

本論文は

世界経済評論 2017年9/10月号

(2017年9月発行)

掲載の記事です



世界経済評論

定期購読のご案内

年間購読料

1,320円×6冊=7,920円

6,600円

税込

17%

送料無料
OFF



定期購読
期間中

富士山マガジンサービス限定特典

※通巻682号以降

デジタル版バックナンバー 読み放題!!



世界経済評論 定期購読



☎0120-223-223

[24時間・年中無休]

お支払い方法

Webでお申込みの場合はクレジットカード・銀行振込・コンビニ払いからお選びいただけます。
お電話でお申込みの場合は銀行振込・コンビニ払いのみとなります。

Fujisan.co.jp
雑誌のオンライン書店

クロスバージェンス経営の実現に向けて： 東南アジアと日本企業の関係を見つめ直す

大阪大学経済学部准教授 中川 功一＋国際ビジネス研究学会関西部会

なかがわ・こういち 2004年東京大学経済学部卒業。2009年、経済学博士（東京大学）。駒澤大学講師などを経て2012年より現職。「アカデミーの力を現場に」を信念に、全国でイノベーションの理論と手法を説いて回る。2016年、クロスバージェンス研究でEAMSAとAJBSにて論文賞受賞。

かつて20世紀における日本企業の東南アジアビジネスは、自社の経営理念を唯一の価値観とし、それに立脚した経営手法を可能な限り世界共通で用いるという、日本の経営スタイルへの収斂（コンバージェンス）を意図するものであった。これに対し21世紀は多様性の時代と言われ、企業として内部にさまざまな価値観を有することが認められ始めるとともに、各国の文化・社会・商習慣の違いに応じた経営手法における多様化（ディバージェンス）が図られるようになっていく。本稿は、その先にある更なる真価を経た経営のかたちとして、収斂と多様性という2つの逆向きの力が交錯し合う「クロスバージェンス経営」こそがこれからの日系企業東南アジアビジネスに求められるものであると議論する。すなわち、組織文化のレベルでは、各国の多様な価値観を認める中から企業としての統一的な価値観を創造し、経営手法のレベルでは、日本で培われた競争力ある手法の世界展開と、その各国別の差別化の両方が推進されることで、より望ましい経営が実現されうると考えられるのである。「東南アジアビジネスを見つめ直す」のテーマのもとに2017年5月に開催された国際ビジネス研究学会関西部会における4報告をこの観点から読み解き、東南アジアにおける日本企業の現在地点と今後の方向性を議論する。

1 はじめに

ASEAN50周年。多様な民族を抱える多彩な国家群の連携が、一度も決定的危機を迎えることなく、平和的に半世紀も続くとは、なんと稀有で幸せなことであろうか。そんな地域が我が国の近隣に存在したことは双方にとっての僥倖であった。この50年の間、日本は官民挙げて東南アジアとのつながりを深め、また東南アジア諸国も日本の成功の後をなぞるように「雁行形態的發展」を遂げてきた（末廣，2000）。

だが、Look Eastなどといった言葉が使われ、日本に学べと言われていた時代ははるか昔に過ぎ去った。現代の日本—東南アジア諸国間の経済関係は、すでに新たな時代に突入している。果たしてそれは、どのようなものであるのだろうか。今年5月20日に開催された国際ビジネス研究学会関西部会では「日本企業の東南アジアビジネスを見つめ直す」をテーマとし、4つの報告からこの問題にアプローチすることとした。本稿は、東南アジアにおける我が国企業の姿を捉えたその4報告の内容を紹介しつつ、今後の東南アジア地域とのあるべき関わり合い方

について議論するものである。

2 クロスバージェンス経営

本稿はここで、近年注目が高まっている国際経営のアプローチの3類型：コンバージェンス、ディバージェンス、クロスバージェンス (convergence, divergence, crossvergence: Ralston et al, 1997; Nakagawa et al, 2017) の概念を用いて、東南アジアと日本企業との関係進化を議論し、現代において求められているかたちがいかなるものであるかについて、議論してみたい。

