

名城アジア研究

MEIJO ASIAN RESEARCH JOURNAL

2016.03

VOL.7 NO.1



名城大学アジア研究センター

Meijo Asian Research Center

名城アジア研究

2016.03 | Vol.7 No.1

● 目次

学 術 論 文	3 THE TECHNOLOGICAL INNOVATION AND THE DEVELOPMENT OF PARTS PRODUCTION IN ELECTRIC VEHICLE INDUSTRY OF TAIWAN	Yuri SADOI Lih-Ren LI Kuan-Ju LIN
	15 JAPAN'S ROLE IN THE HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT OF THE MANUFACTURING INDUSTRY IN MYANMAR	Yuri SADOI Than Than Aung
	29 FINANCIAL BUSINESS IN ASIAN DEVELOPING COUNTRIES: THE CASE OF BANKING IN NEPAL	Shinichiro MAEDA
	41 流通産業のグローバル戦略と競争優位性に関する考察 ーニトリを事例としてー	李 嗣堯
研究ノート	59 バンドン会議（1955年）について	水野 光朗
書 評	70 LOST IN TRANSITION: YOUTH, WORK, AND INSTABILITY IN POSTINDUSTRIAL JAPAN	Philip BEECH
	「名城アジア研究」投稿規則	

● CONTENTS

Articles	3 THE TECHNOLOGICAL INNOVATION AND THE DEVELOPMENT OF PARTS PRODUCTION IN ELECTRIC VEHICLE INDUSTRY OF TAIWAN	Yuri SADOI Lih-Ren LI Kuan-Ju LIN
	15 JAPAN'S ROLE IN THE HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT OF THE MANUFACTURING INDUSTRY IN MYANMAR	Yuri SADOI Than Than Aung
	29 FINANCIAL BUSINESS IN ASIAN DEVELOPING COUNTRIES: THE CASE OF BANKING IN NEPAL	Shinichiro MAEDA
	41 GLOBALIZATION STRATEGIES FOR COMPETITIVE ADVANTAGES IN DISTRIBUTION INDUSTRY-A CASE STUDY OF NITORI	Tzu-Yao LEE
Research Note	59 HISTORICAL RETROSPECT OF BANDUNG CONFERENCE (1955)	Mitsuaki MIZUNO
Book Review	70 LOST IN TRANSITION: YOUTH, WORK, AND INSTABILITY IN POSTINDUSTRIAL JAPAN	Philip BEECH
	Meijo Asian Research Journal Contribution Rules	

The Technological Innovation and the Development of Parts Production in Electric Vehicle Industry of Taiwan

By Yuri Sadoi*, Lih-Ren Li**, and Kuan-Ju Lin***

* Professor, Faculty of Economics, Meijo Univer

** Associate Professor, National Taichung University of Science and Technology

*** Assistant Professor, Aletheia University College of Finance and Economic

1. Introduction

The development of electronic and semi-conductor industries in Taiwan has been represented as a success story in state industrialisation policies and attracted scholarly attention in innovation studies. The role of the Industrial Technology Research Institute of Taiwan (ITRI) has been that of institutionally successful cases and has been studied from various aspects.

The automobile industry in Taiwan, however, has been in a minor position behind the large success of the semi-conductor and liquid crystal display (LCD) industries. This study attempts to shed light on the automobile industry in Taiwan and analyse the new possible shift to electric vehicles (EVs). This study takes the development of part production for EVs in Taiwan and discusses the innovation and industrial policies and the role of the ITRI. This paper tries to analyse the development of the EV industry of Taiwan from the theoretical framework of innovation studies, especially the international division of innovative labour.

Taiwan and Japan experienced falling export competitiveness due to a rise in labour costs and the rapid development of China. Rising labour costs have driven the relocation of production from Taiwan to China. After the economic reform of China in 1978, Taiwan has played an important role in the Chinese economy. Taiwan started investing in China in the 1980s and accelerated the pace of this investment between the late 1980s and the 1990s.

The rapid emergence of Taiwanese electronic manufacturing system (EMS) firms in China has shown the different pattern of international division of innovative labour among China, Taiwan, and Japan. One of the leading EMS firms, Foxconn, is an example of the new division of innovative labour of EMS firms.

The automobile industry in Taiwan has been hovering

around 300,000 in production volume for many years. In 1994, the sales volume of automobiles in Taiwan reached 570,000 and is expected to increase to 1 million¹. However, production volume and sales have remained around 300,000 since then. Now, the EV is becoming the new target for development.

The Taiwanese government has announced a framework for its sustainable energy policy which set the goal of reducing CO₂ emissions to the level of 2000 by 2025. In order to achieve the goal, the EV industry has been considered a prioritised industry.

This paper tries to analyse the development of EV industries in Taiwan from the theoretical framework of innovation study, especially the international division of innovative labour. After the introductory and theoretical framework, the status of the EV industry in Taiwan is analysed. Lastly, the case of Fukuta as a supplier of EVs is studied and the role of international division of innovative labour between the US, Taiwan, and Japan is investigated to build an analysis of the EV development process and the strategies of Taiwanese firms.

2. Theoretical Background of technological Innovation in Automobile Firms

Innovation is not a new phenomenon. It is as old as mankind itself. There seems to be something inherently “human” about the tendency to think about new and better ways of doing things and to try them out in practice. Without innovation, the world in which we live would look very different. Invention and innovation are closely linked. Invention is the first occurrence of an idea for a new product or process. Innovation is the first attempt to carry it out in practice. They are closely linked, but there is a time lag between the two.

In spite of its obvious importance, innovation has not

¹ Fourin 2014

always received scholarly attention. For example, economic change used to focus on factors such as capital accumulation or the workings of markets, rather than innovation. Schumpeter (1937)² identified innovation as the critical dimension of economic change. Economic change revolves around innovation, entrepreneurial activities, and market power and seeks to prove that innovation-originated market power can provide better results than the invisible hand and price competition. Technological innovation often creates temporary monopolies, allowing abnormal profits that would soon be competed away by rivals and imitators. These temporary monopolies are needed to provide the necessary incentives for firms to develop new products and processes (Pol & Carroll 2006).

Innovation studies started in the 1960s, mostly outside the existing disciplines and at the most prestigious universities. The Science Policy Research Unit (SPRU) which specialises in cross-disciplinary research, economics, sociology, philosophy, and engineering was founded in 1965 at the University of Sussex in the United Kingdom by Christopher Freeman.

Sustainable development requires stable economic development, which is possible with the continuous upgrading of technology led by innovation. Without innovation, or new and better ways of doing things, the world would look very different, not only in terms of high-tech innovations, but also fundamental innovations and many ways of doing things better.

Organisational innovation is often seen in the Japanese automobile industry. In the development of the automobile industry, American Fordism manufacturing, based on standardised products for mass consumption produced in long series by low-skilled workers controlled by a hierarchy of foremen, engineers, and managers, was innovated into the Japanese production system. Just-in-time and lean production systems were developed by the Japanese auto industry, combining the advantages of mass production with flexibility in adjusting to changes in the composition and level of demand (Aoki 1988). The production items and volume are decided by the market. Orders are placed on a daily or hourly basis at the firm's production department, which has to deliver the requested products just in time. This also involves

² Joseph Schumpeter (1937) *The Theory of Economic Development*

parts suppliers and their systems, referred to as the zero-inventory system. To increase quality and eliminate defects, organisational practices are required. This new organisational innovation needs more competent, committed, and motivated workers (Womack et al. 1990).

The technological innovation of automobile firms shows an evolutionary process. From manufacturing simple customer request, moving to a strict policy of quality and later to become a key player of industries, the automotive industry upgraded to fulfil innovation and technology development cycle. This long-term process has allowed firms to consolidate innovation and technology development efforts. In automobile production, innovation management systems have brought benefits of going from assembling to being a company that provides added value propositions to the customer.

The division of innovative labour pointed out by Arora (1994)³ is from four perspectives: limiting factors, between large and small firms, between users and producers, and patent protection. Mazzucato (2013) added the issues of public and private sectors⁴.

International division of labour has been an important issue for the study of the development of the global market economy. The changes in the investment, production, and distribution decisions made by firms have affected the international division of labour. Globalisation increases demand for international markets and is expected to increase the international competition concerning location factors. In the global economy, the rapid economic growth in China has accelerated the production shift to China and effected and transformed international division of labour in the region. The international division of labour is production operation system by firms geographically separating and different production stages across world. It is to exploit differences of the production cost. Dunning (1988, 1997) describes three essential factors for international expansion, ownership, location, and internalisation.

International division of innovative labour is becoming an important issue when we look at the Japan–Taiwan

³ Ashish Arora and Alfonso Gambardella (1994) *The changing technology of technological change: general and abstract knowledge and the division of innovative labor*, *Research Policy* Vol. 23, 523-532

⁴ Mazzucato, M. (2013), *"The Entrepreneurial State – Debunking Public vs. Private Sector Myths"*, Anthem Press, ISBN 978-0-857282-52-1.

alliance. The automobile industry shows strong cases of international division of labour among China, Taiwan, and Japan. In 2008, Li and Sadoi surveyed the technical division of labour among Taiwan, China, and Japan in the case of automobile parts suppliers. The findings show that Taiwanese suppliers have been accumulating advanced technologies from Japan through technology collaborations and capital involvement. Such technology accumulation was upgraded through competition and cooperation over years in the case of the automobile parts industry. Li and Sadoi (2008) also pointed out that one characteristic of Taiwanese activities in China is that no Taiwanese parts suppliers have set up research and development (R&D) centres in their Chinese subsidiaries. This might be because the technology Taiwan has accumulated over the years is more concentrated in intermediate levels of technology. From a strategic point of view, Taiwanese suppliers preferred to maintain their competitive advantage in R&D. This study implies that the importance of the international division of innovative labour is between Taiwan and Japan.

Innovation and human resource development are associated with a variety of outcomes of interest to the political economist. The investment in human capital is seen by many economists as an engine of growth (Acemoglu and Pischke 1998). Several studies point to a strong link between human resources and productivity (Acemoglu 1996). Country's knowledge base is an important resource for innovation and which has linked cross-national differences in education and in per capita income (Romer 1990).

Both Japan and Taiwan have developed relatively stable systems for human resource development, but based on very different principles and sustained by quite different institutional arrangements. Both systems have been successful in achieving high skill-based industries. Japan is best known for its extensive firm-based system of training strongly associated with complementary personnel policies such as seniority wages and internal career ladders (Thelen 2004). Taiwan's system of vocational training approaches the ideal typical collective solution.

In Taiwan, the government has been successful in upgrading the educational and technological levels of the labour force through the use of vocational schools. During the 1960s, when the period of compulsory education was extended to nine years, the proportion of children in

vocational schools increased from 40% in 1960 to 57% in 1970 and by 1990 the proportion in vocational schools had increased to 72% (Ashton et al. 2002). Skill formation and technological upgrading programmes with state intervention played an important role in setting up research institutes and developing high-level engineers and entrepreneurs (Ashton 2002, Sato 2008).

As a result, Taiwan achieved a high technological level in the manufacturing industry by the 1990s, using the competitive advantage of its flexible and strong supplier networks. Having integrated capital and intensive technology and tie-ups in global value chains, Taiwan developed original equipment manufacturing and original design manufacturing production and exports.

Literature on innovation intermediaries has been appearing in recent years, with the majority of the literature seeking to understand the role of intermediaries in innovation systems (Hoppe and Ozdenoren 2005; Howells 2006; Stewart and Hyysalo 2008). The functions and activities of innovation intermediaries have also been studied. Sutthijakra and Intarakumnerd (2015) investigated the capability-building processes of intermediaries⁵. In the case of Taiwan, ITRI played an important role for intermediaries of innovation.

3. The Current Status of the Electric Vehicle (EV) Industry in Taiwan


(1) EV Development Background

On 5 June 2008, Taiwan Executive Yuan passed the 'Framework of Taiwan's Sustainable Energy Policy'⁶, which announced the goal of reducing CO₂ emissions to the level of 2008 between 2016 and 2020, and the goal of reducing CO₂ emission to the level of 2000 by 2025. In the meantime, the EV industry has been considered a prioritised technical item of development by advanced countries in Europe, the US, and Japan, and even developing countries such as China. To respond to the upsurge of EV development and the goal of reducing CO₂ emissions, in April 2010 Taiwan Executive Yuan passed

⁵ S. Sutthijakra and P. Intarakumnerd, Role and Capabilities of Intermediaries in University–Industry Linkages: A Case of Hard Disk Drive Industry in Thailand, *Science, Technology & Society* 20:2 (2015): 182–203

⁶ See official ministry website: http://web3.moeaboe.gov.tw/ECW/english/content/Content.aspx?menu_id=1524

**Table 1 Development Strategy and Programme of Action for Smart Electric Vehicles (EVs)—
A Comparison between the First and Second Stage**

Period	First Stage (2010–2013) 	Second Stage (2014–2016)
Development strategies	1. Formulate standards for environmental energy conservation	1. Intersectional promotion of the electric bus
Measures and Methods	(1) EPA set CO ₂ emission standards (2) Energy Board investigates and tightens up standards of fuel consumption	(1) MOTC and EPA jointly support electrical bus replacement (2) MEA promotes EV surveillance (3) CA promotes transportation connection of forest recreation or scenic areas (4) Assist manufacturers in international marketing
Development Strategy	2. Promote EV Surveillance	2. Provide Purchasing Incentives
Measures and Methods	(1) MOEA promotes EV surveillance of seven programmes, totalling 287 EVs	(1) Waiving of licence tax or merchandise tax for three years
	(2) Passing safety tests of 11 units, totalling 25 models	(2) MOTC, EPA, and MOEA provide subsidies
Development Strategy	3. Raise purchasing incentives	3. Innovative operation models
Measures and Methods	(1) MOF waives goods and licence tax for three years (2) MOI relaxes regulations on public re-charge stations	(1) Separate car and battery for lower cost (2) Promote the battery recycling mechanism and the reutilisation operational model (3) Promote the fruit/vegetable wholesale operational model
Strategies	4. Strengthen utilising environment	4. Encourage business investment
Measures and Methods	(1) Establish 500 recharge stations (2) Formulate 50 national standards (3) MOTC revises and enlarges signs at recharge stations	(1) Government agencies and state-owned enterprises get priority to purchase or lease EVs (2) Assist in developing commercial types of EV such as electric vans or trucks (3) Government agencies and state-owned enterprises get priority to purchase or lease EVs
Policy objectives	5. Assist in the development of the EV industry	5. Construct industrial value chains.
Measures and Methods	(1) Improve product policies of 73 manufacturers (2) Promote whole-vehicle development (3) Promote exports of components by joining the Tesla supply chain	(1) Promote autonomous technical development of electric energy and power systems (2) Continuously formulate laws/standards and boost up industrial energy (3) Promote cooperation of the upstream as well as downstream enterprises of the industrial chain and localisation (4) Adopt artificial intelligence and safe electric circuits systems

Source : 財團法人中技社編著『我國電動車產業發展』, 2014 年 4 月, pp63–65

the 'Intelligent Electric Vehicle Development Strategy and Action Plan' with the creation of concrete measures such as formulating strategies and goals, establishing plans and tactics for counselling, and organising a promotional task force, all showing the firm resolution of the government to develop the EV industry.

(2) Development Policy and Measures

The aforementioned policy underwent revision again in May 2014. As shown in Table 1, the five development measures of the first stage after four years of promotion, with an investment of 2.2 billion NT\$, have successfully built EV Surveillance Platform, Technology Platform, EV Industry Clusters Website, and Verification Platform, together creating to a solid foundation for the development of the domestic EV industry. The policy development of the second stage is to head towards a strategic development of 'the intersectional promotion of the electric bus', 'stimulating purchasing incentives', 'an innovative operational model', 'encouraging business investment', and 'establishing industrial value chains'. For the development goal⁷ up to 2016, the EV industry in Taiwan is to push the entrance of more than five key component manufacturers into the international EV supply chain. The electric bus goal is to reach 12.2 billion dollars in output value, with a prediction of more than a total of 2,234 people in employment.

(3) Related Promotion Agencies

Under this program, the Executive Yuan founded a 'Promotional Group of Smart Electric Vehicles' across different sectors and a 'Promotional Office of Smart Electric Vehicles' under the Industrial Development Bureau of the Ministry of Economic Affairs (MOEA) as the main leading and executing divisions of this project. To create a better environment for the EV industry, the Executive Yuan further invited the collaboration and assistance of the Ministry of the Interior, the Agricultural Council, the Ministry of Transportation, the MOEA (Bureau of Energy, Bureau of Standards), and various sectors of the Environmental Protection Administration, as well as municipal governments and state-owned businesses (e.g. Taiwan Power Company and CPC).

Meanwhile, the Industrial Development Bureau of the MOEA activated 'Plan for EV System Modules and

Pivotal Technology', and set up the 'Taiwan Automotive Research Consortium' (TARC) as an industry alliance, with members including ITRI, VSCC, the Metal Industries Research & Development Centre, the Chung-Shan Institute of Science & Technology, and Haitec to integrate the domestic research capability and establish technology platforms, at the same time developing key EV modules collaboratively and eventually achieving an autonomous pivotal technology for domestic enterprises⁸. Until December 2013, 24 companies including TARC, Delta Elec., and TECO have started up an autonomous electric and commercial technology platform, jointly developing key EV modules such as the chassis, energy system, dynamoelectric, and electric add-ons for EVs⁹, with an added value of over 63.5 billion NT\$ by December 2014¹⁰.

(4) ITRI's Role

Starting from 2010, ITRI has invested a huge amount of resources in green energy research¹¹. In particular, it focuses on researching EV motorised systems (the development of key EV technology and modules) by assigning two of its subsidiary units—the Materials and Chemical Research Laboratories and the Mechanical and Systems Research Laboratories. Of these two units, the former develops high-safety STOBA lithium battery material technologies, high-energy/high-capability battery plates, and production technology. The latter is in charge of the development of smart vehicle systems and related application technologies, key module technologies for energy-saving EVs, and their industrialisation.

Under the promotion of the 'Program for the Development of Key Module Technology for Energy-saving EVs and Industrialisation', the ITRI has further developed relevant pivotal technologies through cooperation with leading industrial manufacturers, so as to strengthen the modelling technology of vehicles with enhanced industrial values, implement the product applications of mod-

⁷ 財團法人中技社編著『我國電動車產業發展』, 2014年4月, pp63-71

⁸ 經濟部能源局『能源』, 台灣經濟研究院編印, 2012年8月, pp7-8

⁹ 財團法人中技社編著『我國電動車產業發展』, 2014年4月, p72

¹⁰ 工研院「電動車多元典範運行 共探車輛產業未來」, 工研院編印,『工業技術與貿易月刊』, 第278期, 2014年12月30日, p2

¹¹ 工研院「綠能物流創新商機 可望帶動電動車產業發展」, 工研院編印,『工業技術與貿易月刊』, 第266期, 2013年12月30日, pp1-2

ule technology in key components, and thereby reach the goal of mass production and popularisation of EVs in a long-term perspective. For example, in May 2013 the ITRI and TECO signed 'Complete Solutions for Electric Vehicle Power', which transfers the motor driven technology and expands their cooperation in EVs with a view to penetrating the market of special cars abroad in the future¹².

At the same time, ITRI promotes sustainable commercial EVs with autonomous key technology modules and integrated platforms of laboratory vehicles. Through the advantages of EVs' low noise and zero emissions, the logistics industry is enhancing their competitiveness in the market. During the first stage it has attracted the participation of enterprises such as Uni-President Enterprises Corporation, HCT, and China Airlines.

(5) Effectiveness of Promotion

According to Executive Yuan¹³, the following effects have been achieved since the programme was put into execution in 2010.

1. Certification of EV and Recharging Stations: 11 EV enterprises were assisted, among them 25 models that have passed the safety tests of the MOTC, and 35 electric recharging systems of five units that have completed verification by the Bureau of Standards, Metrology and Inspection (BSMI) of the MOEA.
2. Tutorship of Smart EV enterprises: The MOEA has tutored 102 enterprises to improve their product function; the scope of the enterprises ranges from material and system integration to OEMS in a complete EV supply chain.
3. Development of domestic commercial EVs: The industry has developed pivotal EV technologies and successfully applied them to commercial types of EV.
4. International Cooperation Promotion: Car dealers of the Philippines, La Poste, Bollore group, Venturi, and PSA have come to Taiwan to investigate the supply of EVs and its key components, thereby leading to the technical cooperation between the Li Kai Company and Sony Energy, and between RAC¹⁴ and Japan.

¹²工研院「產研合作開創台灣電動車新紀元」, 工研院編印, 『工業技術與貿易月刊』, 第 259 期, 2013 年 5 月 10 日, pp3-4

¹³行政院網頁「四大智慧產業 - 智慧電動車」: <http://www.ey.gov.tw/policy8/cp.aspx?n=243D7E993A404388>

¹⁴RAC Electric Vehicles Inc. is a Taiwan-licensed car manufacturer, and the first company in Taiwan to have

Under the promotion of government policies since 2010, the EV industry in Taiwan has gradually laid a solid groundwork of development with a complete supply chain and taken a lead in cutting into the supply system of international EVs. According to the statistics of ITRI¹⁵, the numbers of supply parts for EVs and HEVs¹⁶ have increased from 107 items (EVs accounted for 11 and HEVs for 96 in 2011) to 4,260 items (49 EVs and 4,211 HEVs) in 2014, indicating that Taiwan is equipped with the strength to produce EVs, which paves the way for its future development in the EV industry.

4. The Case Study of Fukuta Electric (Fukuta)

This chapter examines the case of the Taiwanese EV parts suppliers from the viewpoint of industrial policy, technological capability building, and the international division of labour. The case of Fukuta provides a strong case of major EV parts with the international division of innovative labour.

Mr Gordon Chang, President of Fukuta, was originally in charge of the motor design of the development department of Taiwan's leading integrated electronics manufacturer, TECO. In 1988 he established Fukuta and devoted it to the development of the servo motor to provide a tailor-made product targeted at small- and medium-sized enterprises (SMEs), in order to differentiate itself from major manufacturers such as TECO and Datong Electric. From the beginning, he focused on R&D to ensure its technology. In addition to self-development, Fukuta actively applied projects with the government's affiliated organisation and joint research with universities. Therefore, Fukuta received good reputation in technology. At its peak in 2009, about 60% of employees (50 out of 85) were in R&D. Of its current 215 employees, about half of them are in R&D under the mass production of motors for Tesla Motors (Tesla).

successfully developed an all-electric low-floor city bus. The RAC e-bus is the first electric commercial vehicle in Taiwan to be officially road-licensed by the Ministry of Transportation and Communications, and it is a zero-emission green vehicle that brings enormous cost-saving potential to the public transport system.

¹⁵財團法人中技社編著『我國電動車產業發展』, 2014 年 4 月, pp15-17

¹⁶Hybrid Electric Vehicles

Because of the technology and innovative based management, in 1998, Fukuta developed the first alternating current sensitive servo motor unit in Taiwan with the financial support of Taiwan's MOEA. At the end of 2008, Fukuta developed a 5 kw vertical type small generator as part of industry–university cooperation with the Taiwan Kaohsiung Applied University of Science and Technology (the alma mater of Mr Gordon Chang) and started to export successfully. Since then, R&D has been active and has led to the production of motors for Tesla and the development of driving systems for EVs with the Automotive Research & Testing Center (ARTC).

The relationship with Japan started around 2000, when Fukuta started OEM and ODM export of industrial motors to Japan through the Japanese trading company Yamazen. The R&D relationship with Japan started in 2006 as a joint development project with Waseda University Japan. Fukuta responded quickly to the rough draft order of wind turbines from the Waseda University development team. Fukuta manufactured and delivered 30 generator motors within 60 days and installed them in Tsukuba City. After that, Tachibana, a Japanese technology trading company, came for business. Fukuta delivered ten wind power generators to the central airport in Nagoya.

The R&D relationship with the US started in 2005. In July 2005, Mr J B Straubel, CTO of Tesla, visited Fukuta. Tesla had had difficulty finding a motor alliance partner, having been declined by several major motor manufacturers in Germany, Japan, South Korea, and Taiwan, the last in the case of TECO. At that time, Tesla was an unknown new company, founded less than two years earlier. The order was only 4,800 motors in three years. Therefore, no leading manufacturer showed an interest in the alliance with Tesla at that time.

Eventually, Tesla visited Fukuta when Taiwan's MOEA picked out Fukuta from the industry directory. Fukuta's CEO, Mr Gordon Chang, who has technical capabilities for tailor-made small scale production and an innovative attitude, showed an interest immediately and started negotiation with Tesla.

Mr Gordon Chang proposed a size reduction and power increase for the servo motor. He said that high thermal efficiency and divergence are the key points for electric motors. Fukuta, in collaboration with Tesla, developed and mass produced the 'Roadster' in two and a half years by achieving a 40% rise in the electrical conductivity in

the motor rotor core, an 80% weight reduction, 0–100 km acceleration in 4 seconds with 200 horsepower, and an output 11 times that of a conventional motor of the same weight.

Thus, Tesla launched the world's first fully electric drive sports car, the 'Roadster', in September 2008. Despite its high price at \$98,000, reservations from the likes of Hollywood celebrities flooded in. The second generation of the 2011 'Model S', the 'Model X' is expected to be released in September–October 2015. Thus, Fukuta has delivered as the sole motor supplier of Tesla, shipping 35 thousand motors in 2014, and is expected to ship 55 thousand motors in 2015. In response to this, Fukuta completed construction of a new plant at the end of 2014 and reached 300 thousand motors of production capacity. Following their successful supply to Tesla, BMW, Toyota, Nissan, Chinese makers, and many other automobile manufacturers began to visit Fukuta to discuss possible new business alliances.

The case of Fukuta can be analysed from the perspective of the international division of innovative labour with Japan and the US by describing the process of technological capability building. With Japan, there are two technology upgrading opportunities: (1) 15 years of technology exchange with Japan through the trading company Yamazen for its OEM and ODM alliances; (2) through the connection with the development team of Waseda University of wind turbines in 2006. Fukuta, with a joint development team with Waseda University, completed and installed 30 generator motors in Tsukuba. There were occasions for optimising technology through meetings and information and technique exchange during the joint development processes.

In addition, Japanese sales channels and relationships with Japanese trading companies have contributed to technology formation: the sales channels of Yamazen for industrial motors and Tachibana for wind power generators. With Tachibana, personal connections with the general manager contributed to a long and strong relationship with the Japanese trading companies to expand their business and technological development. Moreover, direct technology exchange with Japanese manufacturers as well as the sales channels and trading companies has played an important role in innovation and technology upgrading.

The role of intermediaries in Taiwan, for example

technology innovation research centres such as ITRI, played a crucial role in EV technology and innovation platform building. Fukuta is a member of the economics department in ARTC and in charge of building a platform on spin-off technology and EVs. For example, in 2010 Fukuta was in charge of the launch of the EV Advanced Propulsion Driving System (EV-APDS)¹⁷.

In addition, industry–university cooperation contributed greatly to the technology evolution in SMEs. Fukuta is actively promoting several universities and university–industry cooperation. For example, in partnership with Kaohsiung First University of Science and Technology.

Fukuta's business strategy can be summarised into the following three points: customisation-oriented, R&D strength, and quick response. First, as a strategy to target SMEs, Fukuta gave high priority to customised production. In order to differentiate itself from large corporations such as TECO, Fukuta has been devoted to the development of the servo motor. Including mass production for Tesla, Fukuta has a principle of customised production. Second, Fukuta has focused on R&D from the beginning. Currently, the ratio of R&D employees accounts for 50–60% of all employees. The third strength is quick response. As can be seen from the Tesla example, Fukuta completed the joint development project that would normally require four years in just two and a half years. R&D staff hold morning and evening meetings with the American Tesla staff members to perform repeated tests. The flexibility, cooperation, motivation, and passion of Fukuta were indispensable to their success.

As more than 30% of Fukuta's overall sales depend on Tesla, Fukuta started to implement a risk distribution strategy. First, Fukuta aimed at the Japanese EV market. Mr Gordon Chang is expecting to have the opportunity to supply parts to Japan's electric car market. The second strategy is the development with ARTC (i.e. EV-APDS). Fukuta is in charge of the motor development of ARTC. Fukuta is planning to launch a drive system which can be installed in each car model in Taiwan and applicable to export. Third, Fukuta is pursuing the electric bus market. Currently, Fukuta delivers a small volume of motors to the Yulon domestic electric car manufacturer (own brand

Luxgen), and to Aleees, RAC, Germany, and Denmark for electric buses. The fourth strategy is to partner with China's Beijing Automotive Industry Holding (BAIC). In partnership with BAIC, Fukuta provides motors for passenger cars and buses. Another Taiwanese supplier provides chargers and the transmission system. This is promoted as part of the 'Electric Car Development Bill' in the MOEA.

Taiwan was Tesla's most important production base until in 2009. However, Tesla left the Guishan Industrial Park Service Center in 2009 and the situation of Taiwan EV parts suppliers has changed, leading them to seek out other opportunities and several risk distribution strategies. Until Tesla left in 2009, about 25% of their key components had been delivered with the cooperation of R&D in Taiwanese manufacturers¹⁸. A total of 11 supplier companies were involved in the development and manufacturing of electric motors, motor hard shot processing, transmission gear boxes, and electric control systems, which is regarded as the central nervous system of a car. Thus, in the open division of innovative labour system in IT, Taiwanese manufacturers have been playing an important role as Tesla's laboratory to meet requirement for mass production. Without the support of these Taiwanese suppliers, it would not be possible to complete Tesla's EVs.

There were several reasons for the closure of Taiwanese production in 2009. The first was Obama's industrial policy to strengthen American industry. It offered Tesla a generous subsidy of \$465 million to increase employment by bringing Tesla's EV manufacturing back home. The second reason was the anticipation of future development. Because the EV is a product under development, the proximity of manufacturing and development is considered to be reasonable. Finally, towards the large-scale production of the future, scale merit can be achieved through large companies rather than SMEs in Taiwan. Large companies might be regarded high liability and easy to promote¹⁹.

Under these circumstances, the number of Taiwan suppliers for Tesla decreased from 11 to 4. They are Fukuta, Hartech for the reduction gear, Chroma for the electrical control system, and EEchain for the battery cable.

