

# 創価経営論集

---

第43巻 第2号 2019年3月

---

- A Research Note for Japanese Perspectives on Responsible Management ..... 栗山 直樹 ( 1 )
- 健陽大学における人間主義経営に基づく大学運営への考察 ..... 志村 裕久 ( 15 )
- 戦後復興期および高度成長期初期における養成工の労働組合・労使関係への影響  
—日立製作所とトヨタ自動車の1950年争議に注目して— ..... 大場 隆広 ( 25 )
- 人間主義経営の視点から見る外国人労働者の言語問題 ..... 波多野 一真 ( 45 )
- Diversification of Private Labels in the Japanese Retail Industry ..... ダービット・マルチュケ ( 55 )
- 韓国の電力自由化の経緯とその検討 ..... 徐 明玉 ( 83 )
- Role of Policies and FDI in Shaping of the Automobile Industry in India ... シュレスト・サハデブ ( 99 )



# A Research Note for Japanese Perspectives on Responsible Management\*

Naoki Kuriyama

## 1. Spirituality of traditional Japanese responsible management

### 1.1 *Wa* – Respect for harmony with weak locus of control

Prince Shotoku (571-623) emphasised '*Wa*' (harmony) as the most important value to follow in the Seventeen-Article Constitution, combining Buddhist and Confucian spirituality. The Confucian culture of social reciprocity and indebtedness emphasised preservation of the environment and close cooperation with social stakeholders to maintain harmony. Frequent disruptions caused by earthquakes, typhoons, and tsunamis devastated the lives of Japanese people. This led to adaption to circumstances and weak locus of control.

All these values are based on a long-term perspective. It takes time to harmonise using a multi-stakeholder approach. Such spirituality forms the basis of the Japanese sense of responsibility, morality, and philosophy. Approaches to business ethics, accountability, and sustainability are rooted in this understanding of spirituality (Warner, 2010).

### 1.2 Business responsibility of *Baigan*

In the early eighteenth century, *Ishida Baigan* (1685-1744) preached merchant social responsibility, which was the precursor to the corporate social responsibility (CSR) idea in Japan. He was influenced by Confucianism, Buddhism, and Shintoism, which were the most popular religions in Japanese society. Bellah regarded Confucianism as a fundamental principle, which he integrated with the teachings of Buddhism and Shintoism. He emphasised the importance of frugality and saving for the future. He also stressed the Confucian principles of honesty and hard work, pointing out that *Baigan's* ethics could be considered comparable to Protestant ethics, which led to the transformation from a feudalistic society and the pre-modern age to early Capitalism

---

\* This is written as a discussion paper for *Research Handbook on Responsible Management* (2019) edited by Oliver Laasch, Dima Jamali, R. Edward Freeman, Edward Elgar publishing.

(Bellah, 2000). *Ishida Baigan* preached that the merchant's responsibility was to render service to society, not to maximise profit at the expense of others. The sensitivity of the corporation to society was an integral virtue of business. This idea was borrowed from two integral concepts in Confucian philosophy: *Jin*, benevolence or compassion, and *Gi*, righteousness or justice, which promote an obligation towards all members of society, particularly the poor and the handicapped (Bellah, 2000).

### **1.3 Business practices to benefit the customer, vendor, and society**

The concept of *Sanpo yoshi* (benefit for all three sides), propounded by Ishida Baigan, holds that, in their business, merchants should consider the benefits to the customer, society, and the vendor, simultaneously. This philosophy of 'Sampo-yoshi' was embodied by the *Ohmi-shonin*, a group of merchants from the central *Ohmi* region (located between the big cities in the latter part of the Tokugawa feudalistic regime). These merchants were itinerant traders and vendors in the very extensive networks of the nation. In 1754, one of the representative *Ohmi* merchants wrote family precepts for his business successors, which can be regarded as reflecting the essence of the philosophy of their business.

*Intoku* (unseen virtue) is a well-known way of implementing corporate philanthropy. Hidden virtue without identification will lead to visible reward (*Intoku-Yoho*). The donation of a big public street lamp to smooth the flow of traffic is a popular example of this principle. It is more important that an ordinary business contributes to society, rather than improves its public image through an identifiable donation. This idea originates from the integration of Confucianism, Buddhism, and Shintoism. *Ohmi* merchants did not differentiate between them, and respect for their ancestors was central to their worship (Iguchi, 2003, p.20).

## **2. Business responsibility in the formation of capitalism**

### **2.1 Meiji restoration and the initiatives of the new government**

After the Meiji restoration, which began in 1868, strong initiatives by the new government to modernise Japan created a robust link between government and business, leading to a Japanese version of Colbertism, which had been initiated in France (Humbert, 2014, p.18). Enlightened despotism under the Emperor took hold in this period. The new government regarded the Confucian virtues of hard work, frugality, filial piety, and respect for authority as useful morals for national governance. Confucian virtues were identified as being part of Japanese traditional culture in Imperial Rescripts in 1890 and 1908 (Sagers, 2018, p.181).

The Japanese government led various initiatives for improving competitiveness against Western countries through policies such as *Syokusan Kogyo* (increase production, encourage

industry). Many state-owned companies were set up in various industries. At the same time, many private companies, which would later grow to become leading companies, were also set up. The Mitsubishi Trading Company was set up by *Iwasaki Yataro* in 1874. *Toyoda Sakich* invented the steam power loom in 1896, which was the starting point for the Toyota Motor Corporation.

## 2.2 Morality of capitalism by Shibusawa

Shibusawa Eiichi (1840-1930) was known as the ‘father of Japanese Capitalism’. This former government official set up more than 500 promising joint-stock companies in banking, shipping, textiles, paper, beer, and railroads, among others. He contributed to setting up the Tokyo Stock Exchange, the Tokyo Dai-ichi Bank, and the Tokyo Chambers of Commerce and Industry. He contributed to the capacity building of private sectors in the initial stages of capitalism during the building of a nation-state. His capitalism is known as *Gappon* capitalism, and it involved generating capital through credit-creating functions. Shibusawa’s model led to the creation of *Zaibatsu* (big industrial groups) based on the function of the financial market. *Gappon* capitalism is the idea of advancing enterprises by assembling the most appropriate human and capital resources with the purpose and objective of pursuing public interest (Kimura, 2017, pp.129-130). The stockholders and other stakeholders attempted to share long-term common interests, forming a basic approach to business development in the initial stages of modernised Japan (Shimada, 2014).

*Gappon* capitalism also means capitalism infused with moral values (Kimura, 2017, p.123). In his later career as a business leader in Japan, Shibusawa propagated the philosophy of responsible management. He wrote *Rongo to Soroban* (The Analects and the Abacus) in 1916. The analects represent morality and the abacus stands for the economy. He insisted that business should be guided by morality. In his later speech on the radio in 1923, he said that ‘harmonization between morality and economy is an eternal principle accepted both in Asia and the West’, quoting *The Wealth of Nations* by Adam Smith (Shibusawa, 1937).

His philosophy was principally based on Confucianism. However, he tried to integrate the common values of Buddhism, Christianity, and other religions. For example, ‘Buddhism can contribute to creation of the modern workplace by addressing individual empowerment while releasing the creativity and sense of community of individuals’ (Debroux, 2014, p.57).

Shibusawa devoted himself to disseminating his ideas throughout society. He set up the *Kiitsu Kyokai* or Association of Concordia in 1912. However, this resulted in very poor outcomes. Additionally, he set up the *Kyochoh Kai* or Cooperation Society in 1919 for better labour-management relations. He was more involved in this organisation. It contributed to the formation of constructive labour relations. With the equal participation of social partners, it provided workers

with education and mediation in labour disputes. It offered a model for dispute mediation under a neutral external third party (Shimada, 2014, p.154). It led to the formation of harmonious labour relations in Japanese management.

The manifesto of the Cooperation Society in 1920 suggested the mutual exchange of generosity in order to create better relations between capitalists and workers, and stressed mutual responsibility for conciliation based on justice and humanism (Humbert, 2014), with the essence of Japanese management being to maximise employees' benefit based on cooperative labour relations (Kikkawa, p.186).

### **2.3 Concept of rights in Confucian capitalism**

Some reasoning is necessary, in order to determine right from wrong for ethical decision-making in a business context. This reasoning includes virtue ethics, ethics of rights, ethics of justice, ethics of duties, and so on (Laasch and Conaway, 2017, pp.86-92). Confucianism is clearly a code of virtue ethics. Shibusawa said that 'if it is not built on virtue, wealth will not last. Therefore, the Analects and abacus must be brought together' (Shibusawa and Moriya, 2010, p.15).

On the other hand, Shibusawa discussed Confucianism as being the ethics of rights, while he pointed out the misunderstanding of a lack of the concept of rights in Confucianism (Sages, 2018, pp.187- 189). He contrasted Christianity's statement of 'Do unto others what you would have done unto you' with Confucius's statement of 'Do not do to others what you do not want them to do to you'. He argued that this illustrated the difference between the two systems, with Christianity taking a more active approach to rights ethics than Confucianism. He then concluded that Confucianism includes the concept of rights as part of civilised thought (Shibusawa and Moriya, 2010, p.141).

## **3. Business responsibility after democratisation**

### **3.1 Leadership by Matsushita: responsible management in times of high economic growth**

*Matsushita Konosuke* (1894-1989), the founder of Panasonic, pioneered the economic development of Japan for three decades after the War. He also promoted better working conditions and autonomous decision making through the division of power, delegation, and responsibility. He insisted that the mission of an industrialist is poverty alleviation. A business can alleviate poverty by producing goods abundantly and supplying them at very reasonable prices, like water to the poor. This idea spread nationwide, gaining sympathy from the democratic movement. His sense of responsibility was expressed by the words '*Kyozon Kyoiei*' (Co-existence and Co-prosperity) under

free and fair competition (Matsushita, 2005, p.68).

First, he made efforts to build constructive labour-management relations. The monthly management consultation meeting comprising top management and the labour union has been held since July 1946. The joint consultation body comprising the labour union and managers was set up in 1956. The committee met once a month to share insights on topical issues for facilitating mutual understanding.

Matsushita implemented a five-working-day and 40-hour week in 1965. Subsequently, the personnel department propagated the 'Own your home at the age of 35' campaign at that same year. Matsushita had a strong sense of responsibility to stabilise employee relations and the lives of employees.

In addition, he extended dialogic engagement with the other stakeholders. He was heavily engaged in dialogue with retailers and suppliers. He sent several illustrative messages to various stakeholders, which symbolised 'Co-existence and Co-prosperity'. He tried to build mutual prosperity with retailers. He expanded the external sales networks by partnering with small shops and retailers. Matsushita provided support in various forms, such as shop reform, electrical signboards, and bonuses to shops that agreed to exclusive sales with Matsushita.

Furthermore, Matsushita's focus was on mutual prosperity with suppliers through long-term engagement with them. Matsushita established a suppliers' association in 1970, which comprised around 6,000 suppliers. These suppliers heavily depended on the production orders from Matsushita Electric. This association aimed to upgrade production capacity, develop human resources, and share information and welfare benefits.

The bottom-up approach with stakeholders shown by Matsushita has a fostering effect, which supports the capacity building of stakeholders to improve the current situation of complying with the required standards through long-term engagement. Matsushita's management philosophy was inherited by his successors at Panasonic (the name of Matsushita Electric was changed to Panasonic in 2008) and other business leaders like Inamori Kazuo (1932-) (Inamori, 2017).

### **3.2 Principles of the productivity movement in Japan**

The 'Japan Productivity Center' was established in 1955 to promote a nationwide productivity movement through cooperative industrial relations. The Japan Productivity Centre issued three guiding principles that influenced nationwide labour-management cooperation for many years, adopted at the First Productivity Liaison Conference in 1955. The official English translation, available on the Japan Productivity Centre website (<https://www.jpc-net.jp/eng/mission/principle.html>), is as follows.

### **1) Expansion of employment**

In the long term, improving productivity should lead to expanding employment. However, from the standpoint of national economy, a public-private partnership is essential in formulating valid policies to prevent the unemployment of surplus personnel through job relocation or other measures.

### **2) Cooperation between labour and management**

Labour and management must cooperate in researching and discussing specific methods to improve productivity in consideration of specific corporate circumstances.

### **3) Fair distribution of the fruits of productivity**

The fruits of productivity should be distributed fairly among labour, management, and consumers in line with the state of the national economy.

These guiding principles, held by all social partners, can be summarised as 1) employment security, 2) the joint consultation system, and 3) the fair distribution of the fruits of increased productivity. As the Japanese national employers' organisation and unions adhered to these values and supported this movement, which was financially subsidised by the government, the movement was the most successful nationwide consensus on responsible management in the post-war period. The execution of these principles contributed towards increasing the commitment of workers and enhancing cooperation between co-workers (Kuriyama, 2017).

The first and second principles of the productivity movement in Japan suggest that employment security was a precondition to worker cooperation. It resulted in a psychological contract for high levels of commitment from core workers in Japanese industries.

The value of fair treatment for workers was strongly connected to lifetime employment and employment security. As Hofstede's 'cultural value' explained, Japanese working culture prioritises the avoidance of uncertainty.

In fact, as indicated in the first guiding principle of the Japanese Productivity Movement, employers were required to prevent redundancies through the job relocation of workers, or other measures. Large Japanese corporations applied these principles in various ways as part of their employment responsibilities, according to the context.



## 4. Responsibility for employment in Japan

### 4.1 Japanese sensitivity to employees and employment

There is a critical question around which value should take priority in a conflicting situation and which action properly aligns those values. 'While certain values, such as honesty, respect, fairness, and compassion tend to be fairly universal, individuals from different cultural backgrounds may prioritise values differently depending on the context' (Manwaring et al., p.96).

During the booming economic development period, 45 years after World War II, the value of long-term employment security was prioritised by the Japanese population. After the economy bubble burst in 1990, Japanese employers still safeguarded employment and tried to maintain responsibility for it, despite the conflicting cost of employment. The responsible employment measures taken by Japanese corporations during this time of crisis can be divided into numerical and functional measures.

A system for voluntary early retirement is a standard measure of numerical flexibility. A Keidanren (Japan Business Federation) survey revealed that 83% of large Japanese companies tried to introduce an early retirement system and mid-career hiring against a backdrop of restricting pressures (Tateishi, 1997, p.116). The amount of additional allowances for early retirement was considerably large, enough for it to be accepted and applied to employees (Kuriyama, 2017).

At Matsushita Electric, this allowance equated to a salary of 40 months, 45 months, and 50 months for union members, section chiefs, and department chiefs, respectively.

It was believed that managers received 50 million yen (450,000 USD at that time) as an additional retirement allowance.

The second major tool of numerical flexibility is *Shukkoh* (inter-firm transfer of employees). *Shukkoh* is the practice of outplacement of an employee whilst their employment status is maintained at the original company. *Shukkoh* has been used as a means of employment adjustment when necessary, to reduce employment. An excess of workers prompts large companies to use the ousting style of *Shukkoh*. Often, the original company covers most of the salary of the dispatched employee so that their employment security is retained. Employers recognise the significance of employment security to retaining the psychological contract of long-term employment.

Employment security can be regarded as being maintained even if the workers are sent from another company. Surprisingly, most or all of the wages of the transferred worker are paid by the sending corporation. In general, the employee flow is unilateral from parent company to subsidiary.

A 1989 survey related to *Shukkoh* reported that 10% of the employees in the surveyed corporations were subject to *Shukkoh* and that 20% to 30% of the workforce in the recipient corporations were transferees. Moreover, the transferees held higher managerial positions at the

recipient companies; 85% of the presidents of the recipient companies were transferees, and more than half of all managerial positions were held by transferees.

On the other hand, functional flexibility measures were sought by Japanese corporations for in-house job training. Multifunctional skill development through broad periodical transfer beyond job category (e.g. transfer from floor worker to sales worker) is a common practice in Japanese human resource management.

Tateishi Nobuo (the chairman of OMRON Corporation) indicated that the emphasis had shifted from strength to sensitivity based on a human-centred management philosophy (Tateishi, 1997, p.116). The later argument of Socially Sensitive Enterprise Restructuring is relevant to the above Japanese cases.

#### **4.2 Discussion on responsibility for employment**

Undoubtedly, redundancy has many negative effects (Bratton and Gold, 2017, pp.132-134). It has negative effects on the mind-set of employees. Since redundancy is a violation of a psychological contract, retrenched workers, as well as remaining workers, can easily lose their commitment and involvement with the organisation. Remaining workers tend to feel guilt, mistrust, insecurity, and disloyalty. Absenteeism and stress in the working environment increase.

Employment can produce rewards for employees. Also, employment is the major source of income towards cost of living for the general population. People need continued income, without any gaps, to pay for their necessities. Furthermore, employment is significant in developing the national economy through consumption and tax revenue, and the quality of life in the community. Unemployment has several negative effects on society, such as poverty, wasted human resources, and an increase in criminal activity.

Therefore, employment generation is a national and social agenda of the utmost importance. Employment is the first strategic objective in decent working environments, as well as the right to work, social protection, and social dialogue. As such, employment can be regarded as an integral part of CSR. In this sense, employers play the role of social partner and have the employment responsibility to stabilise the economy and society. Also, International Labour Standards (ILO Convention No.122) promote productive, freely-chosen, and full employment, which suggests an employment responsibility for employers. Economic growth from a decent working environment has been set as a target of the United Nation's (UN) Sustainable Development Goals (SDGs).

A representative of employers expressed his view on this Convention (Wisskirchen and Hess, 2001, p.137), stating that successful employment policy must be formulated in harmony with numerous other policy lines. There should be no resulting burden on investment. Investment is a

precondition to growth and employment. This implies that the degree of responsibility should be balanced with relevant factors.

In fact, the current business environment does not allow secure employment for employees challenged by globalisation, cost competition, and shift in demand. A company may shut down midway through a person's career, meaning it is difficult to guarantee life-long employment responsibility in a globalised economy. Employment security is declining, giving way to training for employability, which implies the ability to obtain work. The focus is on employability rather than employment.

Japanese companies seem to be very keen on employment responsibility being a sense and culture of responsibility by a corporation. Nonetheless, universal agreement of employment responsibility should, at least, be secured at the time of restructuring and redundancies. The EU Commission suggested socially responsible restructuring as part of an organisation's CSR agenda (European Commission, 2008).

A similar term, Socially Sensitive Enterprise Restructuring (SSER), was promoted by EU countries and the International Labour Organization (ILO) to prevent any negative effects from redundancy (Rogovsky et al., 2005).

A company can adopt effective measures to mitigate any negative effects using the following tools: counselling, skill assessment, training, internal job searching, external job searching, small and medium-sized enterprise (SME) creation, mobility assistance, early retirement, alternative work schedules (part-time, subcontracting, flexible leave), and severance packages (Rogovsky et al., 2005, p.9). Thus, the scope and validity of socially sensible employment responsibility is a topic that remains open for debate.

#### **4.3 Responsibility at the point of employment termination**

##### **ILO Convention (1982, No158.): Termination of Employment**

The Termination of Employment Convention 1982 (No.158) and Recommendation, 1982 (No.166) set out provisions for layoffs and downsizing, as well as individual dismissals. They aim to balance the need for workers' employment security with the employer's need for flexibility in hiring and firing. These international standards encourage managers to pursue a functional flexibility approach. Companies should rely on multiskilling and flexible work assignments to provide flexibility with minimal job losses.

Convention No.158 also encourages management to inform workers before the implementation of restructuring, in order to allow effective preparation for the next stage. Severance benefits should be provided as income replacement, and priority should be given to rehiring retrenched workers. Assistance should be offered to retrenched workers, such as job searching, time off for job

searching, and providing skills training.

Valid reasons for termination of employment are limited to the following:

- the worker can no longer carry out the work needed or behaves in a manner that is incompatible with the workplace;
- conditions (economic, technological, etc.) have changed, which necessitates the elimination of the worker's post.

Dismissal should never be based on any of the following criteria: union membership or serving as an officer, filing a complaint, giving evidence against the employer, race, sex, colour, national extraction, social origin, political opinion, material or family status, or temporary illness or injury.

A representative of employers expressed strong opposition to the ILO Convention (Wisskirchen and Hess, 2001, p.11). He opposed the high and demanding requirements of the Convention. He explained that employers had their own interest in retaining workers, particularly when they had invested in their training. However, he opposed any move to offer protection beyond the corporate capacity to adopt operational or general economic changes. The payment of a severance allowance, even in the case of justified dismissal, was deemed inadequate.

Ratification by member countries is low, while the Japanese government has also not ratified this Convention. This suggests that the difficulty in gaining a consensus lies in the degree of employment responsibility that should be assigned at the point of termination of employment. Japan is facing a widening gap between the secure sector in employment and precarious workers, such as part-time and contract workers, who often face termination of employment without any protection. Here again, an argument must be made for responsible management in contemporary Japan and to what extent the employer should offer protection at the point of termination of employment.

## **5. Business and human rights issues in contemporary Japan**

After the UN's guiding principles of 'Business and Human Rights' was adopted, its 'Protect, Respect, and Remedy' framework has gradually permeated Japanese corporate sectors. Practical implementation of due diligence procedures was often discussed in business sectors. For example, Caux Round Table Japan set up the Nippon CSR Consortium to encourage Japanese companies to integrate due diligence into the systems and activities of ordinary management. It reported the frequent discussions and views on the implementation of human rights due diligence issues in a series of workshops in 2013 and 2014. One of the major discussions revolved around the need for a more holistic approach. In principle, the distinction should be clarified as being between compulsory human right issues and the risk to consumers and community and the voluntary sphere of CSR. Also, a contextual understanding of particular cases should be carefully discussed

for better implementation (Ishida, 2014).

In January 2017, the Tokyo Organizing Committee of the Olympic and Paralympic Games formulated the Tokyo 2020 Olympic and Paralympic Games Sustainability Sourcing Code, which outlines the overall direction and qualitative objectives for a sustainable Olympic Games. The Commentary of the Code explains the Japanese way of sustainably sourcing under the title of adoption of a bottom-up approach based on the principle of co-existence and co-prosperity (Takahashi, 2018, pp.17-19).

‘In terms of the encouragement of supply chains’ efforts towards sustainability, various adverse effects of the top-down type management method have been pointed out, such as requesting one-sidedly that supply chains comply with the Sourcing Code, and auditing the status of compliance. In the case where a request that ignores the conventional practice of sourcing is made, supply chains’ cost of complying with the Sourcing Code may increase aimlessly, and the audit cost of order-placing companies may also increase.

Based on these problems, it is desirable to promote the consideration of sustainability as a joint effort between order-placing companies and their supply chains. **Such bottom-up style efforts can be said to match the culture of “symbiosis” unique to Japan** in which medium to long-term relationships of trust are valued.

In terms of the bottom-up joint efforts, communications with supply chains are important, rather than one-sidedly imposing the burden of complying with the Sourcing Code to supply chains. By identifying effective and efficient response measures according to the levels of risks through information exchanges with supply chains, both parties can be expected to enjoy the advantage of reductions in the cost of compliance and auditing costs’ (The Commentary of the Tokyo 2020 Olympic and Paralympic Games Sustainability Sourcing Code).

In the process of enforcement, engagement, and empowerment, communication and dialogue with suppliers are important for creating a desirable situation to execute ethical sourcing. An integral business model by a Japanese company has led to a long-term commitment to the supply chain having a fostering function to local suppliers. This approach is represented by the philosophy of Matsushita’s *Kyozon-Kyoei* (Co-existence and Co-prosperity). A bottom-up approach to formulating consensus for the decision making of suppliers can improve capacity building and empower supply chains.

It was indicated that the current CSR approach in Japan still seems to reflect ‘Confucian values emphasizing sense of duty to the in-group and hierarchy; harmony, loyalty, hard work, learning, perseverance and patience typical for collectivist, high-power distance, low uncertainty avoidance cultures’ (Bustamante and Gronznaya, 2014, p.126).

## 6. New perspectives and revision of the Keidanren Code of Conduct

The Charter of Corporate Behaviour was issued by *Keidanren* (Japan Business Federation) in 1991 and used to lay down the principles for responsible behaviour by corporations. It was revised in 2017 to integrate the new requirements of international agreements, including the Guiding Principles on Business and Human Rights (2011) and the Paris Agreement (2015), along with the SDGs of the United Nations in 2015.

It emphasises creating new added value and generating employment that will be beneficial to society at large. It also stresses the extension of stakeholder engagement. It states that member corporations should also encourage behavioural changes, not only within their own corporations, but also in their group companies and supply chains, by fostering partnerships and collaborations with a diverse range of organisations. In addition, it promotes working together and collaborating with a broad range of stakeholders, including non-profit organisations, non-governmental organisations, local communities, government agencies, and UN agencies, to contribute to the development of society (Keidanren, 2017).

The Charter was revised to include additional text considering recent developments in fair business practices, fair disclosure of information and constructive dialogue with stakeholders, respect for human rights, relationships of trust with consumers and customers, reform of work practices and enhancement of workplace environments, engagement in environmental issues, involvement in the community and contribution to its development, and crisis management.

In the Charter, the new age is called 'Society 5.0', and it proposes a new perspective on corporate conduct in the globalised society. This new perspective must incorporate the international standards of responsible management. Moreover, the traditional Japanese ideas, such as harmonious and long-term engagement for co-prosperity with multi-stakeholders still strongly suggest the practical application of responsible management according to the changing context.

