地域分布

社名	所在地	業務内容	業種
武田薬品工業	大阪府	医薬品等の製造販売	医薬品
日本製薬	東京都	医薬品の製造	医薬品
ワイズ	東京都	医薬品の製造	医薬品
武田ヘルスケア	京都府	医薬品の製造	医薬品
天藤製薬	京都府	医薬品等の製造販売	医薬品
水澤化学工業	東京都	化学工業薬品等の製造販売	化学
和光純薬工業	大阪府	試薬、臨床検査薬、化成品の製造・販売	化学
渡辺ケミカル	大阪府	化学品等の製造	化学
三井武田ケミカル	東京都	ウレタン原料等の製造・販売	化学
住化武田農薬	東京都	農薬の製造・販売	化学
武田食品工業	兵庫県	食品・飲料の製造販売、医薬部外品の販売	食料品
武田キリン食品	東京都	調味料、食品添加物等の製造・販売	食料品
武田ラビックス	大阪府	実験動物の飼育・管理業務の受託	農林・水産業
大和特殊硝子	大阪府	薬品用硝子製品の製造販売	ガラス・土石製品
武田分析研究所	大阪府	試験・分析業務	その他サービス業
武田薬品事務サービス	大阪府	庶務サービス事業	その他サービス業
近江屋	大阪府	損害保険等の保険代理業	その他サービス業
エルアイ武田	大阪府	印刷・情報処理・梱包・清掃業等	その他サービス業
武田技研サービス	大阪府	製造補助・研究補助等	その他サービス業
ティーン・エヌ・テクノス	東京都	実験補助業務	その他サービス業
武田物流	兵庫県	運送・倉庫	倉庫・運輸関連業
BASF武田ビタミン	東京都	ビタミンバルク等の販売	商業・卸売
大和不動産	大阪府	不動産賃貸	不動産業
武田薬品不動産	東京都	不動産賃貸	不動産業
新和不動産	大阪府	不動産賃貸	不動産業
日本臨牀社	大阪府	医学雑誌の出版	放送・通信・出版

資料：東洋経済新報社『関係会社データテキスト版2005』から作成。

いるものが9社ある<sup>46)</sup>。このうち関東地域といっても東京都に立地しているものが9社であり、関西地域に立地しているもののうち、大阪府に立地しているものが12社、京都府が2社、兵庫県が2社であった。関係会社のうち、医薬品を製造する関係会社が4社あり、その他には化学工業が5社、食料品が2社、農林水産業が1社、ガラス・土石製品が1社、その他サービスが6社、等であった。

武田薬品工業としては、医薬品を製造するに当たって必要な化学品（ウレタン、試薬、臨床検査薬等）の製造、実験動物の飼育・管理業務、試験・分析業務、薬品用硝子製品の製造販売、庶務サービス、不動産賃貸、医学雑誌の出版、などを業務内容とする関係会社を保有し、それらを関西地域（京阪神）お

46) 原データを統計パッケージSPSSで読み取り、業種コードを業種名に変換するなどの処理を行ったうえでデータの抽出を行った。

よび東京都に立地させているといえる。

### (3) 関西を中心とするが、他地方にも立地する型

このタイプに属する企業として、村田製作所をあげることができる。村田製作所の場合は、社名の最後に「村田製作所」がつき、その前に地名などがつく関係会社を15社保有しており、石川県に4社、福井県に3社、富山県に2社、島根県に2社、その他岡山県、長野県、宮城県、岐阜県に1社ずつ立地させていた。それぞれの企業は、「コンデンサ、抵抗器の製造」、「圧電製品の製造」、「高周波デバイスの製造」など、それぞれ電子部品の一部を担当して製造を行っているようであった。

### (4) 全国分散型

このタイプに属するのは、ダイキン工業である。ダイキン空調という会社名を最初に持ち、そのあとに地域名（大阪、神戸、神奈川、など）を持つ会社を全国に20社持つ。また、空調機器の販売・施工を担当するダイキンエアテクノで始まり、地域名を持つ会社を全国各地に7社保有している。以上の業務については全国に分散して保有しているが、情報システムの開発・運用・構築を行う「ダイキン情報システム」、一般会計、計算、税務業務を行う「ダイキンアカウンティング」、給与、社会保険、社員教育を行う「ダイキンヒューマンサポート」、国際調達部品の輸入手続・在庫管理を行う「ダイキントレーディング」、空調機器の技術開発を行う「ダイキン環境・空調機器」、ビルメンテナンス事業を行う「ダイキンファシリティーズ」などの、「その他サービス業」に属する業種企業については、「ダイキンファシリティーズ」以外すべて大阪府に立地させるなど、業務内容によっては本社周辺に集中させているといえる。

### (5) 事業所配置立地決定要因と関係会社立地決定要因との関連

上記の分析を通じて、各企業が自社の事業所をどの程度各地に配置するかと

いう決定と自社の関係会社をどのように地域分布させるかという決定との間に、どのような関連性あるいは差異を見出すことができるであろうか。ここで直ちにいえることは、両者の間に存在する差異についてである。すなわち、会社組織の一部として事業所を置くときの職能には、販売、研究、製造（工場）などがある。それらの活動はいずれも当該企業の支店、支社、営業所、研究所、工場などとして設置される。それらは、その企業が提供する製品に特殊的で固有な活動を行うものという性格もっている。