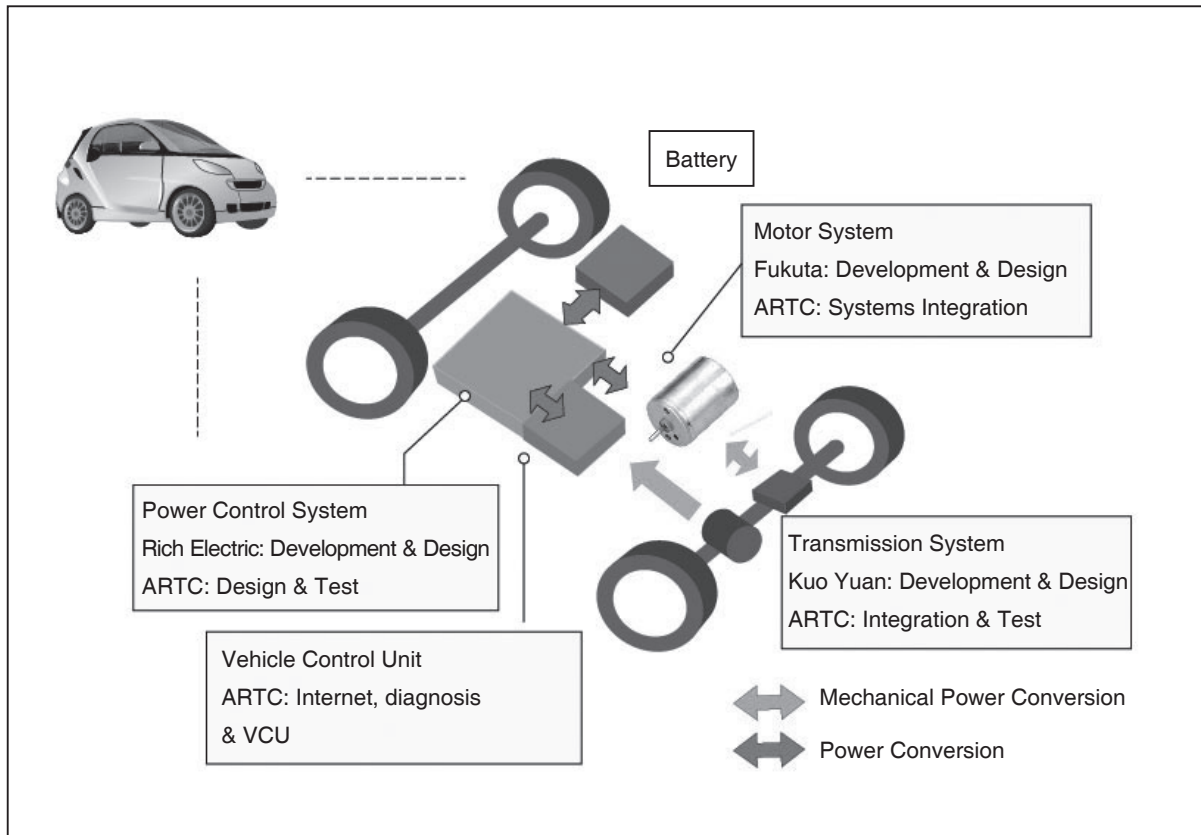
Under the circumstances, the Taiwanese govern-

¹⁷財團法人車輛研究測試中心 (ARTC) 網頁: http://www.artc.org.tw/chinese/03_service/03_02detail.aspx?id=1564&nPage=125&year=&skind1=&skind2=&skeyw ord

¹⁸Information obtained by Fukuta

¹⁹『天下雜誌』, 第 532 期, 2013 年 10 月 2 日, pp100–103

Figure 1 The Division of Labour for the R&D of the EV-APDS



Source: ARTC, 財團法人車輛研究測試中心 (ARTC) 網頁

ment started the 'Industry-government cooperation of Taiwan's industrial policy'. For the further development of the Taiwanese automobile industry, Taiwan's MOEA technology processing established TARC in May 2005. This consisted of the Metal Industrial Research & Development Centre (MIRDC), the Automotive Research & Testing Center (ARTC), the Mechanical and Systems Research Laboratories of ITRI (MSL / ITRI), the Material and Chemical Research Laboratories of ITRI (MCL / ITRI), the Chung-Shan Institute of Science & Technology (CSIST), and the Hua-chuang Automobile Information Technical Center Co., Ltd. (HAITEC)²⁰.

TARC spin off their development results and establish a platform to integrate five module systems: the electric drive system, battery system, electronic system, chassis system, and charging system.

One of the projects of the ARTC established on 18 March 2010 was EV-APDS. It aims to produce advanced

electric drive systems to meet each of the domestic car models in the 'Designed in Taiwan and Made in Taiwan' project and to export overseas as a main supplier in the field. For APDS, Fukuta is in charge of the motor development, Rich Electric the development of the drive control system, and Kuo Yuan the development of the transmission. ARTC is in charge of the system control, smart technology integration know-how, and support for the entire system, as shown Figure 1.

As Taiwan has the appropriate mileage size as a country for EVs and also has a strong ICT industry, the government expects much for the future and potential of the project. Taiwan's MOEA cooperated with ARTC in 2010 and established the EV centre to promote the plan to produce 3,000 EVs in three years. If even Tesla completely withdraws, Taiwanese suppliers are prepared to shift to domestic EVs and electric buses. For this, the support and development of domestic electric car-related companies is indispensable. In fact, 60% of the parts of electric

²⁰ 台灣電動車產業聚落交流平台網頁 :<http://www.ev.org.tw/Home/Page/?n=TARCIntroduction>

buses produced by RAC are supplied by Taiwanese manufacturers. Fukuta supplies motors, and Rich Electric supplies drive control systems and charging stations.

5. Conclusion

This paper studied the development of the EV industry in Taiwan from the innovation and division of innovative labour viewpoints. The first section of this paper examined the theoretical background of innovative studies from the perspective of the technological development of Taiwan and the role of intermediaries. The second section introduced the status quo of Taiwan's EV development policies and the role of intermediaries, such as ITRI, for EV development. The final section studied the case of EV parts suppliers in Taiwan.

Under the promotion of government policies since 2010, the EV industry in Taiwan has gradually laid a solid groundwork of development with a complete supply chain and taken a lead in cutting into the supply system of international EVs. This paper indicates that Taiwan is equipped with the strength to produce EVs, which paves the way for its future development in the EV industry.

Fukuta's case examined the international division of innovative labour between Japan, Taiwan, and the US. It was originally between Japan and Taiwan, but Tesla from the US had a strong impact on the Taiwanese EV industry due to the R&D and innovative role of Taiwan. At the same time, intermediaries in Taiwan played an important role in facilitating and developing EV part production networks in Taiwan.

After Tesla left, those intermediaries supported the enhancement of EV supplier networks in Taiwan and created new possibilities for domestic and international innovative labour. Fukuta's case illustrates the current situation of EV part networks and the possibilities and issues they are facing.

Nonetheless, the industrial structure of the autonomous EV industry in Taiwan still awaits strengthening in respect to the production of whole cars and the integration and supply of components. Moreover, although some domestically produced parts have been used for domestic EVs at present, the production rate of key components for whole cars is still low. At the same time, Taiwan has entered the supply system of international

electric depots, yet there remain issues of subsequent product performances, system capabilities, and economies of scale to be resolved for better performance.

Most of the EV businesses in Taiwan are SMEs. These enterprises have an edge in the techniques of electric engineering, electric control, and electronic and mechanical engineering. In the future, domestic enterprises are expected to strengthen the design of key modules and system integration, shorten the gap between the techniques of other foreign manufactures, and combine government resources and existing development platforms. The aim is to move towards liberalisation, small scale and cost-competitive EVs, the development of related components, and even the leap into the international market to take up a key role in the supply chain of the industry. Meanwhile, the government is advised to continue integrating strengths across different departments and implementing the 'Intelligent Electric Vehicle Development Strategy and Action Plan'. The strategy of the second period is to build up an appropriate environment for the development of the EV industry and to attract investment in domestic and international enterprises. In the long run the domestic automobile industry is expected to be upgraded, thereby achieving the goal of energy saving and carbon dioxide reduction.

References

- Aoki, M. (1988) *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Arora A. and A. Gambardella (1994) The changing technology of technological change: General and abstract knowledge and the division of innovative labour, *Research Policy*, 23(5), 523–532.
- Ashton D., F. Green, J. Sung and D. James (2002) The evolution of education and training strategies in Singapore, Taiwan and S. Korea: A development model of skill formation, *Journal of Education and Work*, 15(1), 5–30.
- Christensen C.M. (2011) *The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book That Will Change the Way You Do Business*, New York, NY: HarperBusiness.
- Ernst D. and L. Kim (2002) Global production networks, knowledge diffusion, and local capability formation,

- Research Policy, 31(8–9), 1417–1429.
- Freeman C. (1994) The economics of technical change, Cambridge Journal of Economics, 18(5), 463–514.
- Fourin (2014) The Automobile Industry in Asia, Nagoya: Fourin.
- Hoppe H.C. and E. Ozdenoren. (2005) Intermediation in innovation, International Journal of Industrial Organization, 23(5–6), 483–503.
- Howells J. (2006) Intermediation and the role of intermediaries in innovation, Research Policy, 35(5), 715–728.
- Kim L. (1997) Imitation to Innovation: The Dynamics of Korea's Technological Learning, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Li L.-R. and Y. Sadoi (2008) Taiwanese automotive parts suppliers in China, Asia Pacific Business Review, 14(1), 119–146.
- Mazzucato M. (2013), The Entrepreneurial State—Debunking Public vs. Private Sector Myths, London, UK: Anthem Press.
- Pol E. and P. Carroll (2006) An Introduction to Economics with Emphasis on Innovation, South Melbourne: Thomson.
- Schumpeter J.A. (1937) The Theory of Economic Development, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Stewart J.K. and S. Hyysalo (2008) Intermediaries, users and social learning in technological innovation, International Journal of Innovation Management, 12(3), 295–325.
- Sutthijakra S. and P. Intarakumnerd (2015) Role and capabilities of intermediaries in university–industry linkages: A case of hard disk drive industry in Thailand, Science, Technology and Society, 20(2), 182–203.
- Thelen, K. (2004) How Institutions Evolve: The Political Economy of Skills in Germany, Britain, the United States, and Japan, Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Womack J.P., D.T. Jones and D. Roos (1990) The Machine that Changed the World
- 工研院「電動車多元典範運行 共探車輛產業未來」, 工研院編印, 『工業技術與貿易月刊』, 第 278 期, 2014 年 12 月 30 日, pp2
- 工研院「綠能物流創新商機 可望帶動電動車產業發展」, 工研院編印, 『工業技術與貿易月刊』, 第 266 期, 2013 年 12 月 30 日, pp1–2
- 工研院「產研合作開創台灣電動車新紀元」, 工研院編印, 『工業技術與貿易月刊』, 第 259 期, 2013 年 5 月 10 日, pp3–4
- 『天下雜誌』, 第 532 期, 2013 年 10 月 2 日, pp100–103
- 行政院網頁「四大智慧產業 - 智慧電動車」: <http://www.ey.gov.tw/policy8/cp.aspx?n=243D7E993A404388>
- 財團法人車輛研究測試中心 (ARTC) 網頁: http://http://www.artc.org.tw/chinese/03_service/03_02detail.aspx?pid=1564&nPage=125&year=&skind1=&skind2=&keyword
- 財團法人中技社編著『我國電動車產業發展』, 2014 年 4 月, pp15–17
- 台灣電動車產業聚落交流平台網頁:
<http://www.ev.org.tw/Home/Page/?n=TARCIntroduction>
- In Chinese Language:
- 經濟部能源局『能源』, 台灣經濟研究院編印, 2012 年 8 月, pp7–8
- 財團法人中技社編著『我國電動車產業發展』, 2014 年 4 月, pp72

Japan's Role in the Human Resource Development of the Manufacturing Industry in Myanmar

By Yuri Sadoi*, Than Than Aung**

* Professor, Faculty of Economics, Meijo University

** Business Course Manager, Myanmar-Japan Center for Human Resources Development, Myanmar

1. Introduction

Myanmar has been receiving the attention of international business since 2011. Strong growth potential and expectations for the transformation of Myanmar's political situation and foreign relations are attracting large foreign direct investment (FDI) from Japan as well as many developed countries.

Industrialisation is an important issue for developing countries' economic development. Myanmar urgently requires industrial competitiveness by catching up with technological capability. Human resource development (HRD) plays a crucial role in building skills and technological capability, and for realising a nation's industrial competitiveness. For Myanmar, as the most recent member of the Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) to industrialise, investing in broad human capital development is fundamental to developing into a modern industrial economy. Developing countries can utilise the late-comer's advantages to a maximum during the process of industrialisation.

This paper aims to analyse the current HRD in the manufacturing industry and the strategies of the Japanese government and industries for investment in it. This paper tries to analyse the case of Japanese technology transfer in the manufacturing industry. In particular, it focuses on the implementation process of effective production systems from Japan to Myanmar.

Each country has its own development process. When Japan started the initial phase of industrialisation, it tried several strategies to catch up with developed countries. The Japanese development path and the Japanese HRD strategies are studied for over years. This paper focuses on the innovative aspect of Japanese HRD practices and their transfer to Myanmar.

Sustainable development in East Asia requires stable economic development, which is possible with the con-

tinuous upgrading of technology led by HRD and innovation. HRD is indispensable for sustainable development and is powered by innovation in many ways. Innovation is not a new thing. People have always been thinking up new and better ways of doing things and trying them out in practice. Without innovation, or new and better ways of doing things, the world would look different, not only in terms of high-tech innovations, but also fundamental innovations and many ways of doing things better.

The Japanese manufacturing industry shows its strength in organisational innovation. In the case of the development of the automobile industry, first came the American Fordism manufacturing system, based on standardised products for mass consumption produced in long series by low-skilled workers controlled by a hierarchy of foremen, engineers, and managers. Then, Fordism was innovated into the Japanese production system. The just-in-time and lean production systems were developed by the Japanese auto industry, combining the advantages of mass production with flexibility when adjusting to changes in the composition and level of demand (Aoki, 1988). The lean production system (LPS) is widely known as an effective tool for the manufacturing industry as it improves productivities and ensures the quality of the final product. However, LPS has not been implemented in Myanmar yet.

Technological capability building is an important issue for developing countries in terms of economic development. Technology and knowledge have moved across enterprises and countries. Since the 1980s, Japan's FDI has been accelerated because of the appreciation of the yen. Since then, Japan has been a major contributor of technology transfer to Asian countries. Especially in ASEAN countries, Japanese technology transfer to the automobile industry has been intensive and playing an important role in the development of the manufacturing industry and its HRD.

The ASEAN Economic Community (AEC), currently in

the process of being finalised at the end of 2015, is expected to create regional economic integration. The AEC envisages the following key parts: a single market and production base, a highly competitive economic region, a region of equitable economic development, and a region fully integrated into the global economy. The AEC areas of cooperation include HRD and capacity building, which are two of the most important issues in this paper.

However, for the late-developing countries in ASEAN, the AEC is their opportunity as well as threat. Those countries face an urgent need to catch up with their industries or discover their competitive fields through liberalisation. Under the circumstances, the role of Japan will be important for Myanmar. The aim of this paper is to analyse the technology transfer from Japan, especially for HRD.

This paper first discusses the Japanese HRD system and the role of Japan for Myanmar. Then, the current situation of the HRD system and capabilities of the manufacturing industry in Myanmar will be analysed. The third part studies the cases of current training and practices with the co-operation of Japanese government, such as the practices of the Myanmar–Japan Centre. The final part concludes the paper.

2. Japan's Role in Human Resource Development (HRD)

This section shows Japan's role in HRD by analysing Japan's historical path of HRD to strengthening Japan's high skill-intensive industries and the Japanese technology transfer strategies for enhancing the HRD of host countries.

Human Resource Development (HRD) systems in the initial industrialisation of Japan

First, this part aims to study the HRD system in the initial industrialisation period of Japan to investigate the basic principles underlining the skill formation process in Japan. This might be a reference for the initial industrialisation period of Myanmar to enhance the skill base in the country.

Japan developed a relatively stable skill formation system for many years. Especially after WWII, Japan provided firm-based training in the context of stronger internal labour markets. The Japanese system has been characterised as embodying the high skill equilibrium (Fi-

negold and Soskice, 1988). Much literature has analysed the recovery and success of Japan in the global manufacturing market in the post-WWII period in part regarding Japan's skill base. Japan is best known for its extensive, firm-based system of training that is strongly associated with complementary personnel policies, such as seniority wages and an internal career ladder, as well as company unionism.

What was the role of the state for Japan's early industrial period? Japan had few political motives that inspired government policy or a social democratic labour movement to nurture skilled labour or artisans. In Japan, the initial framework began with the Meiji Restoration in 1868, when Japan opened its economy to the world. The state policy in the early industrial period was organised to promote industrial development. In order to abolish all previous barriers to labour mobility, the Meiji government embarked on a broad liberalisation policy that undermined the traditional privileges of the artisanal sector (Sumiya, 1955). The Meiji government took a strong deregulatory stance with regards to the traditional artisanal sector and it also took very direct action to redress early, acute shortages of skilled labour. Apprenticeship was mostly adopted as the training policy in the metalworking and engineering sectors. These were the key industries, not only for industrial development, but also for military purposes.

The Meiji government promoted HRD in two major ways: sending Japanese students to foreign countries, and enhancing factory-based technical schools. First, the state aggressively promoted training through international exchange, that is, by sending Japanese students to foreign countries to study industrial technology, and by recruiting foreign engineers and craftsmen to come to Japan to work in government-owned factories (Thelen, 2004). The artisans were confronted with changes; revocation of their traditional privileges coupled with state-sponsored industrialisation completely undermined their corporate identity and organisation (Taira, 1978: 188).

Secondly, the government sector pioneered the establishment of factory-based technical schools that included in-class instruction. These schools were not intended to train ordinary workers, the graduates of the technical school were meant to preside over the on-the-job training of others. The graduates of the technical schools played a role in training the next generation of workers. It was

some private firms in the metalworking industry that first addressed skilled labour shortages and high mobility by instituting their own company-based schools for trainee workers. The first company training school in the private sector was the Mitsubishi Preliminary School for Industry, established in 1900. This system lasted until the 1960s. Graduates were the key technicians and engineers and have played a crucial role in the development of Japan until the present day.

These two strategies in the initial industrialisation in Japan contributed the fundamental strength of HRD that supported the initial industrialisation phase and Japan's quick recovery after WWII. In addition, the system and those human resources created under the system were the driving force for the further development of Japan to this day.

Myanmar recently opened its economy in 2011 and has an urgent need to upgrade its industrial capability. The situation has some similarities with Japan opening its economy during the Meiji Restoration, although the scientific and global background was largely different at that time and the technological level and its complexity are different nowadays. Nevertheless, the Japanese government's strategies in their initial phase of industrialisation may have some similarities.

Japan's Role in Technology Transfer

Japan has been recognised as an important player for the economic development of Asian countries, especially from the 1960s for the Asian newly industrialised economies (NIEs) and in the 1980s for ASEAN countries. Technology transfer in Asia has been actively discussed, especially since the 1985 Plaza Accord. The application of yen and the industrialisation policies of Asian countries accelerated the Japanese transplantation in Asian countries. The industrialisation of Asian countries was largely accumulated by Japanese transplants and through them Japanese technology transfer (Taniura, 1990). The growth of the Japanese automobile industry in the 1980s was conspicuous for more than the speed of the increase in production volumes. The rapid expansion of overseas production and the integration of overseas operations into a global production network and the accompanying expansion of integrated global supply networks also attracted attention (Busser and Sadoi, 2004).

The expansion of the Japanese global production networks in Asian countries, especially NIEs and ASEAN,

and in particular Thailand, Malaysia, Indonesia, Philippines, and Vietnam, were studied and the cases of technology transfer were evaluated (Taniura, 1990; Itagaki, 1997; Koike and Inoki, 1997; Busser and Sadoi, 2004). The technology transfer of Japanese enterprises, automobiles, electric, electronics, and other various industries were studied as cases (Okamoto, 1998). The host governments applied industrial strategies to create a cluster policy in their automotive sectors, which drew on multinational enterprises (MNEs) to enhance the automotive industries (Taniura, 1990; Sadoi, 2003).

The technology transfer of the Japanese production system was studied in various ways. Itagaki (1997) reported their surveys of the technology transfer of the Japanese production system in NIEs and suggested the importance of human resource management in those cases. The Japanese skill formation system is especially a key to successful technology transfer (Koike & Inoki, 1990). Japan developed its skill formation system from the early years of its development. In other Asian countries, as Japanese technology was transferred, the importance of HRD in industries started to be evaluated and introduced, starting with Asian NIEs.

However, Japan as well as other Asian NIEs experienced falling competitiveness in export markets due to a rise in labour costs and the rising value of the yen since the 1980s. Rising labour costs have driven the relocation of a significant share of production from Japan to overseas. Japan, which has developed high-skilled and technology-based industries, has expanded production in ASEAN and transferred their skills and technology in the process, with important ramifications for the international division of labour of firms in all countries involved.

In many developing countries, the FDI of multinational enterprises has become a major source of technology. In Thailand, where in recent years Chinese, South Korean, and Japanese direct investment has been concentrated, the economic growth rate in the 1980s and 1990s has paralleled that of its more technologically sophisticated neighbours, such as Malaysia, Singapore, South Korea, and Taiwan, yet its technological development lags behind quite significantly (Wang and Chien, 2007). For Myanmar, Thailand is an important neighbour country in which Japanese technology transfer has been concentrated since the 1980s and accelerated after 2000. Ninety per cent of automobiles manufactured in Thailand are by

Japanese car makers and the majority of the first-tier local auto parts suppliers are Japanese or from a Japanese majority. Thus, Japanese technology is likely transferred through Japanese transplants of automotive industry in Thailand.ⁱ

What will happen after the AEC is completed? Neighbouring major investing countries, such as China, South Korea, and Japan, will see ASEAN as a single market. Thailand will continuously play an important role as a hub of automobile production in the AEC. Each ASEAN country has to find and upgrade its strengths to survive in the AEC. Countries in the AEC that do not have any specific strengths face an urgent need to acquire one or more.

Japan's Investment in Myanmar

The situation of the Japanese investment in Myanmar was surveyed by the authors from March 2012 to February 2015. The methodology of the survey was mainly an interview survey by visiting the offices and manufacturing sites of investors.

The data of Directorate of Investment and Company Administration in Myanmar (DICA) shows the FDI in Myanmar in the 2014–2015 fiscal year reached US\$ 8 billion in total, double that of the previous year.ⁱⁱ The FDI from Japan shows a rapid increase from US\$ 55 million in 2013–2014 to US\$ 85 million in 2014–2015.ⁱⁱⁱ The breakdown of FDI by sector shows manufacturing in first place in 2013–2014, followed by transport and communication. The 2014–2015 financial year indicates oil and gas in first place, followed by transport and communications, and then manufacturing.^{iv}

In the case of Japanese investment, the number of companies registered at the Japanese Chamber of Commerce and Industry Yangon can be used as one indicator. The number of member companies at the Japanese Chamber of Commerce and Industry Yangon was 60 in

the 1996 fiscal year. It had increased to 86 by 1998, but dropped to 70 in 1999 because of political problems in Myanmar. The numbers kept dropping for more than ten years until 2011. Drastic change came in 2012. The number of companies increased by more than double, from 53 companies in 2011 to 133 by the end of March 2013, and exceeding 200 at the end of 2014.^v About half of the companies are in the distribution and services sectors. Their investments might be for pre-investment and feasibility study purposes before starting manufacturing plants in Myanmar. The electronic and automobile industries are only in imports and distribution centres.

Japanese manufacturers are interested in investing in Myanmar in order to search for a better location with lower labour costs. Myanmar has some of the lowest wages among Asian countries, so small- and medium-sized enterprises (SMEs) are quickly relocating their production sites. Many of them are in the labour-intensive garment industry. For the electronic and automobile industry, where most of the players are large corporations, entry speed is rather slow. However, they are setting up their distribution centres and service centres as an initial phase.

The opening of Thilawa Special Economic Zone (SEZ) is accelerating the investment of Japanese manufacturing firms in Myanmar. A consortium made up of Mitsubishi Corporation, Marubeni Corporation, and Sumitomo Corporation joined forces with Myanmar Thilawa SEZ Holding Public Limited on 11 January 2014 to establish Myanmar Japan Thilawa Development Ltd. (MJTD). MJTD has been developing the 396 hectare 'Class-A area' of the Thilawa Special Economic Zone in Myanmar, which opened in the middle of 2015.^{vi} As of March 2015, 40 companies had decided to invest in Thilawa.^{vii}

In the case of automobile manufacturers in Myanmar, Japan has a long history after WWII. From 1962 to 1988, Mazda and Hino contributed their automobile technology to Myanmar Automobile and Diesel Engine Industries (MADE) as an import substitution industrialisation policy of Myanmar under the social planned economy as a part

ⁱ Sadoi (2010) focuses on the development of technological capability and aims to investigate how organisation capability and human resources have been developed.

ⁱⁱ Directorate of Investment and Company Administration, yearly approved amount of foreign investment by country (May 2015) and yearly approved amount of foreign investment by sector (May 2015) <http://dica.gov.mm.x-aas.net/> accessed June 2015

ⁱⁱⁱ Ibid.

^{iv} Directorate of Investment and Company Administration, op. cit.

^v JETRO News 2015 Dec. 15 <https://www.jetro.go.jp/biznews/2014/12/547e7c24e0da8.html> accessed June 2015

^{vi} Mitsubishi Cooperation Press Room May 19 2014 <http://www.mitsubishicorp.com/jp/en/pr/archive/2014/html/0000024792.html>, accessed March 2015

^{vii} Author interview at Thilawa, February 2015

of the compensation for WWII. However, following the introduction of Myanmar's open market policy in 1988 MADE stopped production. From 1998, MADE again started production based on the strict control of imports. At that time, MADE, SPA, and Suzuki established Myanmar Suzuki and produced the Wagon R locally. However, it was difficult to import knock-down parts from Japan, and Myanmar Suzuki stopped production in 2010 and closed the company.^{viii}

The situation has changed in Myanmar since the open policy in September 2011. Suzuki again started production and is planning to open a new production site in the Thilawa industrial area. As of February 2014, during the authors' survey, the production volume of Suzuki was still small, at about 300 vehicles per month. However, Suzuki reemployed most of the former employees of Myanmar Suzuki and trained them using the Japanese HRD system. There is no automated production system that helped workers to develop their skills on the job training. The Japanese managers highly value the reemployed workers' loyalty and working attitude towards skill formation.

In summary, Japanese technology transfer has just begun in Myanmar. Except for the case of Suzuki, most Japanese manufactures are still waiting to start big investment by setting up small operations to conduct feasibility studies and check opportunities.

3. The Human Resource Development (HRD) System in the Manufacturing Industry in Myanmar

This section aims to analyse the situation of the HRD system in the manufacturing industry in Myanmar in terms of historical perspectives and the current situation. Technical Vocational Education and Training (TVET) is one of the six focal areas of the Comprehensive Education Sector Review (CESR) of Myanmar due to its importance for raising the country's overall level of social and economic development by producing highly competent skilled labourers. The state vocational education and training institutions are in urgent need of their capabilities being upgraded to meet the demand for skilled workers and technicians in developed technological industrial areas. This section provides an overview of the TVET sector and major government TVET institutions in the engineering field.

^{viii} Authors' interview survey in Yangon, February 2014

Before WWII, technicians and skilled workers in Myanmar were mainly brought in from India and worked for the existing industries. After WWII, they went back to their countries and there was a shortage of skilled workers, craftsmen, mid-level technicians and engineers in the country. To address this shortage, the Department of Technical, Agricultural and Vocational Education was established under the Ministry of Education (MoE) and has been involved in the provision of TVET for many years. Many high schools, colleges, and universities were opened to provide agricultural, technical and vocational education. By the 1970s, many foreign students from neighbouring countries had studied in Myanmar, which provided the best TVET institutions in the South East Asian region. The quality of education, however, has gradually decreased due to changes in the social environment.^{ix}

After the opening of the Myanmar economy in 2011, the pace of reform and the growth in FDI, privatisation schemes, and the creation of industrial parks and special economic zones has accelerated. To keep up with the fast-developing economy, education in Myanmar is entering a major transition period. Rapid reforms have been undertaken by the new administration after the shift in power from the military regime towards a democratic one in 2011.

The opening-up of Myanmar's economy has meant a boom in the demand for a qualified and skilled workforce, highlighting the importance of government-led TVET.

The structure of TVET is as shown in Figure 1, TVET has four major passes (1)–(4) involving many ministries.^x

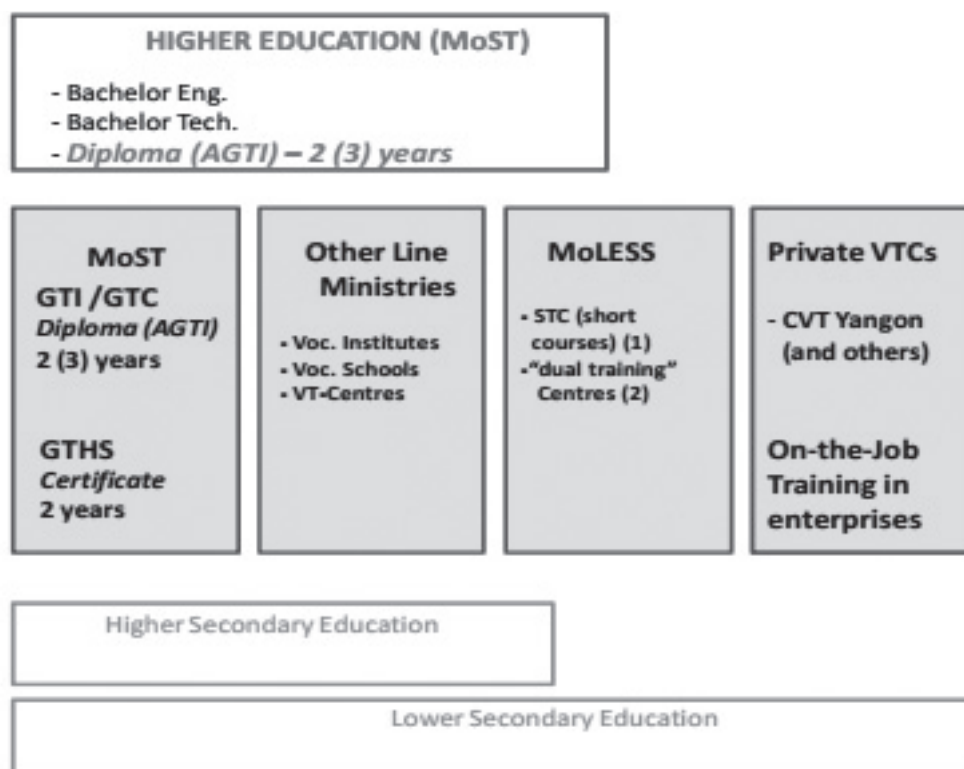
(1) Four different formal types of institutions under the auspices of the Ministry of Science and Technology (MoST): Government Technical High Schools (GTHSs); Government Technical Institutes (GTIs); Government Technical Colleges (GTCs); and Government Technological Universities (TUs).