## References

- Bellah, Robert N. (2000) Speech at Symposium on the 270th Anniversary of the Founding of Shingaku, Shingaku and Twenty-First Century Japan, Kyoto, Japan October 15.
- Bratton J. and Gold J. (2017) *Human Resource Management: Theory and practice*, 6th edition, Palgrave, pp.132-134.
- Bustamante, S. and Gronznaya, E. (2014) Cultural embeddedness of CSR: Practices and expectations of workplace CSR in Japan, in *CSR and Corporate Governance*, ed. by Japan Forum of Business and Society, Chikura Publishing, p.126.
- European Commission (2008) *Restructuring in Europe*, Brussels, European Commission.
- Debroux, P. (2014) 'Spiritualism and Social Compact in Japan', *The review of business administration*, The

- business administration society of Soka University, Vol.38 No.2.3, March, p.57.
- Humbert, M. (2014) 'The outstanding Japanese success in business and society, without CSR, *The review of business administration*, The business administration society of Soka University, Vol.38 No.2.3, March, p.18, 25.
- Iguchi, M. (2003) The living wisdom of Ohmi-merchant, in *Living Sampo-yoshi; A new business model*, ed. by Akindo committee, p.20.
- Inamori, K. (2017) *A Compass to Fulfillment : Passion and Spirituality in Life and Business*, McGraw-Hill.
- Ishida, H. (2014) Japanese approach to CSR: Initiatives at the Nippon CSR Consortium to encourage business to engage in human rights due diligence activity, in *CSR and Corporate Governance*, ed. by Japan Forum of Business and Society, pp.82-83.
- Keidanren (2017), *Implementation Guidance on Charter of Corporate Behavior*.
- Kikkawa, T.(2017), 'The Crisis of Capitalism and the Gaponshugi of Shibusawa Eiichi', In *Ethical Capitalism: Shibusawa Eiichi and Business Leadership in Global Perspective*, ed. Friedenson P., Kikkawa T., University of Toronto Press, p.186.
- Kimura, M. (2017) Shibusawa Eiichi's view of business morality. In *Ethical Capitalism: Shibusawa Eiich and Business Leadership in Global Perspective*, ed. Friedenson P., Kikkawa T., University of Toronto Press.
- Kuriyama, N. (2017) 'The case of the food and drink industries in Japan in response to technological change and employment adjustment in the late 1990s', in *Japanese Human Resource Management: Labour-management relations and supply chain management in Asia*, Palgrave Macmillan.
- Kuriyama, N. (2018) 'Symbolic Leadership and Humanistic Management Approach of Konosuke Matsushita, A study on the Implications of the Approach in the high growth period of Japanese manufacturing in the post-war Japan', *The review of business administration*, The business administration society of Soka University, Vol.42 No.2, March.
- Manarring, M., Greenberg, D., Hunt, J. (2016) 'Walking the talk; Empowering undergraduate business students to act on their values', in *Educating for Responsible Management*, ed. by Sunley R., Leigh J., Greenleaf Publishing.
- Matsushita, K. (2005) *Kigyo no Syakaitekisekinin toha nanika* (What is Corporate Social Responsibility, PHP Institute.
- Laasch, O., Conaway, R. (2017) *Responsible Business: The Textbook for management learning, Competence and Innovation*, A Greenleaf Publishing Book, Routledge.
- Rogovsky, N. et al. (2005) *Restructuring for corporate success: A socially sensitive approach*, ILO.
- Sagers, J. H. (2018) *Confucian Capitalism; Shibusawa Eiichi, Business Ethics, and Economic Development in Meiji Japan*, Palgrave Macmillan.
- Shibusawa, E. (1937) "Dotoku Keizai Goitsu Setsu" (The doctrine of inseparability of morality and economy), Radio broadcast, 13 June 1923, in *Seien-sensi enzetsu senshu*, Ryumonsha.
- Shibusawa, E. and Moriya, A. (2010), "The Analects and the Abacus", *Modern Japanese*, Tokyo, Chikumashobo, p.15.
- Shimada, M. (2014) Tensions between the open market model and closed Zaibatsu model, in *Ethical Capitalism; Shibusawa Eiichi and business leadership in global perspective*, ed. Patrick Fridenson and Kikkawa Takeo, University of Toronto Press.
- Swamy, Ranjini (2017) *Responsible Management Education: Some Voices from Asia*.

- Takahashi, D. (2018) 'International trends and effects of the legislations of business and human rights', *Work and Life*, The Japan Association for Advancement of ILO Activities, Vol.3, pp.17-19.
- Tateishi, N. (1997) *Good Corporate Citizenship; community-minded Management for the 21<sup>st</sup> century*, Corporate Communication Centre of OMRON Corporation, p.116.
- The Tokyo Organizing Committee of the Olympic and Paralympic Games, *Commentary of Sustainable Sourcing Code*, <https://tokyo2020.org/en/games/sustainability/data/commentary-on-the-sustainable-sourcing-code-EN.pdf>.
- Warner, M. (2010) In Search for Confucian HRM: theory and practice in Greater China and Beyond. In *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.21 No.12. October, pp.2073-2078.
- Wisskirchen, A. and Hess, C. (2001) *Employers' Handbook on ILO Standards-related activities*, ILO Geneva.



## 健陽大学における人間主義経営に基づく大学運営への考察

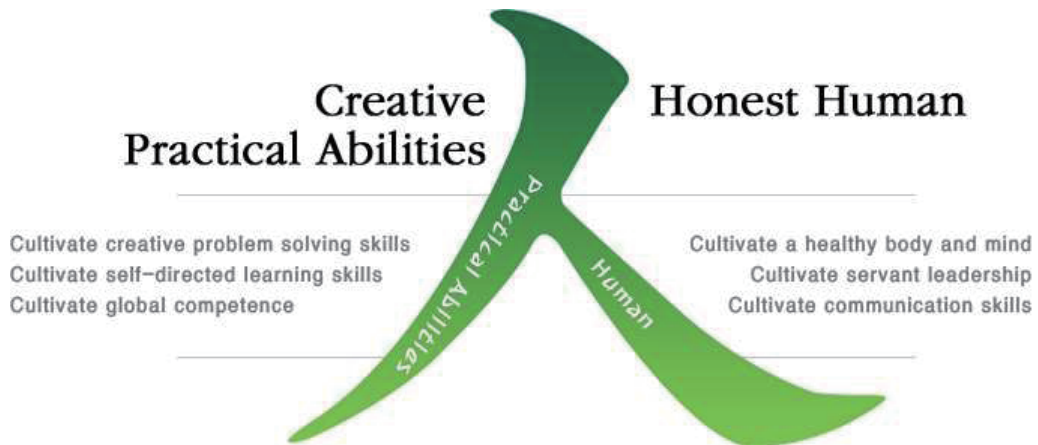
志 村 裕 久

本論文では、韓国・健陽大学へ2018年6月に訪問した記録等を通して、同大学の創業者であられる金熺洙 (Kim Hi-Soo) 博士の人間主義経営の観点から同大学の運営に関する考察を行う。前半では、健陽大学の概要について述べ、後半では日本での専門職のあり方について、欧米で注目されている専門職大学 (entrepreneurial university) のケーススタディとして創意融合プログラム (Program for Interdisciplinary & Creative Studies ; PRIME) と同大学の理念との親和性について考察を行う。

### 健陽大学の概要

健陽大学は、1991年に設置された忠清南道論山市に本部を置き、論山と大田キャンパスにおいて、8学部 (Colleges)、大学院 (Graduate School) 及び4つの専門大学院 (Special Graduate School) を運営する大韓民国の私立大学であり、現在は約8万3千人が在籍している。同大学は海外の大学とも積極的な交流を行っており、2018年9月時点で、日本7大学・学部、中国9大学、米国5大学・学部、オーストラリア6大学・学部との提携を結んでいる。外国語とIT教育を重視し、10ヶ国38大学とのパートナーシップを通じて、グローバル人材の育成に取り組んでいる総合大学である。2010年12月に、創価大学創業者、池田大作博士に「名誉経営学博士号」が贈呈された。

健陽大学のロゴでは、健陽大学が目指す人材像、「人」の文字を、人間 (Human) と実務能力 (Practical abilities) をかたどって表しており、正直な人格と実務能力を兼ね備えた社会的なリーダー像を表している。これは健陽大学の教育を通じて同大学が排出する人材のシンボルでもあり、大学教育の原点、教職員の職務遂行の出発点であり、学生の発展努力の目標点でもある。

図 1<sup>1</sup> 健陽大学のロゴ

健陽大学は、卒業後の就職率が高い卒業生を輩出することを目指した教育中心の大学を目指している。この目的達成のために、「教員中心 (Faculty centered)」のカリキュラムではなく、「学生中心 (Student centered)」のカリキュラムを作成・運営しており、市場が求める、企業が求める、社会が必要とする人材の育成を最大の目標として掲げ、学生教育を徹底的に行っている。その一例として、観光学科では、実際にテーブルマナーやワイン等の注ぎ方を学習するために、レストランを模した教室も用意している。のちに詳細を述べるが PRIME でも様々な工夫がされている。創立者の「教えるからには最後まで責任を持つ」という責任感とその精神を尊重し、「学生中心」の教育施策を展開していることが確認できた。

また、大田キャンパスには、地下1階、地上10階の延べ面積 19,155m<sup>2</sup> 規模の明谷図書館がある。この「明谷」とは金博士の号で、眼科医として教育家として肉体と心の輝きを同時に施す明るい溪谷という意味を持っている<sup>2</sup>。このように、大学でのカリキュラム、施設等の様々な機会において、創立者の金博士の学生に対する愛情が込められていることが確認できた。このような創立者の精神が、学部教育先進化先導大学選定、産学協力先導大学育成事業、地方大学特性化事業（7分野）、高校正常化寄与大学支援事業選定に至るまで、教育部で行っている大型国策事業に100%選定される快挙につながったものと考えられる。

韓国における大学生の就職率は我が国の状況と比較して大変厳しい状況である。日本と韓国では、大学生の就職率の測定方式<sup>(1)</sup>は異なるものの、2017年12月に韓国教育部（日本では省に相当）が発表した韓国の大卒就職率は67.7%であった。ちなみに、厚生労働省と文部科学省が

(1) 韓国の大卒就職率は前年度2月の卒業者と前前年度8月の卒業者を対象に前年度12月末までに健康保険に加入したかで算出する。

2018年5月に発表した統計では、日本の大卒就職率は98.0%、これは1997年に調査を開始して以来の最高値であり、過去最高記録を3年連続で更新した。また、韓国企業の多くが、国内外の不透明感から大卒者の採用規模を縮小しているとの報道も散見されており、韓国の現状は大変厳しい状況にある。その中で、健陽大学は、韓国大学ではトップの水準を維持している。韓国教育開発院発表による、2015年の健陽大学における就職率は74.5%となり、全国大学‘ダ’グループ1位を記録している。

## 創立者金燾洙博士と健陽大学との理念

金博士は眼科医としての実績を上げて、首都ソウルに東洋一の規模を有する眼科院を設立された。私財を投じて、ソウルから離れている地方都市である論山市に建陽学園、そして建陽大学を創立した。また、創立に当たり、韓国中心部に金博士が経営している病院があるソウル市内ではなく、金博士の出身地である論山にて、地域への恩返しという意味を踏まえて、同大学を設立された。現在では、論山と大田2つのキャンパスを構えており、論山キャンパスは産学協力の新しいモデルを提示、大田メディカルキャンパスは建陽大学病院と連携した生命工学中心の保健医療系列学科として特性化し、専門性の向上に注力している。なお、金博士の令夫人であられる金榮伊先生は造形家であり、キャンパスのデザイン等に関わっていた。なお、2007年3月には、これまでの業績と貢献に対して、韓国政府より、国民勲章の最高位である無窮花章を受勲している。

金博士の健陽大学創立の理念を垣間見る一例として、創価大学の創立者池田大作博士は健陽大学・名誉経営学博士授与式の折に、次のように述べられている。「総長が、新入生の全員、そして社会に巣立ちゆく4年生の全員と懇談を重ね、直々に励ましを送っておられることも、よく存じ上げております。総長は、厳として、学生を励まされています。『我々に、不可能はない。ピンチをチャンスに転換する、不屈の『建陽精神』を身に纏うならば、皆さんの前途は洋々であり、夢は必ず叶う。必ず『やればできる』『なせばなる』との精神で、挑戦の日々を送ってください』と。苦難に雄々しく挑みゆく勇氣、そして不屈の負けじ魂こそ、教育の宝でありましよう。」と述べられている<sup>3</sup>。

金博士が学生との対話を重要としている点については、金博士が医師であることが起因していると考えられる。同大学の金容夏博士からの話によると、創立者の金博士は、医師として、常に患者のことを思いやり、患者一人一人に細心の注意と敬意を常に払っていたことが、新入生及び卒業前の4年生との対話につながっていると考察されている。そして、学生から率直な意見を受け入れており、学生からの改善点を実践していることが、健陽大学における学生中心の教育施設の充実のみならず、韓国でのトップクラスでの卒業生の就職率につながっていると考察した。

特に、健陽大学における「学生中心」の教育施設の充実に関しては、健陽大学を訪問した際に、金博士の医師として、そして教育者としての細かい配慮が論山キャンパスへの訪問時に随所に確認することができた。先ほど述べたように、金博士は学生との対話の中で、学生からの要望に対して、学生の大学内での生活が快適であることを最重要課題と捉え、新しい設備の設置や改善を行っていた。例えば、冬の間、手洗いに水しか出ないことを嘆く学生の言葉に耳を傾けて、全学内に温水が出るボイラーを設置、また、学生の要望と医師としての観点とから、食事後の菌磨きをするための特別な部屋を設けていることなど、学生からの要望を積極的に受け入れる「学生中心」の創立者の思想がきめ細やかに反映されている。また、健陽大学は韓国の中堅都市にあるということから、大学寮で居住する大学生が多く、地域住民に対しても、様々な行事や催し物等を通して、大きく貢献している。

## 人間主義経営の観点からの健陽大学の大学運営に関する考察

Humanistic Management in Practice<sup>4</sup>によると、「人間主義経営とは何か」の考察を経て、人間主義経営を実現するための指導原理 (guiding principles) が必要であるとしている。その指導原理として3項目を掲げており、「人間の尊厳性の無条件の尊重」、「倫理的配慮の経営管理上の意思決定への取り込み」、「経営の倫理的振り返りのための対話の拡大」としている。特に、「経営の倫理的振り返りのための対話の拡大」について、更なる考察を加えるならば、持続的なステークホルダー・エンゲージメントを通じてより良い方向に関係構築をはからなければならない。また、この概念はコミュニティ・インベストメント (community investment) として明確に位置付けられている<sup>5</sup>。社会的責任投資からの観点からのコミュニティ・インベストメントの重要性は、経済性だけでなく、環境や倫理等の社会性も行動原理とするような投資行動であるとも考えられよう。したがって、コミュニティ・インベストメントの観点から大学運営に鑑みることは大変困難ではあるが、経済性、企業がもたらす生産性を教育現場に、教育手段・手法・伝達手段、また社会性を現役学生及び卒業生の行動として置き換えて考察を加えた。その結果、大学運営におけるコミュニティ・インベストメントとは、大学教育が学生への経済性と倫理等の社会性を育成することが重要となる。つまり、大学の学生に対する知識の担保と人間性の確立と考えることができよう。また、同時に大学がある地域への貢献の重要性も欠かせない要点である。

健陽大学の理念や行動については、金博士の学生との対話を重視し、学生が成長できる環境、そして、地域コミュニティに対する配慮について常に改善を試みている点においては、人間主義経営に基づいた大学運営をされていることと考察できる。また、同じく人間主義経営を標榜している創価大学経営学部でも、建学の精神として「人間教育の最高学府たれ」、「新しき大文化建

設の揺籃たれ」、「人類の平和を守るフォートレス（要塞）たれ」とあり、建学の理念は、「生命の絶対的尊厳を基調とした人間主義」を貫き、自身の確立とともに他者への貢献をめざす「人生と社会に価値を創造する知性と人格を兼ね備えた人材」を育成することを目的としている<sup>6</sup>。創価大学も地域貢献にも積極的に取り組んでいる。

また、山中の研究では、「人間主義経営」という言葉は、経営学部創設以来、学部の理念として掲げられてきているものであり、「池田人間主義思想」と広義の「経営学」との学術的統合であり、またその社会における実践への指導原理創りであると述べている<sup>7</sup>。また、同論文では、池田人間主義の3つの特徴に基づいたリーダーシップとして、「生命尊厳の思想」に基づいたリーダーシップ、「全体人間を理想像とする人格の陶冶」に基づくリーダーシップ、「自他共の幸せを目指す実践哲学」に基づくリーダーシップを述べている。この点からも、両大学の目指す人材育成像も、類似点は多いものと考えられる。

したがって、健陽大学および創価大学に記されている建学の精神や理念は異なるものの、両大学とも「学生第一」の人材育成の理念を貫いていることが確認できた。これらの例をもって結論付けることは困難ではあるが、人間主義経営に基づいた大学運営は、創立者の精神を正しく継承し、学生中心として人材育成に対する行動が伴うことで完結されると考えられる。したがって、健陽大学と創価大学との理念は人間主義に基づいており、創立者の思想・理念・精神を体現した成果として、両大学が人間主義を基調として大学運営がなされていると考察した。

## 我が国における専門職大学の広がりに対する考察

米国の Institute for the Future によると今日の学生が 2030 年に行うことになる仕事の 85% が今日ではまだ存在していない<sup>8</sup>といわれており、今後の教育について一石を投じている。例えば、米国ユタ大学では新しい制度として、Degree Plus というプログラムを策定している<sup>9</sup>。具体的には、大学生として学んだ知識と社会人となった後の仕事に必要なスキルとのギャップを埋めるため、8週間のコースを提供している。このように、高等教育の在り方について先行的な行動がなされている米国でも、大学教育の在り方が問われている。

塚原と濱名<sup>10</sup>によると日本における社会人の学び直しは文部科学省や厚生労働省の政策にもかかわらず普及していないが、今後の ICT 等の技術革新により、学び直しの機会を提供する必要がある、大学教育そのものも学部学科構成から内容を見直すことになる」と述べている。その一つのあり方として、専門職大学のあり方が述べられている。しかしながら、専門職大学は、社会変化に迅速に対応してイノベーションを起こせる人材を育成することを目的としているが、産業界



との密接な連携ははじめ教育体制やカリキュラム編成に高いハードル<sup>11</sup>があることから、いずれも専門学校を持つ学校法人から13大学3短大の新設が申請されたものの、初年度にあたる2019年度は2大学1短大のみでのスタートとなる。したがって、我が国における専門職大学については、更なる検討を重ねる必要があると考えられる。今後の人材育成に関しては今後も様々な観点から議論されるであろう。

## 健陽大学における創意融合プログラム (PRIME) との親和性

ここでは、健陽大学が実施している創意融合プログラムであるPRIMEについて紹介し、人間主義経営に基づく我が国の専門職大学のありかたについて考察する。PRIMEは、情報保護学科 (Cyber Security Engineering)、機械工学科 (Department of Mechanical Engineering)、グローバル医療美容学科 (Department of Global Medical Beauty)、融合IT学科 (Department of Convergence Information Technology)、医薬バイオ学科 (Department of Medical Bioscience)、グローバル先端学科 (Global Frontier School)、融合デザイン学科 (Department of Interdisciplinary Design)、ナノバイオ化学科 (Department of Nano Biochemistry)、国際建設プラントエンジニアリング学科 (Department of International Civil & Plant Engineering) から構成されている。

韓国では大学生の就職率の低迷が社会問題化している。このような背景のひとつとして、卒業生の技能と職場の不一致が考えられる。その結果、韓国政府と教育省は、2014年の政府報告書に基づき、10年後には26万人の工学系学生と53万人の教養学部、社会科学、美術専攻の学生を育成することを掲げている。社会に必要とされる十分な能力開発の訓練を受けることで、青少年の失業率を低下させることを目標としていると考えられる。その結果、韓国教育部では、高等教育機関は知的向上のための機関であるべきか、就職準備のための機関であるべきかの議論が行われ、工学系の人材やりばらアーツと芸術に長けた人材育成を目的としたプログラム、PRIMEの実施を決定した。2016年5月3日、政府からの過去最大の金額である高等教育補助金を授与する21大学を発表し、それぞれ約2,000億ウォンがPRIMEの設置及び運営に対する費用として授与された。つまり韓国においてPRIMEが導入された背景には、社会問題の一つである雇用問題に対処するためには、卒業生の技能と職場の不一致の解消が必要であり、このような理由からPRIMEが導入された。

しかしながら、PRIMEに対する批評も散見される。PRIMEが工学的な能力向上への焦点を高めることで、大学が職業訓練学校との区別ができなくなり、韓国の高等教育の水準がグローバルな水準よりも劣るという懸念もあった。特に、韓国政府では、高等教育を「国家と人類社会の発展に必要な深い学問理論や広範かつ詳細な適用方法論の研究」と定義しており、工学的な能力以

外のことを重視している。したがって、PRIME による効果は短期間で失業や労働力の問題を解決するうえで重要ではあるが、その結果として、韓国における高等教育の水準の担保及び向上が難しいとの懸念があると考察される。

しかしながら、韓国では高校卒業生の 68.5%<sup>12</sup> が大学に進学しており、OECD 諸国平均である 58.3% を上回っており、韓国における高等教育は社会での成功のための必要条件であるとも考えられる。また、今回の PRIME 以外にも、高等教育の質を向上するために、仁川経済区に外国の分校を招聘するなどして、韓国の高等教育の水準のグローバルな水準への引き上げを実施している。したがって、PRIME に対する批判があるものの、高等教育の改革が進んでいる米国での事例等を勘案すると、韓国における大学生の就職率の低迷の背景に卒業生の技能と職場の不一致が考えられることから、この PRIME の取り組みは社会的な問題解決に向けた重要なステップであると考えられる。

政府が支援する創意融合型 IT 人材の養成に特性化された学科である融合 IT 学科を訪問した。同学科では、ICT、モバイルシステム、ソフトウェア、センサー技術を基盤としてビックデータサービス、IoT サービス設計、3D プリント応用分野を集中的に育成している。また、卒業後の就職の質的水準を高めるためにグローバル企業である IBM や SAP が教育課程を運営しており、高度な技術力が取得できる内容となっている。また、入学時には、授業料全額を企業及び政府からの奨学金として 4 年間支給されるため、官民一体として、人材育成をしていることが確認できた。同様に、民間企業が積極的に専門職を教育する形式が確認された。また、2019 年には韓国の大学では初めて米国アップル社から Apple Distinguished School<sup>(2)</sup> として認定を受けたことで、社会が求めている人材育成教育の更なる革新が期待できよう。

我が国においても、民間企業が学科のプログラムに直接的に関与するケースは限られている。しかしながら、文部科学省は実務家教員の登用<sup>13</sup> を促進しており、今後の大学教育と事務教育とのギャップが縮まることを期待したい。

特に、健陽大学における PRIME の位置づけを考察すると、同大学が目指す人材像が「正直な人格と実務能力を兼ね備えた社会的なリーダー」であることを考えると、PRIME との親和性は高いものと考えられる。それを持続可能とするためには、創立者の理念・哲学・精神の継承が重要な課題であり、この継承がなくなれば、PRIME に対する批判のように、韓国における高等教育の水準の担保及び向上が難しくなる可能性があると考えた。

---

(2) Apple Distinguished School とは、Apple 社がテクノロジーを活用した学習における Apple のビジョンを実践している卓越したリーダーシップと教育を先導しており、革新的な教育機関と認定した教育機関のこと。2018 年 12 月末時点では、世界 29 か国、400 の学校が認定されている。

## 結語

本論文では、韓国の私立大学である健陽大学の創立者の金燾洙博士が目指されている建学の理念について人間主義経営の観点から考察を行った。健陽大学は「学生中心」の大学として、創立者金博士が自ら、学生との対話に取り組み、必要に応じた行動により、韓国内卒業生就職率全国1位等の結果を残すことができたものと考えられる。また、健陽大学の理念と金博士の行動に鑑みると、同大学の大学運営には創立者の人間主義経営に基づく理念・哲学・精神が継承されていることを確認できた。

また、同大学が推進している PRIME に関しても、高い親和性が確認できた。また、批判はあるものの、大学卒業生の就職率が社会問題となっている韓国においても、PRIME のような卒業生の技能と職場の不一致を解消する流れは、既に米国でも確認されているように、一定の評価が得られる時期が来るものと考えられる。わが国においても、2019 年度から専門職大学制度の導入と、実務家教員の登用が促進されることとなり、大学教育と実務教育とのギャップの縮小が課題となっている。課題解決には様々な施策が考えられるが、健陽大学のように、創立者の理念・哲学・精神との親和性がなければ、持続可能な発展は難しいと考えられよう。