かつて20世紀における日本企業の海外での経営スタイルは、日本的経営をなるべくそのままの形で移転するというものであった。当時、現地に設立されるのはもっぱら製造拠点で、円高や人件費高騰に対応するための「いやいやながらの国際化」であったといわれる(安保他, 1991)。安保他(1991)は、当時の日本企業の国際経営のスタイルが、可能な限り日本的経営を適用しようとし、それが困難な部分においては修正適応を図るものであったと主張している。東南アジアではとりわけ日本的経営のそのままの移転が図られる傾向が強く、その背後には、東南アジア側の日本のやり方を学びたいという意図と、日本側の東南アジア諸国発展に寄与すべく技術・経営方法を教育すべしという考えがあったようである(末廣, 2000)。また、この時代の東南アジア諸国の経済発展については、前を飛ぶ雁の姿をみて後続の雁が飛翔する：日本の姿に習うようにして東南アジアは経済発展していくという「雁行形態論」と呼ばれる見方が国内で為されていた(小島, 2004)。当時において、日本的経営の国際競争力に疑問が投げかけられることは少なく、日本企業は可能な限

り日本流の経営の移転を図っていた。こうした、世界中のどこであっても同一の経営手法を実現するという志向性をもった経営を、収斂(コンバージェンス)型の国際経営であるといえることができる(Leung et al, 2005)。

こうした考え方に変化が生じるのがバブル崩壊以後である。かつての日本的経営にまつわる神話への疑義が国内外から投げかけられ、その問題点が盛んに論じられるようになっていく(Taylor, 1999)。そうした中で、日本企業は、可能なかぎりそのまま適用していくという考えを改めるようになり、各国事情に即したマネジメントを導入し始める。それは先の収斂型の経営との対比で言えば、一つになる必要はなく、様々な経営の在り方が社内存在してよいという、多様化(ディバージェンス)、あるいはその結果としての多様性(ダイバーシティ)の経営へと変化したのだといえることができるだろう。経営活動がグローバル化した現代の日本企業にとって、本国本社の価値観だけに依拠する従来の経営方式から脱却するディバージェンス(ダイバーシティ)経営は、現代日本企業にとっての主要なビジネス・イシューの一つとなっている(馬越, 2011)。東南アジアにおいても、各国文化を尊重するようにして、現地らしいマネジメントのあり方が模索されるようになっていく。

しかし本稿はここで、ダイバーシティにも様々な課題があり、それは必ずしも日本企業の東南アジアビジネスにおける最終地点ではないことを指摘しておきたい。確かにコンバージェンス型経営には多様性を認めないという問題はある。しかしながら、皆が一つの経営スタイルや組織文化を共有して行動できる組織は、結束力が高く、コミュニケーションも円滑で、優れ

たチームワークで効率的に仕事にあたることができる。この点は従来から日本企業の競争力の源泉とされてきた点であり (Ouchi, 1981), また日本企業という文脈から離れても, 企業業績を向上する特徴として実証されてきている (Tsai and Ghoshal, 1998)。一方で, ダイバーシティ経営の強みは, 現地適応の容易さや, 多様な価値観から異質なアイデアや発想が生まれる可能性が高まることにある。それぞれにメリットを有するものとして, 二者はトレードオフの関係にあると従来は考えられてきたのである (Stahl et al, 2010)。

これに対し, 近年の研究では, 一つの組織のなかで収斂「コンバージェンス」と多様化「ダイバージェンス」という2種類の運動を同時に内包する「クロスバージェンス」型の経営が, トレードオフへの解であるとして注目されるようになってきている (Ralston et al, 1997)。すなわち, 多国籍企業としての組織文化や経営手法のグローバル共有をはかりつつ, 同時にまた各国固有の価値観や手法を尊重し, それもまた活用するという両立を目指す経営こそが目指されるべき姿であり, 実際にそれが経営成果を上げているとの実証結果が報告されつつあるのである (Furusawa and Brewster, 2015; Nakagawa et al, 2017)。クロスバージェンスの下では, 多国籍企業として共通の組織文化のもとで一体感やコミュニケーションの促進が図られ, 組織としてのグローバル・レベルでのチームワークの向上や経営効率の改善が図られる。他方で, 各国固有の文化を尊重することを通じて, 現地への適応を図るばかりでなく, 現地のアイデアを活用しグローバルに展開することを通じて, 経営の更なる改善も目指される。それゆえ, クロスバージェンス経営はトレードオフを超克したあるべ