(2) TVET offered by different types of institutions of another thirteen (13) ministries, among them: the Ministry of Industry; the Ministry of Agriculture; the Ministry of Environmental Conservation and Forestry; the Ministry of Social Welfare; the Ministry of Co-operatives; the Minis-

^{ix} JICA, PADECO Co., Ltd., IC Net Limited: Data Collection Survey on the Education Sector in Myanmar Final Report, 2013

^x Ibid.

Figure 1 Structure of TVET in Myanmar 2012



Source: JICA 2013

try of Hotels and Tourism; the Ministry of Education; the Ministry of Border Affairs; the Ministry of Transport; the Ministry of Culture; and the Ministry of Sports.

(3) Vocational training offered by the Ministry of Labour, Employment and Social Security (MoLESS), which consists of short courses conducted at one of their three skill development centres or in companies.

(4) Vocational training provided by private training providers such as the Swiss-supported Centre for Vocational Training (CVT) in Yangon. In addition, it is assumed that many (medium- and large-scale) enterprises will conduct some sort of on-the-job skills training and upgrading, possibly in the form of unregulated apprenticeships.

The TVET System in Myanmar is rather fragmented.^{xi} An agreed-upon definition and nomenclature for what is internationally understood as TVET is not in place. The demarcation between post-primary TVET and higher education under MoST is not in line with international practices. An overarching TVET policy has not been developed to date.

There has been little coordination and co-operation

among the many ministries involved. The TVEC, affiliated with the Myanmar Education Council, is only supervising the formal TVE of the MoST. Stakeholders of the non-public/private sector of the economy (employers, employees) and of other sections of civil society are not represented in the TVEC. Co-operation between ministries, the employment sector, and other important civil society institutions has only taken place to some extent at NSSA under the MoLESS since 2007.

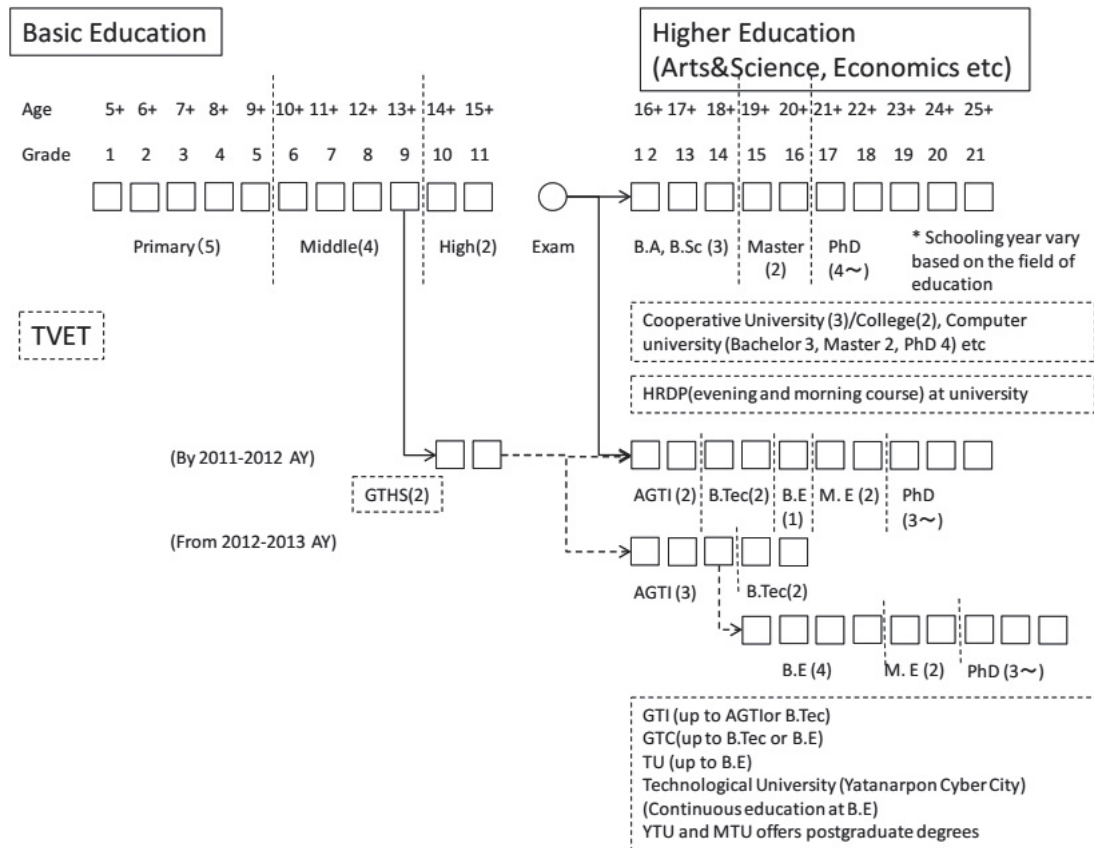
Thus, TVET in Myanmar faces several challenges.^{xii} Firstly, training is disparate and managed across many government ministries. Secondly, TVET in Myanmar has not had strong links with private industry and businesses, meaning that training is not always aligned with the requirements of the job market. Thirdly, infrastructure is a major problem, and there is a lack of technology, equipment, and well-trained teachers. This has resulted in a lack of trust in the programmes and qualifications that are on offer.^{xiii}

The Education Structure of Myanmar TVET is sum-

^{xi} Ibid.

^{xii} Myanmar Times, May 18 2015, Better skills in a land of entrepreneurs

^{xiii} Myanmar News, 2015

Figure 2 Education Structure of TVET in Engineering

Source: JICA 2013 P.88

marised in Figure 2. According to JICA 2013, graduates of middle schools are able to enter GTHSs instead of entering ordinary high schools in the formal education system. Graduates of GTHSs with good performance are eligible to attend AGTI diploma courses at higher TVET institutions under the Department of Technical and Vocational Education (DTVE), such as TUs. In the formal basic education path, students that pass the matriculation examination can have diverse options to study at both professional universities and non-professional universities. However, qualified GTHS students have access to AGTI courses and are not entitled to enter other higher education institutions. After the completion of AGTI, excellent students are able to enter higher degree courses which are the Bachelor of Technology (B.Tec) to be a technician and Bachelor of Engineering (B.Eng) to be an engineer. If higher degree courses are not offered at the same institution, students transfer to other TUs in the same region/state.^{xiv}

^{xiv} JICA, PADECO Co., Ltd., op. cit.

The recent reform in the structure of higher education of the MoST states that from the 2012–2013 academic year AGTI courses increased to three years long. B.Tec courses became two years long and B.E courses became four years long. Therefore, B.Tec and B.E course are completely separated. Following this change, there is only one TU in each state/region that is able to offer the B.E course. In addition, the TVET institutions under the Department of Advanced Science and Technology (DAST) of MoST are the four Technology Universities, an Aerospace Engineering University, and 25 Universities of Computer Studies. DAST selected four universities as Centres of Excellence (CoEs). CoEs offer six-year B.E. degree programmes to train students who passed the matriculation examination with 450 marks and above. Prior to this CoE programme, since 2010 a Technology University (Yatanarpon Cyber City) under DTVE offered a five-year 32 B.E course emphasising the ICT sector.

The number of students in each study field and institution in 2011–2012 is shown in Table 1. The number of

Table 1 Number of Students in Each Study Field and Institution (2011–2012)

Study field	TU	GTC	GTI	GTHS	Total
Civil Engineering	20,915	1,611	1,782	0	2,4308
Electronic Engineering	11,208	966	377	0	1,2551
Electrical Power Engineering	11,126	1,050	1,432	0	1,3608
Mechanical Engineering	14,197	1,150	1,600	0	1,6947
IT/ICT	3,056	399	32	0	3,487
Mechatronic Engineering	2,466	0	28	0	2,494
Metallurgical Engineering	143	0	0	0	143
Chemical Engineering	683	0	0	0	683
Architectural Engineering	1,213	0	0	0	1,213
Petroleum Engineering	522	0	0	0	522
Textile Engineering	276	0	0	0	276
Mining Engineering	214	0	0	0	214
Biotechnology	197	0	0	0	197
Nuclear Technology	101	0	0	0	101
Electronic Technology	0	0	0	391	391
Machining Technology	0	0	0	339	339
Building Technology	0	0	0	1,048	1,048
Building Services Technology	0	0	0	36	36
Auto Mechanics Technology	0	0	0	695	695
Electrical Technology	0	0	0	448	448
Metal Process Technology	0	0	0	70	70
Total	66,317	5,176	5,251	3,027	79,771

Source: JICA 2013

Table 2 Number of Students and Completion Rate in Each Grade (2011–2012)

Institutes	AGTI(1st)		AGTI(2nd)		B.Tec(1st)		B.Tec(2nd)		B.E(1st)	
	Taken	Passed	Taken	Passed	Taken	Passed	Taken	Passed	Taken	Passed
TU	18812	58%	12515	75%	9459	79%	6986	86%	7641	63%
GTC	2386	64%	1667	75%	1097	88%	543	89%	654	57%
GTI	1832	68%	1147	74%	540	85%	436	91%	0	0%
Total	23030	60%	15329	75%	11096	81%	7965	87%	8295	62%

Source: JICA 2013

TUs is the largest. The gap in enrolment numbers between TUs and other institutions is large. Table 2 shows the completion rate in each grade.

Table 3 shows the number of teachers at the TVET institutions. As shown in the Table, the MoST had a higher number of teaching staff in TU for Civil Engineering, Electronic Engineering, Electrical Power Engineering, and Mechanical Engineering.^{xv} TUs have the greatest number of teachers among the institutions. On the other

hand, less than half the teachers teach engineering subjects in GTHSs. The majority of teaching staff in GTHSs teach ordinary academic subject. At TU, GIC, and GTI, one third of teachers teach academic subjects and these subjects are taught in one third of the schedule.

According to the MNPED 2011, only 5.9% of total employment is in the manufacturing industry while 50.2% is in the agricultural sector in Myanmar. There is large room to increase the amount of employment in the manufacturing industry.

^{xv} Ibid.

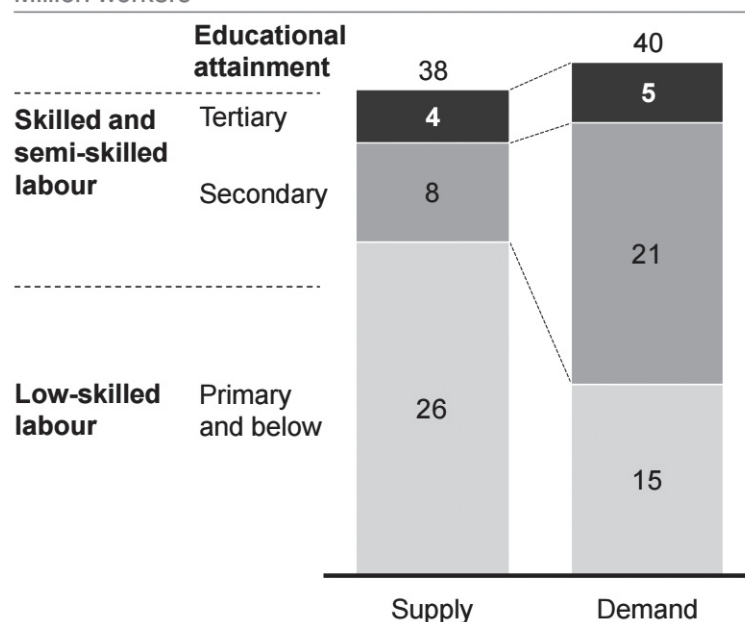
Table 3 Number of Teachers in TVET Institutions (2011–2012)

	Special field of study	Ordinary/Academic subject	Total
TU	2,091	959	3,050
GTC	142	75	217
GTI	311	182	493
GTHS	464	531	995
Total	3,008	1,747	4,755

Source: Milio, S. et al. (2014)

Figure 3 Supply and Demand of the Workforce in Myanmar 2030

Million workers



Source: Chhor et al. 2013

Based on the methodology developed for a McKinsey Global Institute (MGI) study on global labour markets,^{xvi} McKinsey estimated that the number of semiskilled and skilled workers in Myanmar could potentially double from roughly 6 million in 2010 to 12 million in 2030. On the other hand, they also estimate that the demand for skilled and semi-skilled workers will be around 26 million in 2030 (See Figure 3).

This section provided an overview of the TVET sector

^{xvi}Chhor, H., Dobbs, R., Hansen, D. N., Thompson, F., Shah, N., and Streiff, L. (2013) Myanmar's Moment: Unique Opportunities, Major Challenges. McKinsey Global Institute.

and major government TVET institutions in the engineering field. There is no central body or major institution which controls the entire TVET sector in Myanmar, and many ministries supervise TVET institutions in their respective fields. This is one of the important characteristics of the TVET sector in Myanmar, but at the same time, it will be a major institutional problem for human resource development in Myanmar.

4. The Case of the Myanmar–Japan Centre for Human Resource Development (HRD)

In this section, the case of the Myanmar–Japan Centre (MJC) is studied from both perspectives, as a role of Japan in HRD and as a role of the TVET institution in Myanmar. The MJC was established with the agreement of both Myanmar and Japan in 2013 with the purpose of HRD in the fields of industry and commerce, as well as to build stronger ties between Myanmar and Japan. The MJC is supervised by the Ministry of Commerce (MoC) and implemented jointly by the Republic of the Union of Myanmar Federation of Chamber of Commerce and Industry (UMFCCI) and the Japan International Cooperation Agency (JICA). The MJC aims to train middle management and executive group as the core target. The MJC provides educational preparation for careers in business leadership, such as functional knowledge, practical management skills, and the ability to identify and analyse problems from multiple perspectives by using a variety of approaches.

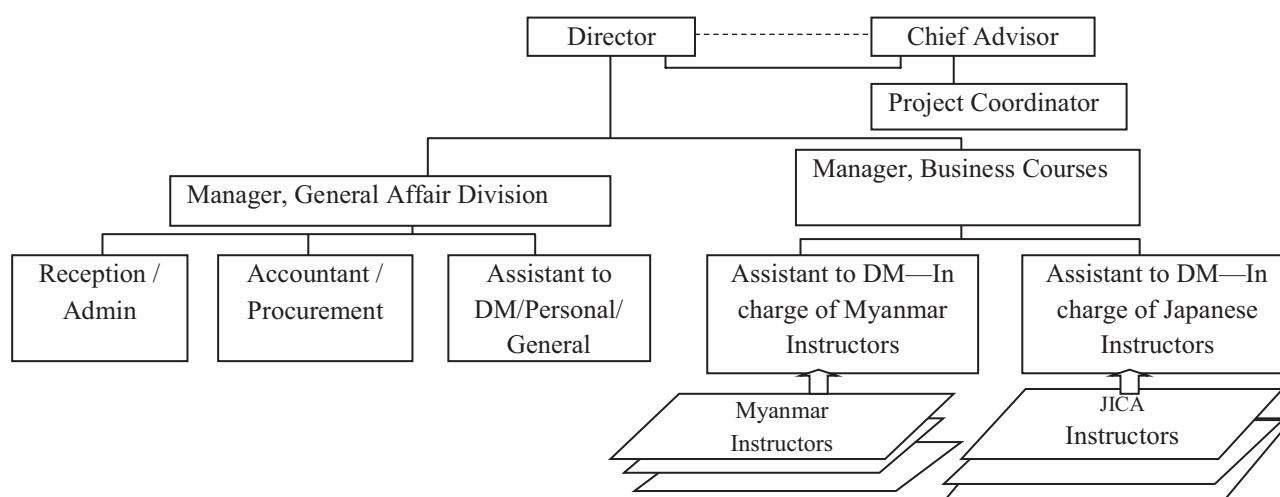
The organisation of the MJC is as shown in Figure

4. The director, who is one of the vice presidents of UMFCCI, and two JICA experts, the chief advisor and project coordinator, lead the national staff to operate the activities of the MJC. There are two divisions in the MJC: the Business Course Division and the General Affairs Division. The Business Course Division implements MJC Courses and MJC Seminars and the General Affairs Division operates Human Resources, Accounting, Procurement, and Administrative issues. There are 13 Myanmar staff members in the MJC. As the centre for human resources development, the MJC has provided business courses and seminars since 2013.

The core target of the MJC is middle management and executives, including engineers. The MJC is divided into the business courses broadly: (1) The MJC's core training courses include general courses for managers and special courses for entrepreneurship and owners; (2) Custom-made courses for the individual needs of companies; (3) Consultancy services for individual companies (upon request); and (4) Special seminars and workshops, as shown in Figure 5.

There are four kinds of MJC Courses, (1) General

Figure 4 Organisation Chart of the MJC



Source: Myanmar Japan Centre

Business Courses (2) Special Business Courses (3) National Instructor Courses, and (4) Original Courses, as shown in the Table 4.

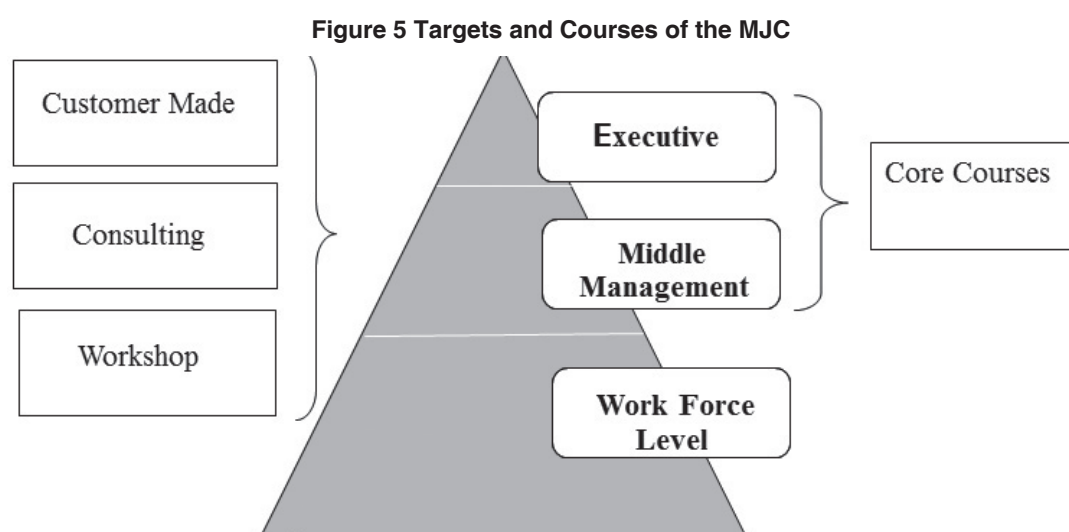
For General Business Courses, based on the main purpose of the MJC, Japanese experts assisted by Myanmar assistant lecturers and interpreters provided 34 business courses at the MJC in Yangon and Mandalay.

There are 1,048 participants in all courses, and types of industry (Table 5), participants by department (Figure 6), and participants by position (Table 6) are shown below.

Table 4 MJC Business Courses

Course			Class	Participants
MJC Courses	General Courses	Knowledge Management	2	54
		Human Resource Management	2	54
		Business Plan Development	3	108
		Financial Management	2	62
		Financial Accounting	1	19
		Communication Skills	2	53
		Project Management	3	115
		Strategic Marketing	3	104
		Business Ethics	1	24
		Business Plan Development (Mdy)	2	39
		Japanese Style Management (Mdy)	2	47
		Marketing for Service Business	3	72
		Leadership & Organisation Management	1	40
		Human Resources & Leadership – Adv	1	28
		Human Resource Management (Mdy)	2	82
		Project Management (Mdy)	2	73
		Marketing for Service Business (Mdy)	2	74
		Sub Total	34	1,048
	Special Courses	– Entrepreneur Course / Case Study	7	112
		– Tailor Made Course	5	120
		– Networking Course	1	38
		Sub Total	13	270
	National Instructor Courses	– Human Resource Management	1	37
		– Business Plan	1	37
		– Marketing	1	37
		– Communication Skills	1	37
		Sub Total	4	148
	Original Courses	– Practical Tour Guide Training	1	36
		– Global HR Training for Japanese Companies	1	2
		Sub Total	2	38
MJC Seminars	One-day Seminar	Regional Seminar...	9	393
	Special Seminar/ Joint Seminar	KEIDANREN Seminar, Capital Market Seminar, Business Law / Collaboration with JDS, TTI, etc.	9	662
		Sub Total	18	1,055
	TOTAL		71	2,559

Source: Myanmar Japan Center



Source: Myanmar Japan Centre

Table 5 Types of Industry and Number of Participants (2013)

	Participants
Services	498
Engineering	12
Construction	63
Manufacturing	162
Trading	313
Total	1,048

Table 6 Participants by Position

Position	Participants	Per cent
Owner / CEO	303	28.91
General Manager	41	3.91
Manager	213	20.32
Professional / Technical	164	15.65
Assistant Manager	98	9.35
Others	229	21.85
Total	1,048	100.00

The MJC provided special courses, such as the Entrepreneur Course, Case Study, Tailor-made Course, and Networking Courses in Yangon and Mandalay in the 2014 financial year. Participants of the entrepreneur courses and case study by industry, department, position, and age range are shown in Table 7, 8, 9, and 10, respectively.

Table 7 Participants by Industry

Type of Industry	Participants	Per cent
Services	53	47.32
Construction	12	10.71
Manufacturing	23	20.54
Trading	24	21.43
Total	112	100.00

Table 8 Participants by Department

Department	Participants	Per cent
Admin	13	11.61
Sales & Marketing	7	6.25
Accounting & Finance	6	5.36
Human Resources Department	2	1.79
Production	4	3.57
Others	14	12.50
No Department	66	58.93
Total	112	100.00

Table 9 Participants by Position

Position	Participants	Per cent
Owner / CEO	64	57.14
General Manager	7	6.25
Manager	15	13.39
Professional/ Technical	18	16.07
Assistant Manager	4	3.57
Others	4	3.57
Total	112	100.00

Table 10 Participants by Age Range

Age Range	Participants	Per cent
=<25	10	8.93
26–35	60	53.57
36–45	29	25.89
46–55	8	7.14
56 over	5	4.46
Total	112	100.00

Table 11 Overview of MJC Business Courses

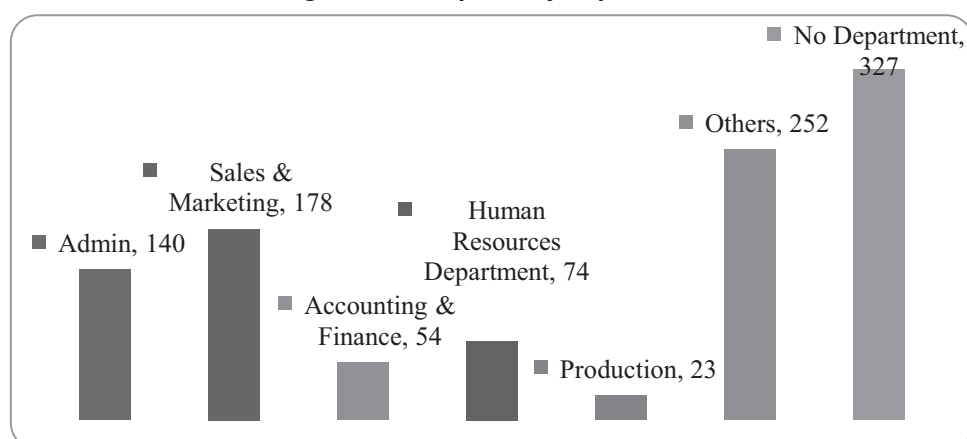
	Participants	Per cent
Excellent	397	44.3
Good	447	49.8
Fair	41	4.6
Poor	4	0.4
Very Poor	2	0.2
No response	6	0.7
Total	897	100.0

As shown in general business courses and special courses, participants from the manufacturing industry make up 10–20% of the total participants, while services make up nearly 50% and trading makes up 20–30%. Currently, the number of participants from the manufacturing industry is still low, but the demand is increasing due to the recent increase in investment. As for participant positions, owners and CEOs are the highest, but technical professionals are about 15%. The majority of participants are between the age of 26 and 35. Overall, 94% of participants evaluated the course as excellent or good, as shown in Table 11.

5. Conclusion

Myanmar has just started its industrialisation process and has implemented several policies to enhance the upgrading of human resources in industry. FDI in the manufacturing industry is increasing as well as the demand for high-skilled human resources. However, the supply of high skilled workers, technicians, and engineers is lagging behind.

First, this paper explained the Japanese case of HRD from the initial phase of skill formation as the basic structure of building practices for skill- and technology-based industrialisation. The state policies on company-based schools for technology and training systems developed core technicians and engineers who played an important role in the post-WWII recovery and rapid industrial development in key industries. It succeeded in sharing the common value of the importance of skill and technology in industries, from top management to engineers and workers.

Figure 6 Participants by Department

Based on the Japanese development path, since the 1980s Japan has been transferring these values to Asian countries through technology transfer. Japanese technology and values have been transferred to ASEAN countries and are currently being transferred to Myanmar directly from Japan and indirectly through those ASEAN countries.

The second section of this paper examined the HRD system in the manufacturing industry in Myanmar, focusing on TVET system. Under the reform process implemented by the Myanmar government, TVET is constituted by too many institutions, ministries, and private sectors. There is no central or major institution controlling the entire system and restructuring major targets to meet the industrial needs and demands of Myanmar's development.

The third section examined the case of the Myanmar–Japan Centre as the Japanese HRD practice in Myanmar. The MJC courses focus on management and provides a variety of courses for owners, managers, and engineers in various industries. Although the MJC offers management courses and a few technical courses, Japanese management courses include content on the management of technology. Business courses for top managers are important in the beginning because those managers are the ones that will enhance company policies towards skill- and technology-based industries.

References

- Aoki, M. (1988) *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*. Cambridge, UK and New York: Cambridge University Press.
- Busser, R., and Sadoi, Y. (2004) *Production Networks in Asia and Europe*. London: Routledge.
- Chhor, H., Dobbs, R., Hansen, D. N., Thompson, F., Shah, N., and Streiff, L. (2013) *Myanmar's Moment: Unique Opportunities, Major Challenges*. McKinsey Global Institute.
- Finegold, D., and Soskice, D. (1988) The failure of training in Britain: Analysis and prescription. *Oxford Review of Economic Policy*, 4(3): 21–53.
- Fujimoto, T. (2003) Soshiki noryoku to seihin akitekucha [Organizational capabilities and product architecture]. *Soshiki Kagaku*, 36(4): 11–22. [in Japanese]
- Itagaki, H. (1997) *Nihonteki Keiei Seisan Shisutemu to Higashiajia [Japanese management and production system in East Asia]*. Tokyo: Mineruba Syobo. [in Japanese]
- JICA (2013) *Data Collection Survey on Education Sector in Myanmar*. PADECO Co., Ltd. IC Net Limited.
- Koike, K., and Inoki, T., eds. (1990) *Skill Formation in Japan and Southeast Asia*. Tokyo: University of Tokyo Press.
- Milio, S., Garnizova, E., and Shkreli, A. (2014) *Assessment Study of Technical and Vocational Education and Training (TVET) in Myanmar*. ILO Asia-Pacific Working Paper Series. Bangkok: ILO.
- Okamoto, Y. (1998) *Nihon Kigyo no Gijyutsuiten [Technology Transfer by Japanese Enterprises]*. Tokyo: Nihon Keizai Hyoronsha. [in Japanese]
- Sadoi, Y. (2003) *Skill Formation in Malaysian Auto Parts Industry*. Selangor: Universiti Kabangsaan Malaysia Press.
- Sadoi, Y. (2010) Technology capability of automobile parts suppliers in Thailand. *Journal of the Asia Pacific Economy*, 15(3): 320–334.
- Sumiya, M. (1955) *Nihon chin-rodo shiron Meiji zennkini okeru roudoushakaikyū no keisei*. Tokyo: University of Tokyo Press. [in Japanese]
- Taira, K. (1978) Factory Labour and the Industrial Revolution in Japan. In *The Cambridge Economic History of Europe: Volume VII, Part 2*, edited by P. Mathias. New York: Cambridge University Press.
- Taniura, T. (1990) *Asia no kougyouka to gijyutsu iten [Industrialization and Technology Transfer in Asia]*. Tokyo: Asia Keizai Kenkyusho. [in Japanese]
- Thelen, K. (2004) *How Institutions Evolve – The Political Economy of Skills in Germany, Britain, the United States, and Japan*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wang, T.-Y., and Chien, S.-C. (2007) The influences of technology development on economic performance—The example of ASEAN countries. *Technovation*, 27(8): 471–488.

FINANCIAL BUSINESS IN ASIAN DEVELOPING COUNTRIES: THE CASE OF BANKING IN NEPAL

By Shinichiro Maeda*

* Faculty of Business Management, Meijo University

Abstract

In this study, I consider the process of development of the finance business in Nepal. The reinforcement of financial institutions is being promoted as a national policy in this country. Although Nepal is a small country, the loan outstanding and the deposit outstanding as a percentage of GDP of its commercial banks is at the same level as for commercial banks in the United States. On the other hand, more than half of the Nepalese population does not have a bank account. Additionally, there are many microfinance organizations in the country. Even though the country's banking sector grew rapidly, it is believed that banking transactions are not accessible to individuals and small and medium enterprises.

This study of banking in Nepal, which is an Asian developing country, reconsiders the role that commercial banks should play. Even though the analysis focuses on banking in Nepal, this study provides a general discussion of the essence of banking.