## 脚注及び参考文献

- 1 健陽大学ホームページ <https://www.konyang.ac.kr/jp/>
- 2 健陽大学ホームページ [https://www.konyang.ac.kr/jp/sub01\\_02.do](https://www.konyang.ac.kr/jp/sub01_02.do)
- 3 聖教新聞 2010 年 12 月 24 日
- 4 Humanistic Management in Practice, Von Kimakowitz, E., Pirson, M., Spitzbeck, H., Dierksmeier, C., Amann, W. (Eds.), Palgrave, 2011
- 5 栗山直樹, 人間主義経営センターが提唱する人間主義経営についての一考察, 創価経営論集 第 41 巻第 1 号, 33-54, 2017 [https://www.soka.ac.jp/files/ja/20170419\\_140443.pdf](https://www.soka.ac.jp/files/ja/20170419_140443.pdf)
- 6 創価大学ミッションステートメント <https://www.soka.ac.jp/about/intro/mission/>
- 7 山中馨, 「人間主義経営」概説, 創価経営論集 第 41 巻第 1 号, 55-67, 2017 [https://www.soka.ac.jp/files/ja/20170419\\_140603.pdf](https://www.soka.ac.jp/files/ja/20170419_140603.pdf)
- 8 Institute for the Future for Dell Technologies, The next era of human|machine partnership, 2017, Institute for the Future for Dell Technologies
- 9 ユタ大学ホームページ <https://degreeplus.utah.edu/>
- 10 塚原修一, 濱名篤, 社会人の学び直しからみた大学教育, 日本労働研究雑誌, 27-36, 2017
- 11 文部科学省, 専門職大学等の審査結果について [http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/daigaku/toushin/attach/1409977.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/daigaku/toushin/attach/1409977.htm)
- 12 OECD, Education at a Glance 2018, 2018
- 13 文部科学省, 実務家教員の登用促進について [http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/)



chukyo4/043/siryo/\_\_\_icsFiles/afieldfile/2018/08/03/1407795\_3.pdf

安東由則，韓国における高等教育政策の動向と大学の現況，武庫川女子大学教育研究所 研究レポート  
第 43 号，53-88, 2013

文部科学省，産業競争力会議下村大臣発表資料「人材力強化のための教育戦略」，2013

文部科学省，教育再生実行会議提言，2018 [http://www.mext.go.jp/component/b\\_menu/shingi/giji/  
\\_\\_\\_icsFiles/afieldfile/2013/04/17/1333454\\_11.pdf](http://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/giji/___icsFiles/afieldfile/2013/04/17/1333454_11.pdf)



# 戦後復興期および高度成長期初期における 養成工の労働組合・労使関係への影響 —日立製作所とトヨタ自動車の1950年争議に注目して—

大 場 隆 広

## 1 はじめに

### (1) 研究目的と概要

本論文の目的は以下で述べる矢越幸穂および小池和男が提起した論点（「養成工が戦後の労働組合や労使関係にどのような影響を与えたのか」）を、「養成工と組合役員の関係（養成工が労働組合役員の供給源だったのか）」、「養成工の労使関係への影響（養成工は労使関係に影響を与えたのか、与えたとすればどのような形の影響だったのか）」の観点から解明し、戦後日本の労使関係（労使協調路線）の源流の一端を明らかにすることにある。その解明のために本論文では、特に戦後復興期および高度成長期前半に焦点を当てて、日立製作所とトヨタ自動車の事例分析を行う。なお本論文で取り上げる「養成工」とは「戦前の小学校（戦後は新制中学）を卒業後、その費用と給与（奨学金）を企業が負担する、座学と実習からなる企業内教育を受けた技能者」のことで、企業内学校に在学中の者および卒業者を含んでいる。

養成工の検証事例として日立製作所とトヨタ自動車を選択したのは、第一に両社とも戦前に養成工教育を発足させ、現在でも継続させている数少ない事例であり<sup>1</sup>、第二に先行研究による調査資料が比較的豊富であり、第三に両社とも1950年に大争議を経験し、養成工の会社危機への対応を検討するのに適しているからである。また、戦後復興期および高度成長期前半に特に注目するのは、この時期が終戦後の混乱した労使関係が協調路線へと転換していく移行期であり、戦後の労使協調路線の源流にあたる時期だからである。

以下、第2節では、養成工教育の歴史全般と日立製作所・トヨタ自動車の養成工教育の歴史について概観する。第3節では、戦後復興期から高度成長期の労働組合に養成工がどのように関わっていたのか、養成工は労働組合の人材供給源となっていたのかについて日立製作所とトヨタ

---

1 2018年現在で、中学卒業者を企業内学校で育成する養成工教育を日本で実施している企業には、トヨタ自動車、日立製作所の他にも、デンソー、日野自動車などがある。

自動車を事例に検討する。第4節では日立製作所とトヨタ自動車の1950年争議に注目して、養成工が労使関係に影響を与えたのかどうか、与えたとすればどのような影響を与えたのかを検討する。第5節では本論文で明らかになった点を確認し、それに基づいて矢越と小池が提起した論点（「養成工が戦後の労働組合や労使関係にどのような影響を与えたのか」）および戦後日本の労使関係（労使協調路線）の源流の形成過程について考察する。

## (2) 先行研究と本研究の意義

日本における労働組合研究の蓄積は豊富にあり、養成工教育に関する研究も少数ながら存在する。しかし、養成工と労働組合の関連を取り上げた研究はごくわずかである。

調査データとしては、労使関係調査会<sup>2</sup>のもの（表1）がある。これは1957年7月から1960年3月時点で、労働組合リーダー、4107人の自筆履歴書を集めた『労働人事名鑑』を分析している。ここでは、企業レベルの単組、企業連合会、産業レベルの本部の、委員と三役について、学歴分類を行っている。その分類の一つに「企業内養成機関」があり、養成工はこれに該当する。このデータによると、養成工は全体の合計で5.4%、単組で6.0%にすぎない。しかし、小池和男は、このデータがはらむ過小評価の可能性<sup>3</sup>を指摘している。一方で労使関係調査会のデータで、国営・民営別の企業内養成機関の比率（表2）を参照すると、国営の全通で28.3%、機労で25.9%、国労で17.3%とひときわ高いことがわかる。過小評価の可能性を踏まえると、高度成長期の前半には、一定層の企業内養成機関出身者（養成工出身者）がいたと推測される。

表1 学歴別の労働組合役員の構成

単位：%

	大卒	高専・ 短大	旧中・ 新高	高小・ 新中	小	企業内 養成機関	計	
合計	11.5	11.8	36.6	16.6	16.1	5.4	100	
単組	委員	7.0	13.6	42.0	16.4	18.1	1.7	100
	三役	10.0	10.7	34.1	18.7	18.5	6.0	100
企業連合会	委員	16.2	4.4	42.6	22.1	11.8	2.9	100
	三役	16.7	10.2	35.3	17.9	18.6		100
産業レベルの本部	委員	16.2	17.7	31.3	14.9	11.1	5.5	100
	三役	21.4	16.0	31.9	13.2	13.2	3.1	100

注：不詳その他が若干あり、記した数値の計は100にならない。

出典：労使関係調査会『労使関係実態調査 6巻』中央公論事業出版 1963 pp.370-371 付表Ⅲ-a-1を加工した。加工に当たっては、小池和男『強い現場の誕生』日本経済新聞社 2013 p.98 表3-2を参照した。

2 労使関係調査会『労使関係実態調査 2巻・6巻・10巻』中央公論事業出版 1962・1963・1964

3 この調査は、学歴を集計するにあたり、次の区分を取っていた。「小」（小学校卒）、「高小・新中」（8年制の高等小学校・新制中学卒）、「旧中・新高」（5年制の旧制中学・新制高校卒）、「高専・短大」（高等専門学校・短期大学卒）、「旧大・新大」（旧制大学・新制大学卒）、「その他」。調査票には「企業内養成機関」の記入欄はないため、調査者が「その他」欄に記入した場合のみ計上されることになる。また、もともとのデータが履歴書であるため、回答者が正規の学歴を問われたと考え、企業内養成機関への在籍を問われたとは思わなかった可能性がある。（小池和男『強い現場の誕生』日本経済新聞出版社 2013 pp.98-99）

表2 国営・民営別の養成工の組合役員比率 単位：%

		企業内養成機関出身者 / 組合役員
国営	国労	17.3
	機労	25.9
	全通	28.3
民営	全織同盟	1.4
	総同盟	1.8
	炭労	2.3
	鉄鋼労連	1.1

出典：労使関係調査会『労働関係実態調査 2巻』中央公論事業出版 1962 p.213 第12表を加工した。加工に当たっては、小池和男『強い現場の誕生』日本経済新聞社 2013 p.99表3-3を参照した。

養成工の戦後の労働組合、労使関係への影響をいち早く言及したのは矢越幸穂「日本の技能者養成」<sup>4</sup>である。矢越は技能者養成の効果の一つとして、「使用者と労働組合等との関係に及ぼす効果」を挙げ、「技能優秀なる者が忠実、真面目に働き、使用者がこれに全幅の信頼を置けるならば、労務管理上からもこの上なく結構なことであろう。技能者養成の実施の結果、労使の間に精神的な結合が出来たという例が極めて多い」「また養成修了者が思想穏健であるため、労働組合の活動においては中正な立場をとり過激にはしることがない」<sup>5</sup>と述べている。

同様の論点を正面から取り上げたのは、小池和男『強い現場の誕生』<sup>6</sup>である。小池は「第二次大戦敗戦後、労働組合は急激にもりあがった。組織率は5割をこえた。その疾風怒涛の時代のあと、ややおちついていく。そして市場経済のきびしさをしだいに知っていき、リアリズムの労使関係を築く。この間、労働組合をリードした人物像は、戦前のようなインテリではなく、まさに養成工出身者だった。」「言葉に頼り、したがってイデオロギーにとらわれるインテリの組合リーダーとは異なり、養成工出身者は職場の仕事に強烈な自負がある。したがって、職場でともに働くブルーカラーたちの仕事と生活に根ざした発言と行動をとる。いいかえれば、地に足がついた組合運営を心がける」<sup>7</sup>と指摘する。

歴史的には、ストライキが多発した戦後復興期の不安定な労使関係が高度成長期を経て、労使協調路線で安定していく。通説では1950年代の労使対立の経験やその後の経済成長が、労使双方を協調路線に向かわせたとされているが<sup>8</sup>、その移行過程は必ずしも明らかではない。矢越や

4 矢越幸穂「日本の技能者養成」桐原葆見編『技能者養成』ダイヤモンド社 1954 pp.135-184

5 矢越幸穂「日本の技能者養成」桐原葆見編『技能者養成』ダイヤモンド社 1954 pp.172-173。

なお、原文の旧字体は新字体で表記した。

6 小池和男『強い現場の誕生』日本経済出版社 2013

7 小池和男『強い現場の誕生』日本経済出版社 2013 p.90

8 例えば、白井は「とりわけ戦争直後の急進的な労働運動と、使用者や経営者の権威の喪失による経営秩序の崩壊、朝鮮戦争を契機とする日本経済の復興と経営者の失地回復、左翼労働組合の退潮、技術革新と合理化過程における解雇反対闘争など大規模争議のひん発など、昭和20年代から30年代前半にかけて、わが国の労使関係の紛争と混乱がつついた。この時期の痛切な経験を通じて、労使双方は産業民主制の前進と後退を繰り返す

小池の指摘ではその一方の担い手が養成工だったということになり、養成工と労働組合の関係を検討することは戦後日本の労使関係（労使協調路線）の源流を探ることにつながる。

ただし、矢越の指摘は論拠が不十分であり、小池も「文書資料の裏づけがすくなく、わたくしの個人的な知見に多くもとづくことを、どうかご了承いただきたい」<sup>9</sup>と述べているように、資料的な根拠が乏しいのは同様である。

したがって、本研究の意義は矢越や小池が提起した論点を、「養成工と組合役員の関係（養成工が労働組合役員の供給源だったのか）」、「養成工の労使関係への影響（養成工は労使関係に影響を与えたのか、与えたとすればどのような形の影響だったのか）」という観点から、事例分析に基いて検討することで、労使協調路線の源流および労使関係の移行過程の一端を解明することにある。

## 2 養成工教育の歴史と日立製作所・トヨタ自動車

### (1) 養成工教育

養成所の先駆的形態は、1899年設立の三菱長崎造船所の三菱工業予備学校、1910年設立の日立鉦山の徒弟養成所、八幡製鉄所の幼年職工養成所などである。1910年頃に、それまでの内部請負制から企業の労働者の直接管理への転換があり、企業が尋常小学校・高等小学校を卒業した若年者を見習工として採用し、企業内教育で基幹工を養成するようになった。この企業内で基幹工を育成する制度（養成工制度）は第一次大戦後、製造業の大企業を中心に普及した。

1930年代半ば以降、熟練工が不足し始め、その対策として1939年に工場事業場技能者養成令が制定され、養成工の育成が義務化された。すなわち、一定規模以上の事業所は、養成令が定めた従業員数の一定比率の養成工を採用し、3年間の訓練で基幹工を養成することを義務付けられた。1944年には戦況の悪化で養成期間が当初の3年から1年に短縮され、十分な技能の育成が困難となり、戦前の養成工制度は崩壊することとなった。

終戦後の1947年に、労働基準法第7章「技能者の養成」に関する規定が設けられ、養成工制度の再開が試みられた。1951年頃から、この「技能者養成規定」による新制中学卒業者の養成工育成は急速に普及していった。しかし、1960年代に入り、高校進学率の高まりで有能な中学卒業者の採用が困難になり、さらに技術革新で労働者に要求する資質が高度化し、高校卒の方が技能労働者にふさわしいと考えられ、「昭和40年代に入り、昭和30年代を通じて隆盛を極めた養成工制度は徐々に衰退に向かうことにな」<sup>10</sup>った。現在では、企業内訓練の対象の中心は高校

---

してきたが、それらの諸経験からの教訓が結実し、わが国のユニークな産業民主制を開花させた経済的背景は昭和35年以降の高度経済成長であった」（白井泰四郎『現代日本の労務管理（第2版）』東洋経済新報社 1992 p.57）と総括している。

9 小池和男『強い現場の誕生』日本経済出版社 2013 p.89

10 大木栄一「第5章 企業内教育訓練」日本労働研究機構編『教育と能力開発』1998 p.209

卒業者に移行し、中学卒業者を対象とした養成工教育は少数の企業でのみ存続している。

## (2) 日立製作所の企業内学校

日立製作所の養成所は1910年に設立された日立鉱山の徒弟養成所から始まり、これは戦前期の養成所の先駆的形態の一つだった。まず1910年4月に工場で採用していた見習工の中から36人を徒弟とした。1911年に53人を徒弟とし、1912年以降は縁故や公募によって、採用するようになった。徒弟期間は当初、原則として徴兵検査の年齢（満20歳）までで、徒弟期間終了後に職工として処遇された。1919年には同窓会が結成され、1928年に実業補習学校令に準拠して組織を改め、徒弟養成所は日立工業専修学校となった。

戦後は1946年と1947年に約90人の新入生を採用したが、この時、633制の新学制が発足し、新制度の施行により1948年は採用見送りとなった。また1948年には、各種学校として認可を受けている。1950年から新制中学卒業者を対象に生徒募集を行うことになった。この時の志願者が1201人なのに対して合格者は86人で、競争倍率は約14倍の難関だった。1964年に科学技術学園工業高校と連携し、日立工業専修学校の修了者は高校卒業資格が取得可能となった。1978年に、専修学校として文部省の認定を受けた。

## (3) トヨタ自動車の企業内学校

1937年にトヨタ自動車工業株式会社は設立され、その翌年1938年に豊田工科青年学校が開校し、トヨタでの技能者教育が始まった。1939年4月、豊田工科青年学校の中に「技能者養成所」が開校され、ここからトヨタの養成工教育は始まった。生徒は社内選抜で募集され、彼らが養成工1期生となった。1期生から3期生は予定通り3年の教育を実施できたが、戦争のため4期生は2年、5期生と6期生は1年で修了した。7期生は1945年4月に入学したものの、敗戦で教育が中断され、教育を修了せずに現場に投入された。

1951年に技能者養成所は再開されたが、新規採用がなかったため、勤続3年未満、年齢20歳未満の従業員の中から70人が養成工に選抜され、3年間教育を受けた。これが7期生となった。1953年から新制中学卒業者を試験で選別して8期生を採用して以降、毎年、新規採用がなされている。1963年までは採用地域は県内のみだったが、中学卒の志願者を確保するため、1964年には県外の募集も開始し、1971年から全国採用となった。また1990年に高等学校卒業者を対象とした1ヵ年教育の「専門部」が新たに設置され、従来の養成工教育は「高等部」という名称になった。



### 3 養成工と戦後復興期から高度成長期にかけての労働組合

ここでは戦前に誕生した養成工が戦後の労働組合にどのように関わったのかについて、日立製作所とトヨタ自動車を事例に検討する。

#### (1) 日立製作所

日立製作所の戦後の労働組合は工場ごとに結成された。たとえば、日立製作所で最大規模の日立工場の場合、1946年1月15日に工員だけの日立工場労働組合が結成され、およそ2週間後の1月28日に社員（職員）だけの組合が結成された。同年5月21日には、この工員組合と職員組合が合併し、日立工場労働組合が結成された。この間、同年2月には、各工場の組合をまとめる日立製作所労働組合総連合の組織化も決定されている。

日立工場の組合史<sup>11</sup>は以下のように養成工の同窓会組織（日工同窓会）の重要性について言及している。

「日立製作所では、職長会、筆生会それに日工同窓会が動かなければ、労働組合は結成できる筈はない」という空気が多かった。

職長会（現場役付工員で組織）、筆生会（事務系役付工員で組織）、日工同窓会（日立工業専修学校卒業生で組織）が、日立工場の中では大きな役割を果たしていた。とくに日工同窓会の会員は、職長会、筆生会など幹部工員層のうちでも大きな比重をもつものであり、これ等の会員の動きが注目される場所であった。

また、1953年から1954年にかけて実施された調査記録には、日立労働組合結成時の職長会の代表で、その後、日立工場の組合委員長となったK氏（引用者：小池四郎）の発言が記載されている。

「組合をつくるにしても渡り者には渡したくない。早く乗り出さないと他所の者にやっつけ貰うことになる、と考え、同窓会を糾合して会合の準備をし、会社を思う心から組合を結成した。組合長は初代以来連綿として徒弟出身者であって、他に渡したことはなく、今後もこの方針を続けたい。われわれは子飼いだから気持はすっきりしていて、会社に対して他人行儀なことはしない。」<sup>12</sup>

組合史からは、養成工の同窓会組織の動きが組合結成のカギであったことが分かる。そして小

11 日立労働運動史編纂委員会『日立労働運動史 第3巻（上）』日立製作所労働組合日立支部 1996 p.8

12 日本文科学会『近代鉦工業と地域社会の展開』東京大学出版会 1955 p.154



池四郎の発言は、同窓会が結束して組合結成に参加したこと、組合長（委員長）ポストは養成工出身者が独占していたことを示唆している。しかし、本当に、戦後（初期）の労働組合委員長の多くは養成工出身者で占められていたのだろうか。まず、日立製作所の主力工場である日立工場の労働組合の役員について検討する。役員名簿は前出の組合史を参照し、その中でも養成工出身の役員名については『日工同窓会 50 周年記念誌』<sup>13</sup>を参照し、二つをつきあわせることで組合役員に占める養成工出身者を確認した。

まず委員長ポストの占有率（表 3）を検討すると、組合結成の 1946 年から 1954 年までの日立工場組合長（委員長）には延べ 22 人が就任しており、そのうち 18 人（4 人が複数期に渡って就任）が養成工出身である。したがって、占有率は約 82%（18/22）となる。委員長と同様に、

表 3 日立製作所日立工場の労働組合委員長と養成工

年	月	組合長（委員長）	養成工
1946	1	小池四郎	●
	3	小池四郎	●
	5	山本寺勝男	
	7	山本寺勝男	
1947	2	中村真之輔	●
	6	中村真之輔	●
	12	中村真之輔	●
1948	1	秋田高虎（中途から）	●
	3	阿部忠正	
	9	中村真之輔	●
1949	3	中村真之輔	●
	9	中村真之輔	●
1950	2	照沼正	
	9	中村真之輔	●
1951	3	中村真之輔	●
	9	中村真之輔	●
1952	3	小林初雄	●
	10	小林初雄	●
1953	4	小林初雄	●
	10	小林初雄	●
1954	5	秋田高虎	●
	11	秋田高虎	●
合計のべ人数		22	18

注：「養成工」の欄の●は養成工であることを表す。

出典：日工同窓会会報編集委員会『日工同窓会五十周年記念誌』日工同窓会 1972  
日立労働運動史編集委員会『日立労働運動史 第3巻（上）』日立製作所労働組合日立支部 1996

1946年から1954年までの委員長・副委員長・書記・執行委員・会計監査などの役員占有率（表4）を見ると、延べ人数で換算して平均16%（60/387）で、最大は工具のみの組合結成時期の47%だった。

表4 日立工場の養成工の労働組合役員比率

年度	養成工の役員数 (a)	役員総数 (b)	役員比率 (a/b)
1946	6	15	40%
1946	7	15	47%
1946	4	24	17%
1946	7	32	22%
1947	3	24	13%
1947	2	21	10%
1947	3	23	13%
1948	0	19	0%
1948	1	29	3%
1949	3	22	14%
1949	2	20	10%
1950	0	22	0%
1950	2	17	12%
1951	2	13	15%
1951	2	12	17%
1952	3	13	23%
1952	3	14	21%
1953	2	13	15%
1953	1	13	8%
1954	3	13	23%
1954	4	13	31%
計	60	387	16%

出典：表3に同じ

次に、日立製作所全体の労働組合（総連合会）の役員構成（表5）について見てみる。ただし、現在のところ前出の『日工同窓会50周年記念誌』で確認できるのみで、組合側の資料とつきあわせることができていないため、断片的なものとなっている。以上を前提に検討すると、1946

表5 日立総連合の役職者となった養成工の氏名・在職期間・役職名

氏名	始め	終わり	役職
中村真之輔	1947.12	1948.7	総連合副委員長
安達恒夫	1948.12	1949.6	総連合執行委員
須田武揚	1952.8	1955.5	総連合書記長
立川竹男	1953.5	1954.4	総連合委員長

出典：日工同窓会会報編集委員会『日工同窓会五十周年記念誌』日工同窓会 1972

年から1954年の時期に総連合会の役員となった養成工出身者は4人で、1947年12月から1948年7月まで副委員長だった中村真之輔、1948年12月から1949年6月まで執行委員だった安達恒夫、1952年8月から1955年5月まで書記長だった須田武揚、1953年5月から1954年4月まで委員長だった立川竹男などである。

以上から、日立工場の委員長ポストについては、小池四郎の発言がほぼ当てはまる状況だったと言える。ただし、養成工の日立工場の役員比率は平均16%にすぎず、養成工が組合を支配していたとまではいえない。また、会社全体の組合組織である総連合会については日立工場の委員長ポストほど極端な構成ではないものの、結成翌年の1947年に副委員長、1948年に執行委員、1952年に書記長、1953年に委員長を輩出している点で、1940年代末から1950年代初頭にかけて養成工が総連合会の人材供給源となっていたことを確認できる。

## (2) トヨタ自動車

トヨタ自動車の戦後の労働組合（トヨタ自動車コロモ労働組合）は、職員は職員のみ、工員は工員のみで組合結成の動きもあったが一本化し、1946年1月19日に誕生した。1952年にトヨタの人事課長に就任し、以後、「人事屋」として活躍した山本恵明の発言に、「この養成工出身の人達は、終戦直後の労働組合の組織づくりのときにも大きな力となってくれたことがある」<sup>14</sup>とあるが、実際にどのような働きをしたのかは不明である。

労働組合役員を養成工出身がどれほど担っていたかを検討するにあって、確認しておく点がある。第1にトヨタ自動車の場合、組合役員（委員長等）は日立製作所のように工場ごとに組織されていた訳ではなく、委員長・副委員長・書記等の三役は会社全体を管轄する人々である。第2に資料上の制約として、労働組合の役員名は組合の記念誌に網羅されているが、そのうち誰が養成工出身者かは断片的資料<sup>15</sup>で判明した分のみである。そのため、漏れ（実際は養成工出身者でありながら把握できていない者）や誤り（同姓同名等）がありうる。

以上の点を踏まえた上で、養成工の組合役員（表6）としての登場を見ると、1940年代では1947年に養成工1期生の花井十四三が執行委員となったのが最初である。翌1948年に養成工3期生の梅村志郎が専門部員<sup>16</sup>として名をつらねており、また戦時中に豊田工科青年学校<sup>17</sup>で教育を受けた渡辺武三も1948年と1949年に全日本自動車産業労働組合東海支部の役員となっている。

1950年代では1955年に養成工1期生の岡田栄次が、1957年に養成工1期生の板倉鉦二が執行

14 田中博秀「日本的雇用慣行を築いた人達＝その二 山本恵明氏に聞く(1)」『日本労働協会雑誌』No.280号 1982 p.41

15 例えば、読売新聞特別取材班『豊田市トヨタ町1番地』新潮社 2003 pp.148-153に記載の1期生の氏名など。

16 専門部員は執行委員とは別に位置づけられており、小池和男は「おそらく将来の組合リーダーを育てるために組合本部に集めた、しかるべき若者たちであつたろう」（小池和男『強い現場の誕生』日本経済新聞社 2013 p.83）と推測している。

17 豊田工科青年学校出身者を養成工に含めるかは注意を要するが、養成工出身者の団体「豊養会」に含まれるので、ここでは養成工と同様に扱った。

表6 トヨタ自動車の労働組合執行委員・全自東海支部委員と養成工

年	期	トヨタ自動車労働組合				全自東海支部			
		養成工 (a)	執行委員 (b)	a/b	養成工氏名	養成工 (c)	委員 (d)	c/d	養成工氏名
1946	1	0	19	0%					
1946	2	0	24	0%					
1947	3	1	30	3%	花井十四三				
1948	4	0	14	0%		1	4	25%	渡辺武三
(専門部員)		1	20	5%	梅村志郎				
1949	5	0	19	0%		1	5	20%	渡辺武三
(専門部員)		1	10	10%	石川義之				
1950	6	0	20	0%		0	6	0%	
1950	7	0	18	0%		0	6	0%	
(専門部員)		0	4	0%					
1951	8	0	23	0%		0	6	0%	
1952	9	0	21	0%		0	6	0%	
1953	10	0	19	0%		0	6	0%	
1954	11	0	17	0%		0	6	0%	
1955	12	1	13	8%	岡田栄次	0	3	0%	
1956	13	0	13	0%		0	3	0%	
1957	14	1	13	8%	板倉鉦二	0	3	0%	
1958	15	0	13	0%		0	3	0%	
1959	16	0	13	0%		0	3	0%	
1960	17	0	13	0%		0	3	0%	
1961	18	1	13	8%	佐野三雄	0	3	0%	
1962	19	2	13	15%	佐野三雄 塚本静男	0	3	0%	
計		8	362	2%		2	69	3%	