それに対し、関係会社に委ねられている職能には、原材料、素材の加工、実験、包装、容器などがある。これらは、当該企業の活動にとって戦略的に重要な材料、部品、サービスではあるが、当該企業の活動に特殊で固有なものとは限らない。したがって、そのような製品を製造している企業は、当該企業への供給、納入を行うものの、他社への供給、納入も行っているであろう。そこで、当該企業としては、特に戦略的に重要な材料、部品、サービスの場合に、資本的な関与を行うことにより、その関係会社に対するコントロールを行い、自社にとって不利益が生じないように取り組むことになると思われる。その場合でも、関係会社としてコントロールするものの、社内の一部門とする程度には、業務的関連性が強くないといえることができる。なお、このような性格から考えると、関係会社の地域分布は、企業本体の本社所在地、工場所在地などの周辺に存在することになると思われる。

## 5 関西系企業の海外進出戦略

前章においては、関西系企業が国内においてどのようなビジネス・ネットワークを形成しているかを検討してきた。ところで、「1 序」において述べたように、日本経済社会にグローバリゼーションの大波が押し寄せてきている。そのもとで、関西系企業も、国内のビジネス・ネットワークのあり方を見直すとともに、海外の各地へビジネス・ネットワークを拡大させざるを得なくなっ

てきている。そこで本章においては、関西系企業の海外進出戦略の実態の一端についての検討を行うことにしたい。

### 1. 各地域企業の海外進出状況

ここでは、関西系企業が世界の各地に海外進出をどの程度行っているのかを検討していくことにする。ただし、他地方（関東、中部など）に本社を置く企業との比較を行うため、表Ⅱ－9を作成した。

その表を見ても分かるように、日本企業による海外進出件数20,740社の中で、アジアへの海外進出件数が12,115社と一番多い。比率にすれば、海外進出件数全体の58.4%がアジアへの進出ということになる。中でも海外進出経験のある関西系企業の63.6%がアジアへ進出していることが分かる。なお関東企業についていえば、その55.6%がアジアへ進出していた。

ブラザ合意以前にも貿易摩擦を回避するための直接投資がアメリカに対して行われたことがあったが、近年のアジアへの進出は、そのような貿易摩擦の解決のためというような防衛的なものではなく、グローバルな生産ネットワークの構築、現地市場の確保という積極的なものであったと思われる。後の節でその点の分析を試みたい。

表Ⅱ－9 各地域企業の海外進出状況

本社所在地 進出先	北海道	東北	関東	北陸	中部	近畿	中国	四国	九州	沖縄	合計
アジア	9	76	7,234	189	1,345	2,859	187	81	134	1	12,115
北米	11	10	2,465	36	436	743	44	16	23	0	3,784
ヨーロッパ	1	6	2,226	23	365	646	31	9	16	0	3,323
中南米	0	3	539	3	88	126	6	0	1	0	766
オセアニア	0	0	350	1	52	87	5	3	5	0	503
中東	0	0	107	0	15	21	0	0	0	0	143
アフリカ	0	0	77	0	12	16	1	0	0	0	106
合計	21	95	12,998	252	2,313	4,498	274	109	179	1	20,740

資料：東洋経済新報社『2005年度海外進出企業データベース』をもとに作成。表内数字は会社数。

## 2. 各業種企業の海外進出状況

次に、業種毎にどの地域にどれだけ海外進出を行っているのかを調べることにした。その結果を示したものが表Ⅱ-10である。その表Ⅱ-10から読み取れることの第1点は、自動車・部品については、アジアへの進出が件数としては第一位になっているものの、北米（アメリカ）への進出もかなり多数であるということである。この点は、電気・電子機器における状況とは明確に異なっており、電気・電子機器についてはアジアへの進出が圧倒的に多数となってきている。

また一般に卸売業については、アジアへの進出が圧倒的に多く、北米、ヨーロッパへの進出の件数はアジアへの進出件数と比較するとかなり少ないことも分かった。この傾向は、繊維製品卸売、石油石炭製品卸売、金属製品卸売などのように、あまりハイテクとはいえない商品を扱う場合により典型的にあてはまるようであった。また、ハイテクな商品とはいえ電気・電子機器卸売については、電気・電子機器製造業の場合と同じくアジアへの進出が多数に上ることが分かった。

## 3. 日本企業の海外進出のねらい

### (1) 1980年代における日本企業海外進出のねらい

廣田（1985）は、1983年当時の日本企業がどのように海外への対応を行っているのかをアンケート調査を通じて解明した（回答企業数：172社）。その際、外国企業を通じOEM販売、外国企業に特許を供与、商社を通じ自社ブランドで販売、自社販売会社を通じて自社ブランドで販売、現地工場の設立・買収、などの方式の中から、いずれの海外戦略を選択しているのかを聞いていたが、その結果は、図Ⅱ-3に示すようなものであった<sup>47)</sup>。