KEY WORDS : Commercial Bank, Financial Inclusion, Unsecured Loan, Personal Loan

1. Introduction

In recent years, the world is becoming increasingly financially globalized. However, many people in developing countries do not perform modern financial transactions or have bank accounts. Therefore, in many countries, basic financial transactions are being promoted for the poor. For example, microcredit, which entails extending small loans to the poor who are not targeted by conventional financial institutions, has been encouraged in Bangladesh¹. Additionally, financial inclusion to promote financial transactions among the poor in developing countries is discussed in international conferences such as the G20 Summit (Summits on Financial Markets and the World Economy)².

As for most Asian developing countries, production

¹ As for microcredit, small and unsecured loans have been extended to the poor since the 1970s, and it contributed to improving the life of the poor. Grameen Bank and its founder M. Yunus who promoted such an initiative won the Nobel Peace prize in 2006.

² The G20 committed to improving access to financial services for the poor, according to the Pittsburgh summit leaders' statement in September 2009. Thereafter, a principle for innovative financial inclusion was made by Toronto Summit of June 2010 afterwards.

activity and consumer spending has escalated economic development remarkably in recent years. The expansion of the economies of Asian developing countries is important for the growth of the world economy when the economic growth rate of developed countries fails to increase. Progress of financial transactions is indispensable for the development of economies of developing countries. In this study, I consider the development process of the finance business in Nepal. In this country, the reinforcement of financial institutions is being promoted as a national policy. Nepal is a small country, but the loan outstanding and the deposit outstanding as a percentage of GDP of its commercial banks is already at the same level as that of the United States. Though the banking sector of Nepal has grown rapidly, it is believed that banking transactions are not accessible to individuals and small and medium enterprises³. I consider the role of banks by exploring the extended process of the development of banking in Nepal, which is a developing country. Through the exploration of the development of banking in Nepal, I suggest roles banks play these days.

³ Similar indication is seen in the IMF report. Please refer to International Monetary Fund (2014) "Nepal, 2014 Article IV Consultation," *IMF Country Report*, No.14/214, International Monetary Fund, Washington, D.C., July, pp.9–10.

Table 1. Nepal's population, GDP, and bank-affiliated characteristics (2013)

Index	Unit	Nepal	Bangladesh	Japan	U.S.
Population	Millions	27.8	156.6	127.3	316.7
GDP, current prices	U.S. Billion dollars	19.2	161.8	4,919.6	16,768.1
GDP per capita, current prices	U.S. dollars	692	1,033	38,633	52,939
Percent change of GDP, constant prices	%	3.9	6.1	1.6	2.2
Number of Banks		31	56	116	5,877
Number of bank branches		1,486	8,685	13,337	82,860
Number of banks per 1 million persons		1.1	0.4	0.9	18.6
Deposits	U.S. Billion dollars	11	81	6,410	10,396
Deposits / GDP, current prices		0.6	0.5	1.3	0.6
Loans	U.S. Billion dollars	8	61	4,347	7,252
Loans / GDP, current prices		0.4	0.4	0.9	0.4

Note: Reporting year of Nepal is Fiscal year, which ends on July 15th, 2013. Population of Nepal is based on IMF staff estimates. Deposits and Loans are converted to U.S. dollars using July 2013 exchange rates.

Source: International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, April 2015, Nepal Rastra Bank (2014) "Banking and Financial Statistics," Nepal Rastra Bank, Bank and Financial Institution Regulation Department, Statistics Division, No.60, Mid-July, p.2, Nepal Rastra Bank (2014) "Financial Stability Report," Nepal Rastra Bank, Central Office, Baluwatar, Kathmandu, July, p.51, Nepal Rastra Bank (2013) "Financial Stability Report," Nepal Rastra Bank, Central Office, Baluwatar, Kathmandu, July, pp.123–124, Bank of Japan, Time-Series Data Search, Deposit and Loans Market, Bangladesh Bank (2014), Annual report July 2013–June 2014, pp.33–35, Japanese Bankers Association, Financial Statements of All banks.

2. Characteristics of Nepal's Financial Sector

2.1. Economy and banking system

First, I discuss the economic conditions. Nepal is among the least developed countries in the world, as its development has been delayed as compared to other developing countries⁴. Table 1 compares the population, GDP, and the bank-affiliated characteristics of Nepal with Bangladesh, which is also a least developed country, and with developed countries like Japan and the United States. The population of Nepal in 2013 was 28 million. With a GDP of 19 billion dollars, and per capita GDP of

⁴ Among developing countries, the Least Developed Countries (LDCs) are countries that are particularly delayed in their development, as designated by resolution by the U.N. General Assembly after deliberation by the U.N. Economic and Social Council based on criteria recommended by the U.N. Committee for Development Planning. The specific criterion for inclusion in the list of LDCs includes a GDP per capita of less than \$992. As of December 2012, 49 countries worldwide were designated as LDCs (34 countries in Africa, 9 in Asia, 5 in Oceania, 1 in Latin America). In Asia, the LDCs are Nepal, Afghanistan, Bangladesh, Bhutan, Cambodia, Laos, Maldives, Myanmar, and Yemen. Please refer to Ministry of Foreign Affairs data (<http://www.mofa.go.jp/policy/un/ldc/q&a/>).

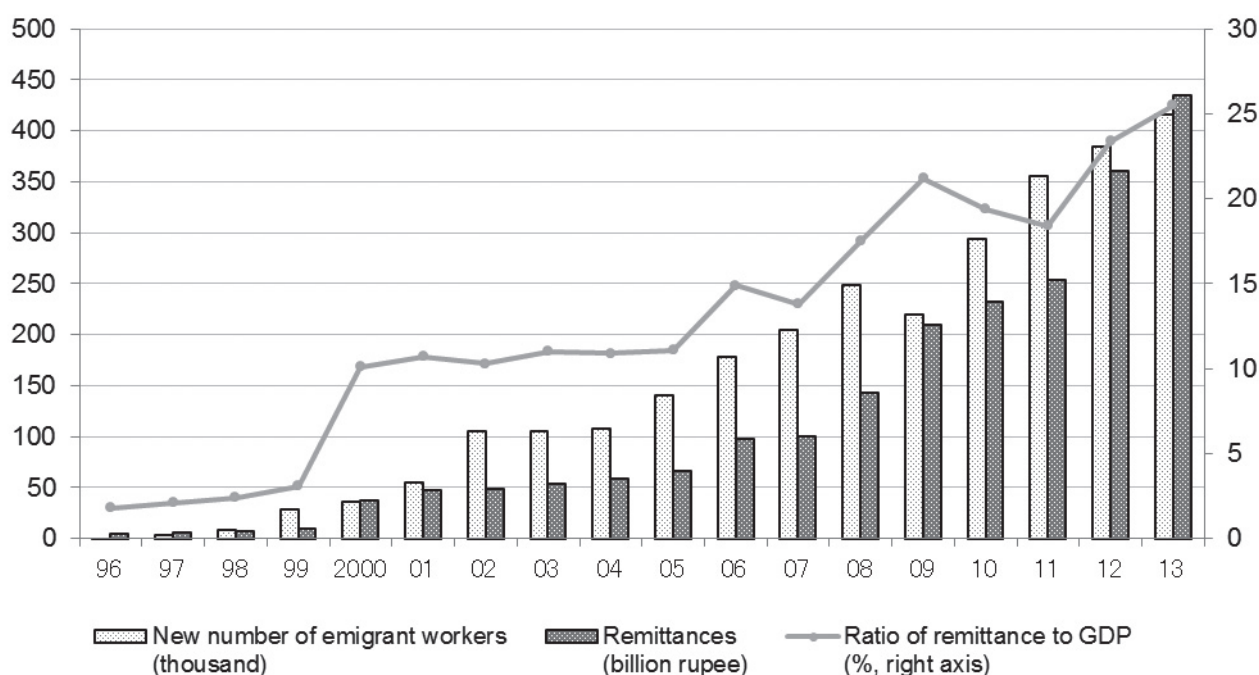
692 dollars, the scale of Nepal's economy is small⁵.

Next, I discuss the bank-affiliated characteristics. The number of the commercial banks in Nepal was 31 in 2013⁶. The number of banks per 1 million population was 1.1, which exceeds that of Bangladesh (0.4) and Japan (0.9) (Table 1). The total deposit balance of Nepal's commercial banks was 11 billion dollars in 2013. The ratio of the deposit balance to the nominal GDP was 0.6 for Nepal, which exceeds the ratio for Bangladesh (0.5), and is the same as that of the United States (0.6) (Table 1). Furthermore, the total loan balance of these commercial banks was 8 billion dollars in 2013. The ratio of loan balance to the nominal GDP was 0.4 in Nepal, which was the same as the ratio in Bangladesh and the United States (Table 1).

It is clear from Table 1 that there is no great difference between Nepal, and Japan and the United States, which are developed countries in terms of the number of banks

⁵ As I pointed it out in the Introduction, the GDP growth rate in Nepal and Bangladesh exceed that of Japan and the United States, and it is important for global economic growth. However, the major earthquake in April 2015 has generated concern about economic growth in Nepal.

⁶ Although there are other financial institutions that have deposits in Nepal, I list only the 31 authorized ones as commercial banks here.

Figure 1. Increase in Nepal's migrant workers and remittances (1996–2013)

Source: Created from Embassy of Japan in Nepal (2014) "Report of Nepal Economy 2014," Embassy of Japan in Nepal, June, p.10.

per capita and the ratios of deposit balance and loan balance to GDP. Therefore, it can be said that the banking sector in Nepal is developing quantitatively.

How does the banking system penetrate the life of the people? The number of bank accounts in Nepal in 2013 was approximately 11.4 million. Only 41% of total population has bank accounts⁷. In addition, the number of debit card issued was approximately 3.58 million in 2013. Only 13% of total population has debit cards⁸.

It is characterized in Nepal that many of the Nepalese population go to work to other countries. Agriculture accounts for about 40% of the GDP and more than 60% of the working population is engaged in agriculture⁹. Since

⁷ Please refer to Nepal Rastra Bank (2013) "Financial Stability Report," Nepal Rastra Bank, Central Office, Baluwatar, Kathmandu, July, p.34. It is believed that the percentage of the population that has a bank account is lower because an individual or a company may have plural bank accounts.

⁸ Many banks in developed countries issue bankcards, which give consumers a debit function, at the time of opening of a new bank account.

⁹ Please refer to Embassy of Japan in Nepal (2013) "Report of Nepal Economy 2013," Embassy of Japan in

the economy depends on agriculture and tourism, other industries did not develop as well. Therefore, some workers go to foreign countries such as India. Figure 1 shows the number of migrant workers and the remittances that they send. More than 400,000 Nepalese workers emigrated to foreign countries from Nepal, and they remitted 435 billion rupees (approximately 4.6 billion dollars based on conversion rate 1 dollar = 95.24 rupee) in 2013. In recent years, the ratio of remittances to GDP was higher than 20%, and it can be said that the life of the average Nepalese depends on the remittances sent by migrant workers. The remittance from the foreign countries must depend on a remittance supplier if migrant workers do not have a bank account. The overseas remittances are used frequently in developing countries, but remittance fees are usually high¹⁰. One of the reasons for the promotion

Nepal, May, pp.6–7.

¹⁰ Walmart introduced low fee structure for transferring money from April 2014. Money transfer fee is \$4.5 for transfers of up to \$50, and \$9.5 for transfers up to \$900. For example, when a customer transfers \$100, transfer fee becomes 9.5% of the amount of money transferred. The money transfer fee is still high for the migrant worker.

Table 2. The number of financial institutions in Nepal

Types of Financial Institutions	Mid-July, Year													
	1985	1990	1995	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Commercial Banks	3	5	10	13	17	18	20	25	26	27	31	32	31	30
Development Banks	2	2	3	7	26	28	38	58	63	79	87	88	86	84
Finance Companies			21	45	60	70	74	78	77	79	79	69	59	53
Micro-finance Development Banks			4	7	11	11	12	12	15	18	21	24	31	37
Saving & Credit Co-operatives (Limited Banking Activities)			6	19	20	19	17	16	16	15	16	16	15	16
NGOs (Financial Intermediaries)				7	47	47	47	46	45	45	38	36	31	30
Total	5	7	44	98	181	193	208	235	242	263	272	265	253	250

Source: Nepal Rastra Bank (2014) "Banking and Financial Statistics," Nepal Rastra Bank, Bank and Financial Institution Regulation Department, Statistics Division, No. 60, Mid-July, p.2.

of financial inclusion in developing countries is the high remittance fee borne by the migrant worker that does not hold a bank account. As a part of a new trend, communication service providers, such as mobile phone carriers have started entering the remittance business.

2.2. Financial institutions in Nepal

Two hundred and fifty financial institutions licensed by the central bank, Nepal Rastra Bank, were providing finance business services in Nepal as of 2014. These financial institutions can be divided into commercial banks, development banks, finance companies, micro-finance development banks, saving & credit cooperatives, and NGOs based on criteria such as capital adequacy ratio, depending on a hierarchy (Table 2). A limit is imposed on the finance business depending on a hierarchy. In addition to these, financial institutions that provide life insurance are also present in Nepal.

From Table 2, it is clear that the number of the financial institutions increased rapidly from the late 1990s¹¹. More financial institutions have been set up to increase the access of individuals and small and medium enterprises in Nepal. Banks have been encouraged to make loans for agriculture and energy on a priority basis, as these are the main sectors in the economy, and are important for

¹¹ The reason that the number of the financial institutions decreases after 2011 is that Nepal Rastra Bank canceled the authorization of financial institutions which had been under severe license restrictions except mergers.

infrastructure development. In recent years, banks have been encouraged to extend more loans to other sectors other than agriculture and energy¹². Nepal struggled to promote economic development financially.

Table 3 compares the asset size of financial institutions in Nepal¹³. Among the 250 financial institutions that operated in Nepal in 2014, commercial banks accounted for 66% of the asset scale (Table 3). When I classify development banks and finance companies that accept deposits as commercial banks, the asset scale reaches 82% of that of all licensed financial institutions (Table 3). In terms of asset size, commercial banks, development banks, and finance companies are the major financial institutions in Nepal. In addition, it is highly likely that commercial banks are highly influential.

3. Expansion and the composition of the portfolio of Nepal's commercial bank

3.1. Expansion of commercial banks

Then how did banks in Nepal act? Development banks and finance companies other than commercial banks accept deposits and offer loans. The total loan outstanding

¹² In 2013, Nepal Rastra Bank required banks to submit a plan to extend 20 percent of their total loans to productive sector in the following 3 years. Please refer to Nepal Rastra Bank (2013) "Financial Stability Report," Nepal Rastra Bank, Central Office, Baluwatar, Kathmandu, July, p.114.

¹³ The fiscal year ends on July 15 in Nepal.

Table 3. Asset size of financial institutions in Nepal (as of mid-July 2014)

Institutions	Asset	Share	(million rupee, %)
			against GDP ratio
Commercial Banks	1,467,152	65.7	76.1
Development Banks	255,373	11.4	13.2
Finance Companies	105,593	4.7	5.5
Financial Co-operatives	21,030	0.9	1.1
Microfinance Development Banks	49,396	2.2	2.6
Financial NGOS	5,120	0.2	0.3
Employees Provident Fund	170,639	7.6	8.8
Citizen Investment Trust	54,621	2.4	2.8
Insurance Companies	101,097	4.5	5.2
Postal Savings Bank	1,580	0.1	0.1
Total	2,231,601	100.0	115.7

Source: Created from Nepal Rastra Bank (2014) "Financial Stability Report," Nepal Rastra Bank, Central Office, Baluwatar, Kathmandu, July, p.110., Nepal Rastra Bank (2014) "Banking and Financial Statistics," Nepal Rastra Bank, Bank and Financial Institution Regulation Department, Statistics Division, No.60, Mid-July, p.13.

Table 4. Loan and deposit outstanding of commercial banks, development banks, and finance companies in Nepal

	Commercial Banks			Development Banks			Finance Companies			Total			
	Loans	Deposits	Loan to deposit ratio	Loans	Deposits	Loan to deposit ratio	Loans	Deposits	Loan to deposit ratio	Loans	Deposits	against GDP ratio	against GDP ratio
2001	107,119	181,767	58.9	1,841	2,196	83.8	10,865	11,654	93.2	119,825	27.1	195,617	44.3
02	111,694	185,145	60.3	27,555	24,678	111.7	11,950	13,454	88.8	151,199	32.9	223,276	48.6
03	123,211	203,879	60.4	31,027	28,803	107.7	14,474	16,510	87.7	168,712	34.3	249,192	50.6
04	138,923	233,811	59.4	31,905	29,427	108.4	17,541	19,392	90.5	188,369	35.1	282,630	52.7
05	157,199	252,410	62.3	29,894	33,958	88.0	21,223	22,342	95.0	208,316	35.3	308,709	52.4
06	173,383	291,246	59.5	31,140	35,833	86.9	27,079	24,333	111.3	231,602	35.4	351,411	53.7
07	228,952	337,497	67.8	15,360	15,370	99.9	35,617	34,515	103.2	279,928	38.5	387,382	53.3
08	302,913	426,080	71.1	23,661	25,750	91.9	51,494	52,282	98.5	378,069	46.2	504,112	61.6
09	398,143	563,605	70.6	41,828	48,002	87.1	59,921	57,073	105.0	499,893	52.1	668,680	69.7
2010	467,107	630,881	74.0	65,828	76,951	85.5	76,987	77,406	99.5	609,922	52.1	785,238	67.1
11	522,853	687,588	76.0	88,923	96,887	91.8	87,002	85,477	101.8	698,779	51.9	869,952	64.6
12	612,323	867,978	70.5	100,611	127,300	79.0	66,627	76,116	87.5	779,561	50.0	1,071,394	68.8
13	748,754	1,020,831	73.3	131,167	160,244	81.9	65,776	68,982	95.4	945,697	55.6	1,250,057	73.5
14	891,630	1,204,463	74.0	161,799	199,933	80.9	65,832	73,436	89.6	1,119,261	58.0	1,477,833	76.6

Note: Loans & Advances in Statement of Assets Liabilities are used for Loan in this Table.

Source: Created from Nepal Rastra Bank (2014) "Banking and Financial Statistics," Nepal Rastra Bank, Bank and Financial Institution Regulation Department, Statistics Division, No.60, Mid-July, pp.13–15, 63–64, 76–77.

of commercial banks, development banks, and finance companies increased from 119.8 billion rupees in 2001 to 1,119.3 billion rupees in 2014, at an annual rate of 18.8%. The ratio of loan outstanding to GDP climbed from 27.1% in 2001 to 58.0% in 2014. The total deposit outstanding of commercial banks, development banks, and finance companies increased from 195.6 billion rupees in 2001 to 1,477.8 billion rupees in 2014, at an

annual rate of 16.8%. The ratio of deposit outstanding to GDP rose from 44.3% in 2001 to 76.6% in 2014 (Table 4). Therefore, the loan and deposit outstanding largely increased in Nepal.

Commercial banks operate on an overwhelming scale as compared to other financial institutions. The loan outstanding of commercial banks increased from 107.1 billion rupees in 2001 to 891.6 billion rupees in 2014, at

Table 5. Loans classified by industry of commercial banks, development banks, and finance companies in Nepal (as of mid-July 2013)

	Commercial Banks		Development Banks		Finance Companies		(million rupee, %) Total	
	Balance	% of total	Balance	% of total	Balance	% of total	Balance	% of total
Agricultural and Forest Related	31,031	4.1	6,233	4.7	1,884	2.9	39,148	4.1
Fishery Related	500	0.1	129	0.1	28	–	658	0.1
Mining Related	3,487	0.5	267	0.2	143	0.2	3,897	0.4
Manufacturing (producing) Related	176,662	23.3	9,194	6.9	4,719	7.2	190,575	19.9
Construction	71,713	9.5	15,249	11.5	9,106	13.8	96,067	10.1
Electricity, Gas and Water	18,387	2.4	2,092	1.6	216	0.3	20,694	2.2
Metal Products, Mach. & Ele. Eqp.	10,044	1.3	2,139	1.6	867	1.3	13,050	1.4
Tras, Com. and public utilities	24,431	3.2	11,223	8.5	5,644	8.6	41,299	4.3
Wholesale and Retail	161,588	21.3	27,071	20.4	9,660	14.7	198,319	20.8
Finance, Insurance and Real Estate	66,141	8.7	12,589	9.5	5,953	9.0	84,684	8.9
Hotel or Restaurant	18,754	2.5	4,735	3.6	1,599	2.4	25,087	2.6
Other Services	38,101	5.0	6,295	4.7	2,323	3.5	46,719	4.9
Consumption Loans	53,755	7.1	9,767	7.4	5,916	9.0	69,437	7.3
Local Government	1,176	0.2	31	–	48	0.1	1,256	0.1
Others	81,437	10.8	25,717	19.4	17,678	26.9	124,832	13.1
Total loans	757,208	100.0	132,731	100.0	65,783	100.0	955,722	100.0

Source: Created from Nepal Rastra Bank (2013) "Financial Stability Report," Nepal Rastra Bank, Central Office, Baluwatar, Kathmandu, July, pp.126–127.

an annual rate of 17.7% (Table 4). The ratio of the loan outstanding of commercial banks to GDP climbed from 24.3% in 2001 to 46.2% in 2014. The deposit outstanding of commercial banks increased from 181.8 billion rupees in 2001 to 1,204.5 billion rupees in 2014, at an annual rate of 15.7% (Table 4). The ratio of the deposit outstanding of commercial banks to GDP rose from 41.2% in 2001 to 62.5% in 2014. Commercial banks occupy most of the loans and deposits in Nepal.

3.2. The loan outstanding and borrowers of commercial banks

Led by commercial banks, the total loan outstanding increased rapidly in Nepal. This raises the question: what kind of borrowers are recipients of bank loans? Table 5 shows the breakdown of loans extended by commercial banks, development banks, and finance companies according to the type of industry. Banks used to prioritize making loans for the field of agriculture and energy. In recent years, banks tend to extend loans for the wider industry. However, there are very few consumer loans being extended (consumption loan in Table 5). The loan composition ratio of consumer loans is 7.1% for commercial banks, 7.4% for development banks, and 9.0% for finance companies.

Looking at the difference in loan breakdown by financial institutions, I find that the loan composition ratio for manufacturing industry was high, with 23.3% of all loans

extended by commercial banks. Commercial banks are the main lenders to manufacturing related industry. The loan composition ratio for wholesale and retail was 20.8% for commercial banks, development banks, and finance companies, with commercial banks being the predominant source of the loan outstanding. As far as industrial development in Nepal is concerned, it is believed that loans to relatively large companies in the manufacturing industry are made by commercial banks. On the other hand, the composition ratio of the loans to the construction industry is relatively high for development banks and finance companies. It is possible for development banks and finance companies to deal with the higher risk loans as compared to commercial banks.

What are conditions on which bank loans are made in Nepal? Table 6 shows loans classified by collateral of commercial banks, development banks, and finance companies. In addition, total loan outstanding in Table 6 is the same as in Table 5; therefore, all loans are covered in Table 6. The loan composition ratio of loans secured by collateral of properties (fixed assets and current assets) was 84.9% for commercial banks, 91.8% for development banks, and 85.2% for finance companies¹⁴.

¹⁴As for the loan composition ratio by collateral type of Japanese bank, 19% of loans were secured on the basis of collateral such as real estate, 81% of loans were not secured by collateral (36 % were loans secured by a third party guarantee, and 45% of loans were unsecured

Table 6. Loans classified by collateral of commercial banks, development banks, and finance companies in Nepal (as of mid-July 2013)

	Commercial Banks		Development Banks		Finance Companies		(million rupee, %) Total	
	Balance	% of total	Balance	% of total	Balance	% of total	Balance	% of total
Gold and Silver	25,039	3.3	3,364	2.5	383	0.6	28,786	3.0
Government Securities	2,975	0.4	21	—	8	—	3,004	0.3
Non-Government Securities	4,926	0.7	2,018	1.5	1,275	1.9	8,219	0.9
Fixed Deposit Receipts	8,102	1.1	1,635	1.2	1,934	2.9	11,672	1.2
Collateral of Properties	642,529	84.9	121,888	91.8	56,032	85.2	820,450	85.8
Fixed Assets	504,288	66.6	121,495	91.5	55,633	84.6	681,416	71.3
Current Assets	138,241	18.3	394	0.3	399	0.6	139,034	14.5
Against Security of Bill	7,675	1.0	21	—	15	—	7,711	0.8
Against Guarantee	18,425	2.4	2,623	2.0	700	1.1	21,748	2.3
Credit Card	374	—	0	—	0	—	374	—
Others	47,164	6.2	1,160	0.9	5,436	8.3	53,760	5.6
Total loans	757,208	100.0	132,731	100.0	65,783	100.0	955,722	100.0

Source: Created from Nepal Rastra Bank (2013) “Financial Stability Report,” Nepal Rastra Bank, Central Office, Baluwatar, Kathmandu, July, p.127.

Clearly, bank loans in Nepal are given predominantly with properties such as real estate as collateral¹⁵. On the other hand, the composition ratio of the guarantee loan is very low, at 2.4% for commercial banks, 2.0% for development banks, and 1.1% for finance companies. In Nepal's society, it is believed that credit does not spread very much and cash transactions are important. We can see this from present conditions as the remittances of the migrant workers. In addition, only commercial banks provide the credit card transactions (Table 6).

4. Business analysis of commercial banks in Nepal

I mainly examined bank loans in the previous section, and now analyze the management of Nepal's financial institutions¹⁶. The profitability of the country's commercial banks is very high. Return on Assets (ROA) of commercial banks was 2.04% in 2012, 1.65% in 2013, and 1.44% in 2014 (Table 7), which is higher than the aver-

loans) as of the end of FY2013. Please refer to Bank of Japan statistics (https://www.boj.or.jp/en/statistics/pub/boj_st/index.htm/).

¹⁵ Collateral of properties is often required for SMEs to obtain loans. However, it is unlikely that these SMEs hold enough property. Therefore, it is believed that loans are only extended to some relatively large companies in Nepal.

¹⁶ Nepal Rastra Bank, Nepal's central bank, started publication of “Financial Stability Report” from 2012, which calculated the management index of the country's financial institutions. Here, I examine the management index from 2012 based on that report.

age ROA of U.S. banks and that of Japanese banks¹⁷. In addition, Return on Equity (ROE) of Nepal's commercial banks was 22.4% in 2012, 16.9% in 2013, and 14.8% in 2014, which is generally higher than that of development banks and finance companies¹⁸ (Table 7), and it exceeds the average ROE of U.S. banks and that of Japanese banks as well¹⁹. The ROE level should be examined in comparison with capital, but regulatory capital ratio to risk weighted assets is relatively higher at 12.0 % for commercial banks, 15.6% for development banks, and 15.9% for finance companies in 2014. Looking at ROA and ROE, the profitability of commercial banks in Nepal are higher than that of other financial institutions, as well as that of U.S. and Japanese banks.

Why is it the case that Nepal's commercial banks are highly profitable? The largest source of profits of these banks is interest income earned from deposit and loan operations. First reason of high profitability is that the lending rate and net interest margin of these commercial banks are high. The ratio of net interest income divided by loan outstanding was 5.2–5.9% for commercial banks, 5.6–5.8% for development banks, and 5.0–5.1% for finance companies from 2012 through 2014 (Table 7). As

¹⁷ The average ROA of U.S. banks was 1.06% in 2013 and 1.00% in 2014, and the average ROA of Japanese banks was 0.37% in FY2013 and 0.33% in FY2014.

¹⁸ The ROA and ROE of finance companies increased suddenly in 2014 because of the gain of returning loan loss provision. I will explain in detail in Table 8.

¹⁹ The average ROE of U.S. banks was 9.57% in 2013 and 8.94% in 2014, and the average ROE of Japanese banks was 7.14% in FY2013 and 6.37% in FY2014.

Table 7. Major index of commercial banks, development banks, and finance companies in Nepal (2012 to 2014)

Year (as of mid-July)	Commercial Banks			Development Banks			Finance Companies		
	2014	2013	2012	2014	2013	2012	2014	2013	2012
Return on Assets	1.44	1.65	2.04	1.37	0.84	1.09	2.23	0.02	0.22
Return on Equity	14.8	16.9	22.4	11.0	6.4	7.5	18.7	0.2	1.6
Regulatory capital to risk weighted assets	12.0	12.3	11.5	15.6	17.8	20.5	15.9	16.1	23.1
Total loans	902,162	757,208	622,576	161,804	132,731	100,505	65,838	65,783	66,650
Net Interest Income	46,586	44,532	32,793	9,130	7,630	5,818	3,325	3,282	3,344
Net Interest Income/Total loans	5.2	5.9	5.3	5.6	5.7	5.8	5.1	5.0	5.0
Loan to Deposit Ratio	74.9	74.2	71.7	80.9	82.8	79.0	89.7	95.4	87.6
Loan loss provision	8,091	6,871	7,671	2,555	2,998	2,058	1,716	2,398	1,869
Loans written off	270	526	1,556	166	342	52	188	68	62
(Loan loss provision +Loans written off)/Total loans	0.9	1.0	1.5	1.7	2.5	2.1	2.9	3.7	2.9
Non-performing loan to total gross loan	2.9	2.6	2.6	4.2	4.5	4.9	14.3	16.0	10.7

Source: Created from Nepal Rastra Bank (2014) "Financial Stability Report," Nepal Rastra Bank, Central Office, Baluwatar, Kathmandu, July, pp.116–121., Nepal Rastra Bank (2013) "Financial Stability Report," Nepal Rastra Bank, Central Office, Baluwatar, Kathmandu, July, pp.126–130., Nepal Rastra Bank (2012) "Financial Stability Report," Nepal Rastra Bank, Central Office, Baluwatar, Kathmandu, July, Annex 1–5.

under low interest rates continue throughout the world, the net interest margin of the 5% is high by global standards. It is believed that the competition in the loan market is insufficient in Nepal. Second reason of high profitability for commercial banks is the small loan loss. The ratio of loan loss provision including loans written off divided by loan outstanding was 0.9–1.5% for commercial banks, 1.7–2.5% for development banks, and 2.9–3.7% for finance companies from 2012 through 2014 (Table 7). The ratio of nonperforming loans to loans outstanding was 2.9% for commercial banks, 4.2% for development banks, and 14.3% for finance companies in 2014 (Table 7). Credit costs depend on the degree of taking risk. Loan to deposit ratio in 2014 was 74.9% for commercial banks, 80.9% for development banks, and 89.7% for finance companies. This means that finance companies are taking more risk as compared to commercial banks and development banks. As credit cost ratio of commercial banks is controlled and low compared to the net interest margin, the loan business in Nepal is highly profitable which leads to high profits for commercial banks that originate them²⁰.