出典：トヨタ自動車労働組合『新世紀に向けて 五十年のあゆみ』1996ほか

委員となっている。1960年代になると、養成工出身者が三役（表7）に登場し始める。例えば、先に登場した渡辺武三が1964年と1965年に副執行委員長、1966年から1968年にかけて執行委員長となり、3期生の梅村志郎が1968年から1970年まで副執行委員長、1971年から1980年まで執行委員長となる。1期生の岡田栄次も1969年と1970年に副執行委員長となっている。また、1961年と1962年（表6）に1期生の佐野三雄が、1962年に1期生の塚本静男が執行委員となっている。

しかし、復興期から高度成長期前半に関する限り、組合執行委員・三役のうち養成工出身者の比率（表6および表8）はわずかであり、三役の登場は1964年以降である。資料的制約を考慮しても、復興期から高度成長期前半では、トヨタ自動車の養成工出身者は労働組合内で大きな勢力となりえていなかったことがわかる。この点で日立製作所と大きく異なるが、これは養成工

表7 トヨタ自動車の労働組合三役の氏名と養成工

年度	期	執行委員長	副執行委員長			書記長
1946	1	江端寿男	吉川礼三			
1946	2	益田稔	生島稔郎			
1947	3	畔柳馨	生島稔郎			山本恵明
1948	4	松尾昇一 (早稲田専門部)	松岡美智雄 (高小)			外山忠雄 (高小)
1949	5	弓削誠 (日大専門部)	松岡美智雄 (高小)	畔柳馨		矢島勝利 (西尾中学)
1950	6	鈴木善三郎(中央 大学専門部)	岩満達巳(横浜商 業専門学校)	宮島貞利 (東北大航空)		矢島勝利 (西尾中学)
1950	7	岩満達巳(横浜商 業専門学校)	鈴木善三郎(中央 大学専門部)	宮島貞利 (東北大航空)		矢島勝利 (西尾中学)
1951	8	岩満達巳(横浜商 業専門学校)	松岡美智雄 (高小)			江崎誠三(名古屋 高等商業)
1952	9	畔柳馨	林田博臣			土屋満 (京都帝大)
1953	10	畔柳馨	岩満達巳(横浜商 業専門学校)			土屋満 (京都帝大)
1954	11	林田博臣	日比野盛年			本多森正
1955	12	本多森正	土方久誠			面高俊信
1956	13	土方久誠	井藤春夫			神藤寛
1957	14	関安一	中根孟(高小)			水谷件一
1958	15	内藤寿一	外村吉夫			沢田寿 (農林学校卒)
1959	16	外村吉夫	神谷与助			伊藤一男(高小)
1960	17	神谷与助	伊藤一男(高小)			水野美文
1961	18	加藤和夫	藤井栄二			沢田寿 (農林学校卒)
1962	19	加藤和夫	尾崎新一			沢田寿 (農林学校卒)
1963	20	高橋寅二	内藤光春	水納谷恒雄		沢田寿 (農林学校卒)
1964	21	中根孟(高小)	水納谷恒雄	沢田寿 (農林学校卒)		山村豊
1964	22	中根孟(高小)	山村豊	渡辺武三(豊田工 科青年学校卒)		大橋正昭
1965	23	中根孟(高小)	渡辺武三(豊田工 科青年学校卒)	香田斉		杉山隆清
1966	24	渡辺武三(豊田工 科青年学校卒)	香田斉	磯谷孝太郎		堀尾賢
1967	25	渡辺武三(豊田工 科青年学校卒)	磯谷孝太郎	堀尾賢		杉森胖
1968	26	渡辺武三(豊田工 科青年学校卒)	磯谷孝太郎	梅村志郎 (3期生)		杉森胖
1969	27	神谷昇	梅村志郎 (3期生)	岡田栄次 (1期生)		杉森胖
1970	28	神谷昇	梅村志郎 (3期生)	岡田栄次 (1期生)	広瀬武夫	清益実
1971	29	梅村志郎 (3期生)	石川義之(挙母町 立青年学校卒)	川澄桂次	広瀬武夫	清益実

年度	期	執行委員長	副執行委員長			書記長
1972	30	梅村志郎 (3期生)	石川義之(拳母町 立青年学校卒)	川澄桂次	広瀬武夫	上坂凱勇
1973	31	梅村志郎 (3期生)	湯野川孝夫	伊藤鈴夫	広瀬武夫	上坂凱勇
1974	32	梅村志郎 (3期生)	伊藤鈴夫	広瀬武夫	伊藤英成 (名大経済学部)	小宮山亨
1975	33	梅村志郎 (3期生)	伊藤鈴夫	広瀬武夫	伊藤英成 (名大経済学部)	小宮山亨
1976	34	梅村志郎 (3期生)	伊藤鈴夫	小宮山亨	広瀬武夫	中村紘和
1977	35	梅村志郎 (3期生)	伊藤鈴夫	市野晴夫	加藤進	中村紘和
1978	36	梅村志郎 (3期生)	伊藤鈴夫	市野晴夫	鈴鹿三郎	石井完治
1979	37	梅村志郎 (3期生)	鈴鹿三郎	十亀義則	深津泰彦	石井完治
1980	38	梅村志郎 (3期生)	鈴鹿三郎	十亀義則	深津泰彦	石井完治
1982	39	鈴鹿三郎	小田桐勝巳 (9期生)	奥村政一	鈴木武	深津泰彦
1984	40	鈴鹿三郎	小田桐勝巳 (9期生)	奥村博信 (大阪市大)	藤井恒彦	植本俊一 (九大経済)
1986	41	小田桐勝巳 (9期生)	片桐清高 (選抜臨時工)	服部正雄	藤井恒彦	植本俊一 (九大経済)
1988	42	小田桐勝巳 (9期生)	平山友次	築島幸三郎 (早稲田大)	早野文男	加藤裕治 (早稲田大法)
1990	43	小田桐勝巳 (9期生)	松本達夫	築島幸三郎 (早稲田大)	園田光宏 (京大工学)	加藤裕治 (早稲田大法)
1992	44	小田桐勝巳 (9期生)	神野進 (19期生)	中川宏 (明治政経)	園田光宏 (京大工学)	小西俊一 (京都大)
1994	45	神野進 (19期生)	浜崎利生 (鳥羽高校)	中川宏 (明治政経)	小林久訓 (名古屋工業大情 報工学科)	小西俊一 (京都大)
1996	46	神野進 (19期生)	浜崎利生 (鳥羽高校)	小林久訓 (名古屋工業大情 報工学科)	高橋恭弘 (一橋大経済)	小西俊一 (京都大)
1998	47	神野進 (19期生)	東正元 (21期生)	高橋恭弘 (一橋大経済)	相原康伸	村井隆介
2000	48	東正元 (21期生)	五十嵐茂	相原康伸	加藤昭夫	村井隆介
2002	49	東正元 (21期生)	西久保長史	加藤昭夫	西田明生	岡正規
2004	50	東正元 (21期生)	鶴岡光行	西田明生	濱口誠	岡正規
2006	51	鶴岡光行	佐々木龍也	濱口誠	河野晋哉	岡正規
2008	52	鶴岡光行	佐々木龍也	愛甲和弘	堀秀成	河野晋哉
2010	53	鶴岡光行	竹株清	堀秀成	山口健	愛甲和弘

注：太字は養成工を表す。( )内は出身・経歴、養成工の場合は何期生かを表す。

出典：トヨタ自動車労働組合『新世紀に向けて 五十年のあゆみ』1996ほか

表8 トヨタ自動車養成工の三役比率

	養成工 (a)	3役 (b)	養成工比率 a/b
1940年代	0	14	0%
1950年代	0	35	0%
1960年代	8	41	20%
1970年代	11	50	22%
1980年代	5	25	20%
1990年代	7	25	28%
計	31	190	16%

出典：トヨタ自動車労働組合『新世紀に向けて 五十年のあゆみ』1996ほか

出身者が組合内で機能しなかったことを必ずしも意味しない。というのも、トヨタ自動車の場合、養成所（企業内学校）の設立が1939年で、1期生ですら1950年代は25歳から35歳であった点に留意する必要がある。すなわち、復興期から高度成長期前半では養成工出身者はまだ若手で組合での活躍の場が限られ、執行委員長などの要職を担うには彼らが40歳以降（1965年以降）の中堅・ベテランになるまで待たなければならなかったということである。1971年から10年もの期間、3期生の梅村志郎が労働組合執行委員長であり続けたことや、1970年代以降の、養成工が執行委員長を担った比率の高さ（表9）はこのことを裏付けている。

表9 トヨタ自動車養成工の執行委員長比率

	養成工 (a)	執行委員長 (b)	養成工比率 a/b
1940年代	0	5	0%
1950年代	0	11	0%
1960年代	3	11	27%
1970年代	9	10	90%
1980年代	3	5	60%
1990年代	5	5	100%

注：養成工と執行委員長の数は延べ人数で、計算した。

出典：トヨタ自動車労働組合『新世紀に向けて 五十年のあゆみ』1996ほか。

#### 4 養成工の労使関係への影響

ここでは、日立製作所とトヨタ自動車で発生した1950年争議に着目しながら、「養成工の労使関係への影響（養成工は労使関係に影響を与えたのか、与えたとすればどのような形の影響だったのか）」について検討する。



## (1) 日立製作所

### ① 1950年争議の経過

1950年3月9日に、労働組合の日立工場分会は「賃上げ要求をおこなうこと」を決定した。そして、3月27日から開催された日立総連合中央代議員会では、「会社は従来、相模配転等で、人員縮減をはかり、首切りの地ならしとしての帰休を強行し、不当解雇、不当配転を一方向的に押し切らんとしている。昇給査定においては、組合活動家の昇給を低く抑え、首切りの意図を明確にし、他方、国家資本に結合する体制を着々と準備している。このような段階においては、企業合理化の名のもとに、政策的首切りの強行が予想されるので、首切り粉碎のためにも闘いの重要性を認識すべきである」<sup>18</sup>ことが指摘されている。すなわち、3月時点で、労働組合は人員整理を予期しつつ、その先制攻撃として賃上げを要求していた。

4月5日に、日立総連合が会社に賃上げの要求書を提出し、日立工場分会も執行委員長が工場の勤労部長に要求書を提出した。そして、4月12日から賃上げ交渉が始まった。5月8日に、会社側（本社）は「会社の現状と今後の経営方針」を発表し、その中で、5555人の人員整理・製品の一元化・工場合併・給与制度の改訂等の必要性を強調し、組合側が求めた賃上げには応じられないと回答した。日立工場においても本社と同様の回答があり、655人の人員整理を発表した。これによって、会社と労働組合の交渉は物別れになり、解雇反対闘争が始まることになる。

この後、組合側のストライキ、工場内での部長・課長のつるし上げ、住居侵入・暴行容疑での組合員（小林副委員長も含む）の逮捕、会社側の工場閉鎖などがあった。長期にわたる闘争で一般組合員の生活は苦しくなり、組合員の中に「共産党の指導には、もはやついていけない」とする声も拡大されていき、ついに8月10日、会社側の要求をのむ形で、会社と組合は妥結することになる。

### ② 養成工出身者の争議への関わりと争議後の労使関係

1950年争議と日立工場の養成工出身者との関わりを見ると、養成工出身委員長・中村真之輔を含む組合役員は、争議直前の1950年2月の役員改選で、三役クラス幹部の総退陣を行っている。その結果、共産党系の組合指導者である小林孝正が副委員長になり、「理論指導の中心は、小林副委員長であり、彼を中心に組合は動くであろうことが内外から認められ」ことになる<sup>19</sup>。

この直前の総退陣について、日立工場の組合史は理由を以下のように指摘する。

「彼らは首切り必死とみて、その矢面に立つことを避け、事前に身をかかわした。とする見解もあるし、組合員が民同派を見捨てたために立候補が出来なかった、とする評価もあろう。しかし、いずれも正確ではない。」<sup>20</sup>

18 日立労働運動史編纂委員会『日立労働運動史 第3巻（上）』日立製作所労働組合日立支部 1996 p.152

19 日立労働運動史編纂委員会『日立労働運動史 第3巻（上）』日立製作所労働組合日立支部 1996 p.149

20 日立労働運動史編纂委員会『日立労働運動史 第3巻（上）』日立製作所労働組合日立支部 1996 p.149



「民同派にとっては、共産党系からの激しい批判、攻撃を組合運営上きわめて憂慮すべき事態であると判断していた。そして、必ずしも、こと志に合致せず、執行部方針が下から突きあげられ、変更される例すらあった」。また「こうした情勢下において、民同派は、今や全組合員一丸となって今後の問題に対決し、人員整理が出されれば、団結の力でこれをはねかえす必要があるが、そのためには、一応主導権を放棄した方がいいと判断したのであった。また一部では共産党系の批判に対し「それではお前達でやってみる」といった感情的面などで退陣していったものもあった」<sup>21</sup>という。

こうして、養成工出身者は組合の中心となることなく争議に突入し、再登場するのは争議終結後の1950年9月6日の改選である。この改選で再び、争議直前に退陣した中村真之輔が委員長となり、同じく養成工出身の秋田高虎が副委員長に就任している。同年9月30日には、新たな組合の運動方針を決める臨時大会が開かれ、「運動方針全体が弱い」「闘いの目標が明確でない」などの批判を受けながらも、「大争議後の組織実態や客観情勢からみてやむをえない」となり、執行委員会原案が承認されている。組合史はこの状況を「組織の建直しに苦慮する組合の姿を浮き彫りにするものであった」<sup>22</sup>と描写している。

## (2) トヨタ自動車

### ① 1950年争議の経過

1949年、トヨタ自動車の生産台数は増える中、その経営は悪化していった。というのも、トヨタ自動車の生産増は販売店の在庫を増やし、販売店は月賦販売制度ができていないにもかかわらず月賦で売り、その結果、販売代金の回収が困難になったからである。同業他社も同様な状況で、9月にはいすゞ自動車で1400人、10月には日産自動車で2000人の解雇が発表された。しかし、なるべく解雇は避けたいという会社側の方針で、1949年12月24日に会社側と組合は「人員整理はしない。賃金を一割引き下げる。今後は所定日払いとする」という覚書を結んだ。ところが、経営状況は改善せず、翌月には早くも遅配となる。組合は人員整理は不可避と判断し、1950年4月6日に闘争宣言をし、4月7日に争議行為通告書を会社側に提出する。ここからトヨタ自動車の1950年争議は始まることになる。

4月22日に会社側は1600人の人員整理を発表し、結果として、会社側が覚書を破ることになり、労使対立が激化していく。会社側は日本経済とトヨタ自動車の状況を説明し、「このままでは全員が職を失うことになる。したがって、この処置は日本再建の唯一の道であり、涙をのんで希望退職をつのる」<sup>23</sup>と訴えた。労働者側は首切り反対のもと、職場での部長・工場長のつるし上げやストライキを行って交渉を進めようとした。

21 日立労働運動史編纂委員会『日立労働運動史 第3巻（上）』日立製作所労働組合日立支部 1996 p.150

22 日立労働運動史編纂委員会『日立労働運動史 第3巻（上）』日立製作所労働組合日立支部 1996 p.236

23 30年史編纂委員会『限りなき前進 30年の歩み』トヨタ自動車工業労働組合 1976 p.18

5月22日、会社側は責任をとって、豊田喜一郎社長・副社長隈部一雄・常務西村小八郎が辞任し、豊田自動織機の石田退三が新社長に就任した<sup>24</sup>。5月29日、組合員である課長、係長、工長など150名は、闘争方針に再検討を加えて、争議の早期解決を求める決議文を鈴木闘争委員長に手渡した。これを受けて組合執行部は闘争方針の再検討に入り、激論の末、従業員の希望退職<sup>25</sup>を認める方向に方針転換した。6月9日、岩満副闘争委員長は「組合としては——どうしても首切りを認めるわけにはゆきません」「だが、会社が解雇拒否者の立入を禁止するといわれるなら……私たちはこれを認めます」<sup>26</sup>と宣言し、2ヶ月に及ぶトヨタの1950年争議は組合側の敗北で終結した。

## ② 養成工出身者の争議への関わりと争議後の労使関係

1950年の争議中に、養成工出身者が会社側に立ち、労働組合執行部を批判する組織を結成した。この組織を再建同志会と言ひ、労働組合法上の組合としての機能を備えていた訳ではなく、あくまでも有志の集まりだった。養成工1期生の塚本静男によると、愛知県蒲郡町（現在の蒲郡市）や岡崎市に会社側の「隠れ家」があり、この組織はそこで会社の指示を仰いでいた。当時、会社側に立った理由を塚本は「養成工はみんなとは違う。トヨタの生え抜きで、会社を支えるのは我々だと思っていた」<sup>27</sup>と説明する。その集まりについて、養成工3期生の梅村志郎は「会社の労務担当や養成工ら二十人ぐらいだった。周囲からは裏切り者のように見られていたが、争議後は会社の役に立ったのではないか」<sup>28</sup>と語る。

この再建同志会は争議中の5月16日に、一般組合員にビラ配布・署名運動を行い、ストライキの終結をはかった。再建同志会が出した印刷物「今後の闘いの見透（情勢判断に対する批判を中心として）」のなかにその主張がつぎのように書かれている。

- 「(1) 闘争の目的は会社の再建にあるのではないか、従って決して会社をつぶすことではない。  
 (2) 現段階は次の理由から条件闘争に入るべき時である。  
 (1) われわれの再建案は台数に於て甘さがあり、8ヶ月月賦も実現困難であって会社に全面的に無条件に承認させ得ない。  
 (2) 会社が再建不能となり、つぶれると判断される。  
 (3) 現在組合が会社を押しているからこの解決に有利な立場にあるから、条件闘争に入れば有利な条件を闘いとる得る。」

24 この辞任した日については、組合史などには「5月25日」とあるが、本論文では愛知県編『愛知県労働運動史 第1巻』第一法規出版 1982 p.693の記述をもとに、「5月22日」とした。

25 会社側は退職して欲しい従業員に「退職勧告状」を配布していたので、このときの希望退職は実質上の指名解雇だった。

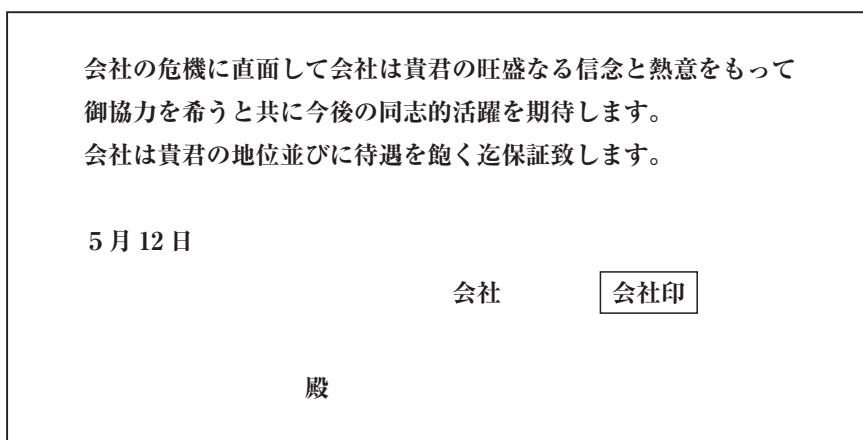
26 30年史編集委員会『限りなき前進 30年の歩み』トヨタ自動車工業労働組合 1976 p.23

27 読売新聞取材班『豊田市トヨタ町一番地』新潮社 2003 p.136

28 読売新聞取材班『豊田市トヨタ町一番地』新潮社 2003 p.137

- (4) 闘争により会社をどんづまりまで追い込んだ場合は、
- (1) 有利な条件を得る余裕もなくなり、悪くすると、組合が無条件降伏になる可能性がある。
  - (2) 組合が大衆運動である限り、若し非常に不利な条件で解決しなければならないときには、その場に臨んで急転換は困難であろう。
- (5) 分裂者の汚名を受けても組合を分裂さしても頑張る。基本的考えは、問題が特に金融問題であるが故に単に企業の枠内のみで解決しようとしても困難である。従って会社と組合との交渉によってのみ解決することは非常に困難である」<sup>29</sup>

そして、会社はこれらの人々に次のようなお墨付き<sup>30</sup>を出していた。



闘争の最中の組合内部の分裂行動は、組合にとってそのままに捨て置ける問題ではなく、翌5月17日午後にはいっせいに職場大会が開かれ、事態の解明と再建同志会への対応が検討され、労働組合執行部（闘争本部）は再建同志会を解散させる方針を決定した。5月20日に組合執行部（闘争本部）は臨時大会を開き、再建同志会のメンバーで製品課事務職員、旧執行委員でもあった三宅豊雄を除名処分とすることを決定した。

1947年から1948年に労働組合書記長で、1952年にトヨタの人事課長に就任し、以後、「人事屋」として活躍した山本恵明によると、「この養成工出身の人達は、終戦直後の労働組合の組織づくりのときにも大きな力となってくれたことがあるが、この二十五年の大争議の收拾のときにも再び最後の良識派のトリデとなる役割を果たしてくれた。私が従業員と話し合いをどう進めていったらいいのかで迷っているときに、その人達のことが、真っ先に頭に浮んできたのである。そこで養成工出身の人達の集りの会として豊養会という会の組織化をはじめ、それを第一期生の会、第二期生の会というようにまとめていき、彼等が自主的にグループ活動を推進できるような

29 人文社会学会『技術革新の社会的影響』東京大学出版会 1963 p.106

30 人文社会学会『技術革新の社会的影響』東京大学出版会 1963 p.106

態勢をととのえていった」<sup>31</sup>。

この山本の発言は、争議時に養成工出身者が会社側に立ち、争議後に労使関係改善の足がかりとなったことを示唆している。山本が指摘する社内団体「豊養会」の組織化については、次のような経緯<sup>32</sup>があった。争議後は労務対策が最重要事項となった社内で、工場から総務部に移った養成工1期生の土井三吉は総務部長の山本正男に呼ばれ、「土井君は養成工出身だったね。おれは現場は知らないんだが、現場を知らずして会社の建て直しはできない。何かいい方法はないか」と問われた。土井は養成工1期生たちを山本に引き合わせ、年に何度か1期生らが山本の自宅に招かれるようになった。これがきっかけとなって、1953年に1期生の親睦会組織「一養会」が生まれ、2期生や3期生も同じような会を作った。

1956年には養成工全体の社内団体が設立され、豊田英二<sup>33</sup>が「豊養会」と名づけた。豊養会の組織づくりに参加した1期生の野田孝夫によると、「横のつながりを強めて、会社の旗の元に結束しようという狙い」<sup>34</sup>だった。この後、出身別の社内団体が続々と設立され<sup>35</sup>、労働者と会社の話し合いが可能な態勢が整備された。また、1954年2月の労働組合の定期役員選挙では、争議時に活動した「再建同志会」が執行部を掌握し<sup>36</sup>、1955年に労働組合の綱領、規約を改訂して、労働組合は労使協調路線を歩み始めた。

## 5 おわりに

本論文では、矢越幸穂と小池和男が提起した論点を「養成工と組合役員の関係」、「養成工の労使関係への影響」の観点から解明するため、日立製作所とトヨタ自動車の養成工の組合役員への就任状況、1950年争議への対応を検討してきた。そこから見えてきたのは以下の点である。

第一に、日立製作所でもトヨタ自動車でも、養成工は労働組合役員に人材を供給していた。特に復興期・高度成長期前半の日立工場ではその傾向は顕著だった。トヨタ自動車の場合、1期生が1950年代はまだ若手だったため、復興期・高度成長期前半ではその活躍は限られていたが、

31 田中博秀「日本の雇用慣行を築いた人達=その二 山本恵明氏に聞く(1)」『日本労働協会雑誌』No.280号 1982 p.41

32 読売新聞取材班『豊田市トヨタ町一番地』新潮社 2003 p.138

33 豊田佐吉の甥で、トヨタ自動車の創業者である豊田喜一郎のいとこ。養成所では、教員として力学を教えた。1967年にトヨタ自動車工業の5代目社長に就任した。

34 読売新聞取材班『豊田市トヨタ町一番地』新潮社 2003 p.139

35 1958年に大学卒の「豊進会」と高校卒の「豊生会」、1960年に臨時工からの登用者の「豊隆会」、1962年に自衛隊出身者の「豊栄会」、1965年に自動車整備学校出身者の「整豊会」、1968年に高等専門学校卒の「豊泉会」、1970年に短大卒の「豊輝会」などが設立された。

36 この点については、鈴木富久「戦後十年・トヨタ労使関係の展開」『新しい社会学のために』30号 1983 pp.52-53、小山陽一編『巨大企業体制と労働者』お茶の水書房 1985 p.229、愛知労働問題研究所『トヨタ・グループの新戦略』新日本出版社 1990 pp.178-179、青木慧『トヨタ人間管理方式』イースト・プレス 1993 p.105などを参照。