また、そのアンケート調査においては、「海外進出のメリットはどのようなものですか」という問いも提出しており、廣田（1985）においては、その問い

---

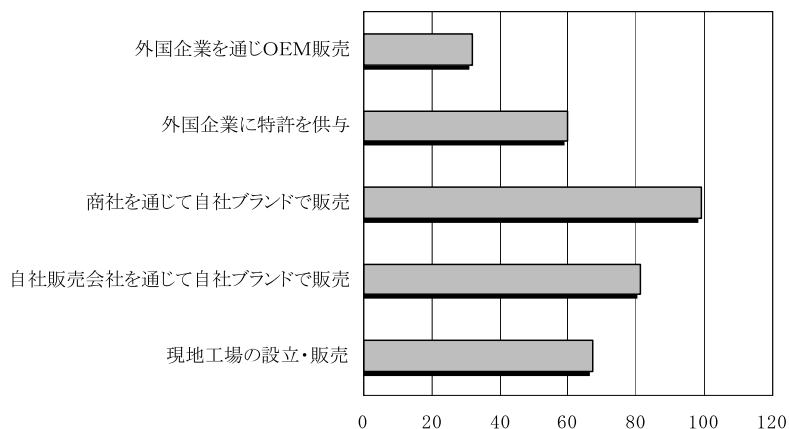
47) 廣田（1985）pp.34-36参照。

Ⅱ グローバル化の進展と関西系企業の経営戦略

表Ⅱ-10 業種ごとの海外進出状況

業種	進出先	アジア	北米	ヨーロッパ	中南米	オセアニア	中東	アフリカ	合計
農林・水産業		22	16	4	7	1	0	2	52
鉱業・資源開発		11	13	8	8	7	5	2	54
建設・工事業		307	63	26	15	6	4	8	429
食料品		320	119	73	18	27	3	1	561
繊維業		450	61	48	18	6	0	0	583
木材・家具		34	3	0	2	3	0	0	42
バルブ・家具		72	17	7	4	14	0	1	115
出版・印刷		68	23	14	0	2	0	0	107
化学・医薬		1,372	371	315	30	25	5	6	2,124
石油・石炭		36	9	6	0	11	0	0	62
ゴム・皮革		217	61	45	7	5	2	1	338
窯業・土石・ガラス		260	66	44	3	7	1	1	382
鉄工業		144	68	7	10	3	2	3	237
非鉄金属		321	68	33	10	9	0	1	442
金属製品		375	85	46	12	9	4	5	536
機械		1,232	419	470	86	55	11	7	2,280
電気・電子機器		2,159	568	756	123	65	25	5	3,701
輸送用機器・造船		79	25	27	3	2	1	0	137
自動車・部品		691	309	234	68	30	14	9	1,160
精密機器		319	105	198	23	14	1	0	660
その他製造		236	95	96	14	9	1	1	452
農水産物・食料品卸売		77	21	15	17	3	2	7	142
繊維製品卸売		168	13	17	1	0	2	0	201
木材・家具・紙パ卸売		30	11	1	2	2	0	0	46
化学・医薬品卸売		155	39	28	6	2	2	7	239
石油・石炭製品卸売		42	6	1	8	5	1	0	63
ゴム・皮革製品卸売		14	11	0	0	0	0	0	25
窯業・土石・ガラス製品卸売		13	3	0	0	0	0	0	16
鉄鋼製品卸売		136	32	11	9	5	0	0	193
非鉄金属製品卸売		9	2	0	0	0	0	0	11
金属製品卸売		44	7	5	1	0	0	0	57
機械卸売		106	25	35	3	0	3	0	172
電気・電子機器卸売		337	54	31	10	3	4	1	440
輸送用機器卸売		0	1	0	0	0	0	0	1
卸売・商業		32	13	7	0	0	0	0	52
精密機器卸売		16	10	12	1	2	0	0	41
その他卸売・貿易		707	316	237	121	74	35	29	1,519
小売業		112	41	27	0	5	0	0	185
飲食店		27	12	3	0	1	0	0	43
金融業		81	99	51	10	5	5	0	251
生損保業		79	50	35	11	2	1	0	178
証券業		44	26	30	0	3	1	0	104
投資・投資顧問業		29	17	11	5	0	1	0	63
不動産業		27	29	5	2	14	0	1	78
鉄道業		14	13	4	0	1	0	0	32
陸運業		135	18	21	8	2	0	0	184
旅行業		48	48	37	2	18	0	0	153
海運業		93	27	48	69	8	0	5	250
航空業		20	17	10	1	1	0	0	49
倉庫・物流関連業		112	14	10	1	0	0	0	137
その他・運輸サービス業		105	22	28	9	3	3	1	171
情報・通信業		37	14	12	3	2	0	0	68
放送業		1	8	2	0	0	0	0	11
広告業		71	12	26	1	2	0	0	112
電力・ガス業		16	4	5	0	8	1	0	34
ホテル業		6	12	1	1	3	0	0	23
レジャー・娯楽業		6	3	1	0	1	0	0	11
情報サービス業		215	115	58	1	7	0	0	396
レンタル・リース業		42	3	3	1	0	0	0	49
コンサルティング・市場調査		51	21	15	1	2	1	2	93
衣料・保険・福祉業		6	0	0	0	0	0	0	6
教育		7	3	3	0	2	0	0	15
人材派遣・紹介業		25	6	7	0	2	0	0	40
企画・開発・研究		12	6	5	0	0	0	0	23
その他サービス		76	14	8	0	5	1	0	104
その他		7	2	0	0	0	1	0	10
合計		12,115	3,784	3,323	766	503	143	106	20,740

資料：東洋経済新報社『2005年度海外進出企業データベース』をもとに作成。



図Ⅱ－3 1983年当時における日本企業の海外戦略

表Ⅱ－11 1983年当時日本企業の海外進出のねらい

海外進出のメリット	メリットの具体的内容
市場競争力の強化	①量産効果, 規模の経済 (5社), ②安価な労働力 (4社), ③海外生産立地による低コスト化 (3社), ④操業率維持によるコストダウン (2社), ⑤安価な原材料 (3社), ⑥流通コスト節約 (1社)
市場拡大効果	①マーケット拡大 (20社), ②輸出拡大 (4社), ③技術の販売 (4社), ④需要の創造 (3社), ⑤マーケットシェアの維持 (3社)
危険回避効果	①保護貿易への対応 (10社), ②資源材料の確保 (8社), ③販売チャネルの確保 (6社), ④ローカル・コンテンツ法への対応 (4社), ⑤需要の平準化 (3社) ⑥現地政府への対応 (2社), ⑦リスク分散 (1社)
情報収集効果	①海外情報の入手 (9社), ②ユーザーニーズの把握 (4社), ③先端技術の動向把握 (2社), ④デザイン情報の入手 (1社)
イメージ効果	①自社イメージアップ (6社), ②自社ブランド確立 (3社)
組織力の強化	①組織の活性化 (3社), ②技術力向上 (3社), ③グローバル戦略へ貢献 (2社), ④資金ソースの創造 (2社)