²⁰ NPL ratio of commercial banks decreased from 28.7% in 2003 to the current level. NPL ratio of large banks such as Nepal Bank and Rastriya Banijya Bank was higher than 60% in 2003 and the variation in NPL for individual banks is substantial. Please refer to Nepal Rastra Bank (2014) "Banking and Financial Statistics," Nepal Rastra Bank, Bank and Financial Institution Regulation Department, Statistics Division, No.60, Mid-July, pp.19–20.

The high profitability of the loan business can also be seen from the income statement. The main source of profit for Nepal's banks is interest income (Table 8). Here I compare the ratio of the expense item to the gross income based on data for 2013 and 2014. The other expense ratio was 32.5–32.8% for commercial banks, 37.1–40.7% for development banks, and 38.0–51.5% for finance companies from 2013 through 2014. Clearly, the other expense ratio of commercial banks was the lowest²¹ (Table 8-1, 8-2). Examining the breakdown of expenses, the ratio of employee expenses of commercial banks are higher, but the ratio of office operating expenses of commercial banks are not very different from that of development banks and finance companies. On the other hand, the biggest difference in the expense ratio is due to credit cost. The ratio of loan loss provision including loans written off to total income was 6.7–7.1% for commercial banks, 9.4–13.0% for development banks, and 13.1–17.0% for finance companies from 2013 through 2014 (Table 8-1, 8-2). It is believed that the lower burden of credit cost is the reason for the high profitability of commercial banks.

ment, Statistics Division, No.60, Mid-July, pp.19–20.

²¹ The profitability of finance companies was high in 2014 because other income increased due to returning loan loss provision. Moreover, the other expense ratio of finance companies largely decreased from 2013 through 2014.

Table 8-1. Profit and loss statement of commercial banks, development banks, and finance companies in Nepal (as of mid-July 2013)

	Commercial Banks		Development Banks		Finance Companies		(million rupee, %) Total	
	% of total income		% of total income		% of total income		% of total income	
Total Income	111,369	100.0	25,659	100.0	14,562	100.0	151,590	100.0
Total Expenses	83,260	74.8	22,957	89.5	14,062	96.6	120,280	79.3
Interest Income	90,919	81.6	20,150	78.5	9,845	67.6	120,914	79.8
Interest Expenses	46,387	41.7	12,520	48.8	6,563	45.1	65,470	43.2
Net Interest Income	44,532	40.0	7,630	29.7	3,282	22.5	55,444	36.6
Commission/Fee	9,482	8.5	803	3.1	154	1.1	10,439	6.9
Commission & Discount	6,347	5.7	714	2.8	153	1.0	7,214	4.8
Income From Exchange Fluctuation	3,135	2.8	89	0.3	2	—	3,226	2.1
Other Income	10,968	9.8	4,706	18.3	4,562	31.3	20,236	13.3
Provision Written Back	4,666	4.2	1,841	7.2	1,825	12.5	8,332	5.5
Other	6,302	5.7	2,864	11.2	2,738	18.8	11,904	7.9
Total Income excluding Interest expenses	64,981	58.3	13,139	51.2	7,999	54.9	86,119	56.8
Commission/Fee Expenses	378	0.3	5	—	3	—	385	0.3
Other Expenses	36,495	32.8	10,432	40.7	7,497	51.5	54,424	35.9
Employee Expenses, Provision for Staff Bonus	15,620	14.0	2,264	8.8	951	6.5	18,836	12.4
Employee Expenses	13,239	11.9	1,944	7.6	787	5.4	15,970	10.5
Provision for Staff Bonus	2,382	2.1	321	1.2	164	1.1	2,866	1.9
Office operating Expenses	10,545	9.5	2,714	10.6	1,459	10.0	14,717	9.7
Loan loss Provision	6,871	6.2	2,998	11.7	2,398	16.5	12,266	8.1
Loans written off	526	0.5	342	1.3	68	0.5	935	0.6
Others	2,934	2.6	2,114	8.2	2,621	18.0	7,669	5.1
Pre-tax Income	28,108	25.2	2,702	10.5	500	3.4	31,310	20.7
Provision for Income Tax	7,137	6.4	966	3.8	489	3.4	8,593	5.7
Net Profit	21,060	18.9	2,865	11.2	2,053	14.1	25,978	17.1
Net Loss	89	0.1	1,129	4.4	2,042	14.0	3,261	2.2
Net Profit – Net Loss	20,971	18.8	1,736	6.8	10	0.1	22,717	15.0

Note: Assuming total income is 100%.

Source: Created from Nepal Rastra Bank (2013) "Financial Stability Report," Nepal Rastra Bank, Central Office, Baluwatar, Kathmandu, July, pp.128–129.

Table 8-2. Profit and loss statement of commercial banks, development banks, and finance companies in Nepal (as of mid-July 2014)

	Commercial Banks		Development Banks		Finance Companies		(million rupee, %) Total	
	% of total income		% of total income		% of total income		% of total income	
Total Income	117,304	100.0	29,185	100.0	14,505	100.0	160,995	100.0
Total Expenses	87,777	74.8	23,824	81.6	11,405	78.6	123,006	76.4
Interest Income	95,849	81.7	22,130	75.8	9,212	63.5	127,192	79.0
Interest Expenses	49,264	42.0	13,001	44.5	5,887	40.6	68,151	42.3
Net Interest Income	46,586	39.7	9,130	31.3	3,325	22.9	59,040	36.7
Commission/Fee	11,371	9.7	667	2.3	182	1.3	12,220	7.6
Commission & Discount	7,253	6.2	617	2.1	182	1.3	8,051	5.0
Income From Exchange Fluctuation	4,118	3.5	51	0.2	0	—	4,169	2.6
Other Income	10,084	8.6	6,388	21.9	5,111	35.2	21,583	13.4
Provision Written Back	4,032	3.4	1,659	5.7	2,989	20.6	8,680	5.4
Other	6,052	5.2	4,729	16.2	2,122	14.6	12,903	8.0
Total Income excluding Interest expenses	68,041	58.0	16,185	55.5	8,618	59.4	92,843	57.7
Commission/Fee Expenses	442	0.4	5	—	1	—	448	0.3
Other Expenses	38,072	32.5	10,818	37.1	5,516	38.0	54,407	33.8
Employee Expenses, Provision for Staff Bonus	18,222	15.5	2,926	10.0	1,052	7.3	22,200	13.8
Employee Expenses	15,562	13.3	2,357	8.1	829	5.7	18,748	11.6
Provision for Staff Bonus	2,660	2.3	569	2.0	223	1.5	3,452	2.1
Office operating Expenses	11,195	9.5	2,906	10.0	967	6.7	15,068	9.4
Loan loss Provision	8,091	6.9	2,555	8.8	1,716	11.8	12,362	7.7
Loans written off	270	0.2	166	0.6	188	1.3	624	0.4
Others	294	0.3	2,266	7.8	1,594	11.0	4,153	2.6
Pre-tax Income	29,527	25.2	5,361	18.4	3,101	21.4	37,989	23.6
Provision for Income Tax	8,233	7.0	1,810	6.2	635	4.4	10,678	6.6
Net Profit	23,142	19.7	4,692	16.1	3,346	23.1	29,332	18.2
Net Loss	1,848	1.6	1,141	3.9	880	6.1	2,021	1.3
Net Profit – Net Loss	21,294	18.2	3,551	12.2	2,466	17.0	27,311	17.0

Note: Assuming total income is 100%.

Source: Created from Nepal Rastra Bank (2014) "Financial Stability Report," Nepal Rastra Bank, Central Office, Baluwatar, Kathmandu, July, pp.118–119.

Table 9. Household loan from different sources

Year	1995–1996	2003–2004	(%) 2010
Loan sources			
Loans from Banks	16.2	15.1	20.0
Loans from Money lenders	39.7	26.0	15.1
Loans from Relatives	40.8	54.5	51.1

Source: Created from Nepal Rastra Bank (2014) “Financial Stability Report,” Nepal Rastra Bank, Central Office, Baluwatar, Kathmandu, July, p.94 (the original text from Nepal Living Standard Surveys).

5. Role to be played by banks in Nepal

Although the loan outstanding of commercial banks increased, these loans are primarily given to a few companies that hold property. It is believed that Nepal's commercial banks earn high profits by concentrating loans primarily to creditworthy companies that hold property. The funds mediated by commercial banks go to some companies, and do not reach enough SMEs and individuals²². This behavior of commercial banks is one of the reasons for the delayed development of the country's economy.

What kind of role should these commercial banks play in the future? In this section, I discuss the role that commercial banks should play, while pointing out the problems that commercial banks have. The problems that commercial banks should work on are as follows.

First, commercial banks should reinforce their portfolio of unsecured corporate loans. The loans of commercial banks are primarily given to some companies that hold property. The loan conditions depend on whether that company owns property. The company evaluation by

commercial banks tends to depend on the collateral they provide. It is necessary to improve the ability of loan examination of commercial banks in the future. How can this goal be achieved? For corporate loans, it is necessary for commercial banks to promote lending for growing companies even though that company may not have been profitable so far. Commercial banks should improve their ability of evaluating the future of the company.

Second, commercial banks should expand their portfolio of personal loans. Fifty nine percent of the Nepalese population does not hold a bank account. It is difficult for people who do not hold a bank account to receive loans from banks. In Nepal, the majority of personal loans are provided by relatives, even though some banks and moneylenders offer loans to households (Table 9). As the country's commercial banks have limited knowledge of the personal loan business, they would incur substantial risks by expanding their personal loan portfolio. It is necessary for commercial banks to collect personal credit information in order to lower the risk associated with personal loans. Therefore, a system that allows commercial banks to collect and evaluate personal credit information is required in Nepal.

Third, financial inclusion should be promoted. Commercial banks serve an important function in the financial system by conduction payment and settlement operations. As noted before, migrant workers that do not hold bank accounts have to incur a relatively high remittance fee. Commercial banks have a business opportunity in the remittance business that can help increase the num-

²² IMF Country Report in 2014 pointed out that despite a large increase in bank branches over the last decade, access to finance remains limited, especially in remote areas and for small and medium enterprises. Please refer to International Monetary Fund (2014) “Nepal, 2014 Article IV Consultation,” *IMF Country Report*, No.14/214, International Monetary Fund, Washington, D.C., July, pp.9–10.

ber of bank account holders. The establishment of new branches by commercial banks may be necessary for this purpose. Commercial banks also need to enhance their branch network by opening new branches in other countries, such as India, where many Nepalese migrants are employed.

Fourth, an effective tool that facilitates financial transactions should be developed using information technology (IT). Cell phones have spread rapidly in developing countries in households that did not hitherto have land-line phones. Cell phones, smartphones, and the Internet can be used as a means of promoting forward financial inclusion. It is necessary to develop tools for basic financial transactions in addition to Internet banking, which is typical in advanced developed countries.

Fifth, commercial banks need to coexist with microfinance institutions. Commercial banks can only take a limited amount of risk because of their role of accepting deposits. It is unrealistic for commercial banks to provide financial service to all customers, as many individuals and SMEs that do not balance their risks. Many financial institutions deal with microfinance through subsidiaries. However, commercial banks cannot distinguish between risks that they should and should not take. Therefore, commercial banks need to improve their ability of assessing risk based on valuable information.

6. Conclusions

Commercial banks have expanded rapidly in Nepal. The profitability of these commercial banks is high as compared to other commercial banks across the world. However, one of the reasons that economic development does not take place is inaccessibility of bank funds to SMEs and individuals that really need money. Small sized companies exist to deal with microfinance. This study of banking in Nepal reconsiders the role of commercial banks. Through the analysis of banking in Nepal, I provided a discussion of the essence of banking.

References

- Aoki, Chikako (2012) "Effectiveness of Social Capital Through Microfinance in Nepal," *Studies in International Relations*, Vol.33, No.1, October, pp.35–43. (originally written in Japanese)
- Embassy of Japan in Nepal (2013) "Report of Nepal Economy 2013," Embassy of Japan in Nepal, May.
- Embassy of Japan in Nepal (2014) "Report of Nepal Economy 2014," Embassy of Japan in Nepal, June.
- Felder, Naoko (2005) *Microfinance*, Diamond Inc. (originally written in Japanese)
- Fukumitsu, Hiroshi (2001) *Financial Exclusion*, Dobunkan Shuppan. Co., Ltd. (originally written in Japanese)
- Government of Nepal, Ministry of Finance (2013) "Economic Survey Fiscal Year 2012/13," Government of Nepal, Ministry of Finance.
- International Monetary Fund (2014) "Nepal, 2014 Article IV Consultation," *IMF Country Report*, No.14/214, International Monetary Fund, Washington, D.C., July.
- Iwatani, Masanobu (2008) "The Activation of Microfinance Investment in Europe and America," Nomura Institute of Capital Market Research, *Financial and Capital Market Trend Report*, No.08–36, August, pp.1–14. (originally written in Japanese)
- Kawanami, Yoichi and Shinichiro Maeda (2011) *A Study of Finance for Consumption*, Cresc Inc. (originally written in Japanese)
- Maeda, Shinichiro (2014) *A Study of Retail Finance in the United States: Historical Development in Consumer Credit*, Nippon Hyoron Sha Co., Ltd. (originally written in Japanese)
- Nepal Rastra Bank (2013) "Banking and Financial Statistics," Nepal Rastra Bank, Bank and Financial Institution Regulation Department, Statistics Division, No.59, Mid-July.
- Nepal Rastra Bank (2014) "Banking and Financial Statistics," Nepal Rastra Bank, Bank and Financial Institution Regulation Department, Statistics Division, No.60, Mid-July.
- Nepal Rastra Bank (2012) "Financial Stability Report," Nepal Rastra Bank, Central Office, Baluwatar, Kathmandu, July.
- Nepal Rastra Bank (2013) "Financial Stability Report," Nepal Rastra Bank, Central Office, Baluwatar, Kathmandu, July.
- Nepal Rastra Bank (2014) "Financial Stability Report," Nepal Rastra Bank, Central Office, Baluwatar, Kath-

mandu, July.

Ono, Arito (2007) *Current Perspectives on Small and Medium-Sized Enterprise Finances*, Toyo Keizai Inc. (originally written in Japanese)

Ono, Arito, and Iichiro Uesugi (2009) "Role of Collateral and Personal Guarantees in Relationship Lending: Evidence from Japan's SME Loan Market," *Journal of Money, Credit, and Banking*, Vol.41, No.5, August, pp.935–960.

Tsuboi, Hiromi (2006) *Do You Know Grameen Bank?* Toyo Keizai Inc. (originally written in Japanese)

流通産業のグローバル戦略と競争優位性に関する考察－ニトリを事例として－ Globalization Strategies for Competitive Advantages in Distribution Industry-A Case study of Nitori

李嗣堯 By Tzu-Yao Lee

台中科技大学大学院日本市場経営戦略研究科

Graduate School of Japanese Market and Business Strategies, National Taichung University of Science and Technology

要旨

本稿は、ニトリを事例に、流通業における①企業活動の国際的な展開、いわばグローバル戦略的なプロセスの解明と、②企業のグローバル戦略と競争優位との関係を明らかにすることを研究目的とするものである。

ニトリがこれまでとってきたグローバル戦略に当たる国際的な展開における歴史的事実を通して確認し、その結果としてニトリのような専門店を経営する企業は、まず経営ノウハウを持っている先進国のビジネスモデルの手法の導入からスタートし、次に仕入先のグローバル化の段階に入る。第三に、自社生産商品、いわゆるPB商品の製造を国内から海外へと移転する段階に進め、第四に海外流通システムの設置を開始する段階に入り、やがて、第五に海外店舗を設置し、これまでの積んできた経営ノウハウを海外店舗の運営に生かし、企業全体の経営拡大を図る段階に入る。最後にビジネスモデルのグローバル化を完成するという戦略的なプロセスである。

また、Ghoshal (1987) のフレームワークを原型に競争優位の源泉に「速度の経済」を加えた新しいフレームワークを用いて、ニトリがこれまで取ってきた「ビジネスモデルの手法の導入」「仕入先のグローバル化」、「調査・資材調達」、「品質検査・管理」、「海外自社製造」、「海外物流システム」、「海外店舗」、「ビジネスシステムの確立・人材育成」などを、グローバル戦略の目標とそれを実現するための競争優位の源泉の関係に取り入れて検証してきた。ニトリが取ってきたグローバル戦略の多くは、ニトリの競争優位との関係を強く示した。

キーワード：流通業、グローバル戦略、ニトリ、競争優位、小売業

1. はじめに

日本の流通業は、1970年代の大手百貨店の海外出店を発端に、1980年代からは大手スーパーやコンビニ各社がアジアを中心に進出を開始し、さらに90年代以降は生活雑貨の無印良品などが「MUJI」ブランドで店舗展開するなど、さまざまな流通・サービス企業が海外進出するようになり、グローバルに海外展開するようになっていく。

業態別に見れば、大手コンビニ4社がアジア・オセアニア地域に展開している店舗数は、2007年に約2万であったが、2012年には3万店を超えており、流通業はコンビニを中心に海外での出店を加速化させている（表1-1を参照）。また、最近では飲食、アパレル、インテリアなどの専門店を経営する企業も、積極的に自社のブランドで海外展開を推し進めるようになっていく⁽¹⁾。それは、少子高齢化が進み人口も減少に転じる現在、国内の消費市場はますます縮小していくと予想され、新たな収益源の確保のうえ、新興国の成長市場に目を向けている結果でもある。

グローバル企業の「国際化に関する理論的研究」の主流は、国際経済論や多国籍企業論などで論じられてきた製造業に関する研究である。近年、製造業の研究を援用する形で流通業における海外直接投資に関する理論的研究も進められてきたが、企業の多国籍化の議論は依然として製造業が主であった。

1990年代前後には、小売企業の出店から店舗運営・管理までの類型化を試みる研究があった。Treadgold (1988) と Salmon&Tordjman (1989) はそれに当たる研究である。その後 Goldman (2001) は小売業を視野に入れて、小売業態に踏み込んだ議論を行った。また、戦略的類型化の業態を意識した概念を加え、新たな「戦略的」視点を小売業に取り入れた研究に大きな影響を与えた。それから小売業に関連する「進出要因研究」、「経営戦略論」、「国際マーケティング論」、「プロセス研究」などの先学による研究成果は多く残されてきた。しかし、その事例としては主に百貨店や大手スーパー、コンビニ等のいわゆる小売業をメインにした研究であった。

本稿で事例とするニトリは、2015年2月期連結決算で売上高が前期比7.7%増の4,173億円と家具小売業界

表 1-1 日本流通業海外出店の推移

	イトーヨーカ堂		イワ		高島屋		伊勢丹		三越	
	2007/2	2012/1	2007/2	2012/1	2007/2	2012/1	2007/2	2012/1	2007/2	2012/1
総店舗数	182	193	437	590	24	22	24	23	41	36
自国内	173	180	391	538	20	20	11	10	19	15
海外	9	13	46	52	4	2	13	13	22	21
北米					1				1	1
中南米										
ヨーロッパ					1				7	2
アジア・オセアニア	9	13	46	52	2	2	13	13	14	18
	セブンイレブン		ローソン		ファミリーマート		ミニストップ		コンビニ小計	
	2007/2	2012/1	2007/2	2012/1	2007/2	2012/1	2007/2	2012/1	2007/2	2012/1
総店舗数	31,835	43,591	8,855	10,314	13,122	19,278	2,974	4,008	56,786	77,191
自国内	11,735	13,590	8,564	9,994	6,974	8,649	1,842	2,054	29,115	34,287
海外	20,100	30,001	291	320	6,148	10,629	1,132	1,954	27,671	42,904
北米	6,564	7,627			12	8			6,576	7,635
中南米	689	1,286							689	1,286
ヨーロッパ	313	547					797		1,110	547
アジア・オセアニア	12,534	20,541	291	319	6,136	10,621	1,132	1,954	20,093	33,435

出所：経済産業省（2012）「流通業の国際展開の現状と今後の対応について」を参考に筆者作成

初の4000億円台に、経常利益が同7.0%増の679億円となり、28期連続増収増益を達成した、注目を浴びる家具・インテリア業界の日本流通業の企業である。ニトリは、自身のビジネスモデルを流通業よりも扱う範囲がさらに広い製造物流小売業と位置づけている。

2006年12月に台湾現地法人として宜得利家居股份有限公司を設立し、これはニトリにとって流通業として初めての海外進出となっており、ニトリのグローバル経営戦略を「マーケティングのグローバル戦略」とみなされている。同社は、1985年のプラザ合意の時期から海外事業を開始し、その後も異なる時期にそれぞれ異なる戦略目標で海外展開を行ってきた。

ニトリのような専門店を経営する流通業の企業は、2015年決算期ベースで全国上場小売業の経常利益ランキング上位20位⁽²⁾の中に10社もある。また、その会社概要をそれぞれ確認すると、殆どの企業はすでに海外進出を開始し、いわば専門店の海外進出は一般化してきた。小売業の海外展開のプロセス及び競争優位性の研究が乏しい中で、流通業に属する専門店を経営する企業のグローバル戦略のそれに関する研究は殆ど見当たらないのが現状である。

本研究は以上のことを踏まえ、以下のような二点を課題とする。第一に、ニトリが海外進出戦略を歴史的にどのように進められてきたかを検討し、グローバル経営戦略の視点から流通産業の企業活動における国際展開プロ

セスの特徴を探る。第二に、ニトリのこれまでの海外展開を、グローバル戦略の目標とそれを実現するための競争優位の源泉というフレームワークによって検証し、流通業のグローバル戦略と競争優位性の関連を考察する。以下、第二章では、先行研究の文献レビューとそれによって本研究の分析視点を提示し、第三章で企業概要及び海外展開の歩みを考察した上で、ニトリの国際展開プロセスの特徴を示し、第四章で企業のグローバル戦略目標と競争優位の源泉の関係からニトリの海外展開の事業内容を検証し、グローバル戦略と競争優位の関係を明らかにし、最後に結論を提示するという構成となっている。

2. 本研究の分析視点と先行研究

2-1 流通業企業活動の国際展開の論理

流通業における国際化の研究は、しばしば製造業の国際化と比較対比されるケースが見受けられる。それは、歴史的に先行してきた製造業の国際化や多国籍化を流通業に援用あるいは部分援用できるか否かを問う内容となっている。

たとえば、産業構造の変化を各国の発展段階の差に応じて理論的に類型化する試みには、赤松要（1956）の「雁行形態発展説」がある。その構図は、イギリスを中心とした欧州からアメリカ、日本、NIES、ASEANのよ

表 2-1 グローバル経営の戦略論

タイプ	代表的な学者	内 容
ストラテジー・コンテンツの視点から	Porter (1986)	産業レベルの考察を踏まえ、グローバル規模の競争戦略を価値連鎖の配置と調整の問題として捉える視点。またグローバル戦略とは、「集中配置」か「分散された活動の調整」かあるいはその両方によって国際的な競争優位を確保しようとする戦略。
ストラテジー・プロセスを中心に	Prahalad (1975) Doz (1976)	トップマネジメントの観点から、いかにグローバル戦略を考えるかの指針を与える分析フレームワーク。当初からグローバル統合の軸を「経済的な効率」、現地適応の軸を「政治的圧力」ないし「現地市場ニーズへの適応」と捉えた。そして戦略的コントロールといった概念のもとに、コントロール、変革、柔軟性という三つの戦略をマネジメント・プロセスの視点から提示した。
	Bartlett, C.A. and S. Ghoshal (1989)	グローバル経営における伝統型組織構造と新たな組織構造を対比してその特徴を明らかにしたうえ戦略フレームワークを提示した。従来から言われてきた経営のハードな側面、すなわち戦略、構造、システムのみならず、よりソフトな側面、つまり人、プロセス、目的といったものこそ需要だと論じている。
コンテンツとプロセスの両面を融和したものとして	Ghoshal (1987)	グローバル戦略の戦略目標として、①オペレーションの効率の実現、②リスクの管理、③イノベーション・学習・適応の三つをあげる。そしてそれらの目標を達成するために必要な競争優位の源泉を、①国の違い、②規模の経済、③範囲の経済の三つに求めるグローバル戦略フレームワーク。
	Kogut (1985)	付加価値チェーンという概念を用いて、グローバル戦略の論点を提示するグローバル経営戦略フレームワーク。この付加価値とは「技術が原材料や労働力と組み合わせられ、その加工されたインプットが組み立てられ、市場投入され、流通する過程」を意味する。グローバル企業の重要な戦略課題として、①企業の付加価値チェーンのどこに投資すべきか、②これらの活動を国際的にどこに置くか、という点である。
	Yip (1989, 1992)	グローバル戦略がいかなる条件のもとでうまく機能するかについてより体系的にフレームワークを提示したもの。特に、グローバル戦略の利益とコストに与える要因として、グローバル戦略手段、産業グローバル化推進力、グローバル組織要素を挙げ、グローバリゼーション・トライアングルと称した。このフレームワークの特徴は、その包括的構図にあると言えよう。
グローバル経営戦略としてのリソース・ベースト・ビュー	Barbey (1991, 2001) 岡田 (2001)	主要な論点は、企業特殊な持続可能な競争優位の源泉とは何かということである。価値が高く、模倣困難、稀少で差別化されたもので、なおかつ幅広く応用可能性が高いといった経営資源の獲得、構築こそが持続的競争優位の源泉であるとされる。

出所：上記の文献をもとに筆者整理

うに経済発展に従って途上国が先進国を追いかけるとい
うものである。また、産業発展段階の異なる途上諸国の
輸入、国内生産、国内需要及び輸出の4つの局面に注目
し、当初は輸入品であったものが、次第に国内で輸入代
替の生産が行われ、国内需要に当て、比較優位が形成さ
れると国内生産製品が輸出されるようになるという途上
国での産業の発展形態を把握したものである。

また、上記の後発工業型の産業発展パターンの説明と対
比して、Vernon (1971) は先進工業型の発展パターンを、
プロダクト・ライフ・サイクル (PLC) 理論としてモデ

ル化した。それはアメリカの多国籍企業が戦後海外展開
していくプロセスをこの理論で説明した。まず、はじめ
にアメリカのような先進国の企業は、革新的経営資源を
活用した新製品を国内で開発・生産し、そして国内の市
場に導入して、先発者利益を享受する。次に、国内市場
における需要増大を受けて、大量生産体制による規模経
済の利益を享受する。その後、国内市場が成熟し生産量
が消費量を上回り、需要のある先進国への輸出が行われ
る。続いて輸出先における市場が拡大・競争激化し、さ
らに現地政府による輸入制限も課されると、生産活動を

表 2-2 グローバル戦略と企業の競争優位のフレームワーク

		競争優位の源泉			
		国の違い	規模の経済	範囲の経済	速度の経済
戦略目標	オペレーションの効率の実現	ファクターコストの違い	規模の経済を進出・拡大により享受	投資・コストを商品・市場・事業間でシェア	マーケットへの距離
	リスクの管理	各国固有のリスクをバランス	規模と柔軟性をバランス	リスクのポートフォリオ, 多角化	グローバル的な原料・商品調達
	イノベーション・学習・適応	社会間からの学習	コスト削減とイノベーションの経験からの学習	異なった構成要素からの共有された学習	地域の需要に合致するような商品の開発

出所：Ghoshal（1987）を参考に筆者が修正したもの

現地国へ移すことになる。やがて、他の先進国での生産も消費を上回り、本国と第三国へ逆輸出される。最後に生産コストの低い発展途上国へ進出し、途上国での現地生産及び本国と第三国への逆輸入へと発展する衰退段階に辿り着く。

これらの理論は、製造業の多国籍企業をモデルとした企業の国際化におけるプロセスを経済発展のマクロ分環境を所与とした上で分析するものであるが、はたして流通業への援用が可能なか問うべく、ニトリの海外展開の歴史的な事実の検証によって流通業における国際展開プロセスのモデルを構築してみる。

2-2 企業のグローバル戦略と競争優位性との関連

企業のグローバル経営とその戦略についてこれまでに多くの研究がなされ、数多くの業績が残されてきた。ここではこれまでに発表された様々な分析フレームワークを整理し、本研究の課題として流通産業における企業のグローバル戦略と競争優位との関連を分析するフレームワークを提示する。

グローバル経営戦略の流れは表 2-1 のように大きく四つのタイプにわけることができる。それは、①戦略の中身を扱うストラテジー・コンテンツ、②戦略の立案ないし実行に関する過程を主に扱うストラテジー・プロセス、③コンテンツとプロセスの両面を融和したもの、④企業固有の経営資源（リソース）を競争優位の源泉と捉えるリソース・ベースト・ビューといわれる四つの流れである。

まず、ストラテジー・コンテンツについて、その主な関心は「いかなる戦略をとるべきか」という点におかれ、

産業組織論の流れを汲む。産業内のポジショニングと企業パフォーマンスに焦点を当てた Porter（1986）の戦略論などはその典型例である。

次に、ストラテジー・プロセスについて、よい戦略を立案し実行するには、何よりも優れたマネジメント・プロセスが必要だという立場に立ち、トップ・ミドル・フロントラインそれぞれの役割、組織能力、経営の質といった点に関心を寄せている。Prahalad（1975）、Doz（1976）、Bartlett&Ghoshal（1989）などの研究が代表的である。

ここまでストラテジーをコンテンツとプロセスの視点から捉えたアプローチを概観したが、実際には戦略には、中身と過程といったようにすんなりと分けられない領域も多く存在する。たとえば、ポジショニング戦略の理論では同じポジショニング戦略をとっても異なる結果が生じる理由が説明できない。また、企業間のパフォーマンスの違いを説明するためには、産業レベルないし産業内の戦略グループ単位の分析では不十分であり、あくまでも企業レベルの分析が必要となる。それによってコンテンツとプロセスのどちらかではなく、それらを融和したものとしてグローバル戦略を分析するものが出てきた。Ghoshal（1987）、Kogut（1985）、Yip（1989,1992）などの研究が代表的である。

最後に、リソース・ベースト・ビューは、企業の競争優位の源泉をその企業特殊な資源・能力に求めるもので、1980年代半ば以降、急速に影響を持つに至った。グローバル経営戦略においてもこうした経営戦略論と同様の傾向が見られ、Barney（1991,2001）、岡田（2001）などがその代表的な研究である。