1960年代後半以降にその傾向が確認できる。

第二に、養成工出身者は争議後の混乱收拾に貢献していた。例えば、日立製作所の日立工場では、争議終結後の執行部には養成工出身者が委員長・副委員長に就任し、労使関係の再構築に取り組んでいる。また、トヨタ自動車でも養成工出身者が率先して社内団体を形成し、労使関係の改善の足がかりとなった。

第三に、養成工出身者は争議という危機時では有効に機能しえなかった。例えば、日立製作所の日立工場では争議直前までは執行委員長として組合を運営していたにもかかわらず、争議時には目立った活動はなかった。トヨタ自動車の場合、再建同志会という非公式団体で会社側の土台となるも、解散が決定され、その一人が組合執行部から除名処分を受けるなど組合運動全体の中では大きな勢力になれなかった。

したがって、「養成工と組合役員の関係（養成工が労働組合役員の供給源だったか）」について、日立製作所の事例は小池和男の主張を裏付けるものとなっている。ただし、トヨタ自動車の事例は養成工が労働組合の人材供給源となるためには、養成工の人材ストックが中堅・ベテランに達していなければ成立しないことを示している。

次に「養成工の労使関係への影響（養成工は労使関係に影響を与えたのか、与えたとすればどのような形の影響だったのか）」について、日立製作所とトヨタ自動車の事例は、その影響の存在を示している。例えば、日立製作所の場合は共産党系勢力に対峙する勢力としての組合運営、争議終結後の労使関係の回復、トヨタ自動車の場合は会社側の土台としての争議対応（再建同志会）、争議終結後の労使関係強化のための社内団体（豊養会）の発足、組合執行部の掌握（再建同志会）などの形で、養成工出身者の労使関係への影響が確認された。

そして、以上の検討結果を踏まえると、冒頭で述べた労使協調路線の源流および移行過程について以下のことが言える。すなわち、通説では1950年代の労使対立の経験や経済成長が、その後、労使双方を協調路線に向かわせたとされている。この通説に従うなら少なくとも日立製作所とトヨタ自動車の場合は、1950年代当時、養成工は争議を主導した共産党系勢力に対峙する勢力として機能し、争議終結後の労使関係の修復に貢献したことで、労使協調路線の源流が形成されたと言える。すなわち、日立製作所とトヨタ自動車といった一部の企業では、養成工が労使協調路線への転換の担い手として機能することで、高度成長期以降の労使関係の土台が築かれたのである。

今後の課題は、事例の蓄積と養成工のさらなる役割の解明である。今回の事例では養成工が戦後の労働組合の担い手となり、労使関係に影響を与えるプロセスを1950年争議に着目して明らかにした。しかし、これはあくまで日立製作所とトヨタ自動車の二社の事例に過ぎず、広く応用可能な仮説かどうかは事例の蓄積と比較が必要である。また養成工の役割は多面的であり、「養成工が組合役員になるだけでなく、模範的労働者（リーダー）として現場で活躍することで、企業の生産性や労使関係に影響を与えたかどうか」という問いは残されたままである。これらは今



後の課題としたい。

### <参考文献>

- 愛知県編『愛知県労働運動史 第1巻』第一法規出版 1982  
愛知労働問題研究所『トヨタ・グループの新戦略』新日本出版社 1990  
青山慧『トヨタ人間管理方式』イースト・プレス 1993  
大木栄一「第5章 企業内教育訓練」日本労働研究機構編『教育と能力開発』1998  
小池和男『強い現場の誕生』日本経済出版社 2013  
小山陽一編『巨大企業体制と労働者』お茶の水書房 1985  
30年史編纂委員会『限りなき前進 30年の歩み』トヨタ自動車工業労働組合 1976  
白井泰四郎『現代日本の労務管理（第2版）』東洋経済新報社 1992  
人文社会科学会『技術革新の社会的影響』東京大学出版会 1963  
鈴木富久「戦後十年・トヨタ労使関係の展開」『新しい社会学のために』30号 1983 pp.35-61  
田中博秀「日本的雇用慣行を築いた人達＝その二 山本恵明氏に聞く(1)」『日本労働協会雑誌』280号  
1982 pp.38-55  
トヨタ自動車労働組合『新世紀に向けて 五十年のあゆみ』トヨタ自動車労働組合 1996  
日工同窓会会報編集委員会『日工同窓会五十周年記念誌』日工同窓会 1972  
日本人文科学会『近代鋁工業と地域社会の展開』東京大学出版会 1955  
日立労働運動史編纂委員会『日立労働運動史 第3巻(上)』日立製作所労働組合日立支部 1996  
労使関係調査会『労使関係実態調査 2巻・6巻・10巻』中央公論事業出版 1962・1963・1964  
矢越幸穂「日本の技能者養成」桐原葆見編『技能者養成』ダイヤモンド社 1954  
読売新聞特別取材班『豊田市トヨタ町1番地』新潮社 2003

### 謝辞

本稿の研究は、日本学術振興会科学研究費補助金（課題番号 25780218）の助成に基づく成果の一部である。記して謝意を表したい。

# 人間主義経営の視点から見る外国人労働者の言語問題

波 多 野 一 真

## 1. はじめに

本稿では、日本国内で働く外国人労働者が直面する言語面での問題を取り上げ、人間主義経営の視点から、現在の状況と、そこから見えてくる改善点について考察していきたい。

2018年12月8日、「出入国管理及び難民認定法及び法務省設置法の一部を改正する法律案」（いわゆる「改正入管法」）が可決成立となった。法案提出理由書に「人材を確保することが困難な状況にある産業上の分野に属する技能を有する外国人の受入れを図るため」（法務省2018a）とある通り、労働力不足を補う方策として、海外からの労働者の受入れを拡大する政策の法的整備の開始となる。

メディアでは、少子高齢化による労働力不足の現状について認識を同じくしているものの、審議時間の短さなど、法案成立過程への批判が多くみられた。また、外国人労働者が大都市へ集中してしまうことへの懸念や、国内労働者への悪影響、技能実習制度における人権問題への対応など、多くの課題が指摘されている。

そうした課題の一つとして、外国人労働者の生活支援体制を整えるべきだとの論調がある。たとえば、産経新聞は「現状を改善した上で、新資格で来日する人々を含め外国人が安心して働き、暮らせる環境を整える必要がある」（産経新聞社説 2018年12月9日）と訴える。また、朝日新聞は「文化や言葉の違いを超え、同じ社会でともに生きていく覚悟と準備が求められる」（朝日新聞社説 2018年12月8日）と、外国人労働者を受入れる日本国民の心構えの必要性を唱えた。

生活支援の中でも、言語的な問題への対処を訴えるメディアも多い。たとえば、「日本語教育機関の質の向上なども欠かせない」（読売新聞社説 2018年12月27日）という主張や「外国人への生活支援や日本語教育なども含む総合的な政策パッケージを早急に法案化し、来年の通常国会で徹底審議することを求める」（毎日新聞社説 2018年12月8日）という訴えは、外国人労働者が増加することによって、言語的な問題が増加するかもしれないという懸念を表している。さらに、日本経済新聞はより具体的な問題を想定し、「ボランティアが多い地域の日本語教室の



教師や、病院と外国人患者の仲立ちをする医療通訳者は、専門職として養成する制度を考えてはどうか。熟練者が取得できる新しい在留資格の「特定技能2号」は家族帯同が認められる。子どもの就学支援策も詰める必要がある」（日本経済新聞社説 2018年12月9日）と指摘している。

主要各紙が指摘する上記のような懸念や訴えは、人間主義経営の視点からも重要な課題である。次節からは、人間主義経営から見える外国人労働者とその家族の言語問題について現状や問題点を考察し、今後増加の可能性のある外国人労働者の言語的支援について模索していきたい。

## 2. 人間主義経営の視点

創価大学経営学部では、人間主義経営を「生命尊厳の観点から、社会における人間の行動、組織活動をとおして様々な社会的課題に挑戦し、世界と人類の平和に貢献する組織経営」（創価大学2018, p.77）と位置づけ、その理念に基づく教育・研究活動を行っている。

人間主義経営の理念は、生命尊厳の立場から、国籍や出自にかかわらず、外国人労働者を社会の一員として等しく扱っていかうとする態度を導くものであろう。そうした立場は、外国人労働者の最低限の生活の質を保証したり、人としての権利が脅かされたりしないような社会を作り上げていく大切さを示唆している。組織経営の行為者として、国や自治体、企業、その他の関連団体がどのような態度と方策で外国人労働者と向き合うべきかという課題に対して、理念的な示唆を与えるものである。

こうした人間主義経営の視点は、国際的な人権保護の方向性とも呼応する。SDGs（Sustainable Development Goals）においては、雇用について定めた第8目標の中で、外国人労働者（移住労働者）を含めた全ての労働者に対して、労働者権利を守り、安全で安定した労働環境の推進を図ることをターゲットの一つとしている。また、1990年に国連総会で採択された「すべての移住労働者とその家族の権利の保護に関する国際条約（International Convention on the Protection of the Rights of All Migrant Workers and Members of Their Families）」（United Nations, 1990）は、「人間の尊厳」を国際社会の共通利益としてとらえる世界人権宣言や国際人権規約などを前提とし、世界にいる約1億7500万人の移住労働者が、受入れ国の国民と等しく報酬、福祉、医療サービスを受ける権利を有することや、彼らの子どもが教育を受ける権利を有することなどを謳っている<sup>1</sup>（福王 2008, 国際連合広報センター）。

さらに、言語政策研究の分野では、言語を自由に使用できる権利を「人権」の一つとして推進する動きもある（Skutnabb-Kangas, 2008）。多くは少数民族言語の保護の観点からの議論だが、日本で働く外国人労働者の言語問題を人権問題ととらえる上で大切な考え方だろう。たとえば、日本語を母語としない外国人労働者が、言語的な困難さのために業務を十分に遂行できず、労働者として企業から不利益を被ることはないだろうか？また、生活においても、日本語を十分理解しないために、行政サービスを受けることができない状況は発生しないだろうか？さらに、外国

人労働者自身だけではなく、日本語を母語としない彼らの子どもたちが、日本で十分な教育を受けることが出来るだろうか？社会生活における言語の役割を考えると、言語による困難は、外国人労働者とその家族の生活に直結し、彼らが当然持つべき権利を脅かす可能性があるとの認識をもつことが重要だ。

人間主義経営が、生命尊厳の観点から、日本にいる外国人労働者・家族の生活と人権に責任を持つ態度を導くことは、上記のような国際的な動きと合致する。外国人労働者とその家族の言語問題に経営組織がどのような対応をするかは、人間主義経営として考えるべき重要な課題となる。

### 3. 外国人労働者受入れの歴史

2019年4月から施行される今回の入管法改正の大きな特徴は、「特定技能1号」という在留資格を設け、単純労働分野を含む、いままで受入れを認めていなかった産業分野における就業について、外国人労働者に門戸を開いたことである。「1号」では家族の帯同は認められていないものの、高い専門性を有すると認められた人材については、帯同が認められた「特定技能2号」への移行が可能となる。一方、技能実習生も、実習を終えた後に、技能や専門性に応じて「1号」「2号」の在留資格への移行が可能となる。その結果、ただ単に外国人労働者の数が増加することにとどまらず、資格の移行によって、彼らの家族も増加するという可能性をはらむことになる。

様々な分野で就労する外国人労働者の増加と、外国人労働者の家族の受入れという二つの問題を考えるとき、在日日系ブラジル人について議論することが重要だ。なぜなら、彼らは1990年の入管法改正後、日系二世を「日本人の配偶者等」、三世を「定住者」として受入れ、単純労働分野にも従事できる比較的制限の少ない就労と家族帯同の両方が許されたからである。日系ブラジル人の増加によってどのような言語問題が生じたかを知ることは、今後の外国人労働者の増加で起こりうる問題を予見する上で非常に有用なことである。

日本が日系ブラジル人を受入れた大きなきっかけは、1980年代に人手不足による外国人労働者への需用が高まったことを受け、1990年に「出入国管理及び難民認定法」の改正が施行されたことだ。これにより、産業分野に制限のない就労や家族帯同を許した在留資格を日系人に与えることが可能となった。また、同時期に、ブラジルが経済危機に直面し、インフレや失業問題が深刻化したことによって、海外へ職を求めたブラジル人が日本へ押し寄せたことが増加の加速へと繋がった（イシカワ 2005）。彼らは、自動車産業や電気工業などの分野の労働力不足を補う大切な担い手となり、工場のある愛知県豊田市や群馬県大泉町へ集住するようになった。その結果、1985年には2000人（イシカワ 2005）だった在日ブラジル人は、2008年にリーマンショックにより失業者が増える直前までにピークを迎え、31万人あまりに達した。永住をする者も増え、2008年の段階で三分の一以上（11万人）が永住者となった（法務省統計）<sup>2</sup>。

中山（2009）は、30万人以上の新たな移民コミュニティが形成されることを政府が予期でき

なかったため、増加するブラジル人に対する言語的支援について準備が不十分だったと指摘する。それまでに、インドシナ難民の受入れに対処するため、日本語教育や生活指導を行う定住促進センターを設立して支援してきたが、あまりにも急激な増加に対処ができなかったというのだ。こうした支援の立ち遅れから、主に外国人労働者の子どもたちに対する教育支援が大きな問題となった。1990年に始まった日系ブラジル人急増の歴史は、外国人労働者が抱える言語の問題は、労働者本人だけではなく、彼らの子どもの教育にまで広く影響を及ぼすことを示している。

#### 4. 外国人労働者への言語的支援策

前述のように、外国人労働者の言語問題は大きく二つに分けられる。一つは労働者自身の言語の問題であり、もう一つは彼らの家族の言語問題である。この二つの問題は重なる部分も多いが、子どもの就学支援については一歩踏み込んだ政策が必要となるため、別の問題として論じる必要がある。本節では主に外国人労働者を対象にした言語的支援策について触れ、次節で家族の問題を論じる。

外国人労働者の言語問題については、「外国人材の受入れ・共生のための総合的対応策」（法務省 2018b）でも検討され、言語に関連したものとしては、主に以下の分野についての支援を具体的に進める方針を打ち出した。

- (1) 行政・生活情報の多言語化、相談体制の整備
- (2) 日本語教育の充実
- (3) 外国人児童生徒の教育等の充実
- (4) 留学生の就職等の支援
- (5) 海外における日本語教育基盤の充実等

行政・生活情報の多言語化は特に重要な支援策の一つである。外国人労働者の受入れには一定の日本語能力を課すとの方針が出されてはいるが、社会保険制度や労働関係法令など、労働条件にかかわるものや生活に影響を及ぼす可能性がある分野については、多言語でサポートすることが重要だ。各自治体ではいままでも行政サービスの多言語化を進めてきているが、より大きな国レベルの対策が待たれる。政府は、今後の対策として、多言語に対応する相談拠点（仮称「多文化共生総合相談ワンストップセンター」）を全国 100 か所に整備する方針を出しており、通訳や翻訳の体制を整える必要性について言及している。また、災害や医療などの緊急性を要する場面においても更なる多言語化が検討されている。

行政サービスの多言語化と平行して注目すべきは、多言語自動翻訳技術の使用についても言及されていることだ。政府は、NICT（国立研究開発法人・情報通信研究機構）によって自動翻訳

の開発を進めてきた。近年、グーグルなどの巨大企業が、ディープラーニングとビッグデータの組み合わせにより、飛躍的な自動翻訳技術の開発に成功している。日本においては、企業ではなく、政府主導で自動翻訳技術の開発を手がけてきたことは特筆に価する。自動翻訳の精度はかなり向上しており、NICT 開発者によれば、日本人の平均的な外国語能力や海外駐在に最低限必要なレベルを超える精度に達しているという（日経オンライン 2017 年 12 月 11 日）。今後、行政サービスの多言語化の一環として注目される支援策になる可能性がある。NICT が開発した自動音声翻訳プラットフォームは、官民間問わず利用できる体制を整える方針である。

海外における日本語教育の基盤の充実とともに、国内においては ICT（情報通信技術）を活用した日本語学習教材の開発や、日本語教育を担う人材の育成、放送大学をはじめとする公的教育機関による日本語教育の充実が図られる。また、夜間中学の日本語教育の充実も図られる予定である。夜間中学は、義務教育未履修者などが教育機会を受けるために設置されたものであるが、近年では生徒の 8 割が外国籍の者で占められているという状況があり、必要性が増加しているとの指摘がある（日本経済新聞 2015 年 5 月 9 日）。現在 8 都府県 25 市区に 31 校が設置されているが、全ての都道府県に少なくとも一つの夜間中学を設置し、日本語教育の充実を図るとしている。

日本の大学に所属する留学生の就職支援についても言及されている。言語との関連では、「ビジネス日本語」を在学中に身につける教育プログラムの充実を計画している。日本では、日本語環境の業務が圧倒的に多く、ビジネスにおける日本語使用の充実を図ることは大切だろう。しかし、同時に考えるべきなのは、大学の国際化で獲得した有能な英語話者留学生を日本の労働市場にとどまらせておく方策である。国は大学の国際化を進め、英語による授業のみで卒業できるプログラムの増加を図ってきた（文部科学省 2008）。こうしたプログラムに在籍する留学生は、日本語学習を前提としていないため、高い日本語能力を身につけておらず、日本で就職することを断念せざるを得ない場合が多い。こうした留学生にビジネス日本語の学習を課すことは、英語による授業のみで卒業できるプログラムの推進の意図に反するものでもあり、対策が難しい。留学生の支援を考えると、大学の国際化との整合性を図ることも今後の課題となるだろう。

## 5. 家族の言語問題

日系ブラジル人増加の歴史が示すように、外国人労働者の滞在が長期化するのに伴い、外国人労働者自身だけでなく、帯同する家族へも大きな言語的影響を及ぼす可能性がある。この節では、日系ブラジル人が増加したことによる言語問題について言及し、今後予見される問題について考察してみたい。

在日ブラジル人の子どもが受ける教育には主に二つの選択肢がある。一つは公立学校に通い、日本人と同じように日本語で教育を受けることである。もう一つは、ポルトガル語を中心に授業が行われるブラジル人学校に通うことである。初期には、ほとんどの在日ブラジル人子弟は公立

学校へ通ったが、日本の学校文化の閉鎖性、いじめ、ブラジルの教育制度との不連続性などの様々な問題が発生した（小内（編）2009）。

そうした状況の受け皿としてブラジル人学校が多く設立されたが、多くが認可されていない学校のため、国からの補助金がなく、結果的に設備が劣悪にもかかわらず高い授業料を払わなければならないところが多かった（小内（編）2009）<sup>3</sup>。授業料を払えない家庭はブラジル人学校に通うことも困難であり、公立学校との間の選択は決して簡単ではない。特にリーマンショック後にはたくさんの失業者が発生し、ブラジル人学校に授業料が払えない一方、日本語ができないために公立学校へも通えず、不就学になる児童が増えたとの報告がある（栗田 2009）。

ブラジル人学校には日本語の授業もあるが、公立学校へ通うのとは環境が違い、卒業しても日本語を十分に話すことができない場合が多い。日本の滞在が長期化、または永住することになれば、日本語ができないまま日本で仕事を探すことになり、大きな問題となる。

一方で、公立学校に通う場合、来日した年齢によっては、ポルトガル語しか理解できないため、日本語で行われる授業を理解することが困難である。こうした状況からは学力不振による不就学の問題が予見されるが、その実態把握は難しく、文部科学省による調査が行われたが、不明な点が多い。たとえば、2005年から2006年にかけて1県11都市に対して行われた「外国人の子どもの不就学実態調査」（文部科学省ウェブサイトb）では、公立学校にも外国人学校にも通っていない「不就学」の外国人児童の割合が平均して1.1%と低い一方、「転出・出国等」で連絡が取れない者の割合が平均17.5%（掛川市では39.2%、豊田市では30.4%）と高く、不就学だが把握しきれない数が「転出・出国等」に反映した可能性がある。また、奴久妻（2014）が行った46都道府県教育委員会への質問調査によると、外国人児童・生徒の不就学状況について把握していたのは静岡県と奈良県の教育委員会のみであったという。一部を除いた自治体や教育委員会が実態調査に消極的であることも、不就学についての把握を遅らせていることに寄与しているかもしれない。

不就学の問題に加えて、ブラジルへ帰国する場合の状況も難しい。幼少から公立学校へ通っている場合、日本語の方が優勢になり、ポルトガル語を話さなくなるケースが増える（イシカワ 2005）。家庭の事情により本国へ帰国しなければならなくなった場合、現地で就労できるだけの十分なポルトガル語を使うことができないため、そこでの社会生活に大きな支障をもたらすことになる。このことから分かるのは、たとえ公立学校などで日本語教育の充実を図っても、帰国する可能性のある外国人労働者の子どもたちにとっては、逆にそれが将来の社会生活を脅かすことになる可能性をはらんでいるということである。ゆえに、母語（ポルトガル語）をしっかりと獲得してから来日した成人（外国人労働者）に対しては徹底的な日本語教育を施すことが大事だが、母語が発達途中の児童・生徒への教育については、母語の発達と日本語教育との両立を図らねばならない。

先に論じた「外国人材の受入れ・共生のための総合的対応策」（法務省 2018b）では、外国人



児童生徒の教育等の充実にも言及しているが、支援の基本的な方向性は日本語教育の充実であり、外国人児童・生徒の母語を発達させようとする方策は含まれていない。将来の日本生活の基盤として、彼らが日本語を十分に使いこなせるようになることは重要なことであるが、日本語指導一辺倒のあまり、彼らの母語の基盤を消滅させることがあれば、学力低下や日本語の未発達を引き起こす可能性があることを理解する必要がある。また、母語を使いこなせるという自信は、自己アイデンティティに対する自信へとつながり、日本社会への積極的な参加を促すとの研究もある（中山 2009）。バイリンガル教育の検討など、母語を生かしていく方策を模索しなければならない。

バイリンガル教育には様々な形態があるが、初期段階で彼らがもっとも理解できる母語を使用して授業をし、徐々に日本語による授業へ移行させる「移行型バイリンガル教育」や、日本人の生徒も彼らの言語を使って学ぶ「双方向バイリンガル教育」など、様々検討する余地がある（カレイラ松崎 2015）。バイリンガル教育には教員育成やシステムの構築に時間とお金がかかるが、増加する外国人労働者とその家族を、日本社会の一員として迎え入れる上で、今後目指すべき非常に重要な課題である。

## 6. 企業ができること

人間主義経営の視点から、外国人労働者とその家族の言語問題について、企業はどのような対応ができるだろうか？政府は、外国人労働者を支援する実施主体者について次のように述べている。

受入れ企業、又は法務大臣が認めた登録支援機関が支援の実施主体となり、外国人材に対して、生活ガイダンスの実施、住宅の確保、生活のための日本語習得、相談・苦情対応、各種行政手続に関する情報提供などの支援を行う仕組みを設ける（内閣府 2018, p. 27）。

企業は上記の支援について計画を立て、改正入管法で定められた登録支援機関が、企業の代行をして支援を行う。日本語習得補助を含めた様々な支援を企業が担っていくべきという国の方針で、こうした仕組みにより、一定の言語的支援が期待される。しかし、実際の業務にかかわる外国人労働者は、日本語を駆使して業務を遂行しなければならず、上記のようなシステムでは取りこぼしてしまう現場での日常における支援も必要となるだろう。また、人間主義経営という視点からは、国の方針だからやるとの態度ではなくて、自発的に社会的な課題に取り組んでいく姿勢が大切だろう。ゆえに、上記の政府方針にかかわらず、各企業が受入れた外国人労働者に対して創意工夫の支援を行っていくことも大切だろう。

西日本新聞は、外国人労働者の増加を踏まえ、ネットニュースの一部として「やさしい日本語」でのニュースを配信している。ことばの平易さだけでなく、読み仮名もふり、日本語を母

語としない人が必要な情報を日々受信できるように配慮している。企業内においても、一定の業務内容を「やさしい日本語」で表示することで、外国人労働者の言語的負担を減らすことが出来るだろう。ローソンでは、大切な業務ポイントを写真やイラストで説明し、文字を使わない分かりやすい表示の「外国人クルー育成ドリル」を開発した（日本経済新聞 2017年7月17日）。

身近なところにある目に見えないサポートも必要だ。日本人従業員やその家族との交流を促進するイベントを定期的に行い、連帯感の育成や信頼の醸成など、目に見えない支援を行うことで、よりスムーズに日本語でのコミュニケーションを促進できるかもしれない。

また、外国人労働者を直接受入れる企業に限らず、CSR活動の一環として社会貢献をしている企業もある。三井物産は、長年にわたりブラジルとビジネス関係にあり、より密なパートナーシップを築いていけるように、社会問題の解決に取り組むことに価値を見出している。具体的には、ブラジル人学校にパソコンやスクールバスを寄贈したり、不就学や日本語の不十分な子どもへ補助教材作成をしたりしている（柴崎 2009）。また、2009年より奨学金支援プログラムもスタートしたり、保護者や教育関係者を対象とした「子どもたちの将来を考える懇談会」を開催したりと、精力的な活動を行っている（三井物産ウェブサイト）。

## 7. おわりに

本稿では、2019年施行の改正入管法によって想定される外国人労働者の増加の可能性を受け、人間主義経営の視点から、彼らの言語問題に焦点をあてて論じてきた。1990年に門戸を開いた日系ブラジル人の増加は、これから予見される外国人労働者の言語的な問題に示唆を与えてくれる。生命尊厳の観点から、新しく来日する外国人労働者とその家族が、日本社会の中でしっかりと生活していけるようにすることが重要である。そして、言語の問題が、その大きな課題の一つだと認識することが大切だ。