出所：廣田(1985) pp.36-38 の記述をもとに再整理をおこない作成。



に対する回答が分析された。すなわち、その問いに対する回答内容が分析され、20数項目に分類された。さらに、それらの20数項目にわたる海外進出メリットについての回答は、市場競争力の強化、イメージ効果、市場拡大効果、危険分散・回避効果、情報収集効果、の6グループに大別できると考えられた<sup>48)</sup>。

なお、ここでの「海外進出のメリット」とは、現地工場の設立・買収についてのメリットだけを意味しているのではなく、外国企業を通じOEM販売、商社を通じ自社ブランドで販売という方策についてのメリットも含めたものとなっていた。

## (2) 2004年時点における日本企業の海外進出のねらい

本節では、2004年時点における日本企業の海外進出を取りあげて検討を行う。この時点での海外進出といえば、直接投資を意味することとなっていることにも注意すべきであろう。その方法としては、東洋経済新報社の『2006年度海外進出企業データベース』を用いて、各社が海外進出を行ったねらいを明らかにしていくことにした<sup>49)</sup>。表II-12において、各地に本拠を置く企業が海外進出を行ったときのねらいを示している。なお、この回答については、多重回答となっているので、各回答企業数の合計と回答企業数とは一致しない。

その結果を見ると、関西系企業（近畿に本拠を置く企業）の場合、最も多く見られた海外進出のねらいとは、「現地市場の確保」であり、次に「海外生産ネットワークの構築」と「海外流通ネットワークの構築」であった。なお関東（東京）に本拠を置く企業についても、上記の三つのねらいは海外進出のねらいのベスト3をなしていたが、第4位「ロイヤリティ取得、情報収集」をねらいとするというものがあげられていた。ところが関西系企業において第4位に

---

48) 廣田 (1985) pp.36-38参照。

49) 東洋経済新報社『海外進出企業データベース2005年版』においてテキストデータとして収録されているものを、まずExcelファイルとし、そのうえで統計パッケージSPSSを用いてクロス集計等の統計処理を行った。

表Ⅱ-12 2005年時点における日本企業の海外進出のねらい

海外進出のねらい	本社所在地										合計
	北海道	東北	関東	北陸	中部	近畿	中国	四国	九州	沖縄	
資源・素材の確保・利用	0	0	58	2	12	40	2	3	0	0	117
労働力の確保・利用	0	1	243	14	76	95	23	11	1	0	464
現地政府の優遇	0	0	50	9	15	19	6	2	0	0	101
海外生産ネットワークの構築	4	3	507	24	199	271	48	12	6	0	1,074
海外流通ネットワークの構築	1	0	304	7	48	150	7	4	6	0	527
現地市場の確保	3	4	974	43	199	436	38	9	9	0	1,715
第三国への輸出	0	1	197	9	13	61	7	5	0	0	293
日本への逆輸入	1	0	139	16	34	54	11	3	1	0	259
取引先や関連企業に随伴	0	2	76	3	32	54	2	1	3	0	173
資金調達・運用・為替リスク対策	0	0	24	2	8	2	2	0	0	0	38
ロイヤリティ取得、情報収集	0	2	277	10	54	88	13	2	4	0	450
国際市場向け商品の開発・企画	0	2	125	6	24	38	8	1	1	0	205
新規事業への進出	0	0	41	3	19	18	0	0	0	0	81
地域統括機能の強化	0	0	63	3	19	17	5	1	0	0	108
通商摩擦対策	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	5
その他	0	0	40	0	0	10	4	0	0	0	54
合計	21	95	12,998	252	2,313	4,498	274	109	179	1	20,740

資料：東洋経済新報社『2005年度海外進出企業データベース』をもとに作成。

あげられていたものは、「労働力の確保・利用」であり、「ロイヤリティ取得、情報収集」は第5位にとどまっていた。この差異は、関東（東京）に本社を置く企業は、相対的にアメリカ、ヨーロッパへの海外進出の程度が高く、そのことが、この海外進出のねらいの差異となって現れているようであった。

### (3) 関西系企業についての進出先別海外進出のねらい

前節では、進出先がアメリカやヨーロッパの場合に、「ロイヤリティ取得、情報収集」というねらいが多くなっているのではないかという推察を述べた。そこで、関西系企業に限定したうえで、そのような進出先別の海外進出のねらいに差異が存在するかどうかを調べることにした。その分析結果を示したものが表Ⅱ-13である。

II グローバル化の進展と関西系企業の経営戦略

表II-13 進出先別の海外進出のねらい（関西系企業の場合）

海外進出のねらい \ 進出先	アジア	北米	ヨーロッパ	中南米	オセアニア	中東	アフリカ	合計
資源・素材の確保・利用	35	3	0	1	1	0	0	40
労働力の確保・利用	92	3	0	0	0	0	0	95
現地政府の優遇	19	0	0	0	0	0	0	19
海外生産ネットワークの構築	233	22	15	1	0	0	0	271
海外流通ネットワークの構築	111	19	18	2	0	0	0	150
現地市場の確保	319	57	46	6	4	3	1	436
第三国への輸出	38	6	13	2	1	1	0	61
日本への逆輸入	50	2	2	0	0	0	0	54
取引先や関連企業に随伴	47	5	1	0	1	0	0	54
資金調達・運用・為替リスク対策	0	2	0	0	0	0	0	2
ロイヤリティ取得、情報収集	51	24	13	0	0	0	0	88
国際市場向け商品の開発・企画	25	7	5	0	1	0	0	38
新規事業への進出	18	0	0	0	0	0	0	18
地域統括機能の強化	7	4	6	0	0	0	0	17
通商摩擦対策	0	0	0	0	0	0	0	0
その他	8	2	0	0	0	0	0	10
合計	2,859	727	646	142	87	21	16	4,498