き多国籍企業の経営スタイルであると考えられるのである。

ここで強調しておくべきことは, クロスバージェンス経営とは, 収斂と多様化という2種類の「運動」を一企業の中に同時に内包することが要であり, 本国流と現地流の中間という「状態」を作り出すことは単なる結果にすぎず, それ自体が目的ではないということである。本社の経営理念はグローバルに広がった企業組織を結び付けていくうえで重要な役割を発揮する。また, 本国で培われた技術や経営手法は海外のライバルにはない, 自社固有の競争力の源泉である。それらを継続的に海外移転していくことには経営上の合理性が存在する。他方で, 各国の固有事情に配慮し, それを踏まえた経営の絶え間ない修正もまた理に適ったことであり, そこでの学びを踏まえてグローバル経営のありようすらも革新していくことにも繋がり得るのである。収斂と多様化という逆方向を向いた力のせめぎ合いの中にこそ二者のトレードオフを超克する経営のスタイルがあり (表1), IKEAなど近年の諸外国の有力多国籍企業の分析からも, この2種のベクトルの両立という特徴が観察されることが報告されている (Jonsson and Foss, 2011)。

以上の議論はまさしく日本企業の東南アジアビジネスに適用されうるものである。日本企業が本国で培った固有の強みを活かしていくためには, 企業としての理念や価値観を共有することは大きな意味をもつ。たとえばトヨタ生産方式が的確に運用されていくためにはその背後の思想が共有されることが求められるし, 味の素の「3現主義」と呼ばれる現地営業部隊に支えられた販売手法も, その背景思想が理解できてこそ力を発揮する (林, 2012)。この意味で多

表1 コンバージェンス経営、ディバージェンス経営、クロスバージェンス経営の比較

	コンバージェンス経営収斂	ディバージェンス経営多様化	クロスバージェンス経営収斂と多様化の交錯
組織文化	企業として一つの価値観を共有する	企業として多様な価値観を認める	多様な価値観を認める中から企業としての統一的な価値観を創造する
経営手法	可能な限り世界共通で同じ経営手法を用いる	各国の違いに応じた多様な経営手法を用いる	世界共通手法の導入と、各国別の差別化の間を動き続ける
長所	組織の一体感グローバル共通化による経営効率の高さ	多様な考え方からアイデアが生まれる現地適応度の高さ	共通化の経営効率と現地適応の同時達成一体感の醸成と多様な思考の同時達成
短所	組織としての思考の幅の狭さ現地適応度の低さ	組織内での価値観・思考の衝突が頻繁に発生各国での手法の違いによる経営効率の悪さ	収斂と多様化のバランスに失敗すると、どちらのメリットも十分に得られない可能性がある

国籍企業としての強みを発揮するためには文化の共有が重要なのである。しかし、それと同時に、タイではタイの、ベトナムではベトナムの、固有の文化に立脚した経営スタイルの修正が求められ、更にはその固有性を活かして企業経営に革新を起こすこともまた望まれているのである。

以下ではこのクロスバージェンス経営の実現、すなわち収斂と多様化の交錯という視点を一貫して持ちつつ、部会でなされた4つの報告を読み解いていく中から、現代東南アジアにおける日本企業の活動の在り方について議論を試みることにしよう。

3 日本流と現地流の両立へ： インドネシアで活躍する飲料 メーカーA社の事例

今川智美（大阪大学大学院博士後期課程，以下敬称略）による飲料メーカーA社・インドネシア事業の事例報告は、典型的なクロスバージェンス経営の特徴が指摘されたものであった。すなわち、A社は現地市場開拓にあたって、日本で数十年かけて構築した独特のビジネスモデルを基本的には移転しつつも、当該国固有の文化的特徴を尊重するなかで、高度な現地

適応が果たされていたのである。

A社は戦前に創業した大手飲料メーカーである。「レディ方式」と呼ばれる、女性を個人販売のエージェント「レディ」として組織化する販売方式を戦後日本で確立し、この手法をタイやブラジル、インドなど各地に移転することで各国市場の開拓に成功してきた。その背後には、女性の社会進出の一助となりつつ、同社商品を通じて国民の健康に寄与するという確固たる理念がある。理念を土台に固有の手法を確立していくスタイルは日本企業に典型的に見られるものであり（Ouchi, 1981）、同社の国際経営のスタイルには明確に日本方式へのコンバージェンスの志向性が見て取れる。