日本政府は、今回の改正入管法による外国人労働者受入れの拡大を、「移民政策とは異なるもの」（内閣府 2018, p. 26）としている。「移民」として外国人労働者を長期間受入れていくのか、一時的な労働の調整弁としていくのかによって、彼らへの支援策は変わる。特に彼らの子どもたちへの影響は大きい。祖国へ帰るつもりの一時的滞在なのであれば、日本語支援一辺倒ではなく、彼らの母語を育てる本格的な教育支援が必要だ。もし日本社会の一員として「移民」を受入れていくのであれば、母語から日本語へのスムーズな移行を図って、日本社会で生きていく上で大切な日本語学習を長期間にわたって支援していく必要がある。つまり、支援の方向性は、移民として受入れるという覚悟があるかどうかによって、かなり変わってくるものだ。

人間主義経営の視点から、外国人労働者の生活について、企業ができることはたくさんあるだろう。生命尊厳の観点から、海外の移民政策などをしっかりと研究しながら、さらなる検討をして参りたい。



## 注

- 1 ただし、この条約批准は、ほとんどが外国人労働者（移住労働者）を輩出する側の国によるものであり、日本を含めた受入れ側の先進国は批准をしていない。EUによる分析（European Union, 2013）では、不法移民へ同じ権利を付与することにつながるという懸念が批准を妨げているとの分析もあるが、いずれにしても、理念としての労働者人権保護と現実的な課題との間には大きな隔たりがあることも事実である。
- 2 リーマンショック後に在日ブラジル人の数は減少し、2009年には26万人、2010年には23万人になり、2018年上半期の統計では19万人まで減少している（法務省統計）。
- 3 文部科学省は、こうした学校を「各種学校」として認可する働きかけを行い、2011年までには12校のブラジル人学校が認可された（文部科学省ウェブサイト a）。

## 参考資料

- 朝日新聞「社説：改正入管法成立へ 多くの課題を残したまま」2018年12月8日
- イシカワ（2005）「家族は子どもの教育にどうかかわるか：出稼ぎ型ライフスタイルと親の悩み」第4章『外国人の子どもと日本の教育：不就学問題と多文化共生の課題』宮島喬・太田晴雄（編）pp.77-96 東京大学出版会
- 小内透（編）（2009）『在日ブラジル人の教育と保育の変容』御茶の水書房
- カレイラ松崎順子（2015）「アメリカにおける言語格差と双方向バイリンガル教育」第5章『言語と格差』杉野俊子・原隆幸（編）pp.105-118 明石書店
- 栗田 政彦（2009）「在日ブラジル人子弟教育問題と私達が出来ること」会報『ブラジル特報』2009年11月号 日本ブラジル中央協会
- 国際連合広報センターウェブサイト「移住労働者」  
<http://www.unic.or.jp/activities/humanrights/discrimination/migrants/>
- 産経新聞「主張：改正入管法の成立 2年待たずに見直し図れ 外国人受入れ数の法定化を」2018年12月9日
- 柴崎敏男（2009）「CSR（企業の社会的責任）—三井物産の在日ブラジル人支援活動を通して」第五章『移民時代の言語教育：言語政策のフロンティア1』（シリーズ多文化・多言語主義の現在3）田中慎也・木村哲也・宮崎里司（編）pp.112-141 ココ出版
- 創価大学（2018）2018年度履修要項
- 内閣府（2018）「経済財政運営と改革の基本方針2018～少子高齢化の克服による持続的な成長経路の実現～」閣議決定2018年6月15日
- 中山暁雄（2009）「移民との共生と日本語」第六章『移民時代の言語教育：言語政策のフロンティア1』（シリーズ多文化・多言語主義の現在3）田中慎也・木村哲也・宮崎里司（編）pp.142-164 ココ出版
- 日経オンライン「翻訳AIの進化でこれ以上の英語学習は不要？ 専門家 NICT 隅田氏に聞く、AI時代に必要な英語力」2017年12月11日  
<https://messe.nikkei.co.jp/js/news/136246.html>  
<https://business.nikkeibp.co.jp/atcl/report/16/113000186/120800004/>
- 西日本新聞 やさしい日本語  
[https://www.nishinippon.co.jp/feature/easy\\_new\\_immigration\\_age/](https://www.nishinippon.co.jp/feature/easy_new_immigration_age/)
- 日本経済新聞「夜間中学、外国籍8割超す 文科省調査 生徒1498人」2015年5月9日
- 日本経済新聞「コンビニ、外国人活用急ぐ、ファミマ、社長と意見交換会、セブン、研修500店に拡大」

2017年7月17日

日本経済新聞「社説：法成立でも残る外国人受入れの課題」2018年12月9日

奴久妻駿介(2014)「日本における外国人児童生徒「不就学」の実態調査—都道府県教育委員会への質問調査より」多文化関係学 11, pp.87-98.

福王守(2008)「日本の移住労働者受入れに関する比較法的考察—国内法および国際法における評価と課題—」駒沢女子大学研究紀要第15号 pp.135-152

法務省(2018a)「出入国管理及び難民認定法及び法務省設置法の一部を改正する法律案」国会提出主要法案第197回国会(臨時会)

法務省(2018b)「外国人材の受入れ・共生のための総合的対応策」2018年12月25日

法務省統計「在留外国人統計」

[http://www.moj.go.jp/housei/toukei/toukei\\_ichiran\\_touroku.html](http://www.moj.go.jp/housei/toukei/toukei_ichiran_touroku.html)

毎日新聞「社説：就労外国人 改正入管法成立へ 国会を空洞化させた自民」2018年12月8日

三井物産ウェブサイト「在日ブラジル人支援活動」

[https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/contribution/global/brazil/1209559\\_7175.html](https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/contribution/global/brazil/1209559_7175.html)

文部科学省(2008)「平成20年度文部科学白書」

文部科学省ウェブサイト a 「2.1 インターナショナルスクールとブラジル人学校の現状」外国人学校の各種学校設置・進学校法人設立の認可等に関する調査委員会

[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chousa/kokusai/011/attach/1319310.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/kokusai/011/attach/1319310.htm)

文部科学省ウェブサイト b 「外国人の子どもの不就学実態調査の結果について」

[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/clarinet/003/001/012.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/clarinet/003/001/012.htm)

読売新聞「社説：外国人就労拡大 地域の軋轢減らす体制整備を」2018年12月27日

European Union. (2013). Current challenges in the implementation of the UN International convention on the protection of the rights of all migrant workers and members of their families. Policy Department, Directorate-General for External Policies of the Union, European Parliament.

Skutnabb-Kangas, Tove. (2008). Human rights and language policy in education. In S. May & N. H. Hornberger (eds). Language policy and political issues in education, Volume 1. Encyclopedia of language and education, 2nd edition (pp. 107-119). New York: Springer.

United Nations, The. (1990). International Convention on the Protection of the Rights of All Migrant Workers and Members of Their Families.

# Diversification of Private Labels in the Japanese Retail Industry

Dr. David Marutschke

## Abstract

The purpose of this conceptual paper is to understand why major retailers in the Japanese fast moving consumer goods market have grown and diversified their private labels in recent years. Based on these insights, the paper discusses the potential of private labels to address a fundamental shift in consumer attitudes towards higher price-sensitivity and long-term value orientation. For this analysis, Japanese articles from professional magazines and newspapers published within the last few years are reviewed which include keywords such as “private brand” and “private label”. In addition, publicly available surveys among Japanese retail companies are analyzed, including the annual Nikkei retail survey and the annual supermarket statistical research report by the Japan Supermarket Association.

Four underlying motives of major Japanese retailers to grow private labels are identified. The first motive is to differentiate through price, appealing cost effectiveness of the entire retailer’s brand. The second motive is to differentiate through “smart value”, which aims at outperforming rivals in terms of the gap between perceived price and benefits. The third motive is to differentiate through unique value by offering goods with exclusive features. The last motive is to differentiate through cumulative advantage, where goods are specifically designed to create or modify consumer habits over time. The findings suggest that the traditional two-dimensional concept of price and quality and tiered brand schemes are outdated to explain recent trends in private labels. This conceptual paper offers a new way to incorporate unique and long-term value perspective into the investigation of private labels.

## 1 Introduction

Private label products have become an essential part of our daily lives around the globe. No

matter if we go to supermarkets, drug stores or even electronic supply stores, we are able to select from a large variety of products which are sold under the retailer's own label. They represent a significant opportunity for retailers to differentiate products and enhance profitability while serving the wide and changing tastes of consumers.

From a global point of view, private labels achieved impressive market penetration, and the positive trend continues to grow. 89% of shoppers worldwide were buying private labels in 2013 (Euromonitor, 2018). Japan is the world's second largest retail market (IBP, 2015), and private labels are slowly but steadily gaining in popularity, which makes this market a particularly interesting research object. In addition, understanding the underlying market dynamics challenges some common conceptions such as Japanese consumers to be traditionally brand-conscious buyers, who are willing to pay a premium price for products with well-known brand names and who are less interested in low quality or low-priced goods.

This paper analyses recent trends of major Japanese retailers to expand private labels and their underlying motives, with special focus on the packaged consumer goods market. First, a literature review and statement about the research gap is given, followed by an analysis of recent retailer activities in private label development using case examples and related survey data. Subsequently, customer-oriented motives are discussed and their opportunities and challenges to meet dynamically changing needs, before ending with concluding remarks.

## **2 Literature review**

Private labels, sometimes also called private brands, store brands, house brands, own brands, own label or retailer brands, have been present in the marketplace for several decades. Although the exact definition of the term varies among marketing professionals and practitioners, the retailer's ownership and exclusivity are a common theme throughout the literature. Armstrong & Kotler (2014) define private brand as "a brand created and owned by a reseller of a product or service". According to the private label manufacturer's association, a private brand encompasses "... all merchandise sold under a retail store's private label. That label can be the store's own name or a brand name created exclusively by the retailer for that store." (PLMA, 2017). The Japan Ministry of Internal Affairs and Communications counts those products as private labels which are planned and developed by major retailers such as superstores and which are sold under their own brand (MIC, 2017a). They can be found across many fast-moving consumer good categories such as processed foods, soft drinks and toiletries, but retailers have extended the line-up even to

more complex durable goods such as electronic devices and even services including mobile and insurance services.

The reasons for retailers to develop private labels are manifold. One commonly stated reason is that they lead to higher gross margins compared to manufacturer brands (Richardson et al., 1996), mainly because of lower investments on product development, commercialization and advertisement. In many cases, retailers purchase products under the private label at wholesale prices which are only slightly above the marginal costs (Liu & Wang, 2008). By doing so, profits can be secured even in a highly price competitive market. Researchers have identified positive effects on the demand for manufacturer brands which can help raising the profitability of entire product categories (Vahie & Paswan, 2006). Others argue that retailers use private labels as bargaining tools so they can negotiate better prices, ordering or delivery terms with manufacturers (Ailawadi et al., 1995; Chintagunta et al., 2002; Narasimhan & Wilcox, 1998). As the label is solely managed by the retailer, the company has more control over the product from research and development, distribution, merchandising and marketing. Miquel-Romero et al. (2014) argue that private labels have potential of building long-term customer relationships as they increase consumer's propensity to buy private labels even in new categories. The Japanese literature lists the ability to secure profits, strengthen negotiation power and to diversify product offering as the primary objectives (Shigetomi, 2015; Yahagi, 2014; Fujino, 2009). In the 2015-2016 Private Label Sourcing Survey by Deloitte, one of the largest surveys on this topic, retailers were asked to identify their primary objective for developing private labels. The most stated objective was to create a lower price alternative at equivalent quality (59% for grocery and 42% for general merchandise), followed by establishing exclusivity and differentiation (12% for grocery and 23% for general merchandise). Only 8% and 13%, respectively, stated to develop private brands primarily to build a "price fighter" brand in the product category (Deloitte, 2015).

Literature on brand management considers a two-dimensional space using relative price and quality vectors to determine the positioning of private labels against established manufacturer brands (Bakker, 2015; Riezebos, 2003). The most common are two-tier (low, mid-tier, Steiner (2004)) or three-tier (low, mid, premium tier, Lamey et al. (2007)) brand schemes. Yang & Wang (2010) define low tier as acceptable quality at the lowest price, mid-tier as equivalent quality (to manufacturer brands) at lower price and premium tier as higher quality at a high price. Kumar & Steenkamp (2007) distinguish between three positioning strategies "generic", "copycat" and "premium". Here, generics are seen as products with little added value, often poor quality and

available at a price less than half of that of the leading manufacturer brand (Nishikawa & Perrin, 2005), while copycats are goods which re-create well-known brand products by imitating their features and packaging, positioned at an equal quality level but priced moderately lower than the original manufacturer (Bakker, 2015). Finally, the term premium is used for goods which are positioned in the high quality and price segment, with a quality level equal to or even superior to that of manufacturer brands (Sayman et al., 2002).

Similar to the three-tier brand model discussed above, the Japanese literature distinguishes between three categories that emerged in the last decades but uses terms slightly differently. According to Yahagi (2014), supermarkets in particular increased their efforts into creating “generic brands” in the 1970s, which are defined as low quality product at low cost, to cope with the challenges resulting from economic downturn and strong price competition. Products classified under “standard brands” were introduced later with a quality level similar to leading manufacturer brands, which have been further improved in the 1990s to match diverse customer needs. This was also the time when “premium goods” under the private label were introduced and surpassed the quality of their established counterparts (Yahagi, 2014). The author suggests that there has been a shift historically, from private labels which appeal cost effectiveness (*kakaku sokyū gata*) to more quality-oriented labels (*hinshitsu jūshi gata*). One argument is that established brands take countermeasures by raising the quality of own their products, making private brand options obsolete in the consumer’s mind. This in turn forces retailers to enhance their quality level continuously (Tsuchihashi, 2010).

The above overview shows that both Western and Japanese literature uses price and quality vectors to explain different positioning strategies of retailers. However, a look at the recent years suggests that private label segmentation has become more sophisticated and diversified. For example, *Topvalu* by Aeon Group, one of Japan’s biggest private label in the market has a three-tier brand scheme that consists of *Topvalu Best Price*, *Topvalu* and *Topvalu Select* labels, but also offers *Topvalu GreenEye* (*toppu baryū gurīn ai*) which promotes safety, health and sustainability-oriented features. According to a company statement, this label is treated separately from the three-tier scheme (Aeon Group, 2014). Other major retailers used to offer two-tier brand schemes such as *Seven & i Premium* and *Seven & i Premium Gold* by Seven & i Holdings, but the company has further diversified into several sub-labels, including *Seven & i Premium Fresh* and *Premium Lifestyle* (Seven & i Holdings, 2017).

This trend of label diversification suggests that a two-dimensional price/value approach with tiered brand schemes shows an incomplete picture of the market. Furthermore, Japanese literature tends to focus on strategic, organizational and contractual issues between producers and retailers to understand the company's motivation, while relatively few take a customer-oriented view and integrate the issue of brand and product value perceptions. The aim of this paper therefore is to better understand the situation in Japan by investigating recent activities and underlying motives of Japanese retailers to develop and expand private labels. This analysis takes a fundamental shift in consumers attitudes towards higher price-sensitivity and value orientation into account. Special focus is put on major retail companies as they cover the majority of the market share (Toukei Data, 2017). The findings should help to understand why and how retailers are growing private labels to meet customer needs and how this can be explained despite the commonly known high level of brand consciousness of Japanese consumers. The findings should also give directions for future research on key differentiators of private labels and the impact on consumer perception. For this analysis, articles from professional magazines and newspapers including Diamond Chain Store, Chain Store Age and Nikkei Marketing Journal published within the last few years are reviewed which include related keywords such as "private brand" and "private label" (*puraiibēto lēberu, PB shōhin* etc.). In addition, surveys among Japanese retail companies are analyzed, including the Nikkei annual retail survey as well as the annual survey conducted by the Japan Supermarket Association (JSA) and the Private Label Manufacturer's Association (PLMA). Various market reports and company statements by major retailers are examined to understand industry / company specific trends.

### **3 The private label landscape in Japan**

From a global perspective, the market penetration of private labels is still relatively low in Japan. In a report from 2011, PricewaterhouseCoopers made a forecast for the 2010-2015 period that only 9% to 11% of the market's total value would come from private labels in Japan, putting the country on the 18th place in a global survey among 21 countries. These numbers are significantly below the global average of 22% and 24% (PwC, 2011). Euromonitor International comes to a similar result in a report published in 2015 which suggests that Japan is the only Asian market among the 10 largest global private label markets, but has the lowest private label penetration with an estimated share of less than 10% (Euromonitor, 2015). Yahagi (2014) argues that the relatively low penetration rate of private labels in Japan can be explained by the fragmented nature of the retail industry. The author suggests that Japan's retail industry consists of many small and independent stores which do not have the capacity to develop or market such products on a large scale.



Nevertheless, the market is constantly growing and is gradually changing the retail landscape which has been dominated by manufacturer brands in the past. In 2013, the market size of private label business for food and non-food products in Japan has grown to approximately 3 trillion JPY and is expected to grow further to 3.2 trillion JPY by 2017 (Japan Marketing Association, 2017b; Chain Store Age, 2014; Fuji Keizai, 2014). In fact, the U.S. Agricultural Trade Office provides positive private label growth projections for Japan in all five retail types (general merchandise supermarkets, supermarkets, convenience stores, Co-op and others) between 2012 and 2017, with growth rates of up to 29.86% in the case of convenience stores (Aoki & Oakley, 2016). According to a survey among Japanese supermarket operators from 2017 conducted by the Japan Supermarket Association (JSA), 75% of the respondents stated to offer private label goods. Almost half of them (49.1%) expressed that sales with private labels have increased in 2017 compared to the previous year<sup>1</sup>. Only a minority of 11.8% of the total sample has been confronted with decreasing sales (JSA, 2017). In the 49th Japan retail survey conducted by Nikkei Marketing Journal, more than half of the companies (56.5%) stated to expand sales generated by private labels (Nikkei MJ, 2016). It is also worthwhile to mention that Japan is already represented in five of the 50 largest markets for private label worldwide, primarily related to chilled and processed food, with four of them having positive growth projections for the 2015-2020 period (Reklaite, 2015).

The Japanese private label market is dominated by a few major retailer brands. The four biggest in terms of sales are *Seven & i Premium* (Seven & i Holdings), *Topvalu* (Aeon Group), *Co-op* (Japanese Consumers' Co-operative Union) and *CGC* (CGC Group). Together, they accounted for 2.5 trillion yen in 2015, a 7.7% increase from the previous year (Diamond Chain Store, 2016c). Among these brands, *Seven & i Premium* holds a unique position, not only because it takes the biggest share of 1.1 trillion yen but also because of its strong growth rate of 22.8% in 2015, significantly exceeding competitor performance. According to the 2017 Nikkei business map (*Nikkei gyōkai chizu*), *Seven & i Premium* and *Topvalu* alone have a market share of almost 70% (Toukei Data, 2017). Data from the Japan Supermarket Association further suggest that company size matters, as the share of companies offering private labels is positively related to the number of stores under operation (JSA, 2017).

The following elaborates on the trends, activities and underlying motives behind private label strategies of major Japanese retailers that were identified during the review of market reports,

---

<sup>1</sup> For large retailers which operate at least 51 stores, these numbers increase to almost 90% and 60%, respectively.

professional magazines, newspaper articles, surveys and scholarly articles.

### 3.1 Demonstrate price effectiveness

The launch of price-oriented goods (*kakaku sokyū gata*) under the retailer's brand in the early 1970s represents the origin of the Japanese private label market (Ohno, 2015). The primary objective of this form is to attract customers by offering products which are functionally equivalent to national brands but positioned at a lower price. In retail management, it is often argued that companies use this strategy in times of a price war to offer a low cost alternative without damaging the national brands' equity (Rao et al., 2000). The economic situation and outlook of a country also can have a big impact on the success of price-oriented private labels. Quelch & Harding (1996) claim that private label market share generally goes up when the economy is suffering and down in times of favorable economic conditions. When consumers are more cautious in spending and more price sensitive in economically difficult times, retailers can rely on low-cost labels to meet sales and profit targets. This fits to the insight by Shill et al. (1995) that the share of private labels and generic products in Japan has significantly grown in many markets after the collapse of the Japanese bubble economy in the early 1990s (Kato, 2009).

Miyashita (2010) suggests that management in the Japanese retail industry is reshaping its focus on private labels since 2008 in the context of the global recession triggered by the American subprime crisis. The high cost pressure caused by rising oil and material prices further pushes retailers to look for new ways to secure their profits. Several indicators suggest that the social and economic conditions remain quite challenging for retailers, as the country's economic growth came to a halt in the aftermath of the Great East Japan Earthquake in 2011. According to the Japan statistics on salary from 2015 (Kokuzeichō, 2015), the share of population with annual salary of equal or less than 3 million JPY is 39.9%, which is an increase of more than 2 percentage points compared to 10 years ago (37.6% in 2005). Considering the debate of a growing share of non-regular employees with lower income than regular employees (JILPT, 2016), more people are expected to take budget cuts in everyday consumer spending. Data by Trading Economics shows that Japan consumer confidence took big hits by the subprime financial crisis in 2008, the Great East Japan Earthquake in 2011 and consumption tax hike in 2014. Although the index is slowly recovering, it is still below 2013 level (TradingEconomics, 2018).

Several data sources suggest that the economic situation has a big impact on consumer spending behavior. According to a survey among Japanese retail buyers conducted by Musashino

University, the share of respondents who agreed that consumers are “aggressively saving money” has increased from 35.8% in 2016 to 41.8% in 2017 and 37% in 2018. 72.9% of retail buyers confirmed the importance of addressing needs of low-end consumers (Diamond Chain Store, 2017, 2018). A report from Euromonitor warns that “many Japanese consumers are concerned about their future financial prospects and are thus restricting spending where possible” (Euromonitor International, 2017). Even for dual-income households, Miura & Higashi (2017) find that the savings rate has increased by 0.78 to 0.88 percentage points between 2007 and 2015, when controlling for income and financial assets. This trend is expected to continue as the level of consumer confidence and expectations towards economic recovery remains at a relatively low index below 45 (RTTNews, 2018).

In this environment, where the preference of Japanese consumers towards lower priced goods tends to become stronger, retailers are increasingly investigating the role of their private labels in fighting the price pressure. For example, Aeon Group announced in early 2018 to lower the prices of 100 items under their *Topvalu* label about 10% on average, a continuation of a price reducing campaign initiated in 2016 (Nikkei, 2018; Nikkei MJ, 2018). Similarly, Seiyu announced to reduce 100 items under its private label for an average of 7% (Seiyu, 2017a). Half of the respondents in the 50th annual retail industry survey conducted by Nikkei Marketing Journal stated that they plan to increase private label goods which are cheaper than manufacturer brands (Nikkei MJ, 2017a). Increasing product sales which are “slightly less expensive” and “significantly less expensive” than established brands were the only options which got higher response rates than the previous year. According to the 2017 Japan Supermarket Association survey, the most common feature of private label goods, which retailers want to appeal to consumers is “low price”, with a response rate of 74.9% among 183 surveyed companies (JSA, 2017).

However, low price does not necessarily mean to undercut manufacturer brands with heavy price discounts, nor can it be concluded that retailers want to appeal cost effectiveness at the expense of quality. In fact, a survey conducted by the Japan Management Association at the Private Label Trade Show Japan in 2017 reveals that only a minority of 22.2% stated that they want to develop more goods which are priced below national brands, and even fewer (6.7%) stated to position themselves at a lower quality level than manufacturer brands (Japan Marketing Association, 2017a). One example that illustrates this trend is the private label *Kihon No Ki* by Seiyu Ltd. which was launched in 2012. Featuring very simple design and packaging, these products cover essential daily good categories such as detergents, cleaning agents and kitchen utilities.

According to Diamond Chain Store, the aim is to appeal the price effectiveness of the Seiyu brand to customers by offering the lowest price in a given category, planning for further expansion of the brand across items for everyday consumption. The product development director at Seiyu confirms that these products are positioned at “basic quality”, but also emphasizes that quality level should at least be on par with manufacturer brands (Diamond Chain Store, 2016d).

### **3.2 Appealing consumers with smart value**

In a discussion of new emerging trends among Japanese consumers, Salsberg (2010) refers to the “hunting for value”, where more consumers make cuts in their overall spending and question the effectiveness of spending extra money for convenience. This is quite different from the traditional view of the Japanese consumer who is willing to pay a premium price for convenience, brand recognition and social status. Instead of aiming for the highest quality product to meet one’s needs in the “best” way possible, consumers are seeking for the “smartest” solution which has the right balance between perceived price and benefits. This idea is similar to the “good-value pricing” discussed by Armstrong & Kotler (2014) which stands for “just the right combination of quality and good service at a fair price”. Kubacki (2015) confirms that if the consumer perceives a good value from a brand, they can be expected to evaluate it positively and develop a positive attitude.