資料：東洋経済新報社『2006年度海外進出企業データベース』をもとに作成。

その表II-13によれば、海外進出先がアジアの場合、現地市場の確保、海外生産ネットワークの構築、海外流通ネットワークの構築が海外進出のねらいのベスト3であり、ロイヤリティ取得、情報収集は、ねらいとしては第5位であった<sup>50)</sup>。ところが、進出先が北米（主にアメリカ）の場合は、現地市場の確保、ロイヤリティ取得・情報収集、海外生産ネットワークの構築が海外進出のベスト3であった。前節で予想したように、北米（アメリカ）に進出するときの重要なねらいと、アジアに進出するときの重要なねらいとの間に差異が存在することが明らかになったといえよう。

50) 1990年代の中国への進出動機としては、労働力の確保の容易性、パートナーの存在、市場の将来性の3点が主要なものであったことが大西他(2006)によって明らかにされていた。大西他(2006) pp.10-26参照。

#### 4. 関西系企業のアジア進出状況

前節における分析の一つとして、関西系企業が、世界の各地にどのようなねらいをもって進出しているのかについての分析を行った。ここでは、関西系企業がアジアへ進出している事例に分析対象を限定して、分析を掘り下げていきたい。表Ⅱ-14に示されているように、アジア各国の中で一番多いのは、中国であり、続いて、タイ、香港（中国）、シンガポール、台湾、マレーシア、インドネシア、韓国、フィリピン、ベトナムの順であった。この中で隣国である韓国への海外進出が意外に低調であることは興味深かった<sup>51)</sup>。

表Ⅱ-14 各地域企業のアジア進出状況

本社所在地 進出先	北海道	東北	関東	北陸	中部	近畿	中国	四国	九州	沖縄	合計
インド	0	3	121	2	37	35	1	0	0	0	199
インドネシア	0	1	382	9	98	167	2	6	8	0	673
カンボジア	0	0	4	0	2	0	0	0	0	0	6
シンガポール	0	3	708	7	70	226	7	5	10	0	1,036
スリランカ	0	0	9	0	3	4	0	0	0	0	16
タイ	0	6	903	31	212	338	24	5	15	0	1,534
ネパール	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	3
パキスタン	0	0	16	0	4	0	0	0	0	0	20
バングラデシュ	0	0	7	1	0	0	0	0	0	0	8
フィリピン	0	4	295	0	45	90	13	1	5	0	453
ブルネイ	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3
ベトナム	1	3	148	8	32	47	6	2	3	0	250
マカオ（中国）	0	0	4	1	1	0	0	0	0	0	6
マレーシア	0	2	485	6	69	193	6	3	10	0	774
ミャンマー	0	0	10	0	3	1	0	0	1	0	15
モンゴル	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	4
ラオス	0	0	2	0	1	1	0	0	0	0	4
韓国	0	2	434	8	57	157	12	5	7	0	682
香港（中国）	1	14	724	16	90	233	16	5	9	0	1,108
台湾	0	5	572	8	95	206	7	3	11	0	907
中国	7	32	2,402	92	526	1,160	93	46	55	1	4,414
合計	9	76	7,234	189	1,345	2,859	187	81	134	1	12,115

資料：東洋経済新報社『2006年度海外進出企業データベース』をもとに作成。

51) 韓国は人口が4,800万人と市場的には決して大きいとはいえないこと、労働賃金がタイ、マレーシア、インドネシア、中国と比較すると高水準になっていること、等が理由としてあげられるであろう。大西他（2006）pp.115-146参照。

## 5. 大阪企業の海外進出状況

今までに、日本企業その中でも特に関西系企業の海外進出について検討を行ってきた。ここでは、大阪に本拠を置く大阪企業だけに限定して、どの業種がどの程度海外進出しているのかを調べることにする。なお、このテーマについては、安井・富澤・遠藤（2003）が2000年10月のデータを用いた分析結果を示している<sup>52)</sup>。そこでの分析結果と2004年10月のデータにもとづく『海外進出企業データベース』<sup>53)</sup>の分析結果との比較を行うことにする。

まず、表Ⅱ-15の上の部分安井、富澤、遠藤（2003）において示された2000年10月のデータにもとづく分析結果である。それに対して、2004年10月のデータにもとづく大阪企業の海外現地法人数を示したものが表Ⅱ-15の下部分である。それらを比較して分かることは、2000年時点において大阪企業で海外進出を行っていたものが4,746社（全国では23,825社）であったのに対して、2004年時点では、3,133社（全国では20,740社）とむしろ減少していることである。さらに、自動車・部品については、進出企業数がかなり減少していることが分かる。その他、繊維業についても大幅に減少していることが分かった。また、商業、金融業についてもかなり進出件数が減少していることが分かった<sup>54)</sup>。なお、電気・電子機器については微増であるのに対し、化学・医薬については大幅に増加していることが分かった。