しかしながら、近年の同社の国際経営のアプローチには変化が見られる。日本方式の素直な移転では必ずしも現地国の文化や社会にそぐわない部分があることから、基本理念は維持し、また大枠でも「レディ方式」を採用しつつも、その詳細な実施方法においては現地社会の实情に合わせることにしたのである。今川の報告によれば、従来のA社であれば商品のもつ社会的使命の伝道という観点から、レディによる消費者への説明販売のみを認めていた。だが、現地

に根ざしている零細小売店網の影響力を無視できないという実情を踏まえて、国民の健康増進に寄与すべく末端の消費者まで商品を行き渡らせるという同社のミッションに照らせば小売りへの卸もあながち間違いではないとして、零細小売への卸売を部分的に許可したという。また、他国拠点ではレディたちは「自分で考え、自活できる女性に」との発想から基本的に個別の創意工夫と技能によって売上を競わせているが、同国では思ったような収入が得られず離職してしまう販売エージェントが後を絶たなかったため、一定の売上が約束できるようなかたちで担当エリアの分割方法の見直しを行った。そのほか、営業トークのやり方や、広報・啓蒙活動などの詳細についてはすべて現地従業員に裁量が与えられ、現地事情に合わせた独自の修正が実行された。そこにはまさしく、収斂と多様化の両方の運動が齟齬なく両立している。すなわち、A社は「自社の経営理念や、基本的なビジネスモデルを現地で体現するために(コンバージェンス)」「現地事情を汲み取った適応(ディバージェンス)」をしていたのである。

4 誰が本国と現地の間のバランスをとるのか

それでは、誰がこのクロスバージェンス経営を日系企業内で実現するのか。この点について、大木清弘(東京大学大学院講師)による東南アジア全域にわたる日系企業海外子会社の調査は重要な知見を我々に提供する。大木は、高業績を上げている現地子会社マネジメントの方法を統計解析を通じて包括的に検討しているが、その中でも当日の部会のなかでとりわけ注目されたのが、1) 本国本社、2) 子会社の日

本人駐在員、3) 子会社の現地人マネジャーのうち、いずれに経営上の重要な意思決定を担わせるのがよいかという問題に対する分析結果であった。氏が300を超える海外子会社をサンプルとした分析から導出した結果は、2) 子会社の日本駐在員とした場合のみが業績向上している、というものであった。

この結果は、日本企業の東南アジアビジネスの現在地点を推し量るうえで重要な示唆を我々に与えてくれる。すなわち、もはや本国本社からの遠隔制御で経営がうまく進む時代ではないが、他方でまだ現地人材に意思決定を委ねられるほどには日系企業の子会社内では現地人材が育っていない、あるいは経営組織が成熟していないということがここから示唆される。本社・日本人による管理と現地拠点・現地人材による管理の中間にあたるアプローチ、すなわち本国から派遣された日本人が現地で判断を下すかたちが業績向上に貢献していたわけである。彼はまさに日系企業の内部において、本国経営方式の移転と現地化へのバランスをとる人材だと考えられる。現地駐在員は、通例、本国でのビジネスのやり方に精通した人材が送られることになる。その彼が、現地の状況をつぶさに見ながら、生産能力投資や、投入する製品、組織設計などの事項について意思決定を下していくのであるから、彼の役割はまさしく日本と現地とのブリッジだと言えよう。なお、インドネシアA社の事例でも、現地駐在員が日本の方式と現地事情に合わせた修正とのバランスをとったビジネスモデルの再構築を行っていたことが指摘されており、大木の結果を支える傍証ともなっている。

5 逆駐在という選択肢

松川佳洋（パナソニック株式会社）の報告は、「日本人現地駐在員こそがキーパーソン」とする結論が一般論として妥当であることを認めたとうえで、東大阪の部品製造・中農製作所の事例から異なる解がありうることを指摘している。すなわち、日本流と現地流とのクロスボージェンスを推進するにあたっては、日本人駐在員だけでなく、現地から日本への逆駐在を果たした現地人材もそれを担うことができることを松川は指摘した。松川は、日本企業の国際経営が、日本固有の文化・文脈への依存性の高さゆえ、本国人中心主義になっていることをまず問題意識に置いた。そして、いかにしてより海外に開かれた企業になることができるかを研究するなかで、一つの解として逆駐在の可能性に辿り着いたのである。