It appears that the observations of Salsberg (2010) are not just temporary but reflect a general shift in purchase attitudes that is gradually changing consumer spending patterns. The Mitsubishi Institute for Food Strategy (*Mitshubishi Shokuhin Senryaku Kenkyūjō*) which regularly investigates the buying behavior of different customer segments puts special attention to the “new economical group”, a growing number of customers who have a relatively low income but still want to enjoy daily life in a “smart” manner. Similar to the definition by Armstrong & Kotler (2014), the authors explain that “smart” here means to get the most out of a purchase given the limited amount of money available for disposal. Despite their financial restrictions, this emerging group has “surprisingly no sense of sad resignation” (translated from Diamond Chain Store, 2016b). According to the Hakuhōdo Institute of Life & Living, this “new cost performance mindset” is changing the retail landscape that is driven by consumers who seek the best possible product at the lowest possible price. “Even if priced a little higher, a better cost performance is perceived if the product is more durable, more effective or shortens time” (translated from NHK, 2017). A research paper by the U.S. Commercial Service confirms that “the Japanese consumer was always known for being quality oriented and rather picky, but now is also frugal” (Ikeda & Okamoto, 2015). Consequently, quality and value for money are the top motivators for Japanese consumer’s brand

loyalty according to an Epsilon survey conducted in 2015 (Enterprise Innovation, 2015).

Although private labels have always been regarded as an effective way to communicate primarily reasonable prices, quality becomes an increasingly important factor which is evident in the growing number of quality-oriented (*hinshitsu jūshi gata*) private labels (Ohno, 2015). According to the 2016 retail survey by Nikkei MJ, 41.5% of the respondents stated that they developed value-oriented goods under their private label which are at the same or even higher price level compared to established manufacturer brands. In addition, 14.1% of the respondents stated that they plan to replace price discounts of manufacturer brands with goods with their own label to improve profitability, a 4.5 point increase compared to the 2014 study (Nikkei MJ, 2016). The survey results from the Private Label Trade Show Japan in 2017 reveal that the majority aims to elevate the product quality of their own label at least to the same level of manufacturer brands (53.4%), if not higher (39.9%) (Japan Marketing Association, 2017a). Both high quality/luxury feeling (29.4%) and low price (27.3%) were the most frequently mentioned characteristics of future private brand products under development. It can be argued that instead of focusing on one of the extremes within the quality/price dimensions, Japanese retailers distinguish themselves from leading manufacturer brands by taking a more balanced approach between the two to convey “smart” or “good” value of their products. As the CEO of Seven & i Holdings puts it in an interview with Diamond Chain Store Magazine in 2015:

*“The times when price discounts generated more demand is over. The question now is how many and what products with better value or taste we can offer to the market. When prices rise, it becomes more important to develop products which are just a little bit better or which can be used a little longer”* (translated from Diamond Chain Store (2015b))

Consequently, repositioning the private label against established brands and communicating a more balanced offering in terms of perceived quality and price becomes a critical success factor. As an example, Seiyu Ltd. started a two-tier private label strategy in 2013, after its *Great Value* (GV) line-up, a private label adopted from the US parent company Walmart Inc., had weakened in market presence (Nikkei Messe, 2013). The company is now expanding its offerings through the price-oriented label *Kihon no ki* but also a value-oriented brand *Minasama no Osumitsuki*. Featuring separate logos and package design across distinct product categories helps customers to distinguish both line-ups. For the latter, the company emphasizes their strict quality criteria (at least 70% of responses in consumer tests need to have “very good” or “good” evaluation) and value

adding features such as seasonal flavors or economical package size (Seiyu, 2017b). In an interview published by the Diamond Chain Store Magazine, the product development and strategy director explains as follows:

*“Our fundamental thinking towards private label is to have products which exceeds the quality level of national brand products (...). Taking the low price for granted, we think it is important to offer higher quality than national brand products.”* (translated from Diamond Chain Store (2016d)).

Aeon Group also reorganized its private label branding in 2014 by consolidating its eight sub-labels of its popular *Topvalu* into a three-tier brand scheme consisting of *Topvalu Best Price*, *Topvalu* and *Topvalu Select*, making the branding simpler and more transparent to consumers. While *Topvalu Best Price* remains a price-oriented label for daily necessities, Aeon aims at embracing “new and enhanced value” by providing a wide range of goods of reassuring quality for reasonable prices under the *Topvalu* label and higher quality and performance goods under the *Topvalu Select* label in terms of ingredients, function, and production processes (Aeon Group, 2014).

“Smart value” also plays a growing role in markets where products are positioned only at the extremes within the price/quality dimensions. Seven & i Holdings launched *Seven & i Premium Fresh* in 2017 as a sub-label of its popular *Seven & i Premium* label, specifically targeting the perishable food market of fruits and vegetables, meat and seafood. According to the project leader responsible for the company’s group merchandising, the aim of this new brand is to raise customer loyalty by offering “high quality at reasonable prices” in a market which has been polarized into two opposites, the low-priced commodities for the regular customer and the high-priced organic food sector which targets more health and environment conscious customers (Nikkei Trendy Net, 2017). Under its already popular *Seven & i Premium* label, the company aims at attracting customers with products that provide a sense of “high food safety and security” by tight control and clear communication of the production origin and processes.

### **3.3 Growing focus on unique value**

The diversification of private labels through multi-tiered pricing, adding features or better communication of established production process are based on the idea to win customers by outperforming competitors in terms of the perceived gap between price and benefits. However, a closer look at the 2017 survey report by the Supermarket Association of Japan reveals that a

significant share of retailers tries to prevent competition and put exclusivity through unique value into the core of the private label strategy. When asking large retailers (operating at least 51 stores) about the benefits of introducing private labels, the share of respondents agreeing to “enhance competitiveness against rivals” is not only the lowest among all respondents (58.1%), but also records the strongest decrease in the past years, dropping 27.2% percentage points compared to 2014 (JSA, 2017). At the same time, some of the most frequently stated appeal points for future private label products suggest more distinctive features, including “health-oriented” (55.2%) and “simplicity & convenience” (51.7%). Seiyu Ltd. for example made an official statement to put more efforts into developing products which have not yet been created by established manufacturers before (MarkeZine, 2014).

Seven-Eleven’s “Gold bread” (*kin no shokupan*) which was launched in April 2013 under the *Seven & i Gold* label illustrates the idea of providing unique value and separating oneself from competing products. Although bread itself is a well-established product category in the Japanese retail market, Seven-Eleven communicated distinct value through the use of natural and unusual ingredients (French butter, cream and special malt) and unique production processes (investing more time for fermentation time under low temperature) (Okada, 2013). 650,000 units were sold within the first 15 days after product launch, which is surprising considering the fact that the product was priced more than 50% above regular bread from well-known manufacturer brands at the time of product launch. However, the label reflects the retailer’s brand concept which emphasizes its focus on uniqueness rather than its relative position against competitors as explained below (Okada, 2013):

- Not getting involved in price competition
- Provides value that is not delivered by national brand products
- Own the value that clearly distinguishes from other products

Similarly, the Consumers Co-operative Union (Co-op) introduced a new sub-label *Coop quality* in June 2015 as part of a larger initiative to renew about 4000 items sold under their main *Coop* label within 3 years (Diamond Chain Store, 2016c). *Coop quality* is seen as a value-adding label under which products need to meet the following criteria in order to be introduced to the market <sup>2</sup>:

- Clear connection between the used ingredients and production processes and taste

---

<sup>2</sup> Translated from [http://goods.jccu.coop/feature/promise4/coop\\_quality/](http://goods.jccu.coop/feature/promise4/coop_quality/)



- Clear distinction with products from competitors
- Achieve a minimum of 80% approval rate in monitored consumer tests (stating “tasty”)

Finally, the Euromonitor Snapshot of Global Trends in Private Label uses Aeon’s *Topvalu GreenEye* as an example of how the company targets entirely new customers with a health- and environment-oriented lifestyle (Yu, 2016). As part of a brand reorganization initiative launched in 2014, this label was positioned separately from their three-tier brand scheme of *Topvalu* by focusing on organic product development with reduced use of chemicals (Aeon Group, 2014). As Aeon has more control over the product from development to marketing and sales, the company is able to oversee and communicate the origin of ingredients and production processes more transparently and appeal to the growing number of health-oriented consumers. Similarly, Japan’s second largest convenience store Lawson achieved success under its *Natural Lawson* label by offering a “green smoothie” made from cruciferous vegetables, kiwi and apple, a product not sold before by any other manufacturer or retailer. Within 5 months after its launch in 2015, the company was able to sell 6 million bottles (Diamond Chain Store, 2015a). The company continues to capture the health market by expanding the line-up of products such as “Natural Lawson snacks” made with untreated ingredients and under gentle production processes <sup>3</sup>.

The increasing market power of major retailers and the need to grow value through unique offerings also leads to closer collaborations between established brand manufacturers and retailers. This is possible as leading companies established a strong network of partners over the years that enables the retailer to enter exclusive cooperation agreement and oversee the whole process from research and development, procurement, marketing and sales (Yahagi, 2014). For example, Seven-Eleven lists names of its private label good manufacturers on the packaging which is often a well-known and established national brand (Chain Store Age, 2014). More recently, the collaboration is communicated directly to the consumer by developing co-branded goods. The convenience store chain Natural Lawson and the food company Bel Japon have released a chilled dessert range under the brands *kiri* and natural sweets that featured unique ingredients (Yu, 2016). Similarly, Seven & i Holdings worked together with Coca-Cola Japan to develop a co-branded green tea (*Hajime ryokucha*) and canned coffee (*Georgia private reserve*), from which the latter was sold 95 million times within the first 11 months after product launch. Both products featured the logo of Coca-Cola and the *Seven & i Premium* label. The aim of this collaboration was reportedly to benefit from Seven-Eleven’s power to gain customer insights and Coca-Cola’s brand and marketing strength

---

<sup>3</sup> Retrieved from <https://www.lawson.co.jp/recommend/original/kenkosnack/index.html>

(Diamond Chain Store, 2015b, 2016c).

### 3.4 Influencing consumer habits

Although evidence in the private label market is still rare, a few cases are identified which suggest that Japanese retailers are deliberately using private brands to change or deepen existing consumer habits to their advantage. This is illustrated in a co-branding initiative launched by Seven & i Holdings with Lotte Confectionary for Lotte's popular milk chocolate Ghana. Instead of creating a wholly new product as in the case of brand collaborations like the *kiri* / Natural Lawson dessert mentioned above, the Ghana chocolate with its well-known logo, font and red color of the established Ghana brand was kept, with only slight adjustments of the packaging, such as the additional *Seven & i Premium* logo and minor changes in shape. The merchandiser in charge revealed in an interview with the Diamond Chain Store Magazine that the co-branding initiative was launched to “attract customers who are used to buy the Ghana brand” (translated from Diamond Chain Store, 2016a). It is argued that penetrating the chocolate market with private labels was considered to be difficult as the market is dominated by established manufacturer brands. Even though the chocolate market itself is growing strongly for premium versions, *Seven & i Premium* was not able to get a foot into the market, even after testing several value-added products. The company eventually found through market analysis that consumers were used to buy chocolate from their favorite brand and hesitated to switch to a private label. Consequently, a co-branding initiative was seen as a feasible approach to let customers try out the product without the necessity to withdraw from their favorite brand (Diamond Chain Store, 2016a). In other words, the primary motive of this co-brand initiative was to let customers get exposed and gradually grow accustomed to the *Seven & i Premium* label for this product category.

A similar idea is raised in the discussion of the retailer's new sub-label *Seven & i Premium Fresh* which covers perishable food including fruits and vegetables, meat and seafood. To reach ambitious growth targets of the central *Seven & i Premium* label<sup>4</sup>, among others, the CEO of Seven & i Holdings stated that the *Premium Fresh* sub-label was launched to “develop quality products, which consumers will purchase frequently and in high quantity” (translated from Nikkei MJ, 2017b). Furthermore, a member of the merchandise restructuring project at the group company states that the high brand awareness of the *Seven & i Premium* label among convenience store

---

4 The company reportedly aims at expanding the number of those products, which are sold under its central brand *Seven & i Premium* and generate annual sales of more than 1 billion JPY, from 192 in 2017 to 300 in 2019 (Seven & i Holdings, 2017)

customers can help boost sales if applied to the group's supermarket business as well (Nikkei, 2017). A key differentiator here is to get consumers accustomed to the private label through regular and frequent purchases, even across channels such as convenience stores and supermarkets. This fits to the insights of Porral & Levy-Mangin (2016) that the role of familiarity becomes more important in influencing consumer behavior through private labels which are frequently purchased and are strongly associated with consumer trust and loyalty. By offering a clear and consistent branding across many perishable goods via the *Seven & i Premium Fresh* sub-label, Seven & i Holdings is not only able to reposition themselves between low- priced commodities and high-priced organic food, but also save customers from excessive choice which can produce "choice paralysis" and dissatisfaction (Schwartz, 2006).

#### 4 Discussion

While Western and Japanese literature has studied the development of private brands especially in the early stages of price- and quality-oriented goods, research on more recent diversification attempts and their underlying motives has been relatively modest. One reason might be the fact that market penetration in Japan is still low from a global perspective. However, private labels are clearly on a growth path which is remarkable considering that Japanese consumers are known for their relatively strong brand consciousness and preference for premium priced high-quality products over cheap alternatives. It has been argued for a long time that Japanese belong to a collectivist culture and therefore are sensitive to brand names and price which are visible products cues that represent their social status (Johansson, 1986; Moriuchi, 2016). This characteristic has influenced buying patterns for many product categories, including food and other fast-moving consumer goods (Ashkenazi & Jacob, 2003).

On the other hand, Hines & Bruce (2001) observed that Japanese have become less loyal, looking for the best deal, not only in terms of quality and brand awareness, but also price and convenience. In the 2014 Global Private Label Report by Nielsen, only 32% of the survey respondents from Japan strongly agreed to the statement "I am loyal to the name-brand products I purchase", and an even lower share of 25% strongly agreed that "private labels are not suitable for when quality matters". Both numbers are the lowest within the set of investigated Asian countries (Nielsen, 2014). These findings suggest that modern Japanese consumers are not only less loyal to well-known brands but also have a relatively positive attitude towards private labels in general. Consumers may therefore switch between established brands and private labels more easily. Kikuchi (2011) even supposes an increasing competition among different private labels themselves

as consumers are comparing and choosing the best alternatives across retailers.

The Japanese retail industry has found private labels an appropriate way to address the consumer's new mindset. Focus has been on low cost alternatives and "me-too" products in the past, which featured similar packaging and attributes compared to established manufacturer brands. The literature suggests that there has been a general shift away from these simple, price-oriented goods to higher-priced quality-oriented options over the decades to keep the respective label relevant to the consumer (Yahagi, 2014; Tsuchihashi, 2010). However, data presented in this paper suggest that this shift is not enough to explain the diversification of private labels especially in the last few years. Retailers have diversified into many different forms of private labels, that also provides unique features not offered elsewhere and which bind the customer to the retailer's brand across channels. Several cases of major private label rebranding initiatives are identified where new (sub-)labels are created or consolidated, to position them in more transparent ways. Furthermore, retailers and well-known manufacturers are now collaborating more closely and in more creative ways, ranging from co-development to co-production and co-branding agreements. The following discusses four motives of major retailers behind the diversification of private labels.

#### **First motive: Differentiating through price**

The idea of offering goods at a lower price than national brands under the retailer's label has been discussed in previous literature, especially as a way to survive under strong price pressure in economically tough times. For example, Co-op and Daiei drastically reduced prices of their own label products in 1992 including orange juice, mayonnaise and detergent in the aftermath of the bubble burst (Nikkei, 2016). In hopes to secure big orders by retailers and to increase production plant utilization rates, more manufacturers were willing to produce under the retailer's label. Sato (1995) therefore argues that low priced private labels have been used in the 1990s by retailers as a strategic tool rather than just a marketing tactic. It can be argued that the growing negotiation power of retailers had a reinforcing effect to accelerate the development of private labels (Sato, 1995), which were dominated by "copycat" products with lower price tags than alternatives from established brands (Kato, 2009).

In recent years however, the idea of low price/low quality positioning appears to lose in significance. While a tiered brand model is still relevant for some retailers, the majority refrains from reducing price at the cost of quality as the 2017 survey by the Japan Supermarket Association showed (JSA, 2017). Instead, companies carefully choose specific goods and offer them under their

own label as “price fighter” options in key product categories to appeal the cost effectiveness of the whole retailer’s brand. These product categories focus on daily necessities such as detergents and other kitchen utilities which are bought frequently across a large customer base. In times of growing saving rates and modest consumer confidence, it is expected that these goods will attract customers who make mostly rational choices based on price. This is in line with Mizuno (2016) who points out that the ongoing commoditization of food products will further push retailer to differentiate with private labels. Japan is still a nation which is fueled by consumption. 25.8% of the monthly household income is spent on food expenses on average, with seniors and young adults in their 20s and 30s being the main consumer groups (Aoki & Miyamoto, 2017; MIC, 2017b). Household spending on food reached its highest point since 1987 in 2017 (Nikkei Asian Review, 2017), but increasing food prices had a bigger impact than wage growth, which means more budget-minded consumers will look for reasonable alternatives in the future.

However, retailers also have to be aware that differentiating through price has its limits to draw customer attention, which makes the integration of branded differentiators inevitable (Mizuno, 2016). This implies the risk of losing the ability of demonstrate price leadership. In fact, a survey among Japanese consumers in Tokyo, Chūbu and Kantō area reveals that although the sense of uncertainty towards private labels has decreased between 2009 and 2014, so did the positive attribute related to cost-efficiency (e.g. whether private labels help to maintain family budget) (Shigetomi, 2015). This is one possible reason why according to this survey, fewer respondents agree to the statement that they have chosen a private label over an established manufacturer brand at point of selection. Japanese retailers are challenged to win customers also through quality (Kikuchi, 2011). However, instead of simply adding quality and performance features, retailers are pursuing a more balanced approach among the product/price dimensions which is discussed as the second motive.

### **Second motive: Differentiating through smart value**

Although retailers around the globe promote a wide variety of “value-priced” products, this term is often misused as a synonym for low price or bundled price. In Japan, value-oriented products seem to fit to the core idea of value as being the cognitive trade-off between perceptions of quality and sacrifice (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo, 2007; Leszinski & Marn, 1997). In particular, many Japanese retailers emphasize cost-effectiveness of their private label products but also make small changes in ingredients or production processes to appeal quality attributes as a means to achieve equal or higher customer-perceived value compared to established brands. This

is consistent with the suggestion by Yang & Wang (2010) and Beneke et al. (2013) that perceived relative price and perceived product value is critical in the buying process of private label goods. After all, brand value is perceived if the benefits obtained by the brand are higher than the cost of acquiring it (Kubacki, 2015; Chen & Tsai, 2008). The case examples presented above show that additional value is created in different ways, such as focusing on more freshness and safety of ingredients in terms of origin as well as changing the proportion and number of ingredients. To communicate the positioning more clearly, retailers further enhanced and simplified their multi-tiered labels. For example, Aeon has consolidated their eight labels to a three-tiered label in 2014, while Seiyu replaced its *Good Value (GV)* label with a two-tiered label in 2013.

The opportunity of smart value products is the ability to serve the growing number of consumers who seek good quality but also became frugal, without the necessity to discount leading manufacturer brand goods. Furthermore, higher consumers' loyalty can be achieved, as it is mostly driven by quality according to Coelho do Vale et al. (2016); Nies & Natter (2012). It is expected that consumers can make purchase decisions easier and quicker as the distinction against established brands and against other private (sub-)labels of the same retailer is communicated clearer by tiered brand schemes and additional information on the packaging. On the other hand, the right mix between national and private brand will become more important in the future, as a too strong focus on one's own label can hurt the store image and even the sales performance of established manufacturer brands (Yahagi, 2014). For example, Watanabe (2013) found that a too aggressive expansion of private labels offered in a certain product category can hurt the store's image as consumers feel being put under pressure by a limited selection of established brands. Early signs of this trend are given by Shigetomi (2015) which shows an increasing level of consumer dissatisfaction towards a limited selection of established brands. After all, "smart value" is a relative term and perceived only by comparison. Reducing the original set of brands for comparison can therefore damage the perceived value.

### **Third motive: Differentiate through unique value**

Instead of closing a "quality gap" with established brands, retailers put more efforts into a distinct branding and positioning strategy. The case examples mentioned above show that companies are experimenting with a variety of private labels and sub-labels with products not offered anywhere else. To be able to create and market exclusive products, retailers enter exclusive collaboration agreements with manufactures, which can range from simple co-development to full co-branding initiatives. To customers, unique value is communicated by isolating the label

from the regular tiered brand scheme. For example, Aeon's *Topvalu GreenEye* exists since 1993, but was repositioned as a standalone label next to a new three-tiered *Topvalu* label scheme after their rebranding effort in 2014. This enables Aeon to concentrate on health and safety conscious customers and appeal exclusiveness through the offer of organic and sustainable foods that contain reduced levels of pesticides, chemical fertilizers and synthetic additives. It can be argued that the development of unique private label goods is the first step of a full branding approach that adopts all elements of brand equity, such as knowledge, salience, performance, and imagery as proposed by Rossi et al. (2015). They can also be seen differently from the common concept of "premium private brands" with value characteristics of traditional private labels but quality characteristics of established manufacturer brands (Nenycz-Thiel & Romaniuk, 2016).

There are several opportunities involved with the development of private labels that provide unique value. It is expected that consumers benefit from a larger variety of products which clearly distinguish the retailer from rivals and well-known manufacturers, enhancing the retailer's brand image in terms of innovativeness and creativity. Furthermore, retailers are able to attract more distinct target groups (such as health- or environment-oriented customers) that were not among the regular customer base before. In case of products co-branded by two familiar brands, consumers are more likely to develop a sense of trust and therefore develop a stronger purchase intention (Zickermann, 2014; Beezy, 2005). However, a strong focus on exclusiveness can also bear several risks, especially if multiple brands are involved. A constantly changing assortment of products that are co-branded could lead to confusion regarding each brand's image. In the worst case, irritation can damage the image of both brands (Park et al., 1996). Also, negative spill-over effects could affect the other brand unfavorably (Zickermann, 2014). Since established manufacturers are more likely to enter co-branding agreements with retailers who provide valuable insights from a large customer base, the retailer needs to closely examine the trade-off between strengthening product development capabilities at the expense of sharing customer data and market intelligence which might be used by manufacturers to develop competing products.

#### **Fourth motive: Differentiate through cumulative advantage**

Two case examples by Seven & i Holdings were given that put the creation or change of customer habits at the core of the product strategy. One is a co-branded product of *Seven & i Premium* and *Ghana* chocolate that aims at gradually accustoming consumers to the retailer's brand in a product category where consumers have developed a strong preference towards popular manufacturer brands. The other is a sub-label of the same company for fresh vegetables, meat and



seafood, a product category which consumers buy frequently and across the retailer's multiple channels including supermarkets, convenience stores and online shop.

Price-oriented and value-oriented private labels are based on the conventional idea to build competitive advantage by serving a target group of customers better than rivals, either by competitive prices or higher quality. Based on the price/value dimensions, a customer's incentive to purchase an offering must exceed its incentive to pursue the next best alternative (Anderson & Narus, 1996). However, the two examples above indicates that Seven & i Holdings is aiming for building cumulative advantage. Lafely & Martin (2017) refer to behavioral psychology arguing that consumers are not making fully rational purchase decisions (in the case of private labels in terms of price or value), but simplify and automatically fill in missing pieces of information into the decision process. Hence, cumulative advantage is built if a company offers the "easiest" choice instead of the "cheapest" or "best" (smartest). Ideally, customers would get accustomed to the brand through regular and frequent purchases, avoiding the necessity to make a choice among a large variety of alternatives and establishing a sense of trust and security towards the brand (Lafely & Martin, 2017).

It is too early to tell whether influencing consumer habits is an industry-wide phenomenon of private labels in Japan. However, when the JSA asked retailers about their current and future appeal points of their private brands to consumers, the most stated appeal point (69%) is referred to "safety & peace of mind" (*anzen, anshin*), a term strongly associated in Japan with trust and familiarity. Furthermore, it is noticeable that over the four-year period, response rates constantly decreased for all appeal points among large retailers, including "price" and "quality". The only point which remained basically stable, was the appeal of health-orientated features (JSA, 2017). This appears contradictory, as retailers are allegedly motivated to develop more private label goods<sup>5</sup>, but at the same time care less about appealing specific product features to consumers. One possible explanation is that major retailers put greater emphasis on influencing buying habits over time and develop a strong attachment to the brand, instead of trying to outperform rivals in specific product characteristics.

Several opportunities of growing cumulative advantage can be pointed out. First, expanding the number of stock-keeping units under the private labels across many product categories can

---

<sup>5</sup> 86.7% of those respondents also stated to keep or even increase the number of stock keeping units (SKU) under their private label, a trend which is also supported by Nikkei surveys as discussed above.

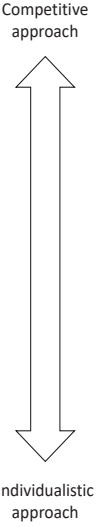
help to communicate a simpler and more consistent brand image to consumers. This can help solving the consumer's confrontation with too many choices, ultimately reducing their likelihood to buy (Schwartz, 2006, 2004). Secondly, expanding private labels to frequently purchased goods and across channels means that consumers are more exposed to the label over time, which may help them to develop a sense of familiarity and trust for the retailer. Research suggests that the familiarity of private labels has a great influence on purchase intention and loyalty (Porral & Levy-Mangin, 2016). Thirdly, companies which follow an omni-channel strategy can use private labels to help making the consumer experience more seamless across channels, such as supermarkets, convenience stores, department stores and online shopping. Here, the private label becomes a symbiotic link to the experience that the product and the retailer delivers (Danzinger, 2017). For example, a consumer might select the retailer's private label in a convenience store instead of a manufacturer brand because of the positive experience made in a supermarket, which strengthen the relationship of trust to the retailer. Private label brands therefore have the opportunity to become an integral element of an omni-channel retail strategy to support customers who purchase products across many sources. Salsberg (2010) already emphasized that more consumers are selecting between different channels, making their behavior less predictable.