次に、安井・富澤・遠藤（2003）においては、2000年当時の大阪企業の海外進出先をアジア、北米、欧州に分けて、分析を行っていた。その事実発見を表Ⅱ-16の上部に示した<sup>55)</sup>。それに対し、2004年データを用いた分析結果を表Ⅱ-16の下部に示した。その表における2000年時点のデータと2004年時点のデータを比較すると、全国を通じてのデータについてアジア、北米、ヨーロッパの

52) 安井・富澤・遠藤（2003）pp.181-198参照。

53) 東洋経済新報社『2006年度海外進出企業データベース』東洋経済新報社、2006年を活用。

54) 金融業については、2000年当時は大阪企業が設置した現地法人数が206社であったものが、2004年には31社と激減していた。

55) 安井・富澤・遠藤（2003）p.183。

表Ⅱ-15 大阪企業の海外現地法人数（業種別）

大阪企業の海外現地法人数（業種別） 2000年10月

	全国	大阪	全国割合	特化係数
全産業	23,825 (100.0)	4,746 (100.0)	19.9	1.00
製造業	11,243 (47.2)	2,473 (52.1)	22.0	1.10
電気・電子機器	2,107 (8.8)	516 (10.9)	24.5	1.23
自動車・部品	1,630 (6.8)	143 (3.0)	8.8	0.44
化学・医薬	1,296 (5.4)	385 (8.1)	29.7	1.49
繊維業	942 (4.0)	348 (7.3)	36.9	1.85
商業合計	6,384 (26.8)	1,352 (28.5)	21.2	1.06
金融業合計	1,315 (5.5)	206 (4.3)	15.7	0.79
サービス業合計	1,565 (6.6)	208 (4.4)	13.3	0.67

(出所) 安井・富澤・遠藤(2003) p. 183

大阪企業の海外現地法人数（業種別） 2004年10月

	全国	大阪	全国割合	特化係数
全産業	20,740 (100.0)	3,133 (100.0)	15.1	1.00
製造業	14,114 (68.1)	2,238 (71.4)	15.9	1.05
電気・電子機器	3,701 (17.8)	563 (18.0)	15.2	1.01
自動車・部品	1,355 (6.5)	29 (0.9)	2.1	0.14
化学・医薬	2,124 (10.2)	508 (16.2)	23.9	1.58
繊維業	583 (2.8)	182 (5.8)	31.2	2.07
商業合計	3,446 (16.6)	661 (21.1)	19.2	1.27
金融業合計	596 (2.9)	31 (1.0)	5.2	0.34
サービス業合計	2,049 (9.9)	141 (4.5)	6.9	0.46

資料：東洋経済新報社『2006年度海外進出企業データベース』をもとに作成。

いずれの地域についても2004年の方が進出企業数は少ないことが分かった。これは、グローバル化の流れの中で海外進出のメリットを見極めようとする動きが見られ始めていることを示すものであると思われる。ただし、全体としての少し消極的な姿とは異なり、中国への進出については、2000年時点で3,589社であったものが、2004年時点では、4,414社と急激な伸びを見せていることも分かった。

ただし、大阪企業の海外進出に限定して見ると、2000年に全産業を通じて

Ⅱ グローバル化の進展と関西系企業の経営戦略

表Ⅱ-16 大阪企業の海外現地法人数(進出地域別)

大阪企業の海外現地法人数(進出地域別) 2000年10月

	全国	大阪	全国割合	特化係数
全産業	23,825 (100.0)	4,746 (100.0)	19.9	1.00
アジア	13,530 (56.8)	2,905 (61.2)	21.5	1.08
ASEAN4	5,193 (21.8)	1,058 (22.3)	20.4	1.02
中国	3,589 (15.1)	926 (19.5)	25.8	1.30
北米	4,499 (18.9)	775 (16.3)	17.2	0.86
アメリカ	4,150 (17.4)	720 (15.2)	17.3	0.87
欧州	3,642 (15.3)	655 (13.8)	18.0	0.90
イギリス	988 (4.1)	163 (3.4)	16.5	0.83
ドイツ	669 (2.8)	139 (2.9)	20.8	1.04

(出所) 安井・富澤・遠藤(2003) p. 183

大阪企業の海外現地法人数(進出地域別) 2004年10月

	全国	大阪	全国割合	特化係数
全産業	20,740 (100.0)	3,133 (100.0)	15.1	1.00
アジア	12,115 (58.4)	2,025 (64.6)	16.7	1.11
ASEAN4	3,434 (16.6)	587 (18.7)	17.1	1.13
中国	4,414 (21.3)	819 (26.1)	18.6	1.23
北米	3,711 (17.9)	497 (15.9)	13.4	0.89
アメリカ	3,419 (16.5)	454 (14.5)	13.3	0.88
欧州	3,323 (16.0)	428 (13.7)	12.9	0.85
イギリス	806 (3.9)	99 (3.2)	12.3	0.81
ドイツ	637 (3.1)	93 (3.0)	14.6	0.97

資料：東洋経済新報社『2006年度海外進出企業データベース』をもとに作成。

4,746社の海外現地法人数が見られたのに対し、2004年には、それが3,133社に減っていることが分かった。その中でASEAN4(タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピン)への進出が1,058社から587社へとほぼ半減していることも分かった。また、大阪企業といえば、中国への積極的な進出を行っているというイメージがあり、2000年時点では、中国への進出に関しての特化係数が1.30であり、世界のどの地域への進出よりも高い値を示していた。ところが、2004年時点の大阪企業の中国進出の特化係数は1.23へと低下し、ASEAN4への