中農製作所は戦後すぐに創業し、以来一貫して自動車や医療機器、産業機器用の部品を制作してきた、従業員約50人を抱える企業である。同社は2005年頃、研修員制度を活用して3年間の年限付きでベトナム人を採用したのだが、その際に彼らの真面目さと優秀さを目の当たりとし、彼らのうちの一部を正社員として雇用継続することとした。彼らは日本で正規従業員として「同じ釜の飯を食う」ようにOJTを受け、生産技術・技能やマネジメント手法のみならず、日本と中農製作所の価値観や行動規範までもを学習した。

その後、顧客からの引きがあって、中農製作所では東南アジア進出の話が持ち上がる。中核人材に育っていたベトナム人従業員を活用するかたちで、同社は進出先をベトナムに決定する。

2014年、同社はベトナム駐在員事務所を設立する。その際、所長は日本人の親会社社長が兼務することとしたが、実質的な現地責任者はベトナム人従業員であった。現地の社会文化、経済状況に精通する彼の貢献によりベトナム事業は順調に発展していった。現在は、彼を社長とする従業員30人の現地子会社の発足が進められている段階にあるという。

松川の議論のポイントは、国際化に際して、日本の社会・文化の固有性をどう克服するかという点にあると思われる。松川は、日本企業の競争力は、企業をコミュニティとみなして強い一体感の下で協力し合う組織文化にあると考える。この文化を捨ててしまっただけでは日本企業としての競争力は発揮されないが、海外ではその異質な文化が受け入れられ難いという問題に直面しているのである。これを克服するすべが、両方の文化に精通した人材を育てることなのである。大木が指摘したように、従来であればその役割は専ら日本人の海外駐在員が担い、彼らが日系海外子会社の経営を支えていた。中農製作所の事例は、これに加えて、日本での長期にわたる逆駐在を果たした現地人材もこの役割を果たせる人材たり得ることを示唆している。日本企業としての特徴を維持しながら、海外の人材にも上級人材への可能性を開くための方策として、逆駐在は今後も注目すべき手法だと言えるだろう。

6 日本の経営が移転できないとき

日本の経営の強みを移転しながら、各国固有性を尊重し、現地適応していく。クロスボージェンス経営は、東南アジアにおける日本企業

の一つの方向性となりうるものと思われる。しかしながら、すべての東南アジア地域にこの発想が適用できるわけではないだろう。我々はこの概念の適用範囲についても考察を深める必要がある。

中原寛子（神戸大学大学院博士後期課程）によるミャンマー縫製業の調査報告はこの点において重要な知見を提供している。中原は同地の日系子会社や、委託生産先として日系企業が技術指導を行っている現地企業のフィールド調査から、その多くが日本の仕組みの移転に成功していないことを明らかにしている。従業員となる人材の教育水準や、工場労働や都市生活における、たとえば「時間を守る」「生産性を改善する」といったような近代社会的な概念の欠如ゆえ、近代的な経営の知識やノウハウの移転に非常な困難が生じている実態が報告されている。

その背後にあるものは後発発展途上国に位置づけられる同国の経済水準・社会状態であろう。長らく軍政下で欧米の経済制裁を受けてきたミャンマーは東南アジアでもラオスやカンボジアとともにとりわけ発展段階の低い状態にある。近代的な価値規範が共有されていない中では、その価値規範のうえに成り立っている日本の経営も移転ができないわけである。「時間を守り」「生産的に行動する」近代的な価値規範を獲得することが本当に幸福なのか、という深遠な問いはここでは回避したいが、ともあれそうした価値規範が共有できなければ、日本流の経営の移転や、まして現地流との融合など果たせはしないのである。この意味で、クロスバージェンス経営が議論されうるのは、タイやベトナムなど、一定の発展段階に到達した地域に限定されると推測される。

7 報告を振り返って

以上が、部会で報告された4研究の概要である。それぞれの報告は別のテーマ、別の素材を取り扱っているが、東南アジアを素材とする研究者を特段の意図なく集めた結果がみな「日本的経営の移転」のあるべき姿や、その方法、限界について議論するものであったことは単なる偶然ではないだろう。そこには東南アジアにおける日本企業の「いま」が集約されている。日本的経営を手放しに喜ぶのは Ouchi (1981) の時代まで遡らねばならず、いまやそれは海外現地事業環境で適応阻害を引き起こす要因であるとの報告もある（中川他, 2015）。しかしながら、日本企業としての固有の強みを放棄することもまた経営合理的な意思決定とは言い難い。だからこそ、本国で培った強みを積極移転していくとともに、現地社会にも十分なりスペクトを払って適応をはかる「クロスバージェンス経営」が、ここで強調されうるのである。