以上のようにグローバル戦略の研究には様々な視点か

表 3-1 ニトリの会社概要

企業名	株式会社ニトリホールディングス (英語名Nitori Holdings Co., Ltd.)
代表者	代表取締役社長 似鳥 昭雄
本社所在地	札幌市北区新琴似 7 条1-2-139
本部所在地	東京都北区神谷三丁目6番20号
設立年月日	1972年3月3日
上場年月日	1989年9月27日
東証業種名	小売業
売上高	417,285百万円(東証上場小売業24位)
経常利益	67,929百万円(東証上場小売業5位)
資本金	13,370百万円 (2015年2月期[連結])
従業員数	連結ベース9,215人、平均臨時雇用者数9,877人)
連結子会社数	18社

出所：ニトリホールディングス『有価証券報告書-2015年2月期決算』

らのフレームワークがあり、それぞれ経営戦略のある側面に対して説明できる。また、一定以上の成果がある。しかし、本研究は、ニトリのこれまでに取ってきた、いわば流通産業グローバル戦略と競争優位性との関連を研究の課題の一つとする。そこではグローバル戦略のコンテンツとプロセスのいずれの検討も必要であり、コンテンツとプロセスの両面を取り入れた論点が適切だと考えられる。また競争優位の源泉も考察の対象になるため、Ghoshal (1987) による①オペレーションの効率の実現、②リスクの管理、③イノベーション・学習・適応の三つをグローバル戦略の戦略目標として、そしてそれらの目標を達成するために必要な競争優位の源泉を、①国の違い、②規模の経済、③範囲の経済の三つに求めるというフレームワークは、最も相応しいものだと判断する。しかし、事業システムの設計原理に競争優位性の源泉として、上述の「規模の経済と「範囲の経済」以外に「速度の経済」と「集中化と外部化の経済」も取り上げた⁽³⁾。本研究では、そのグローバル戦略と関わりのあると思われる「速度の経済」も競争優位の源泉としてフレームワークに入れることにした。

3. ニトリの企業概要とグローバル化の歩み

3-1 企業概要

ニトリの企業概要について表 3-1 を参照されたい。ニトリは 33 年間の歴史の浅い家具・インテリア関係の小売業企業であり、1986 年 7 月に社名を「株式会社ニトリ」に変更して以来 28 期連続増収増益の驚異的な営業成績を上げ、注目を集めた。また、2015 年 2 期の決算報告によると、ニトリは売上高が東証上場小売業の 24 位（家具・インテリア関係専門店では 1 位）の 4173 億円であり、経常利益が小売業全体の 5 位、専門店を営する企業ではファーストリディングに続く 2 位を占めている優れた会社でもある。

3-2 ニトリの海外事業と組織構造

ニトリの海外子会社は、海外事務所以外に表 3-2 に示したように 5 カ国に 7 社が設置されている。それぞれの会社がニトリグループ全体に果たす役割は、図 3-1 に示したように海外生産拠点としてのメーカ機能、海外物流・輸出入・調査・原材料調達などの商社機能、海外販売拠点としての販売機能などである。

3-3 ニトリグローバル化の歩み

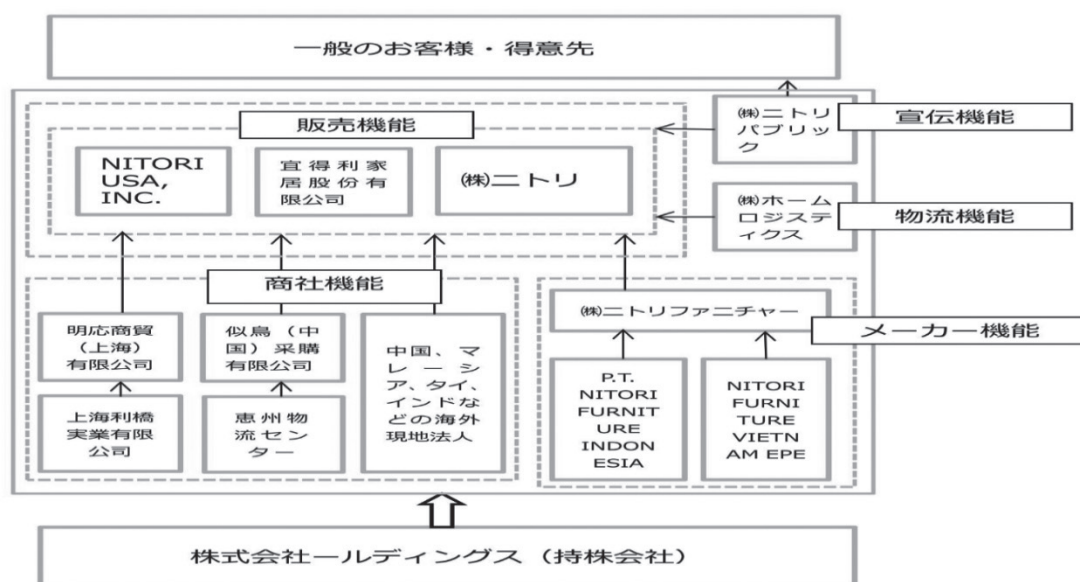
ニトリのグローバル化は大きく、「アメリカ研修」、「海外生産商品の輸入」、「海外自社工場生産開始」、「海外物流センターの開設」、「海外店舗の展開」の五つの段階に分けてみることができる（表 3-3 を参照）。ただ、アメリカ研修はグローバル戦略と一般的にはみなされな

表 3-2 海外子会社の進出現状

会社名	所在	資本金 (百万円)	グループでの主な事業内容
PT. NITORI FURNITURE INDONESIA	インドネシア・メダン市	317	グループで販売する家具の製造
NITORI FURNITURE VIETNAM EPE	ベトナム・ハノイ市	550	グループで販売する家具の製造
宜得利家居股份有限公司	台湾・新北市	2,768	家具、インテリア用品の販売
Nitori USA, Inc.	アメリカ・カリフォルニア州	4,089	家具、インテリア用品の販売
明応商貿（上海）有限公司	中国・上海市	95	グループで販売する商品の輸入代行 家具、インテリア用品の販売
似鳥（中国）採購有限公司	中国・上海市	3,673	グループで販売する商品の輸入代行 グループで販売する商品の保管
上海利橋実業有限公司	中国・上海市	2,456	グループで販売する商品の保管

出所：ニトリホールディングス『有価証券報告書-2015年2月期決算』をもとに筆者作成

図 3-1 ニトリグループ会社の事業系統図



出所：ニトリホールディングス『有価証券報告書』と各社ホームページを参考に筆者作成

いので第零期とし、その後の段階を第一期から第四期とした。また、各段階のグローバル戦略はその開始の時間から次の段階の開始までの期間としており、その後もそ

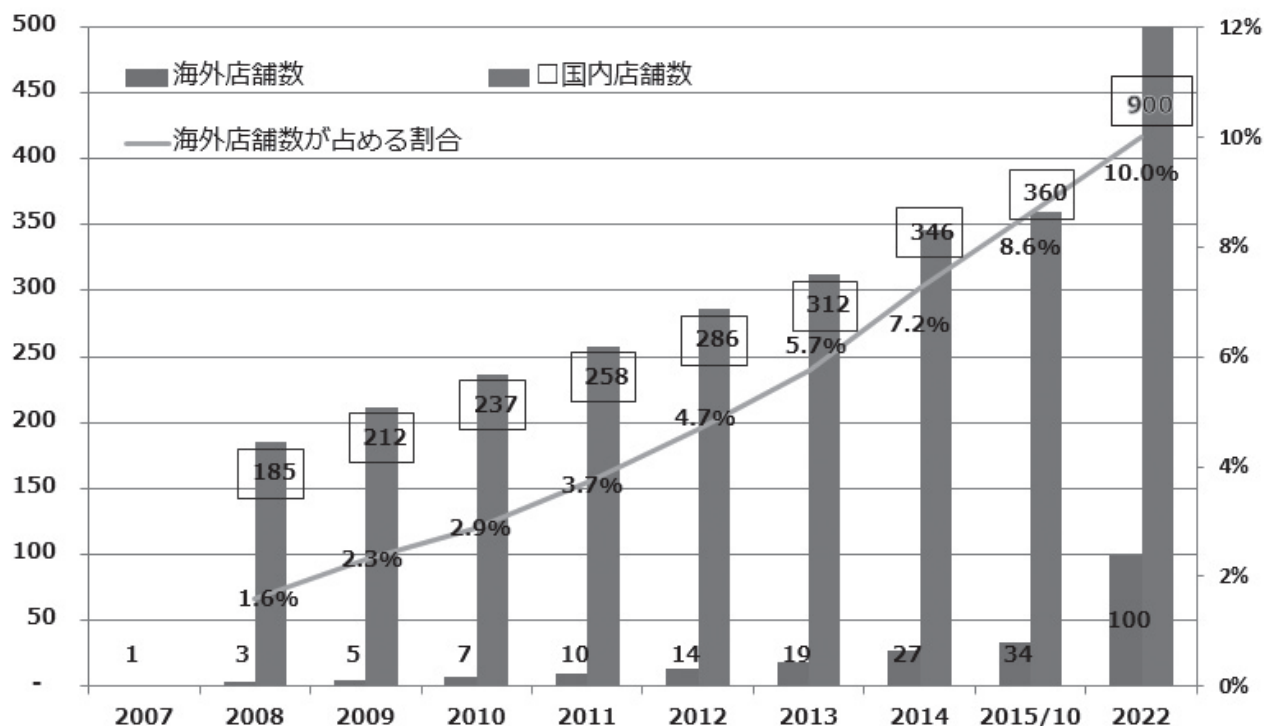
の戦略が継続されていく。従ってグローバル戦略は、項目が拡大・統合する形で進められるのである。

表 3-3 ニトリのグローバル戦略の沿革と関連事業内容

	年	所在	○ ←現在存続中の会社	内容	関連事業内容						
					ビ ジ ネ ス モ デ ル	輸 入 / 資 材 調 達	品 質 検 査 / 管 理	製 造	物 流	店 舗 運 営	
第一期	○ 1972年	アメリカ		創業者ニトリ氏がアメリカ研修ツアーを経て新ビジネスシステムでの事業再開を決意。	○						
	1985年	台湾		海外商品の直輸入を開始。		○					
	1989年	シンガポール		シンガポール共和国に現地法人「NT SINGAPORE PTE LTD.」を設立。		○		○			
	1993年	インドネシア		インドネシア共和国に、現地法人P.T. MARUMITSU INDONESIAを設立。			○	○	○		
第二期	1994年	インドネシア		現地法人P.T. MARUMITSU INDONESIA家具生産工場を稼働。			○				
	1998年	シンガポール		「NT SINGAPORE PTE LTD. HK Branch」を設立。		○	○	○			
		中国		中国深セン駐在員事務所を開設。		○	○	○			
	1999年	タイ		「NT(Thailand) Co., LTD.」を設立。		○	○	○			
	2000年	中国		上海尼達利国際貿易有限公司を設立。		○	○	○			
	2003年	香港		「NT(HK) Co., LTD.」を設立し「NT SINGAPORE PTE LTD.」を統合。		○	○	○			
		マレーシア		「NT(Malaysia) PTE LTD.」を設立。		○	○	○			
		ベトナム		ベトナム、ホーチミン駐在員事務所を開設。		○	○	○			
		ベトナム		ベトナム社会主義共和国に、現地法人MARUMITSU-VIETNAM EPE (出資比率100%)を設立。			○	○	○		
		ベトナム		ハノイ(ベトナム)にマルミツベトナム工場を着工。2004年稼働。			○	○	○		
第三期	2004年	中国		上海(中国)に「平湖物流センター」を開設。日系企業で初めて外商投資輸出調達センター管理弁法に基づいた100%出資会社設立のライセンスを取得。		○		○		○	
		中国	○	似鳥(中国)採購有限公司(上海浦東)を設立し、「NT(HK) Co., LTD.」を統合。		○	○	○			
	2005年	中国	○	似鳥(中国)採購有限公司惠州分公司を開設し、「惠州物流センター」を着工。		○				○	
	2006年	中国	○	中国国内事務所を似鳥(中国)採購有限公司へ統合。		○	○	○		○	
		中国	○	似鳥(中国)採購有限公司シンセン分公司を開設。		○	○	○			
		中国	○	上海利橋実業有限公司を買収し、上海物流センター着工。							
	2006年	台湾	○	中華民国に現地法人宜得利家居股份有限公司を設立。	○						○
第四期	2007年	台湾		海外第1号店「高雄夢時代店」を台湾の高雄市にオープン。	○						○
		中国	○	似鳥(中国)採購有限公司広州分公司を設立。		○	○	○		○	
		中国	○	惠州似鳥物流有限公司を設立。						○	
		インド		インド駐在員事務所を開設。		○	○	○			
	2009年	インド	○	インド駐在員事務所をNITORI INDIA PRIVATE LIMITEDとして現地法人化。		○	○	○			
	2010年	中国	○	中華人民共和国に、現地法人明応商貿(上海)有限公司(出資比率100%(間接))を設立。	○	○		○			○
		インドネシア		インドネシア駐在員事務所を開設。			○	○			
	2011年	ベトナム	○	現地法人MARUMITSU-VIETNAM EPEはNITORI FURNITURE VIETNAM EPEに変更。		○		○	○		
		インドネシア	○	現地法人P.T. MARUMITSU INDONESIAはPT. NITORI FURNITURE INDONESIAに変更。		○		○	○		
	2012年	アメリカ	○	アメリカ合衆国カリフォルニア州に、現地法人NITORI USA, INC.(出資比率100%)を設立。	○	○					○
	2013年	アメリカ	○	Aki-Home Tustin・Fullerton グランドオープン。(初の米国出店・第2の創業)	○	○					○
	2014年	中国	○	NITORI武漢群星城店をオープン。(中華人民共和国への初出店)	○	○					○
	2015年	海外	○	2015年10月現在台湾24店舗、米国5店舗、中国5店舗あわせて海外34店舗となる。	○	○					○

出所：天下英治（2013）、ニトリホールディングス各年度『有価証券報告書』、各社のホームページを参考に筆者作成

図 3-2 海外店舗数と全体に占める割合



出所：ニトリホールディングス各年度『有価証券報告書』を参考に筆者作成

第零期 アメリカ研修から経営理念及びビジネスシステム (1972)

ニトリの海外との最初の接点は、1972年に創業者ニトリ氏がアメリカ研修ツアーを始めたことであった。先進国であるアメリカにて自国日本にそれまでない経営モデルを目にし、またそれによって「日本人にアメリカ並みの豊かな暮らしを提供する」というその後も続くニトリグループ全体の経営理念が与えられた。そのビジネスシステムを日本に適応するシステムとして導入するため、1973年に策定した「六〇計画」がスタートし、ビジネスモデルも少しずつ調整・拡大し、本日のビジネスモデルへと進化してきた。

ニトリは早い段階からの人材育成の一環として、入社3年目の職能資格試験合格者を対象にアメリカセミナーを開催する。その目的は「アメリカの豊かな生活と、それを可能にしているチェーンストアの企業を視察し、ニトリの目指すロマンとビジョンを再確認する」と「チェーンストア理論を実際に現地で確認することにより、本来のニトリのあるべき姿を学ぶこと」である。その後も主事以上選抜試験合格者を対象にベトナムセミナーを開催するようになった。

第一期 海外生産商品の輸入を開始 (1985年から)

ニトリの最初の国際展開は、1985年の「プラザ合意」

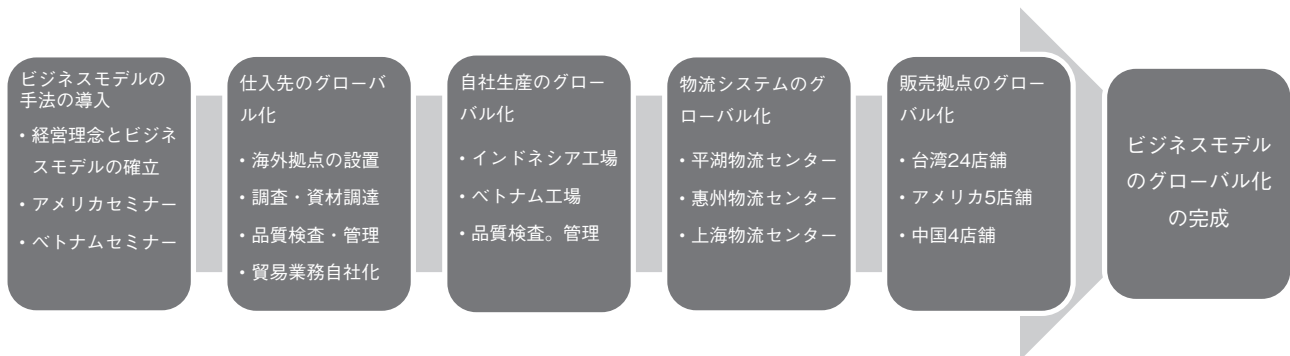
による円高ではじめて台湾から輸入による商品仕入を始めた。この海外商品の輸入は、コスト競争力の強化を図るために始めた最初のグローバル戦略である。

しかし、輸入された商品は、生産工程や消費先の生活慣習や気候環境などの違いによって日本の消費者には使い勝手が悪く、壊れやすいという問題が起き、クレームが多発した。それで事前に現地にて事情を調査する必要があると判断し、1989年にシンガポールで最初の海外現地法人を設置した。グローバル戦略の大きな一歩を踏み出したと考えられるこの海外現地法人の設置であるが、商品の発見・調査だけではなく、原材料の調達もこれによって進められた。現地に詳しい人との協力とグローバル化に適応できる人材の育成も大きく動き出した。

第二期 海外自社工場生産を開始 (1994年から)

1994年にインドネシア、2004年にはベトナムの2カ所の自社工場を稼働させ、株式会社ニトリファニチャーがそのプロデュースにあたった。2つの工場は、グループが保有する家具開発・製造施設の拠点として、タンスや食器棚、サイドボードなどを中心に、今後も増え続ける需要に対応できるよう、その規模を拡大している。また、日本の製造技術や生産工程などを海外自社工場に導入することによって商品の製造品質が保たれ、また、残

図 3-3 流通業グローバル戦略のプロセス



出所：筆者作成

りの原材料の再利用などによるコスト削減の工夫も進められている。

第三期 海外物流センター開設をスタート（2004 年から）

2004 年に中国上海にて日系企業で初めて「外商投資輸出調達センター管理弁法」に基づき、100%出資会社のライセンスを取得したうえ、「平湖物流センター」を開設した。その後も 2007 年 5 月に惠州物流センター、2009 年 12 月に上海プロセスセンターを稼働させ、物流効率の強化を図るとともに、輸入コストの削減にも大きく貢献できた。

ちなみに、駐在員事務所について、アジア各国を中心に次々と拠点を設置し、表 3-3 に示したように今はマレーシア、ベトナム、中国、インド、インドネシアなどの事務所が Nitori International にまとめられている。これらの海外事務所の何れも、現地のスタッフと協力して原料調達、現地調査や貿易のサポートなど、商社機能を中心に業務が遂行されている。

第四期 海外店舗を開始（2007 年から）

2006 年に台湾に現地法人宜得利家居股份有限公司が設置され、一年後の 2007 年に海外第 1 号店「高雄夢時代」をオープンし、海外出店という新しい幕を開くようになった。その後もニトリは、台湾をはじめ、アメリカと中国に次々と海外店舗の新設を進めた。2015 年 10 月現在、台湾に 24 店舗、アメリカに 5 店舗、中国に 5 店舗など、合わせて海外に 34 店舗となった。海外店舗の総店舗数に占める割合も徐々に高くなり、店舗数の拡大に海外店舗の重要性が益々高くなった（図 3-2 を参照）。特にアメリカはニトリのビジネスモデルの原型づくりを参考にしたところで、ニトリはアメリカ出店を第二の創業と位置づけ、アメリカの成功は、ドイツ、フランス、イギリス、イタリアなどのヨーロッパ諸国での展開につながると考えている。販売先の国際的な展開によって二

トリのグローバル戦略は、商品・原料の調達からマーケティングまでの新グローバル戦略となった。

ここまでニトリの各段階のグローバル戦略の内容を時系列に見てきた。ニトリのグローバル戦略の歩みを整理すると図 3-3 のようになる。ニトリが創業した時期に日本がアメリカに比べて相対的に遅れ、ニトリの海外展開のプロセスは、いわば後進国が先進国にどのようにキャッチアップしていくかというものである。

ニトリの事例検討に基づき、グローバル経営に成功した流通業は、図 3-3 のように、①ビジネスモデルの手法の導入、②仕入先のグローバル化、③自社生産のグローバル化、④物流システムのグローバル化、⑤販売拠点のグローバル化、⑥ビジネスモデルのグローバル化の完成との六つの段階に分けることができよう。

最初には、流通業のビジネスモデルが確立した先進国からそのビジネスモデルを学習、そして自国へ導入することからスタートし、小売業として国内でのビジネスモデルを実践する。ここでは自国の政治・社会・経済・文化等に合わせて調整・修正が必要で、場合によって更に進化させる。国内もそうであるが、以下のいくつかのグローバル化の内容もその一部であろう。最終的に、ビジネスモデルをより競争優位性の高いビジネスモデルへと進化させることができる。

流通業のグローバル化の次のステップは、商品調達を国内のみならず海外まで拡大し、より生産コストが安く原材料調達も早く、また特色があって品質もよく、消費者に広く受け入れられるような商品を仕入ることである。この段階では常に為替の変化や貿易自由化の傾向などに応じて加速化することになる。

自国に高い生産技術を持てば、技術による生産コストの圧縮や現地で原材料調達と品質検査などの実行による、価格が安くなおかつ品質の高い商品を実現すること

表 4-1 流通業のグローバル戦略と競争優位性のフレームワーク

	競争優位の源泉			
	国の違い	規模の経済	範囲の経済	速度の経済
戦略目標	オペレーションの効率の実現	海外製品の輸出／輸入 調査／資材調達 品質検査／管理 海外自社工場による製造 海外物流システム 海外店舗 ビジネスモデル／人材育成		
	リスクの管理			
	イノベーション・学習・適応			

出所：筆者作成

ができる。また、上記の技能を持つ人材を継続的に育成するためにも、海外自社工場の段階に踏み込むことになる。

海外生産比率が拡大すれば、物流のコストダウンや効率などを上げるため、国内物流センターだけでなく、海外物流センターも必要になってくる。しかもこの物流システムのグローバル化は、次の段階の海外店舗グローバル化へとつながる。国内外の販売商品を生産地から最もコストが安く効率がよいルートで移動させることができる。

国内販売市場の拡大は、やがて成熟期に入ることによってスピードダウンとなり、更なる成長を求めるならこれまでの努力で完成してきた新しいビジネスシステムを海外まで広げるようなグローバル戦略をとらなければならない。その第一歩としてグローバル化の経験をより早く生かすことのできる国への店舗設置からスタートし、徐々にその他の国へ拡大するようになる。やがてビジネスシステムのグローバル化が完成する。

4. ニトリのグローバル戦略と競争優位性

流通業企業のグローバル戦略も製造業と同じく競争優位性維持のために役に立つと考えられる。ここではニトリのこれまで取ってきたグローバル化に関わるものを、輸出入、原材料調達、品質検査、製造、物流、店舗運営、人材育成等にわけ、それぞれ戦略目標と思われる「オペレーションの効率」、「リスクの管理」、「イノベーション・学習・適応」の三つの項目と競争優位の源泉として取り上げられる「国の違い」、「規模の経済」、「範囲の経済」、「速度の経済」の関係からニトリのグローバル戦略と競争優位性の関係を明らかにする。

4-1 グローバル戦略によるオペレーションの効率の実現

企業はグローバル戦略をとることにより、国の違いから派生する賃金や資本等の低コストメリットを享受でき、広範囲な活動を通じて潜在的な規模の経済性のメリットを拡大、享受し、さらに製品、市場、事業をまたぐ投資やコストの共有による範囲の経済性も得られる。

「オペレーションの効率の実現」にニトリが最初に取り組んだのは海外からの輸入であった。ニトリの海外直輸入は最初「プラザ合意」による円高の海外生産のメリットを考えてスタートしたが、その後も輸入から販売商品の調達を拡大してきた。今世界各地 270 箇所を超える工場で商品を生産している。海外開発 PB 商品の比率も年々増えつつ、2011 年には 81.3% になっている。生産コストの安い国で生産した商品を、輸入を通してそのベネフィットを享受するグローバル戦略であるが、まさに「国の違い」によるオペレーション効率の発揮である。また、海外生産の拡大によって「規模の経済」を加え、さらに効率が高められる。

調査と原材料の調達もそうであるが、ニトリの海外ソーシングは 1989 年のシンガポール進出に始まり、その後も海外拠点の新設や統廃合を経て、現在では中国、マレーシア、タイなど 7 ヶ国 15 ヶ所に拠点を設置し、世界各地からの合理的な商品供給先を積極的に開拓してきた。海外拠点による調査によって適正な品質・低価格の原材料を求めることができ、その上に原材料の調達もできる。これこそ「国の違い」による大きなメリットである。また、調査や原材料の調達等も地理的に現地に近いので「速度の経済」が発揮できる。

品質検査・管理に関して言えば、1985 年 5 月に台湾製家具の直輸入の経験に遡る。当初、輸入した商品を事前に調査なく検査もせず販売し、「買った直後なのにひび割れている。どうしてくれるんだ」といったクレームの嵐に見舞われたという経験である。1989 年にシン

ガポールに初めての海外拠点を設置し、少しでも仕入先に近いところに商品の品質検査・管理を図るように努めた。海外拠点の設置は、「速度の経済」効果が発揮できる重要な戦略となる。

海外事務所拠点の次に、ニトリは1993年に海外初の自社生産拠点をインドネシアに設置し、翌年に海外初の家具生産工場を稼働させ、自社生産を開始した。これによって販売商品が日本の高い技術によって生産され、その製品の品質・生産コスト管理がより一層確保でき、同時に海外で安く生産できるメリットも享受できる。これもまた「国の違い」によるオペレーション効率が高められた経営戦略目標である。もちろん生産拠点の選定によって生産コストをより安く抑えられるほかに、場合によっては生産資材を地理的に生産拠点に近いところで調達すると一定の「速度の経済」も発揮できる。

海外物流システムに関して、2004年に海外生産の最も多い地域である中国に上海の平湖物流センターを開設し、輸出調達センターとして輸出入の業務と商品保管・店舗へのデリバリの効率を大きくアップした。生産先に近い海外物流拠点の設置によって「国の違い」によるメリットの発揮、海外の数箇所にデリバリの業務を集中することで、さらに「規模の経済」と「速度の経済」も発揮できる。

海外店舗の開設に関して、2007年に台湾で最初の海外店舗を開設し、その後も速いスピードで海外店舗を展開し、2015年10月までに台湾に24店舗、アメリカに5店舗、中国に5店舗を出店し、海外の店舗数は34店舗となった。「国の違い」による海外店舗の開設は、コスト面のみならず、これまでの経営ノウハウを海外でも生かし、国内店舗の開設より短い時間で店舗開設ができたこと及び店舗数の拡大に伴って「規模の経済」をより一層発揮できるようになる。また、海外店舗の開設は、海外生産拠点や海外物流センターとグローバル戦略で結びつくことによって「速度の経済」も発揮できる。

最後に、これまで見てきた様々な海外拠点と機能の拡大に伴って、一つの拠点到幾つかの機能を持つことでコストの共有ができる「範囲の経済」にもつながる。例えば、シンガポールに開設された事務所に貿易業務や調査／資材調達や品質検査などの機能をこの一箇所で果たせるので、一つの機能のみの拠点設置よりも効率よくできる。また、今後の店舗開設の情報収集にも役に立つ。

4-2 グローバル戦略によるリスクの管理

リスクの管理に関しては、各国の比較優位の変動に対しても経済リスク、政治（政策）リスク、資源リスク、競争リスクといった各種のリスクの管理を国の違いを生

かして行い、規模の経済とオペレーション上の柔軟性をバランスさせ、「範囲の経済」を生かして多方面のリスクをポートフォリオ的に分散できる。

先ほど述べたようにニトリは、今世界各地270箇所を超える工場で商品を生産している。各生産拠点はそれぞれ様々なリスクを持っているが、数箇所のみに集中するのではなく、生産工場を分散し、「国の違い」によってリスクの軽減が果たされる。また、海外生産を拡大したことで、様々なリスクとバランスをとった上で、リスク管理にかかるコストも「規模の経済」によるメリット、現場に近いリスク管理の「速度の経済」のメリットをそれぞれ享受することができる。

海外拠点における調査・資材調達や品質検査・管理も海外生産の拡大とほぼ同様なメカニズムで理解でき、「国の違い」、「規模の経済」、「速度の経済」などの競争優位を発揮することができる。実際にニトリは、海外における調査・資材調達や品質検査・管理に注目し、その海外拠点の拡大によってリスク管理をより強化するような経営方針を採っている。

海外自社工場での製造は、日本の高い生産技術を生かしたうえ、品質と生産コストのバランスを取った上でのグローバル戦略である。特に海外生産拡大の中で、製品の品質に起きた問題を解決することができる海外自社工場での製造は、まさに「国の違い」によるリスク管理の実現である。また、ニトリが保有する工場以外で製造する際、そのプロセスを完全に外部に委任するのではなく、各地に社員が常駐することで徹底的に管理する仕組みをとっている。製品の品質検査と製造工程の改善指導などを行い、製品の品質を維持・向上させるように進めている。調査や原材料調達も加え、このような人材の育成とノウハウの蓄積も海外自社工場を持つことで実現できる。ベトナムセミナーの開催はその一つの体现である。

海外物流システムは、どのようにリスクの管理という戦略目標に貢献するか。まず、これまで自社海外物流センターを経由せず、国内の物流センターに直接に送られていたが、海外物流センターの設立によって海外生産製品の検査や調達等は、海外物流センターで行い、より早い段階でリスク管理ができる。これは明らかに「国の違い」によって実現できたものである。海外生産の拡大によって、物流システムのリスク管理にも「規模の経済」が働くようになる。また、海外生産地に近いことでリスク管理にも「速度の経済」の効果が期待される。中国にある物流センターの一部は、製品のデリバリと保管の機能以外に貿易業務の機能も備え、お互いにサポートしあう。これによって「範囲の経済」によるリスク管理も可能になる。