進出の特化係数1.13とそれ程異ならなくなっていることが分かった。また大阪企業の中国への進出件数自体も2000年の926件から2004年の819件へと減少していることが分かった。このように大阪企業の海外進出についても海外進出のメリットを見きわめた見直しがなされていることが分かった。

## 6 結 論

本論文においては、グローバル化が進展する今日において、関西系企業がどのような経営戦略を展開しているのかを解明しようとしてきた。この問題をとりあげる背景には、グローバル化が進めば進むほど東京一極集中化が進行し、関西地域の地盤沈下が深刻化していきつつある現状があげられる。このような動きを逆転しうる活性化の担い手として関西系企業を位置づけ、その経営戦略の実態を解明することを通じて、関西活性化への展望を明らかにしたいと思ったのである。

そこで、まず関西系企業の活動のコンテキストである関西地域の経済社会の特色を明らかにした。すなわち、関西地域において強みをもっている業種には、化学工業、プラスチック製品製造業、鉄工業、金属製品製造業、一般機械器具製造業、電気機械器具製造業などがあることを明らかにした。ただし、これらの業種は非常に成長性が高いとか、付加価値が非常に高いとは思われない。関西系企業については、その活動領域の見直しが必要な業種に関わりながら活動を行っていることが多いといえよう。たとえば、関西において繊維工業は強みを持ち続けてきたが、今や生産額が伸び悩んでいる。このような点についてどのように取り組むかの方向づけが重要であろう。

また関西地域における政府政策と自治体政策のあり方の特色についても検討を行った。今までの関西地域の地域開発が当初は重化学工業化のためのコンビナート誘致に重点を置き、1970年代以降の脱工業化時代以降も万博、関西国際新空港、関西学研都市などの巨大プロジェクト誘致に傾斜していたことを述べ



た。そこには、真に生産者と生活者の双方に魅力的なコンテクストづくりという視点が欠けていたことを指摘した。

他方、関西地域における民間セクターの動向を把握するため、関西系企業に着目した。その関西系企業の特徴として、始末・才覚・算用を重視し、抜け目がなく、目先が利くこと、不況に強く合理的精神にあふれていること、などをあきらかにした。また関西商法が「扇子商法」というフレキシブルな側面をもっていることも述べた。

このような検討をふまえた後に、関西系企業の経営戦略の実態の解明に入った。特に国内の立地戦略と海外進出戦略との両面について検討を加えた。国内の立地戦略としては、各企業の事業所配置戦略類型を調べ、さらに関係会社の地域分布類型も調べた。そのような分類をする中で、全国市場への製品・サービスの提供を行ううえでは、支店、支社、営業所などの分散配置がどの程度必要となるのか、また製品の生産や研究開発を行ううえでは、分散配置がよいのか、それともある地域に集中して立地した方が良いのかについての検討を行った。結論的には、ある企業がその活動を展開するにあたって、ある業務については、地理的に集中させた方が良く、別の業務については地理的な分散が不可欠であるといえるようであった。たとえば販売業務については、全ての注文をWebで受け付けるような業態でもない限り、各地域に支店、営業所を置いて市場開拓を行うことが必要であろう。他方、製造、研究開発については、主要拠点への地理的集中を実現させて密接なコミュニケーションを取りながら仕事を行うことが必要であろう。ただし、住宅メーカーのように資材が嵩張る場合には、分散した工場設置も必要であることが分かった。

また、関西系企業の海外進出については、従来からアジアへの進出が盛んに行われて来ていることが指摘されてきたが、グローバル化への対応がただちに海外進出につながるものではないという見方が生じてきているためか、海外進出の件数が近年減少してきていることも明らかにした。海外進出にあたっては、かつてのように貿易摩擦の解消のためという動機で進出するのではなく、

現地市場の確保、海外生産ネットワークの構築、海外流通ネットワークの構築などのねらいをもって進出が行われていることを明らかにした。

なお、本論で説明を行ってきた関西系企業とは、税引き後利益上位の企業であったり、それらの関係会社であったり、比較的規模の大きな企業であることが多かった。ところで、関西系企業の中で中小規模の企業が多数を占めることは周知の事実である。したがって、関西地域における中小企業の行動様式を解明していくことも大いに必要である。なぜならば、関西活性化にあたって、既存企業のダイナミズムだけに期待するのには限界があるからである。ベンチャー企業の活力を大いに活かすことによって多彩な展開が期待できる。そのためには、ベンチャー支援とそれをサポートするインフラ作りも重要である。政府政策、地方自治体政策が、このような地域のインフラやソフトづくりに焦点を合わせるとともに、企業群がチャレンジ精神を発揮して、ユニークな製品・サービスづくりに邁進すれば、関西活性化の展望も開けて来るであろう。

#### 【参考文献】

Amin, Ash and Nigel Thrift (eds.) *Globalization, Institutions and Regional Development in Europe*, Oxford University Press, 1994.

浅川知宏『グローバル経営入門』日本経済新聞社, 2003年。

Breschi, Stefano and Franco Malerba, *Clusters, Networks, and Innovation*, Oxford University Press, 2005.

ダイヤモンド社編集『組織図系統図便覧 全上場会社版2005』上巻・下巻, ダイヤモンド社, 2004年。

Dunning, John H., *The Globalization of Business*, Routledge, 1993.