最後に、当日行われた4氏の報告には、元々、個別具体的なテーマが設定されていたこと、多くの重要な発見事項を本稿では省略していることを報告者の名誉のために強調しておきたい。ここではクロスバージェンスの概念を用いて議論に一貫性を与えることに焦点をあてたため、各報告にある多くの豊かな知見を割愛している。本稿で展開した議論は当日の報告に基づくものではあるが、文責は筆者にあることを申し添えておきたい。

【参考文献】

安保哲夫・板垣博・上山邦雄・河村哲二・公文博 (1991) 『アメリカに生きる日本的生産システム——現地工場の「適用」と「適応」』 東洋経済新報社。

Furusawa, M., and Brewster, C. (2015). The bi-cultural op-

- tion for global talent management: The Japanese/Brazilian Nikkeijin example. *Journal of World Business*, 50 (1), 133-143.
- 林廣茂 (2012) 『AJINOMOTO グローバル競争戦略』同文館出版。
- Jonsson, A., & Foss, N. J. (2011). International expansion through flexible replication: Learning from the internationalization experience of IKEA. *Journal of International Business Studies*, 42 (9), 1079-1102.
- 小島清 (2004) 『雁行型経済発展論 日本経済・アジア経済・世界経済』文眞堂。
- Leung, K., Bhagat, R. S., Buchan, N. R., Erez, M., and Gibson, C. B. (2005). Culture and international business: Recent advances and their implications for future research. *Journal of International Business Studies*, 36 (4), 357-378.
- 馬越恵美子 (2011) 『ダイバーシティ・マネジメントと異文化経営』新評論。
- Nakagawa, K., Tada, K., and Fukuchi, H. (2017) Organizational cultural crossvergence and innovation: Evidence from Japanese multinationals in emerging markets. *Cross-cultural Management Journal*, 11 (1), 47-57.
- 中川充・中川功一・多田和美 (2015) 『海外子会社マネジメントにおける組織社会化のジレンマ—日系企業の新興国海外子会社6社の分析—』『日本経営学会誌』36, 38-48。
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z*. New York: Avon Books.
- Ralston, D., Holt, D., Terpstra, R., and Yu, K. (1997). The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: A study of the United States, Russia, Japan, and China. *Journal of International Business Studies*, 28 (1), 177-208.
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., and Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41 (4), 690-709.
- 末廣昭 (2000) 『キャッチアップ型工業化論——アジア経済の軌跡と展望』名古屋大学出版会。
- Taylor, B. (1999). Patterns of control within Japanese manufacturing plants in China: Doubts about Japanization in Asia. *Journal of Management Studies* 36 (6) : 853-873.
- Tsai, W. and Ghoshal, S. (1998) Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal* 41 (4) : 464-476.

(一財) 国際貿易投資研究所の調査研究報告書のご紹介

★頒布価格：3000円 / 冊 (送料, 消費税込み)

★印刷物ご希望の方は, 事務局までお申しつけください。

TEL : 03-5148-2601 / e-mail : jimukyoku@iti.or.jp

1) 『主要国のライセンス規制等の最新動向』

- ・技術ライセンスと標準化に関する競争法、特許法、民事法の諸問題
- ・米国のライセンス規制に関する最近の状況
- ・EU・ドイツにおけるライセンス規制改定動向
- ・インドのライセンス規制等に関する最近の状況
- ・中国におけるライセンス規制—独占禁止法による知的財産権濫用規制を中心に—

2) 『主要国の企業間共同研究・政府支援の実態調査』

- ・企業による基礎技術の共同研究開発に関する法制
- ・米国における基礎技術の共同研究に関する法制度
- ・EUにおける共同研究・政府支援の態様と競争法
- ・インドにおける基礎技術の共同研究に関する法制度
- ・中国におけるライセンス規制—独占禁止法による知的財産権濫用規制を中心に—

3) 『貿易障害を生じる基準認証と国際規律』

- ・日本の基準認証と国際規格との整合事情について
- ・TBT協定の解釈及び適用に関する近年のパネル・上級委員会報告
- ・WTO調達協定と標準化
- ・中国の技術標準に関する仮想事例—TBT協定適合性の観点から—