最後に海外店舗の展開と、グローバル戦略の目標に当たるリスク管理との関係を見ていく。そもそも店舗運営の結果は、その国の経済状況に左右される部分がある。日本国内の経済状況がよくない時に、店舗の販売状況に影響しない可能性は低い。しかし、それが海外店舗の所在地と必ずしも連動すると限らず、海外店舗の展開はそこにリスクの管理が機能する。このリスクの管理は「国の違い」によるものである。また、海外店舗の拡大によってリスク管理においても「規模の経済」や「速度の経済」のいずれも発揮できる。そしてこれまで検討してきた様々なグローバル戦略に関わったリスク管理を海外店舗事務所で行うことによって「範囲の経済」の効果も期待できる。

4-3 グローバル戦略によるイノベーション・学習・適応

国の違いを生かして各国の組織社会システムの違いを学習し、規模の経済に動的利点である経験によるコスト削減及びイノベーションを促し、さらに異なる製品、市場、事業にまたがる「範囲の経済」による学習の共有の可能性を生かすことができる。

そもそも海外生産は、「国の違い」によるイノベーション・学習・適応と関わるグローバル戦略である。自国で生産されなかったものが、他国の企業や組織や社会システム等のもとに開発され、生産されたものは数多くある。その海外でしか起きないイノベーションを活用することで競争優位を確立できる。また生産にとどまらず調査／資材調達から、品質検査／管理、製造、物流、店舗運営まで、国内にない現地のイノベーション・学習・適応を生かすこともできる。

ニトリには、海外のイノベーション・学習・適応を活用するもう一つ戦略がある。それは、入社3年目社員全員を対象にアメリカセミナーを継続的に行うことであり、アメリカのチェーンストア企業を視察することで、アメリカのイノベーション・学習・適応を学ぶことである。ニトリのビジネスシステムの原型も創業者がアメリカへ研修することで与えられたものである。ニトリの海外店舗に関して、台湾、アメリカ、中国などから海外店舗を展開していくのも、これらの国でそれまでの様々なグローバル戦略によるイノベーション・学習・適応を生かそうとするものである。

海外のイノベーションも「規模の経済」、「範囲の経済」、「速度の経済」への発揮が期待される。海外生産の拡大によるコストの削減とイノベーションの経験からの学習は「規模の経済」という結果をもたらす。多くの海外拠点に異なった構成要素からの共有された学習は、「範囲の経済」への波及効果が起きる。また、海外店舗に関し

て海外の需要に合致するようなイノベーションに関わる商品開発を現地で行うほうが、「速度の経済」の効果が発揮すると考えられる。

流通業のグローバル戦略と競争優位性の関係について、グローバル戦略の「オペレーションの効率の実現」、「リスクの管理」、「イノベーション・学習・適応」の三つの戦略目標、それを達成するために「国の違い」、「規模の経済」、「範囲の経済」、「速度の経済」の四つの競争優位の源泉に求められるフレームワーク、それに「仕入先のグローバル化」、「調査・資材調達」、「品質検査・管理」、「海外自社製造」、「海外物流システム」、「海外店舗」、「ビジネスシステム・人材育成」などのそれぞれ異なる時期からスタートしたグローバル戦略アイテムをもって検証してきた。それによってニトリがこれまで取ってきたグローバル戦略は企業の競争優位に貢献したことが分かる。ニトリの成功の一因だと考えられる。

5. 結論と今後の課題

本稿は、ニトリを事例に、流通業における①企業活動の国際的な展開、いわばグローバル戦略的なプロセスの解明と、②企業のグローバル戦略と競争優位との関係を明らかにすることを研究目的とするものである。

第一の研究目的に関しては、ニトリがこれまでとってきたグローバル戦略に当たる国際的な展開における歴史的事実を通して確認した。その結果としてニトリのような専門店を経営する企業は、まずその専門店に関してすでに経営ノウハウを持っている先進国のビジネスモデルの手法の導入からスタートする。次に商品の仕入先を、輸入を通して国内から海外まで拡大し、仕入先のグローバル化の段階に入る。第三に、生産コストを抑えると同時に国内の高い生産技術を生かすため、自社生産商品、いわゆるPB商品の製造を国内から海外へと移転する段階に進める。第四に、流通業にとって重要だと思われる流通システムも海外生産の拡大に伴って海外流通システムの設置を開始する段階に入る。やがて、第五に、海外店舗を設置し、これまでの積んできた経営ノウハウを海外店舗の運営に生かし、企業全体の経営拡大を図る段階に入り、最後にビジネスモデルのグローバル化を完成する。

注意すべきは、一つの段階から次の段階へ移る際に、新しいグローバル戦略にとって代わるのではなく、今までのグローバル戦略の内容に新しい戦略を加えるという方法で進めることである。すなわち、グローバル戦略の

内容をどんどん拡大していくような進め方である。製造業のグローバル戦略のプロセスも完全にとって代わるものではないが、流通業はその傾向がもっとはっきり示される。

第二の研究目的に関して、Ghoshal (1987) のフレームワークを原型に競争優位の源泉に「速度の経済」を加えた新しいフレームワークを用いて、ニトリがこれまで取ってきた「ビジネスモデルの手法の導入」「仕入先のグローバル化」,「調査・資材調達」,「品質検査・管理」,「海外自社製造」,「海外物流システム」,「海外店舗」,「ビジネスシステムの確立・人材育成」などを、グローバル戦略の目標とそれを実現するための競争優位の源泉の関係に取り入れて検証してきた。ニトリが取ってきたグローバル戦略の多くは、ニトリの競争優位との関係を強く示した。

流通業の競争優位性について、ニトリを事例に李 (2015) が事業システムの視点で考察してきた。それによって、ニトリの成功はこれまで進化し続けてきた事業システムの設計にあると結論づけ、またその事業のコンテンツと事業領域による検討も進めてきた。その事業システムの到達には様々な要因があると思われるが、ニトリのグローバル戦略はそれに大きく貢献したとも言えてよい。その理由はこれまでの検討から確認できよう。

グローバル戦略の位置づけについて、ニトリは、日本国内外の経済環境の変化に応じ、「ビジネスモデルの手法の導入」「仕入先のグローバル化」,「調査・資材調達」,「品質検査・管理」,「海外自社製造」,「海外物流システム」,「海外店舗」,「ビジネスシステムの確立・人材育成」などのグローバル経営戦略を打ち出してきた。それは、単なる海外市場の拡張による目先の利益の拡大だけでなく、それらのグローバル戦略を通して、それぞれの段階に応じて競争優位の強化を図り、自社の競争力を高めてきたものである。

しかし、ニトリの海外市場展開としての「グローバル戦略」は、2007年からスタートしてまだそれほど長くなく、進出先も2014年10月に中国での初店舗をオープンして以降、台湾、アメリカ、中国など合わせて三つの国の34店舗であり、黒字転化したのは台湾のみである。国際人材がやや乏しいニトリにとって、グローバル戦略としての「海外市場のマーケティング戦略」が今後どのように展開していくのか注意深く観察していきたい。

再興戦略-JAPAN is BACK-」～国際展開戦略』において「海外市場の獲得のための戦略的取組」を重点政策として掲げている。http://www.kantei.go.jp/jp/headline/seicho_senryaku2013_plan3.html

- (2) 経常利益ランキングの上位10位に専門店を経営する企業は4社があり、それぞれ3位のファーストリディング、5位のニトリホールディングス、7位のエービーシー・マート、9位のしまむらである。
- (3) 事業システムは、経営戦略の有効性を「事業コンセプト」と「事業システムの設計原理」に求めた上で企業の競争優位性を確認するフレームワークであり、加護野忠男 (1999) と加護野忠男・井上達彦 (2004) がそれにあたる研究である。

参考文献

- 1) Barney, J. (1991) "Firm resources and sustained competitive and advantage", *Journal of Management*, 17 (1) :99-120
- 2) Barney, J. (2001) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, N.Y.: Prentice-Hall (岡田正大訳『企業戦略』ダイヤモンド社, 2003年)
- 3) Bartlett, C.A. and S.Ghoshal (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, HBS Press (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社, 1990年)
- 4) Doz, Y. (1976) "National Policies and Multinational Management", *Doctoral dissertation*, Harvard Business School
- 5) Ghoshal, S. (1987) "Global strategy: An organizing framework. Strategic" *Management Journal* 8:425-440
- 6) Goldman (2001) "The Transfer of Retail Formats into Developing Economies: The Example of China" *Journal of Retailing*, Vol.77, No.2 p.223.
- 7) Kogut, B. (1985) "Desining global strategies: Comparative and competitive value added chains", *Sloan Management Review*: Summer:15-28
- 8) Porter, M.E. (1986) *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press (土岐坤ほか訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社, 1989年)
- 9) Prahalad, C. K. (1975) *The Strategic Process in Multinational Corporation*, *Doctoral dissertation*, Harvard Business School
- 10) Salmon, W. J. and A. Tordjman (1989), "The

注

(1) アベノミックスは『新たな成長戦略として』「日本

- Internationalization of Retailing”, *International Journal of Retailing*, Vol.4, No.2.
- 11) Treadgold, A. D (1988) , “Retailing without Frontiers”, *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol.16, No.6.
 - 12) Vernon,R (1971) , *Sovereignty at Bay: the Multinational Spread of U.S. Enterprises*,Basic Books Inc. (霍見芳浩訳『多国籍企業の新展開—追いつめられる国家主権』ダイヤモンド社, 1973 年)
 - 13) Yip, G. (1989) “Global strategy in a world of natons” *Sloan Management Review*, Fall:29-41
 - 14) Yip, G. (1992) *Total Global Strategy* New York:Prentice-Hall
 - 15) 赤松要 (1956) 「わが国産業発展の雁行形態—機械器具工業について—」『一橋論叢』第 36 巻第 5 号
 - 16) 大下英治 (2013) 『落ちこぼれでも成功できる—ニトリの経営戦記』徳間書店
 - 17) 岡田正大 (2001) 「ポーター vs. バーニー論争の構図: RBV の可能性」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』5 月号: 88-92
 - 18) 加護野忠男 (1999) 『<競争優位>のシステム—事業戦略の静かな革命』PHP 新書
 - 19) 加護野忠男・井上達彦 (2004) 『事業システム戦略—事業の仕組みと競争優位』有斐閣
 - 20) 川口恒良 (2013) 「更なる海外展開を見据え台湾での出店を進めるニトリ」『中華民国台湾投資通信』vol.220
 - 21) 経済産業省 (2012) 「流通業の国際展開の現状と今後の対応について」『第三回産業構造会議流通部会審議用参考資料』
 - 22) 似鳥昭雄 (2003) 「ニトリの事業創造」『経営論集 (北海学園大学)』第 1 巻 3 号
 - 23) ニトリホールディングス 『有価証券報告書』各年度
 - 24) ニトリ人事部 (2014) 『ニトリ入社案内 (2014 年入社) ビジネス篇・キャリア篇』
 - 25) ニトリ『ニトリ公式企業サイト』<http://www.nitori.co.jp/>
 - 26) 矢作敏行 (2009) 「事例研究: ニトリの急成長・高収益を生み出すバリューチェーン構築」『経営志林 (法政大学)』第 46 巻 3 号
 - 27) 李嗣堯 (2015) 「流通産業の競争優位性についての一考察—ニトリの事業システムを中心として」『高雄餐飲大学国際シンポジウム論文集』台湾

Globalization Strategies for Competitive Advantages in Distribution Industry-A Case study of Nitori

By Tzu-Yao Lee*

* Graduate School of Japanese Marketing and Business Strategies, National Taichung University of Science and Technology

Abstract

The research aims to clarify the distribution industry based on a case study of Nitori Company about its global strategies: (1) a company's global strategic process (2) the relationship between competitive advantage and the global strategy.

The historical fact examination on the global strategy conducted by the Nitori presents that a company runs a Nitori-like specialist store begins with importing know-how from a business model in a developed country, and then enters a stage that buy in a stock of goods from international suppliers in order to produce its own products called PB, which also known as an exporting stage. As a result, it brings in an overseas distribution system, which leads to open the overseas stores in order to make the best use of the management know-how from domestic to overseas with a possibility to expand the enterprise to a larger scale. Therefore, it completes the strategic process in the business model in the globalization.

It has been verified that many of the global strategies used by Nitori strongly indicate the relationship between competitive advantage and the global strategy.

KEYWORDS: Globalization Strategies, Competitive Advantage, Distribution Industry, Nitori, Retailing Industry



バンドン会議（1955 年）について

水野光朗⁺ By Mitsuaki MIZUNO⁺

⁺名城大学非常勤講師・名城大学アジア研究センター研究員 ⁺Lecturer, Meijo University / Research Fellow of MARC, Meijyo University

⁺公立大学法人 都留文科大学文学部 准教授 ⁺Associate Professor, Faculty of Letter, Tsuru University

要旨

1955年にインドネシアのバンドンで開催されたバンドン会議（アジア・アフリカ会議）は、第二次世界大戦直後の国際政治において生じた東西冷戦に対応するために、アジア・アフリカ諸国が開催した国際会議である。この会議において、アジア・アフリカ諸国は、アメリカを中心とする西側陣営、ソ連を中心とする東側陣営のどちらにも与せず、東西冷戦を緩和するための方策として、平和十原則を提唱した。平和十原則は、1954年にインドと中国が、いわゆるチベット協定の前文で規定した平和共存五原則を敷衍したものである。本稿は、このバンドン会議をその歴史的背景も含めて考察した。

キーワード：バンドン会議，平和共存五原則，平和十原則，東西冷戦

1 はじめに

本年（2015 年）は、第二次世界大戦終結 70 年目であると同時に、バンドン会議（第 1 回アジア・アフリカ会議）から 60 年目にあたる。第二次世界大戦終結 70 年目に際しては、例えば、わが国の安倍晋三首相の談話（2015 年 8 月）、中国の反ファシズム戦争勝利 70 周年記念式典（2015 年 9 月）など国際的な注目を集める行事が数多く開催されている。しかしながら、バンドン会議については、さほど関心が払われていない。バンドン会議は、以下、述べるように、第二次世界大戦後の世界秩序を考えるうえで、極めて重要な諸課題を提示している。そして、第二次世界大戦前の世界秩序は、欧米を中心として形成されてきたが、第二次世界大戦後は、それまで欧米の従属変数として位置づけられることが多かったアジア・アフリカが、主体的かつ積極的に世界秩序の形成とかかわりあうようになった。この一つの転機となるのが、バンドン会議である。

バンドン会議については、従来、例えば、岡倉古志郎による一連の研究¹がなされてはいるが、近年では、さほど研究がなされていない。

そこで本稿では、従来、ややもすれば欧米中心に捉えられることが多い近現代国際関係史を、バンドン会議を基軸として、アジア・アフリカの側から捉え返すことを試みたい。さらには、アジア・アフリカにおける（欧米による）植民地化、民族独立運動、独立と脱植民地化といった流れを、欧米との関係性に着目しつつ、通時的に考察することも試みたい。

2 アジア・アフリカの植民地化（18, 19 世紀の欧米とアジア・アフリカ）

まずはじめに、バンドン会議にいたる国際関係史的な流れ（歴史的経緯）を、欧米とアジア・アフリカとの関係性に着目して、改めて整理しておきたい。

アジア・アフリカが欧米の植民地となった（植民地化された）のは、18, 19 世紀であったことは論を待たない。当時、欧米では、国民国家を構成単位とする西欧国際体系が成立していた。アジア・アフリカでは、欧米とは異なる国際体系が存在していた。例えば、東アジアにおいては中国を中心とする東アジア国際体系、西アジアのイスラム圏ではイスラム国際体系が、それぞれ存在していた。国際体系に着目して、植民地化を捉えるのであれば、欧米において成立していた西欧国際体系が、アジア・アフリカ独自の国際体系を自らの国際体系に包摂したことになる。西欧国際体系が世界を覆い尽くしたともいえよう。西欧国際体系が全地球規模で拡大した（globalization）ともいえる。アジア・アフリカの立場に立てば、自らの国際体系が欧米によって破壊され、欧米を中心とした西欧国際体系に呑み込まれたともいうるのであった。

この過程を、欧米とアジア・アフリカとの関係性に着目して整理すると、アジア・アフリカは、まず、欧米における産業革命にとって必要な原材料・資源供給地として位置づけられた。そして、第二に、アジア・アフリカは、産業革命によって生産された産品（製品）の消費地としても位置づけられたのである。すなわち、アジア・アフリカのこの二つの側面（原材料・資源供給地と、産品（製品）の消費地）は、相互補完的な関係にあるのであって、ここに欧米とアジア・アフリカとの関係性が認

められるのである。

3 アジア・アフリカにおけるナショナリズム (19, 20 世紀の欧米とアジア・アフリカ)

アジア・アフリカは、18, 19 世紀に、主として欧米諸国によって植民地化され、欧米における産業革命にとって必要な原材料・資源供給地であるとともに、欧米における産業革命によって生産された産品（製品）の消費地として位置づけられるようになった。ただし、だからといって、アジア・アフリカが欧米よりも常に劣位に置かれていたとは必ずしも言い切れない。というのは、確かに当初、欧米は、アジア・アフリカを植民地として直接支配していたが、その支配領域が拡大するとともに、植民地行政官を育成する必要性が増大し、欧米のみによって植民地行政官をまかなうことが困難になり、アジア・アフリカにおける富裕層（エリート層）を植民地行政官として自らの植民地統治に取り入れる必要性が生じたのであった。

例えば、インドはイギリスの植民地統治を受けていたが、インド現地の植民地行政は、インド総督（副王）をトップに、本国イギリスから派遣された定員 1200 名弱の高級官僚集団であるインド高等文官（Indian Civil Service: ICS）がいない、現地のインド人下級官僚や現地人エリート層の協力と補佐を受けた²。ベンガル [地方] 出身の [スーバス・] チャンドラ・ボースは 1920 年の ICS 試験に 4 番で合格したが、研修後の乗馬試験で落とされた。彼は英帝国に仕える ICS から一転して反英独立運動に身を投じ、30 年代のインド国民会議派の有力指導者の一人となった。彼は ICS の二次試験で落とされたのに、これが ICS をそでにして民族独立運動に身をささげたという伝説を作り出し、雄弁とあいまってネタジー [ヒンディー語の発音に即した表記では、「ネータージー」である]（指導者の意味）人気を生み出した³。また、マハートマ・ガンディー、ジャワハルラール・ネルー、モハンマド・アリー・ジンナーといったのちの独立運動の指導者たちは、宗主国であるイギリスで教育を受け、主に弁護士としてイギリスで生計を営んでいた。また、イギリスもインドの富裕層（エリート層）をイギリス本国に留学させ、イギリス支配に役立つ教育をおこなって、インドにおいて自らの統治に役立つ人材を養成する政策をとった。

イギリスによるインドの植民地支配という点において、こうした状況をインドの側から見ると、インドの民衆は、イギリスの植民地支配に協力する支配者層と、イギリスによる植民地支配を受ける被支配者層の二つに二極分化していったということができる。だからこそ、1885

年に、インド人のダーダーバーイー・ナオロジーとイギリス人のアラン・オクタビアン・ヒュームは、共同で、ボンベイにおいて、インド知識人層の不満を吸収しつつ、インド人の政治参加を漸次拡大するための体制補完的、穏健的な団体としてインド国民会議 (Indian National Congress) を設立するに至ったのであった。このインド国民会議は、当初、インドの独立を求めることはなく、イギリスによる植民地統治の枠内で、インド人の自治を拡大することを指向していた。

すなわち、インドの場合、イギリス植民地支配の初期において、インド人の富裕層は、その一部に限定されてはいたが、(自ら自覚していたかどうかはともかく) 支配者であるイギリスに留学し、イギリスで教育を受け、イギリス支配に協力していたのであるから、インドはイギリスによって一方的に支配され、抑圧され、弾圧されていたとは言い切れない。インドは、イギリスによって利用されたと同時に、イギリスを利用していただのである。ここにおいても、インドとイギリスとの間に、一方的ではない関係性を観て取ることができる。さらに、これは後に述べることになるが、独立後の指導者は、独立前において、一時的にせよ植民地支配者の側に立っていたことがあることが多く、その場合、独立前の政治的枠組みをそのまま継承することが多かった。

このことは、インドに限定されたことではない。一例をあげると、ベネディクト・アンダーソンは、配電盤 (switchboards) と宮殿 (palaces) という例えを用いて、次のように述べている。

革命に成功した指導者はまた、旧国家の配線 ― ときには、役人、情報提供者をふくめて、しかし、常に、ファイル、関係書類、公文書、法律、財務記録、人口統計、地図、条約、通信、覚書その他 ― を相続する。まえの所有者が逃げだしてしまった大邸宅の複雑な配電システムのように、国家は、新しい所有者がスイッチを入れ、ふたたびあのまえとかわらぬ輝かしい自己をとりもどすことを望んでいるのだ。

したがって、革命的指導部が、意識的あるいは無意識的に、領主の振る舞いをするようになったとしても、あまり驚くにはあたらない⁴。

わたしがここで指導部を強調するのは、古い配電盤と宮殿を相続するのが指導部であって、人民ではないからである。広範な中国人民大衆が、カンボジアとヴェトナムの植民地境界線沿いでなにが起こるかと気をもんでいるとは、だれも想像しないだろう、あるいはまた、クメール人とヴェトナム人の農民が、両人民のあいだの戦争を望んだとか、これについて相談を受けたとかいうこともありえない。これらの戦争は、まさに文字通りの意味で、

「書記局の戦争」であり、民衆のナショナリズムは、事後的に、そしてつねに自己防衛の言語で、動員されたのである⁵。

このように、欧米とアジア・アフリカとの関係は、欧米によるアジア・アフリカの植民地支配、すなわち搾取する・搾取されるという関係のみならず、植民地支配を受けていた側も、欧米への留学や植民地行政官としての採用（就職）という形で、欧米を利用するという関係でもあった。

4 二つの世界大戦と民族自決（20世紀の欧米とアジア・アフリカ）

第一次世界大戦、大戦間期、第二次世界大戦を契機として、欧米とアジア・アフリカとの関係に大きな変化が生じた。欧米に起源をもつナショナリズム（民族自決）思想が、アジア・アフリカに流入したのである。

例えば、インドの場合、[第一次世界大戦の]開戦とともに、イギリスは目的遂行のためにインドの人的・物的な資源の全面的な活用方針を打ちだし、インド側、とくにインド国民会議派も、この要請に応じる姿勢をとった。

[インド国民会議派]スーラト大会[1907年]以後、つまり民族派政治家が追われたのちの会議派を指導していたのは、[ゴパール・クリシュナ・]ゴカレーに代表されるようなイギリスの勝利をインドの勝利とする側近派政治家であった。1914年12月、マドラスで開かれた会議派年次大会では、インドの藩王の国民にあてたイギリス国王のメッセージへの感謝決議がなされ、つづいてインド総督に対しては、“英帝国の権利と正義と大義”を擁護するために、ともに戦う機会をインドに与えられたことに感謝の意があらわされた。一方、1893年以来南アフリカにあり、在留インド人のための弁護士活動と人権擁護活動に従事してきたモーハンダース＝カラムチャンド＝ガンディーは、開戦直後、たまたまロンドンにいたが、やはり前述の観点から、戦争協力の意向を明らかにした。1915年にインドに帰国したのちも、ガンディーの協力態度には変化がなかった⁶。

しかしながら、第一次世界大戦が終結すると、イギリスにしてみれば、戦争に勝利した喜びにひたることができたにしても、協力者インドの立場はそれとは異なるものであった。戦争協力の代償としてインドの民衆がえたものは、日常生活の破壊と政治活動への弾圧にほかならなかった。民衆の怒りは限界点に向かい、自治要求運動はにわかに高揚するにいたった。⁷のである。さらに、[イギリス支配に対する]抵抗運動の新しい局面をつくりだ

した条件として、広範な労働運動と農民運動の組織的な発展が指摘されよう⁸。

そして、1939年9月、第二次世界大戦が勃発すると、インド総督[ビクター・ホープ・]リンリスゴーは声明を発表し、インドも参戦国とされた。第一次[世界]大戦のときと同様に、ふたたび植民地インドは宗主国イギリスと運命を分かちことが当然のこととされた⁹。

そして、インド総督がインド側と協議することなく戦争状態宣言を行ったことによって、会議派はインドがイギリスの付属物にすぎない存在であるという現実を再確認した。そして[1939年]9月14日、[国民会議派の最高意思決定機関である]会議派運営委員会は、ファシズムを弾劾し、ドイツ侵略の犠牲とされている人々に同情の意を表するとともに、イギリスがインドを対等に遇しない限り、会議派はイギリスの戦争を支持できないという趣旨の決議を採択した。つまり、会議派の側にしてみれば、イギリスは戦争目的が自由と民主主義を守るところにありと公言しながら、その自由と民主主義がインドでは否定されているとする現実認識をもたざるをえなかった¹⁰。

このように、イギリスとの関係について、会議派は、第一次世界大戦の際には、協力する姿勢を鮮明にしていたが、第二次世界大戦の際には、非協力という方針を打ち出したのである。この政策転換の背景にあるのは、インドの民族主義者たちが、欧米で身につけたナショナリズムの思想であった。また、ロシア革命の成功によって、社会主義・共産主義の思想もインドの民族主義者たちに大きな影響を与えた。ナショナリズムの思想は、インドで自然発生的に芽生えたのではなく、その根源は、欧米にあった。ここにおいても、欧米とインドとの間で、関係性を見出すことができる。

そして、こうした状況は、インドに限定されず、アジア・アフリカで広く見受けられたのであった。

5 第二次世界大戦の終結とアジア・アフリカの独立（20世紀の欧米とアジア・アフリカ）

ところで、第二次世界大戦は、欧米とアジア・アフリカとの関係のみならず、アジア・アフリカ相互の関係にも大きな影響を与えた。

たとえば、インドネシアの場合、オランダは、1602年、ジャワに東インド会社を設置し、1799年からインドネシアを植民地として直接支配していた。1942年になると、日本がインドネシアからオランダを放逐し、インドネシアは、1945年の第二次世界大戦の終結まで日本の占領下に置かれた。1945年には、日本の敗北に伴い、インドネ

シアは再びオランダの植民地統治下に置かれた。しかしながら、インドネシアのスカルノやモハマッド・ハッタに代表される民族主義者たちは、オランダの復帰を認めず、オランダとの間で独立闘争を展開したのであった。最終的に、1949年にインドネシアとオランダは、ハーグ協定を締結し、インドネシアはオランダから独立した。スカルノは、日本軍政に協力してはいたが、その目的は、日本によるインドネシア占領・支配に積極的に賛成していたからではなく、インドネシアのオランダから独立にたいする支援を日本から取り付けるためであった。すなわち、民族主義者たちは、日本を利用して、植民地支配者オランダをインドネシアから放逐し、独立を成し遂げることを意図したのであった。国によっては、たとえば、ビルマのように、日本の占領・支配に協力するという口実で、日本の支援を得て、独立後に備えた（無論、日本には真の目的は明らかにしないで）国軍を組織するものもあった。

日本は、言うまでもなく、アジアの一部であるから、アジア（・アフリカ）相互の関係にも、第二次世界大戦は大きな影響を与えたのである。そして、第二次世界大戦後、アジア・アフリカの多くは、欧米の植民地支配から脱し、独立を達成した。すなわち、アジア・アフリカは、植民地という欧米への従属的地位から脱し、経済的には欧米よりも立ち遅れてはいたけれども政治的には欧米と対等な地位を獲得したのであった。

他方、第二次世界大戦後、欧米においても相互の関係に大きな変化が生まれた。東西冷戦である。無論、東西冷戦が始まる以前の欧米が一枚岩となって一つにまとまっていたわけではない。しかしながら、アメリカでは、1946年に反共封じ込め政策の嚆矢ともいえるべきジョージ・ケナンのいわゆる長文電報が政権内部で検討され、1947年にはトルーマン・ドクトリンとマーシャルプランが発表された。他方、ソ連・東欧では、1947年にコミンフォルムが結成され、1948年にチェコスロバキアで政変が起き共産党政権が樹立される等、次第にアメリカとの対決姿勢をあらわにする政策が採られるようになった。

欧米において、東西二つの世界に分裂する決定的な転機となったのは、1949年の東西両ドイツの成立である。アメリカを中心とする資本主義諸国は西ドイツを、ソ連を中心とする社会主義・共産主義諸国は東ドイツを、それぞれ支援し、アメリカとソ連を中核とする西側陣営と東側陣営の対立が先鋭化した。

欧米における東西対立は、1949年以降、漸次アジア・アフリカにも波及していった。

中国大陆では、1945年に日本が第二次世界大戦で敗北して以来、中国共産党と中国国民党による内戦（国共内

戦）が行われていたが、1949年に中国共産党は北京を首都として中華人民共和国を樹立した。中国国民党は、中華民国を中国大陆の南京から台湾の台北へと転じた。ソ連を中心とする東側陣営は、中華人民共和国を、アメリカを中心とする西側陣営は、中華民国をそれぞれ支援した。

朝鮮半島では、1945年に日本が第二次世界大戦で敗北し同半島から撤退して以来、北緯38度線以北にソ連の支援を受けた朝鮮民主主義人民共和国が、同線以南にアメリカの支援を受けた大韓民国が、それぞれ成立していた。ところが、1950年に朝鮮民主主義人民共和国が朝鮮半島の統一を名目に大韓民国に攻め入り、朝鮮戦争が勃発した。ソ連、そして後に中国（中華人民共和国）が朝鮮民主主義人民共和国を、アメリカが大韓民国を、それぞれ支援したことから、朝鮮戦争は、東西陣営間が対立する場と化した。

フランス領インドシナでは、日本の敗北と撤退後、かつての支配国であるフランスが植民地支配を目的として復帰していたが、フランス領インドシナの独立を目指すベトナム共産党とフランスとの間で内戦ともいえる状況（第一次インドシナ戦争）が生じた。結局のところ、第一次インドシナ戦争は、ベトナム共産党の勝利に終わったものの、東南アジアへの共産主義勢力の拡大を恐れたアメリカは、1954年のジュネーブ協定（第一次インドシナ戦争を終結させるための条約）によって、北緯17度以南のフランス領インドシナに、ベトナム共和国（南ベトナム）を成立させた。同線以北のフランス領インドシナには、ベトナム共産党を中核とするベトナム民主共和国（北ベトナム）が成立した。ソ連を中心とした東側陣営は、北ベトナムを支援した。こうして、西側陣営が支援する南ベトナム対東側陣営が支援する北ベトナムという対立図式が成立し、ベトナムが東西対立の舞台となった。