二神恭一・芝 隆史編著『名古屋の企業経営入門』八千代出版, 2003年。

福島大学地域経済研究センター『グローバリゼーションと地域』八朔社, 2000年。

廣田俊郎『技術の高度化と日本企業の戦略的対応』関西大学政治・経済研究所, 1985年。

廣田俊郎「日米のハイテク産業企業と成熟産業企業の技術開発マネジメント」『関西大学商学論集』第32巻第6号, 1988年。

廣田俊郎「日本企業による海外研究所設置 — その目的, 方法, 背景」『関西大学商学論集』第37巻第6号, 1993年。

## II グローバル化の進展と関西系企業の経営戦略

- 廣田俊郎「経済社会システムの構造変化に伴う価値体系変化と政府政策展開」『関西大学社会科学部紀要』第35巻第2号, 2004年。
- 廣田俊郎「地域社会・経済システムの動態的变化とサービス業の活性化役割」『社会的革新と地域活性化』関西大学経済・政治研究所研究双書第137冊, 2005年。
- Holbrook, J. Adam and David A. Wolfe, *Innovation, Institutions and Territory*, McGill-Queen's University Press, 2000.
- 石川昭・田中浩二『京都モデル』ピアソン・エデュケーション, 1999年。
- 石倉洋子・藤田昌久・前田 登・金井一頼・山崎 朗『日本の産業クラスター戦略』有斐閣, 2003年。岩城完之『グローバリゼーションと地域社会変動』関東学院大学出版会, 2005年。
- 岩城完元『グローバリゼーションと地域社会変動』関東学院大学出版会, 2005年。
- 加来耕三『痛快につばん商人道』日本経済新聞社, 2003年。
- 加藤秀雄『地域中小企業と産業集積 海外生産から国内回帰に向けて』新評論, 2003年。
- 衣本篁彦『産業集積と地域産業政策 — 東大阪工業の史的展開と構造的特質』晃洋書房, 2003年。
- 橘川武郎・連合総合開発研究所編『地域からの経済再生 産業集積・イノベーション・雇用創出』有斐閣, 2005年。
- 経済産業省経済産業局調査統計部編『平成16年工業統計表 品目編』国立印刷局, 2003年。
- 黒瀬直宏『地域産業 危機からの創造』白桃書房, 2004年。
- 湖中 齋・前田啓一・糸野博行編『多様化する中小企業とネットワーク』ナカニシヤ出版, 2005年。
- 前田啓一『岐路に立つ地域中小企業』ナカニシヤ出版, 2005年。
- 松原 宏『先進国経済の地域構造』東京大学出版会, 2003年。
- 松原 宏『経済地理学 立地・地域・都市の理論』東京大学出版会, 2006年。
- 明治生命「関西を考える」会『ザ・関西商法』学生社, 1987年。
- 三菱総合経済研究所地域経営研究センター『都市・地域の新潮流』日刊建設工業新聞社, 2006年。
- 宮本又次編『企業家群像』清文堂, 1985年。
- 森 樹男『日本企業の地域戦略と組織』文眞堂, 2003年。
- 諸上茂登・藤沢武史『グローバル・マーケティング』中央経済社, 1997年。
- 中村雅秀・奥田宏司・田中祐二『グローバル戦略の新世紀パラダイム』晃洋書房, 2004年。
- 仲村 政・蔦川正義／伊藤維年編著『地域ルネッサンスとネットワーク』ミネルヴァ書房, 2005年。

- 西岡久雄・松原公治編『産業空間のダイナミズム』原書房，2004年。
- 野間重光『グローバル時代の地域戦略』ミネルヴァ書房，2000年。
- 大西昭生，アンドレアス・メルケ，李遠明，長谷川正，倉田致知，坂本信雄『東アジア諸国の企業経営とグローバリゼーション』晃洋書房，2006年。
- Porter, Michael, E., *Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, 1990. (土岐 坤・中辻萬治・小野寺武夫『国の競争優位』上・下，ダイヤモンド社，1992年。)
- 先崎 仁，前垣和義編著『大阪の大疑問』扶桑社，1998年。
- 作道洋太郎『関西企業経営史の研究』御茶の水書房，1997年。
- Saxenian, Annalee, *Regional Advantage*, Harvard University Press, 1994. (大前研一訳『現代の二都物語』講談社，1995年。)
- Saloner, Garth, Andrea Shepard and Joel Podolny, *Strategic Management*, John Wiley & Sons Inc., 2001. (石倉洋子訳『戦略経営論』東洋経済新報社，2002年。)
- 関 満博『変革期の地域産業 モノづくり・まちおこしの「現場」から時代を読む』有斐閣，2006年。
- 高橋英博「宮崎辰雄と神戸市の企業的都市経営」吉原直樹編著『都市経営の思想 モダニティ・分権・自治』所収，青木書店，2000年。
- 竹内淳彦編『環境変化と工業地域』原書房，2004年。
- 竹内淳彦編著『経済のグローバル化と産業地域』原書房，2005年。
- 武光 誠『大阪商人』ちくま新書，2003年。
- 田中利彦『ベンチャー支援と地域経済振興』
- 富田和暁『地域と産業』原書房，2004年。
- 東洋経済新報社『海外進出企業総覧(国別編)2006』東洋経済新報社，2006年。
- 東洋経済新報社『日本の企業グループ2006』東洋経済新報社，2006年。
- 矢田俊文編著『地域構造論の軌跡と展望』ミネルヴァ書房，2005年。
- 矢田俊文・松原 宏編著『現代経済地理学』ミネルヴァ書房，2000年。
- 山崎 朗編『クラスター戦略』有斐閣，2002年。
- 柳井雅人『経済空間論 立地システムと地域経済』原書房，2004年。
- 安井國雄／富澤修身／遠藤宏一編著『産業の再生と大都市』ミネルヴァ書房，2003年。
- 和田亮介『よみがえる船場商法 乱世を生きる経営』創元社，1996年。
- 和田亮介『扇子商法 ー ある船場商人の遺言』中央文庫，1998年。