こうして、結局のところ、当初は欧米に限定されていた東西対立が、アジア・アフリカにも波及したのである。第二次世界大戦後、欧米による植民地支配を脱したアジア・アフリカは、再び欧米中心の国際秩序（東西冷戦）に巻き込まれたのであった。

そして、アジア・アフリカは、東西冷戦とどう向き合うのか、ひいては、欧米とどのように関わりあい（関係性）を持つのかについて検討する必要に迫られた。アジア・アフリカは、第二次世界大戦前において欧米の植民地支配を受け、欧米の従属的地位に置かれ、第二次世界大戦終結後は植民地支配から脱したものの、東西冷戦構造に組み込まれたことから、自ら主体的に欧米との関係を構築する必要があった。こうした状況下で、アジア・

アフリカが生み出した新しい関係性が、非同盟であった。

6 非同盟の萌芽（1954年の平和共存五原則の提唱）

第二次世界大戦後、東西冷戦がアジア・アフリカに波及する国際関係において、アジア・アフリカが欧米との新しい関係性を模索する中、まず初めに動き始めたのは、中国（中華人民共和国）とインドであった。すなわち、中国は、国共内戦と朝鮮戦争によって東側陣営に組み込まれてはいたものの、アメリカを中心とする西側陣営とも何らかの関係を持たなければ、第二次世界大戦後の国際安全保障の枠組みとして機能し始めていた国際連合への加盟が不可能であった。他方、インドは、イギリスからの独立を達成してはいたものの、東西冷戦構造とは一線を画す国際秩序を模索していた。中国とインドは、チベットを介して国境¹¹を接しており、1950年に中国がチベットに人民解放軍を進駐させて以来、チベットを経由する陸上ルートでの国境貿易について、両国間で何らかの取決めを結ぶ実務上の必要性に迫られてもいた。

中国とインドは、1953年から国境貿易についての取決めについて協議を開始し、1954年に合意に達した。この合意の正式名称は、「中国チベット地区とインドとの間の貿易及び交通に関するインド共和国と中華人民共和国との間の協定」で、チベット協定とも呼ばれる。この協定は、国境貿易、具体的には、陸上ルートでの国境貿易が通過すべき通商拠点を規定していたが、協定の前文で、東西両陣営が平和的に共存するために遵守すべき国際規範、つまり、平和共存五原則を定めていた。すなわち、領土主権の相互尊重、相互不可侵、相互内政不干渉、平等互惠、平和共存の五つの原則である。平和共存五原則は、当初、アジア・アフリカが東西冷戦や欧米といかに関わりあうのかについての規範として提唱されたものではなく、あくまでも、中国とインド二国間の関係を規律する基本原則として定められていた。しかしながら、チベット協定が締結された1954年には、おりしもジュネーブ協定が締結され、朝鮮戦争と第一次インドシナ戦争が終結したこともあり、この原則は、アジア・アフリカが、東西冷戦や欧米とどのように関わりあうのか、さらには、東西両陣営が武力衝突をすることなく共存するためにはいかなる規範によるのか、といった国際社会が直面する喫緊の課題に対する、いわば処方箋ともいべき役割を果たしたのである。そして、平和共存五原則を大原則とし、東西両陣営どちらにも与せず、積極的に東西両陣営間の緊張緩和に資することを旨とする非同盟運動が、アジア・アフリカを中心に展開するようになった。

かくして、当初、チベット協定は、中国とインドという二国間の陸上ルートでの国境貿易について、実務上の取決めを目的としていた。平和共存五原則は、この協定の前文で規定されたにすぎなかった。しかしながら、平和共存五原則は、その時代背景もあって、中国とインド二国間関係を規定する原則から、東西冷戦構造に対応するアジア・アフリカが目指すべき原則へと受容され、非同盟運動の指針として定着していった。

そして、アジア・アフリカは、平和共存五原則を基軸とする新しい国際関係のあり方を、欧米とは一線を画した形で、明確に打ち出す国際会議を開催するにいたるのであった。この国際会議が、アジア・アフリカ会議である。

7 アジア・アフリカ会議（バンドン会議）（平和共存五原則から平和十原則へ）

1954年4月から5月にかけて、セイロンの首都コロomboで、インド、パキスタン、セイロン、インドネシア、ビルマの各首相が、首脳会談を行った。主要な議題は、1) アジア・アフリカ各国間の協力、相互利益、友好の推進、2) 代表各国関係および社会・政治・文化問題の検討、3) 国家の主権、民族問題、植民地主義などの、アジア・アフリカ諸国にとって特に重要な諸問題の検討、4) 現代における、世界、特にアジア・アフリカの諸国民の地位と、世界平和の推進のために可能である貢献の検討であった¹²。すなわち、東西冷戦構造に代表される欧米を中心とする国際秩序に、アジア・アフリカが主体的に関わりを持つこと、言い換えると、東西冷戦構造をアジア・アフリカの側から捉え返すことをこの会議は目的としていたのである。

そして、翌1955年4月、インドネシアのバンドンで、アジア・アフリカ会議が開催された。この会議には、アジア・アフリカの29か国¹³が政府代表団を派遣し、第二次世界大戦後、アジア・アフリカで開かれた国際会議としては参加国数の点で、最大の規模であった。

会議の結果、反帝国主義、反植民地主義、民族自決の諸原則に基づき、平和十原則を確認した。平和十原則は、先の平和五原則を敷衍したもので、次の十か条からなっている。1) 基本的人権と国連憲章の趣旨、原則を確認すること。2) すべての国の主権と領土保全を尊重すること。3) すべての人類の平等と国の平等を尊重すること。4) 国連憲章に基づく個別的、集团的自衛権を尊重すること¹⁴。5) 内政に干渉しないこと。6) 大国の特定の利益のために集团的自衛権を行使せず、他国に圧力を加えないこと。7) 侵略または武力による威嚇もしく

は武力の行使によって他国の領土保全や政治的独立を脅かさないこと。8) 国際紛争の平和的解決を目指すこと。9) 相互利益と相互協力を推進すること。10) 正義と国際的な義務を尊重すること。

これらの平和十原則は、アジア・アフリカが欧米との関係を築き上げるうえでの理念を謳いあげたものであるが、具体的な内容を細かく見ると、ある種のあいまいさともいえるべき点を看取することができよう。たとえば、基本的人権の趣旨、原則を確認するとされるが、基本的人権とは何であるかについて、明確な定義がなされていない。1948年に世界人権宣言が国連総会で採択されてはいたものの、基本的人権に自由権のみならず社会権を含めるかどうかについて、国連加盟国間で意見が分かれていた。結局、1946年に設置された国連人権委員会は、1954年に自由権と社会権を二つに分けて、自由権規約¹⁵と社会権規約¹⁶の草案を起草し、国連総会で審議が行われ、最終的に1966年に国連総会でこれら二つの規約¹⁷が採択された。すなわち、アジア・アフリカ会議が開催されたのは、国連において、これら二つの規約が審議されているさなかであった。

とはいえ、これらの平和十原則から、アジア・アフリカが欧米と平等・対等な立場で関係を築くことを意図していたことがわかる。さらに、アジア・アフリカの国々が個別的に政策を打ち出したのではなく、主体的に集団で共通の政策を策定したことにも意義がある。具体的には、アメリカを中心とする西側世界、ソ連を中心とする東側世界と並ぶ、第三世界として国際関係を主体的に構成する要素としてアジア・アフリカがその立ち位置を明確化したのであった。

8 東西冷戦に巻き込まれるアジア・アフリカ

このように、アジア・アフリカは、欧米と自律的な関係を築く主体、すなわち第三世界として自らを規定しつつ、国際関係における自らの立ち位置を明確化した。理念としては、アメリカを中心とする西側世界、ソ連を中心とする東側世界と並ぶ第三世界として自己規定しつつ、東西両陣営から距離を置くというより、むしろ積極的に東西対立に関与して、緊張緩和に資することを自己の使命としたのであった。

ところが実際には、東西対立に関与して緊張緩和に資するどころか、アジア・アフリカの域内の問題が、東西対立と結びつき、結局のところ、東西対立に巻き込まれてしまったのである。例えば、1962年のキューバ危機は、もともとは、キューバに核ミサイル基地を建設する

ソ連対これを阻止したいアメリカという対立構図であって、ソ連とアメリカの問題であった。しかしながら、核ミサイル基地の建設予定地がキューバであったことから、キューバがソ連とアメリカの問題に巻き込まれてしまった。キューバ危機に先立って、キューバは社会主義国となっていた¹⁸が、キューバ危機後、ソ連への接近を強め、結局のところ、東側陣営の一員となった。

ベトナムでは、1965年から1973年¹⁹にかけて南北ベトナムを直接的な当事者としてベトナム戦争が行われた。しかし、北ベトナムをソ連が、南ベトナムをアメリカが直接支援したため、ベトナムを舞台として、ソ連とアメリカが、いわば代理戦争ともいえるべき紛争を展開したのであった。最終的に、ベトナム戦争は、1976年のベトナム社会主義共和国の成立をもって終結したが、このベトナム社会主義共和国は東側の一員を自認し、実際、東側もそのように扱ったことから、ベトナムにおける第三世界は、東側世界へと変貌を遂げざるを得なかった。とりわけ、南北ベトナムは、バンドン会議の参加国であったことから、ベトナム戦争は、第三世界が東西両陣営と伍することの困難さを示すことになった。

さらに、1979年には、アフガニスタンで政変が起き、社会主義政権が成立した。新たに成立した社会主義政権が、ソ連に軍事援助を求め、ソ連はこれに応じて、アフガニスタンに軍を派遣した。この社会主義政権に反対する勢力は、政権側とゲリラ戦を展開し、アメリカに軍事援助を求め、アメリカはこれに応じた。こうして、アフガニスタンを舞台に、東西両陣営は対立を深めたのである。

こうして、アジア・アフリカは、第三世界として自己を規定し、東西両陣営の対立を緩和させることを目標としていた。しかし、結局のところ、実際には、第三世界内部での対立に東西両陣営が深く関与したり、第三世界を舞台として東西両陣営が対立を深めたりすることによって、アジア・アフリカは、東西冷戦に巻き込まれたのである。

9 冷戦終結とアジア・アフリカ

1989年、東西冷戦が終結した。冷戦期、アジア・アフリカは第三世界を標榜するものの、結局のところ、東西冷戦に巻き込まれてしまった。アジア・アフリカの第三世界は、東西両陣営の対立を緩和することを標榜していたが、逆に、自らが東西対立の舞台となったり、あるいは、アジア・アフリカ相互間での紛争が生じ、その理念が実現することはなかった。

しかし、だからといって、アジア・アフリカが目指した理念が無意味であったわけではない。

冷戦終結後、アメリカと旧ソ連（ロシア）が直接干戈を交える可能性は極めて低くなり、冷戦期に比べると核戦争が勃発する危険性も低下した。だが、経済的側面に着目すると、欧米先進諸国とアジア・アフリカ諸国との間で、経済的な格差が拡大するようになった。いわゆるグローバリゼーションの影響である。

こうした状況に対応するため、アジア・アフリカは、2005年4月にバンドン会議50周年首脳会議をインドネシアのバンドンで開催した。この会議で、アジア・アフリカは、欧米先進諸国が主導する経済のグローバリゼーションに対抗しながら、新しいアジア・アフリカの戦略的な連帯を模索した。ただし、会議の文言の上で「戦略的な連帯」を謳いあげてはいたものの、アジア・アフリカが共同して、各国の実際の政策に反映させることは、困難を極めた。アジア・アフリカと言っても一枚岩ではなく、国によって政治、経済、社会といった点で相違点が極めて大きいからである。

2015年4月には、アジア・アフリカは、バンドン会議60周年首脳会議を開催した。この首脳会議では、2005年に開催されたバンドン会議50周年記念首脳会議の成果と意義を再確認した。しかしながら、謳いあげた理念は1955年のバンドン会議の系譜をひくものであったが、実際に各国の政策に反映されたかという点、やはり国によって政治、経済、社会といった点で隔たりが大きく、アジア・アフリカ共通の政策を打ち出すには至らなかった。

このように、冷戦終結によって、アジア・アフリカが当初意図していた、国際関係の緊張緩和は成し遂げられたが、それは、アジア・アフリカの働きかけによるものではなく、東側世界の中心であるソ連邦の解体によるものであった。グローバリゼーションの進展によって、欧米とアジア・アフリカとの経済的な格差は拡大の一途をたどった。こうした新しい状況に対応するべく、アジア・アフリカは、2005年と2015年にそれぞれバンドン会議50周年と60周年を記念する国際会議を開催したのであった。

10 小括

以上の議論を踏まえ、今日的視座からアジア・アフリカ会議を振り返り、同時に、アジア・アフリカから見た近現代の国際関係史を俯瞰すると、その特質として次の諸点を指摘できよう。

まず第一は、国際関係史を通底する「関係性」である。すなわち、アジア・アフリカにとって、植民地期であれ、民族独立運動期であれ、独立後であれ、欧米との関係性を前提として、民族独立運動や非同盟運動が展開されてきた。アジア・アフリカは、政治的、経済的、（社会主義や共産主義といった）イデオロギー的にみて、決して内に閉ざされておらず、常に、欧米との関係性を前提として、歴史を歩んできた。

第二に、植民地期における民衆の分断と、独立後における権威主義的でありなおかつ腐敗が蔓延する政治体制の成立との関連性である。この二つは、一見無関係である。しかし、植民地期において、被支配者の一部が支配者となったため、アジア・アフリカの民衆は、支配者と被支配者という形で二つに分断されたのである。そして、民衆のうちで植民地期に支配者となったものの多くは、独立後においても支配者であり続けた。植民地期に見られた民衆の日常生活と統治権力（支配する外国権力とそれへの現地の「協力者」たちの権力）の乖離という状況は、独立後も統治者の政治的権力行使の過程における民衆への責任意識の不足、公私の区別の欠如につながり、政治的腐敗が蔓延する素地となった²⁰。

そして第三に、第二次世界大戦後、アジア・アフリカは、第三世界を標榜して、東西対立を緩和することを理念としていたが、結局のところ、自らが東西対立の舞台となったり、あるいは、アジア・アフリカ相互で対立が生まれ、この対立に東西両陣営が介入するなどして、東西冷戦に巻き込まれてしまった。冷戦終結後、アジア・アフリカは、グローバリゼーションに対抗するべく新しいアジア・アフリカの戦略的な連帯を模索したが、理念上はともかく、実際の政策面で独自性を打ち出すことはできなかった。

さらに、冷戦後についていえば、アジア・アフリカ相互間（国際関係の側面）のみならず、国内（内政的側面）における政治的対立、特に、少数民族問題やエスニック問題に、どのように対応するかが問われているものの、アジア・アフリカは、いまだ有効な解決策を打ち出せずにいる。少数民族問題は、アジア・アフリカに限定された問題ではなく、欧米においても存在する。欧米に先んじてアジア・アフリカが、その有効な対応策を提示できるかどうか、かつて平和共存五原則や平和十原則を謳いあげたアジア・アフリカの底力ともいえるべき真価が問われている。

参考文献

- 1) 一例をあげると、『植民地主義と民族解放運動』, 勁草書房, 1974 年, 『非同盟運動』, 大月書店, 1987 年, 『非同盟研究序説』, 新日本出版社, 1989 年など。17 (1) :99-120
- 2) 秋田茂著, 『イギリス帝国の歴史 アジアから考える』, 中央公論新社, 2012 年, 108 ページ。
- 3) 浜渦哲雄著, 『英国紳士の植民地統治 インド高等文官への道』, 中央公論社, 1991 年, 104 ページ。なお, チャンドラ・ボースは第二次世界大戦初期にインドを脱出し, アフガニスタン経由でドイツに入り, さらに日本の協力を得てシンガポールに移り, 東南アジア戦線で日本軍捕虜となったインド兵を組織してインド国民軍を創設した。そのインド国民軍の一部は, 日本軍のインパール作戦にも参加した。彼の描いたインドへの進撃は夢に等しいものであったにせよ, 彼はセポイの反乱 [近年のインド近現代史の領域では, 単に「大反乱」と呼称する。] 以来最大のインド兵の反乱の指導者となった。日本の敗戦後, ソ連への脱出を計画して台北まで来たが, そこで搭乗機の事故で不慮の死を遂げた。同書, 105 ページ。
- 4) ベネディクト・アンダーソン著, 白石隆・白石さや訳, 『想像の共同体 ナショナリズムの起源と流行』, リブポート, 1991 年, 278 ページ, および, 279 ページ (原書では, Benedict Anderson, *Imagined Communities*, New York, 1991, p. 160.)。

アンダーソンのこの指摘は, 植民地の独立についてではなく, ソ連, 中国, ベトナムといった社会主義国が, 社会主義革命前の政治体制の枠組みを, 革命前の政治指導者を放逐した後に, ほぼそのまま受け継ぐことを指している。すなわち, 革命といっても, 実は, 革命前と革命後では, 枠組みがそのまま引き継がれるのである。しかしながら, 植民地の独立と社会主義革命は, 政治指導者がほぼ完全に入れ替わるという点と, 政治体制システムが大きく変化するという二つの点で, 共通項を持つ。インドに即して言えば, 独立インドは, 植民地期の公務員制度を, ICS(Indian Civil Service)から IAS(Indian Administrative Service)に名称を変更して, ほぼそのまま受け継いでいる。この意味で, アンダーソンのこの指摘は, 社会主義国のみならず, アジア・アフリカの植民地についてもあてはめることができよう。
- 5) 同書, 279-280 ページ (原書では, Ibid., p. 161.)。ここで, アンダーソンは, 人々を「指導部」と「人民」(一般民衆)に分けている。この二区分は, 社会主義国のみならず, アジア・アフリカの独立国においてもあてはめることができる。例えば, インドでは, 政治指導者は一般民衆の選挙によって選ばれるが, 選出されるのは, 社会的エリート層にほぼ限定され, 一般民衆が政治指導者に選出されることは, 実はあまり多くない。政治指導者と民衆との間に, 断絶ともいえる状況が厳然として存在している。
- 6) 中村平治著, 『南アジア現代史 I インド』, 山川出版社, 1993 年, 51-52 ページ。
- 7) 同書, 63 ページ。
- 8) 同書, 67 ページ。
- 9) 同書, 138-139 ページ。
- 10) 同書, 139 ページ。なお, 第二次世界大戦中, 植民地インド (イギリスによる植民地支配を直接受ける地域 (州) と, 藩王国をひとまとめにした呼称) から, ムスリムが多数を占める地域を独立させることを要求する全インド・ムスリム連盟は第二次世界大戦を遂行するイギリスに協力する方針を貫いた。そこには, イギリス側からムスリムが多数を占める地域を独立させる要求への支援を取り付ける意図があった。また, 1941 年の独ソ戦の開始を機にインド共産党は, それまでの戦争非協力から戦争協力へと路線の転換を試みた。この点について, 詳細な経緯は, 中村平治著, 『インド史への招待』吉川弘文館, 1997 年, 126 ページも参照。
- 11) 中国とインドは, 両国間における陸上ルートでの国境貿易について, 取決めに締結する必要性は両国ともに認識していたが, 国境それ自体の場所については, 両国間で見解の相違があった。この見解の相違は, 後の国境紛争につながっていくが, 本稿ではこの問題については触れない。
- 12) 詳細は, イ・ワヤン・バドリカ著, 石井和子監訳, 梧沢英雄・菅原由美・田中正臣・山本肇訳, 『世界の教科書シリーズ 20 インドネシアの歴史ーインドネシア高校歴史教科書』, 明石書店 2008 年, 351-356 ページも参照。
- 13) 29 か国の内訳は, 次のとおり。アフガニスタン, イエメン, イラク, イラン, インド, インドネシア, 英領ゴールドコースト, スーダン, エジプト, エチオピア・エリトリア連邦, カンボジア, サウジアラビア, シリア, セイロン, 中国 (中華人民共和国), トルコ, 日本, ネパール, パキスタン, ビルマ, ベトナム国 (南ベトナム), ベトナム民主共和国 (北ベトナム), フィリピン, ヨルダン, ラオス, リビア, リベリア, レバノン。
- 14) 原文では, Respect for the right of each nation to

defend itself, singly or collectively, in conformity with
the charter of the United Nations

- 15) 市民的及び政治的権利に関する国際規約
- 16) 経済的, 社会的及び文化的権利に関する国際規約
- 17) これら二つの規約を総称して, 国際人権規約という。
- 18) キューバの革命政権が社会主義宣言を発し, キューバ革命を共産主義革命として自己規定したのは, 1961年5月である。
- 19) 南ベトナムから米軍が撤退したのは1973年である。
- 20) 木畑洋一著, 『20世紀の歴史』, 岩波書店, 2014年, 206-207 ページ。

Historical Retrospect of Bandung Conference (1955)

By Mitsuaki MIZUNO

Meijo Asian Research Center, Meijo University
Faculty of Letters, Tsuru University

Abstract

In 1955, Bandung Conference (the first Asia-Africa Conference) was held in Bandung, Indonesia. After the end of World War II, in order to face Cold War, the Asian and African countries gathered to discuss how to handle new international situation. At this conference, Asian and African countries confirmed the ten principles of peaceful co-existence and decided not to join either the United States Block, the Western Block or the Soviet Block, the Eastern Block. These principles have its origin in the five principles of peaceful co-existence in Sino-Indian Agreement in 1954. This article reviews this conference historically.

KEY WORDS : Bandung Conference, five principles of peaceful co-existence, ten principles of peaceful co-existence, cold war

書評

Book Review

Lost in Transition: Youth, Work, And Instability in Postindustrial Japan

Mary C. Brinton
Cambridge (2011)
ISBN: 978-0521126607
203 pages

Author: Philip BEECH

Although recent statistics suggest the situation may be improving slightly, one of the most pronounced effects of Japan's economic stagnation since the early 1990's has been the lack of employment opportunities for non-elite high school graduates, especially males.

During Japan's period of high economic growth from the 1950's to 1980's, Japan's then internationally praised school-work system was able to place the majority of high school graduates in full-time employment. Following the bursting of the economic bubble in the early 1990's, the country's non-elite youth suffered disproportionately from unemployment compared with older workers. High school leavers found themselves "lost in transition" from school to work and subsequently forced into temporary, poorly paid employment as *arubaito* with little chance of finding meaningful full time work. Many of them simply gave up looking in the labor market and became NEETs (young people neither in education nor employment).

Brinton, a professor of sociology at Harvard University, began her research at Japanese public high schools in the mid-1990's. Her findings on youth unemployment raise further questions about an emerging income divide in Japanese society (*kakusa shakai*) and the rise of a class of "working poor" (*wakingu pua*). Indeed the inability of non-elite high school graduates to find stable, well-paid careers may be one reason for the fall in Japan's birth rate, as many of those "lost in transition" are unable to marry and start a family due to their economic situation.

The opening chapter of the book charts the way, prior to the downturn in the 1990's, that school administrators paved the transition of students from high school to what the author refers to as a *ba* – which she translates in to English as "social location." The ideal new social location was with a company offering both training in a skill and a full-time position. This new *ba* would be "the organization

that would turn them into full-fledged members of [Japanese] society."

The abrupt breakdown of this passage from school to established employment caused by the recession of the 1990's lead first to a media focus on the supposedly new lifestyle choices of the young as *furita* and "parasite singles." This stereotyping masked the fact that it was a "lost decade" of recession and employment restructuring that was the cause of these societal changes rather than a youthful disregard for social norms.

Adopting a statistical approach with reference to the USA and other OECD countries, Brinton shows that youth unemployment hit Japan harder than many other countries from the 1990's until the first decade of the 21st century, especially in comparison to the low unemployment rates of Japanese youth before the 1990's. Male full-time, middle-aged workers in Japan fared much better in the same period, with low paid, part-time work being the fate for many young people and women during the period of economic stagnation.

Further chapters detail the historical roots of Japanese school-work institutions in the period of high economic growth and their subsequent unraveling during the recession, which has meant that young high school leavers are "now having to develop new types of skills in order to navigate in the labor market."

The author goes on to relate the new mobility techniques that young people are now forced to rely on to find steady work in Japan following the break-down of the old reliance on their schools securing positions for them with local companies. These new narratives include help from parents, friends, the Internet and work mates encountered in the higher number of part-time jobs many of them have to do before they eventually, if they are fortunate, find a full-time position that they wish to continue in. Increased self-reliance and initiative on the part of recent

high school graduates have replaced the old connections that had been forged between schools and local companies.

The final chapter analyses the effects of the breaking of the previous social contract whereby even graduates of non-elite high schools could expect to join the workforce and eventually forge a middle class lifestyle for themselves and their families. This rupture of a previous social norm was the trade-off to ensure the continued secure employment of “middle-aged breadwinners.” Now the future is much bleaker for non-elite youth in Japanese society but the author ends on a note of optimism. She writes that more and more Japanese young people are “learning how to maintain a sense of identity and self-respect as they move across workplaces.” Indeed she concludes the young remain “Japan’s future hope.”

「名城アジア研究」 投稿規則

Meijo Asian Research Journal
Contribution Rules

「名城アジア研究」投稿規則

1. 投稿資格

投稿資格は、名城大学アジア研究センター（以下アジア研究センター）の所員および研究員、または所員の推薦を受けた者とする。

2. 投稿原稿の種類

投稿原稿はアジア研究センターの目的に即したテーマで、研究論文（招待論文、投稿学術論文）、研究ノート、書評、その他の種類とする。投稿学術論文は所定の査読審査を経て採用された論文が掲載される。

3. 使用言語

使用言語は、和文または英文とする。

4. 執筆要領

原稿の書き方については、「名城アジア研究」執筆要領に従うものとする。

5. 提出先

原稿の提出先はアジア研究センターとする。そこで受理した日を原稿の受付日とする。

6. 提出期限

その年度により定める。

7. 提出方法

「名城アジア研究」の原稿を提出される際は、下記のようにお願いします。

(1) アジア研究センター投稿提出票

(2) 執筆原稿提出部数

原稿1部（レイアウト見本用）。また、投稿学術論文の場合は査読用として、コピー2部もご提出ください。

(3) 執筆者が入力した原稿全体のWordデータファイル

8. 採否

投稿された学術論文の採否は、アジア研究センター編集委員または編集委員が委嘱した査読者の最低2名の審査に基づき、アジア研究センター編集委員会が決定し、ただちに投稿者に通知する。編集委員会は投稿者に査読者の推薦を求めることができる。また、すべての投稿原稿について、編集委員会は投稿者に原稿の修正を求めることができる。また、原稿は採否にかかわらず返却しない。

9. 校正

投稿原稿の執筆者による校正は、原則として初校のみとする。

10. 原稿の責任と権利

掲載された論文等の内容についての責任は一切著者が負うものとする。また、その著作権は著者に属する。編集出版権はアジア研究センターに属する。

Meijo Asian Research Journal — Contribution Rules

1. Qualifications of contributors

Contributors should be members or research fellows of the Meijo Asian Research Center, Meijo University (hereinafter referred to as “MARC”), or researchers recommended by MARC members.

2. Acceptable types of articles

Types of articles include research papers (invited papers, papers submitted for publication), short notes, review and other articles on topics that are in line with the objectives of MARC. The journal will publish papers submitted for publication that have been accepted after undergoing the prescribed review process.

3. Acceptable languages

Manuscripts should be written in either Japanese or English.

4. Writing instructions

Manuscripts should meet the requirements specified by the “Journal of the Meijo Asian Research Center — Instructions to Authors”

5. Where to submit

Manuscripts should be submitted to MARC. The date MARC receives the manuscript will be considered the date of receipt.

6. Submission deadline

Varies according to the academic year

7. Method of submission

Authors are requested to submit the following items:

(1) MARC manuscript submission form

(2) Hard copy of the manuscript

One hard copy of the manuscript should be submitted (for a sample layout). For papers submitted for publication, two printed copies of the manuscript should also be submitted for the peer review process.

(3) CD-R/RW, floppy disk or other medium containing the entire manuscript in Microsoft Word format

* Submission on a CD-R/RW is recommended.

8. Acceptance/Rejection

Acceptance or rejection of submitted papers will be determined by the MARC Editorial Board after peer review by at least two reviewers comprising journal editors and/or expert(s) commissioned by the journal editor(s). Upon their decision, the result will be notified to the authors. The Editorial Board may request authors to recommend experts as possible reviewers of their papers. For all submissions, the Editorial Board may request authors to make corrections to their manuscripts. Whether accepted or rejected, manuscripts will not be returned to the authors.

9. Proofreading

In principle, authors will read only the first proofs of their manuscripts.

10. Responsibility and rights to manuscripts

Authors shall bear all responsibility for the contents of their papers, articles, or the like published in the journal. The copyrights to such published manuscripts shall belong to the authors. MARC shall reserve editing and publishing rights.

名城大学アジア研究センター紀要編集委員

委員長 佐土井有里（経済学部）
委員 澤田 貴之（経営学部）
李 秀澈（経済学部）
近藤 歩（農学部）
フィリップ・ステファン・ビーチ（人間学部）



名城大学アジア研究センター

発行日／2016年3月31日
編集・発行／名城大学アジア研究センター

〒468-8502 愛知県名古屋市天白区塩釜口1-501
TEL:052-838-2529 FAX:052-832-1410
ホームページアドレス：http://marc.meijo-u.ac.jp/

Editorial board, Meijo Asian Research Journal

Yuri SADOI (Faculty of Economics)
Takayuki SAWADA (Faculty of Business Management)
Soocheol LEE (Faculty of Economics)
Ayumu KONDO (Faculty of Agriculture)
Philip Stephen BEECH (Faculty of Human Studies)

Meijo Asian Research Center

Meijo University, JAPAN

Date of issue / March 31, 2016
Edit / Meijo Asian Research Center

1-501 Shiogamaguchi, Tempaku-ku, Nagoya 468-8502 JAPAN
TEL: +81-52-838-2529 FAX: +81-52-832-1410
http://marc.meijo-u.ac.jp/

MEIJO
ASIAN
RESEARCH
JOURNAL

2016.03

VOL.7 NO.1

名城大学