On the other hand, several challenges need to be addressed. Creating new habits or changing existing ones requires time and is dependent by the level of brand exposure to consumers. The focus on consistency and familiarity across private label products may provide less room for experimenting and change as in the case of products with unique and distinctive features. Furthermore, if the retailer plans to integrate its private brand across different retail channels, it becomes more challenging to manage the label across many different touch-points and to meet a variety of needs which may differ dependent by the channel such as supermarket and online store. Finally, similar to the previous section, established manufacturers are more likely to enter long-term collaboration agreements including co-branding if the retailer is able to provide valuable market insights. For example, Lotte Confectionary was only willing tie up with Seven & i Holdings as the company provided significant consumer data and needs analysis through their sophisticated inventory management system (Diamond Chain Store, 2016a). Hence, the retailer needs to be aware of the trade-off between enforcing product co-development capabilities and the sharing of customer data which might be used against them.

As Table 1 suggests, the diversification of private labels in Japan can be explained by four different motives of retailers to attract and retain customers. Price- and smart value-oriented labels

follow primarily a competitive approach to outperform manufacturer brands in terms of the relation between perceived price and quality. On the other hand, private labels which focus on unique value or are able to create cumulative advantage follow an individualistic approach that tries to isolate the retailer from competition. The primary motivation here is not to enter a price war or to surpass manufacturers in terms of product features, but to better target specific groups of customers, to better serve their needs and to deepen relationships with them over time. It is worthwhile to note that the same label can assume several functions in order to fulfil these motives. For example, the *Seven & i Premium Fresh* label offers a smarter choice in the perishable food segment, but also helps to increase brand exposure and promote frequent purchase by loyal customers.

Table 1: Private label motives of major retailers and assumed consumer benefits

	Private label motives of major retailers	Private label focus and activities of major retailers	Private Label Examples	Benefits for consumers (assumed)
	Gain competitive advantage through price	<ul style="list-style-type: none"> <li>Add "price fighter" in key product categories to appeal cost effectiveness of the whole brand</li> <li>Strict quality control to match quality level of established manufacturer brands</li> </ul>	Topvalu best price (Aeon Group), Kihon no Ki (Seiyu Ltd.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitates purchase decision by making rational choice based on price</li> <li>Increase saving rate given a limited amount of money at disposal</li> </ul>
	Gain competitive advantage through smart value	<ul style="list-style-type: none"> <li>Launch or revise multi-tiered branding</li> <li>Adding features to existing ones from manufacturer brand products</li> <li>Enhance communication of added features and established production processes (including package design)</li> <li>Set high targets in consumer tests to confirm and improve perceived value</li> </ul>	Seven & i Premium and Premium Fresh (Seven & i Holdings), Minasama no Osumitsuki (Seiyu Ltd.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitates purchase decision by making the best choice with the highest value given a limited amount of money at disposal</li> <li>Enjoy good quality products without the feeling of abandoning a "better" option</li> </ul>
	Differentiate through unique value	<ul style="list-style-type: none"> <li>Create products with unique features and new production processes</li> <li>Create private sub-labels to better communicate unique value</li> <li>Co-branding between manufacturers and retailers for entirely new products</li> <li>Set high targets in consumer tests to confirm and improve perceived value</li> </ul>	Topvalu Green Eye (Aeon Group), Seven & i Premium Gold, (Seven & i Holdings)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ability to choose from wider and constantly changing selection of products</li> <li>Ability to choose from products which are closer to one's own specific needs</li> </ul>
	Differentiate through cumulative advantage	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expand private labels and sub-labels to raise exposure for consumers over time and across channels</li> <li>Co-branding between manufacturers and retailers for existing products to influence habits</li> </ul>	Seven & i Premium and Premium Fresh (Seven & i Holdings)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Develop a sense of familiarity and trust for the retailer</li> <li>Facilitates purchase decision by making choice out of habit</li> <li>More seamless retailer's brand experience across channels</li> </ul>

## 5 Summary and conclusions

This paper examined recent trends and underlying motives of Japanese retailers in private label development based on a review of scholarly articles, survey data, newspaper and professional magazines such as *Diamond Chain Store* and *Nikkei Marketing Journal* within the last few years. The primary motivation for this research is that private labels in Japan have still a low market penetration rate compared globally but have seen significant growth rates in the past years, with positive growth projections set by several market research institutes. Using case examples from professional magazines and company reports, four underlying motives of major Japanese

retailers are identified. The first motive is to differentiate through price, in order to appeal cost effectiveness of the retailer's brand, while maintaining at least the same quality level as the competing manufacturer brand. The second motive is to differentiate through smart value, which aims at outperforming rivals in terms of the gap between perceived price and quality. The third motive is to differentiate through unique value generated by goods which are not offered by other retailer labels or established manufacturer brands in respect of product performance or production processes. The last motive is to differentiate through cumulative advantage, meaning that labels are specifically designed to create or modify consumer habits and grow loyalty to the retailer's brand over time.

The findings suggest that the traditional two-dimensional concept of price and quality in terms of added features and price discounts is outdated to explain the retailer's diversification attempts in private label strategy. Past literature on private label in Japan suggests that there has been a shift in retailer focus from low quality/low price segments to higher quality products. However, evidence presented in this study suggests that company focus is not simply geared to either price or quality. A more diversified set of (sub)labels are the result of a competitive approach, where retailers position themselves strategically against competitors, and an individualistic approach to differentiate themselves through exclusive and long-term value. Closer collaboration agreements with manufacturers and established brands enables retailers to strengthen their product development and marketing capabilities which are necessary to realize this diversification strategy.

### **Limitations and future research**

This analysis focused on Japanese retailers to discuss how and why retailers differentiate their private labels. Motives related to customer-perceived price, value and purchase habits are elaborated. Hence, further analysis on the consumer side is needed to understand if and to what extent these motives are reflected in actual value perception. It is suggested to conduct consumer surveys and in-depth interviews based on the four motives discussed above. Another limitation of this research is the primary focus on large retailers. Expanding the scope to all firm sizes would help to understand how private labels can be exploited even by small and mid-scale companies to succeed in the highly competitive and fragmented market. Mizuno (2016) emphasizes that small retailers need to increase their efforts of developing quality-oriented and value-adding goods in order to better differentiate themselves and prevent severe price competition. Future research should address the question how this can be accomplished even with low resources and limited partnerships. Recent signs of consolidation through active mergers and acquisitions also need to be

considered which are ongoing in many retail channels despite the highly fragmented nature of the Japanese retail industry (Euromonitor International, 2018).

## References

- Aeon Group. 2014. *Aeon to restructure the topvalu brand in its 40th year*. Company news release. [http://www.aeon.info/export/sites/default/common/images/en/pressroom/imgsrc/140212R\\_1.pdf](http://www.aeon.info/export/sites/default/common/images/en/pressroom/imgsrc/140212R_1.pdf).
- Ailawadi, Kusum L., Borin, Norm, & Farris, Paul W. 1995. Market power and performance: A cross-industry analysis of manufacturers and retailers. *Journal of retailing*, **71**(3), 211-248.
- Anderson, James C., & Narus, James A. 1996. Business marketing: Understand what customers value. *Harvard business review*, **November-December**.
- Aoki, Sumio Thomas, & Miyamoto, Marika. 2017. Japan: Retail foods, Japan retail industry 2017. *USDA foreign agricultural service. global agricultural information network*.
- Aoki, Sumio Thomas, & Oakley, Anne. 2016. Japan: Retail foods, Japan retail industry 2016. *USDA foreign agricultural service. global agricultural information network*.
- Armstrong, Gary, & Kotler, Philip. 2014. *Marketing: An introduction*. 12 edn. Prentice Hall.
- Ashkenazi, Michael, & Jacob, Jeanne. 2003. *Food culture in Japan*. Greenwood.
- Bakker, Diederich. 2015. *Vertical brand portfolio management. strategies for integrated brand management between manufacturers and retailers*. Springer Gabler.
- Beezy, Miriam Claire. 2005. *Co-branding: A popular form of strategic alliance*. Los Angeles, CA: Foley & Lardner LLP.
- Beneke, Justin, Flynn, Ryan, Greig, Tamsin, & Mukaiwa, Melissa. 2013. The influence of perceived product quality, relative price and risk on customer value and willingness to buy: a study of private label merchandise. *Journal of product & brand management*, **22**(3), 218-228.
- Chain Store Age. 2014. Kakudai suru pb shijō. *Chain store age*, 11-1, 50-51.
- Chen, C-F., & Tsai, M-H. 2008. Perceived value, satisfaction, and loyalty of tv travel product shopping: involvement as a moderator. *Tourism management*, **29**, 116-1171.
- Chintagunta, Pradeep K., Bonfrer, André, & Song, Inseong. 2002. Investigating the effects of store-brand introduction on retailer demand and pricing behavior. *Management science review*, **48**(10), 1242 - 1267.
- Coelho Do Vale, R., Verga Matos, P. & Caiado, J. 2016. The impact of private labels on consumer store loyalty: An integrative perspective. *Journal of retailing and consumer services*, **28**, 179-188.
- Danzinger, Pamela N. 2017. Growth in store brands and private label: It's not about price but experience. *Forbes*, **July 28**.
- Deloitte. 2015. 2015-2016 private label sourcing survey shifts in countries and capabilities. *Company report*.
- Diamond Chain Store. 2015a. Lōson. *Diamond chain store*, **11-1**, 56-57.
- Diamond Chain Store. 2015b. Seibun irebun japan. *Diamond chain store*, **6-1**, 68-73.
- Diamond Chain Store. 2016a. Case study 1 - seibun irebun japan. *Diamond chain store*, **1-15**, 66-69.
- Diamond Chain Store. 2016b. Kakusa shakai ni aru yūryoku māketto. *Diamond chain store*, **7-15**, 70-71.
- Diamond Chain Store. 2016c. Puraibēto burando shōhin. *Diamond chain store*, **5-1**, 71.
- Diamond Chain Store. 2016d. Seiyū. *Diamond chain store*, **7-15**, 72-73.
- Diamond Chain Store. 2017. Kakaku to hinshitsu no baransu wo jūshi. *Diamond chain store*, **1-15**, 56-61.

- Diamond Chain Store. 2018. Sabetsuka no jitsugen e kīwādo wa kenkō. *Diamond chain store*, 1-15, 50-55.
- Enterprise Innovation. 2015. *New research finds new patterns of loyalty among Japanese consumers*. <https://www.enterpriseinnovation.net/article/new-research-finds-new-patterns-loyalty-among-japanese-consumers-1936168096>.
- Euromonitor. 2015 (11). *Private label in food: assessing growth, category development and strategies*. Euromonitor Passport.
- Euromonitor. 2018. *Strategy briefing - the new face of private label: Global market trends to 2018*. Euromonitor Passport.
- Euromonitor International. 2017. Market report: *Retailing in Japan*. *Euromonitor international*, 2.
- Euromonitor International. 2018. *Retailing in Japan - country report*. Euromonitor Passport.
- Fuji Keizai. 2014. Pb shokuhin no kokunai shijō wo chōsa. <https://www.fuji-keizai.co.jp/market/15040.html>.
- Fujino, Kaori. 2009. *Hitto suru! pb shōhin keikaku, kaihatsu, hanbai no shikumi*. Dōbunkan.
- Hines, Tony, & Bruce, Margaret (eds). 2001. *Fashion marketing: Contemporary issues*. Butterworth Heinemann.
- IBP. 2015. *Japan: Doing business and investing in Japan guide volume 1 strategic, practical information and contacts*. International Business Publications.
- Ikeda, Yuki, & Okamoto, Yoshiko. 2015. An introduction to the 2015 Japanese consumer. *U.S. commercial service industry paper*.
- Japan Marketing Association. 2017a. *9th private label trade show Japan 2017 show report*. [https://www.jma.or.jp/pb/pdf/oempb2017\\_report.pdf](https://www.jma.or.jp/pb/pdf/oempb2017_report.pdf).
- Japan Marketing Association. 2017b. *Private label trade show 2017 report*. <https://www.jma.or.jp/pb/en/>.
- JILPT. 2016. *Labor situation in Japan and its analysis: General overview*. The Japan Institute for Labour Policy and Training publication. <http://www.jil.go.jp/english/ljsj/general/2015-2016.html>.
- Johansson, J. K. 1986. Japanese consumers: what foreign marketers should know. *International marketing review*, 3(2), 37-43.
- JSA. 2017. *Annual supermarket statistical research report 2017*. <http://www.super.or.jp/wp-content/uploads/2017/10/H29nenji-tokei.pdf>.
- Kato, Kō. 2009. *Mayakashidarake no puraiβeto burando*. Kōdansha.
- Kikuchi, Hiroyuki. 2011. Development and problem with pb commodities of retail trade. *Tōyō University repository for academic resources*, 77, 141-151.
- Kokuzeichō. 2015. *Minkan kyūyo jittai tōkei chōsa*. <https://www.nta.go.jp/kohyo/tokei/kokuzeicho/minkan2015/pdf/001.pdf>.
- Kubacki, Krzysztof (ed). 2015. *Ideas in marketing: Finding the new and polishing the old*. Springer Gabler.
- Kumar, N, & Steenkamp, J. B. E. M. 2007. Private label strategy: how to meet the store brand challenge. *Harvard business school publishing*.
- Lafely, A. G., & Martin, Roger L. 2017. *Customer loyalty is overrated*. Harvard Business Review, 2017 January-February.
- Lamey, L., Deleersnyder, B., Dekimpe, M. G., & Steenkamp, J-B. E. M. 2007. How business cycles contribute to private-label success: Evidence from the United States and Europe. *Journal of marketing*, 71(1), 1-15.
- Leszinski, Ralf, & Marn, Michael V. 1997. *Setting value, not price*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/setting-value-not-price>.

- Liu, T., & Wang, C. 2008. Factors affecting attitudes toward private labels and promoted brands. *Journal of marketing management*, **24**(3/4), 283-298.
- MarkeZine. 2014 (10). *Hatsubai kara uriage 30% zō wo keizoku!* <https://markezine.jp/article/detail/20985?p=3>.
- MIC. 2017a. *Handbook of Statistics Bureau, Japan Ministry of International Affairs and Communications*. <http://www.stat.go.jp/data/kouri/handbook/2-05.htm>.
- MIC. 2017b. Statistical handbook of Japan 2017. *Statistics Bureau, Ministry of Internal Affairs and Communications*.
- Miquel-Romero, Maria José, Caplliure-Giner, Eva María, & Consolación, Adame-Sánchez. 2014. Relationship marketing management: Its importance in private label extension. *Journal of business research*, **67**(5), 667-672.
- Miura, Ko, & Higashi, Masato. 2017. *The recent increase in dual-income households and its impact on consumption expenditure*. Bank of Japan Review, 2017 November.
- Miyashita, Yuji. 2010. Nihon ni okeru pb shōhin no kaihatsu doko to hatten kanōsei. *Jōsai International University Bulletin*.
- Mizuno, Kiyofumi. 2016. *Pb senryaku no hensen to tenkai*. Kōyō Shōbō.
- Moriuchi, Emi. 2016. *Routledge handbook of Japanese business and management: Japanese consumer behaviour*. Routledge.
- Narasimhan, Chakravarthi, & Wilcox, Ronald T. 1998. Store brands and channel relationship: a cross-category analysis. *The journal of business*, **71**(4), 573-600.
- Nenycz-Thiel, Magda, & Romaniuk, Jenni. 2016. Understanding premium private labels: A consumer categorisation approach. *Journal of retailing and consumer services*, **29**, 22-30.
- NHK. 2017 (10). *Kouri no saizen ni henka ari*. Translated by the author. NHK Broadcast (News Watch 9 on Oct. 11, 2017). Summary available on <http://datazoo.jp>.
- Nielsen. 2014. The state of private label around the world. *Nielsen company report*, **11**.
- Nies, Salome, & Natter, Martin. 2012. Does private label quality influence consumers' decision on where to shop? *Psychology and marketing*, **29**(4), 279-292.
- Nikkei. 2016. Shinka suru pb shōhin (2) teikakaku to hinshitsu, ryōritsu shi seichō. *Nihon keizai shinbun*, **8-30**.
- Nikkei. 2017. Seibun & ai, pb sasshin, hatsubai 10nen, 19nendo uriagedaka 1.5chōen mezasu, furyō no sūpā shitazasae. *Nihon keizai shinbun*, **3-10**.
- Nikkei. 2018. Nihon shōhi di, 1gatsu, 3gyōshu purasu, 22nen buri, gaishoku, neage teikōkan usuragu. *Nihon keizai shinbun*, **2-4**.
- Nikkei Asian Review. 2017. *Food taking bigger bite out of Japanese households' spending*. <https://asia.nikkei.com/Politics-Economy/Economy/Food-taking-bigger-bite-out-of-Japanese-households-spending?page=1>.
- Nikkei Messe. 2013. *Nikkei no shimen kara*. <https://messe.nikkei.co.jp/rt/news/120232.html>.
- Nikkei MJ. 2016. Dai 49kai nihon no kouri gyōkai chōsa. *Nikkei marketing journal (ryūtsū shinbun)*, **6-29**.
- Nikkei MJ. 2017a. Dai 50kai nihon no kouri kigyō chōsa - yasukute kōhinshitsu tōnyū susumu, pb shōshin, shōhinsū fuyasu 44%. *Nikkei marketing journal (ryūtsū shinbun)*, **6-28**.
- Nikkei MJ. 2017b. Pb de yasai, seiniku mo, seibun puremiamu sasshin. *Nikkei marketing journal (ryūtsū*



- shinbun*), 3-13.
- Nikkei MJ. 2018. Aeon ga pb, 100hinmoku nesage, heikin 10%, 17nichikara. *Nikkei marketing journal (ryūtsū shinbun)*, 1-15.
- Nikkei Trendy Net. 2017 (3). *Sebun puremiamu sensen pb ga nerau shinshijō towa*. <http://trendy.nikkeibp.co.jp/atcl/pickup/15/1008498/031300659/?P=2>.
- Nishikawa, C, & Perrin, J. 2005. *The power of private labels 2005 - a review of growth trends around the world*. Tech. rept. AC Nielsen.
- Ohno, Takahiro. 2015. The background to quality emphasis private label development in 7eleven. *The journal of Kanazawa Gakuin University*, 13.
- Okada, Taguchi. 2013. *Sebun irebun shinkaron - naze yasuari shinakutemo ureruno*. Asahi shinbun shuppan.
- Park, C. Whan, Jun, Sung Youl, & Shocker, Allan D. 1996. Composite branding alliances: An investigation of extension and feedback effects. *Journal of marketing research*.
- PLMA. 2017. *Private label manufacturers association: 2017 private label trade show*. <http://plma.com/storeBrands/facts2016.html>.
- Porral, Cristina Calvo, & Levy-Mangin, Jean-Pierre. 2016. *Food private label brands: the role of consumer trust on loyalty and purchase intention*. Vol. 118. *British Food Journal*.
- PwC. 2011 (May). *The private labels revolution*. Pricewaterhouse Coopers company report. <https://www.pwc.ru/ru/retail-consumer/assets/private-labels-eng-may2011.pdf>.
- Quelch, John, & Harding, David. 1996. Brands versus private labels: Fighting to win. *Harvard business review*, **January-February**.
- Rao, Akshay R., Bergen, Mark E., & Davis, Scott. 2000. How to fight a price war. *Harvard business review*, **78(2)**, 107-117.
- Reklaite, Agne. 2015 (11). *Top 50 largest private label markets*. Euromonitor Passport.
- Richardson, P. S., Jain, A.K., & Dick, A. 1996. Household store brand proneness: A framework. *Journal of retailing*, **72(2)**, 159-185.
- Riezebos, R. 2003. *Brand management: A theoretical and practical approach*. Financial Times Prentice Hall.
- Rossi, Patricia, Borges, Adilson, & Bakpayev, Marat. 2015. Private labels versus national brands: The effects of branding on sensory perceptions and purchase intentions. *Journal of retailing and consumer services*, **27**, 74-79.
- RTTNews. 2018. *Japan consumer confidence remains stable in January*. <http://markets.businessinsider.com/news/interestrates/japan-consumer-confidence-remains-stable-in-january-1014641195>.
- Salsberg, Brian. 2010. The new Japanese consumer. *McKinsey quarterly*, March.
- Sánchez-Fernández, Raquel, & Iniesta-Bonillo, M. Ángeles. 2007. The concept of perceived value: a systematic review of the research. *Marketing theory*, **7(427)**.
- Sato, Yohei. 1995. *Gekiyasu pb shōhin senryaku no uragawa*. Yell books.
- Sayman, S, Hoch, S J, & Raju, J S. 2002. Positioning of store brands. *Marketing science*, **21(4)**, 378-397.
- Schwartz, Barry. 2004. *The paradox of choice: Why more is less*. Ecco.
- Schwartz, Barry. 2006. More isn't always better. *Harvard business review*, **June**.
- Seiyu. 2017a. *Seiyu company statement*. [http://www.seiyu.co.jp/pdf/i\\_download/224](http://www.seiyu.co.jp/pdf/i_download/224).
- Seiyu. 2017b. *Seiyu company statement*. [http://www.seiyu.co.jp/pdf/i\\_download/52](http://www.seiyu.co.jp/pdf/i_download/52).
- Seven & i Holdings. 2017 (March). *Okagesamade "sebun puremiamu 10 shūnen" "19 nendo uriage 1 chō 5 sen*

- oku en ni muke, aratana sutēji e*. Company news release. [http://www.itoyokado.co.jp/\\_\\_resources\\_\\_/0ec4e5e5-69cd-4162-9f3c-6619dda4a6b3.pdf](http://www.itoyokado.co.jp/__resources__/0ec4e5e5-69cd-4162-9f3c-6619dda4a6b3.pdf).
- Shigetomi, Takako. 2015. Nihon ni okeru pb no tenkai jōkyō to pb ni taisuru shōhisha ishiki, taido no henka. *Ryūtsū special feature*, 5(514), 19-31.
- Shill, Walter E., Guild, Todd, & Yamaguchi, Yumiko. 1995. Cracking Japanese markets. *The McKinsey quarterly*, 2, 32-40.
- Steiner, R L. 2004. The nature and benefits of national brand/private label competition. *Review of industrial organization*, 24(2), 105-127.
- Toukei Data. 2017. *Market size of private brand products (puraibēto burando shōhin no shijō kibo)*. [https://toukeidata.com/seikatu/pb\\_sijyoukibo.html](https://toukeidata.com/seikatu/pb_sijyoukibo.html).
- TradingEconomics. 2018. *Japan consumer confidence 1982-2018 data*. <https://tradingeconomics.com/japan/consumer-confidence>.
- Tsuchihashi, Haruko. 2010. Puraibēto burando senryaku no rekishi. *Aoyama keiei ronshū*, 44(4), 111-130.
- Vahie, A., & Paswan, A. 2006. Private label brand image: Its relationship with store image and national brand. *International journal of retail and distribution management*, 34(1), 67-84.
- Watanabe, Yuri. 2013. Pb no sekkyoku tenkai ga motarasu shōhisha no kyōi ninchi to tenpo hyōka no kanrensei ni tsuite. *Hōsei daigaku kenshō ronbun*, 36.
- Yahagi, Toshiyuki. 2014. *Dyuaru burando senryaku - nb and/or pb*. Yuhikaku.
- Yang, Defeng, & Wang, Xinxin. 2010. The effects of 2-tier store brands' perceived quality, perceived value, brand knowledge, and attitude on store loyalty. *Frontiers of business research in china*, 4(1), 1-28.
- Yu, Alice. 2016. *PLMA workshop: Winning with retailer product development systems*. Euromonitor International.
- Zickermann, Peter. 2014. *Co-branding: Fit factors between partner brands*. Anchor Academic Publishing.

## 韓国の電力自由化の経緯とその検討

徐 明 玉

### 1. はじめに

2017年6月19日、韓国の文在寅大統領は「脱原発」を宣言し、「新規の原発建設計画は全面的に白紙化する」と述べた。これは、日本の2011年3月11日の東日本大震災以降、「脱原発」への要請が高まってきたことに影響を受けたものであると考えられる。今では多くの人が、原子力は安全なエネルギー源ではないという認識を持っている。ただし、具体的な代替案を示さないままの宣言は時期尚早であった。新規の原発建設計画の白紙化に対する賛否投票が行われたが、結果的に中止されていた原発建設については再開することになった。これにより一時的に電力供給が不安定になった。

韓国は、不安定な電力供給により、何回かのブラックアウトを経験した。2011年のブラックアウトの原因は、需要予測の失敗が原因であるといわれている。これは、電力料金が安いこと、節電しようという意識が不足し、需要が大幅に伸びたためであろう。また、2013年の夏、韓国では連日猛暑が続き、政府は電力不足によるブラックアウトを憂慮し、国民や企業に強く節電を呼びかけた。2017年の冬には、最強寒波により電力需要が高まったことから、韓国政府は電力使用の自粛を7回も呼びかけた。さらに、今年の夏は、猛暑による冷房機器使用の急増による国民の負担を軽減するため、7月から8月の電力料金の引き下げを発表した。これは、昨年、家庭部門の電力料金の累進制が改編されたときの、国民から心配の声を受け、政府と与党が合意し、一時的に累進制度を緩和、電力料金の負担を軽減させようとしたためである。

電気は我々が生活をするために欠かせない重要なものである。しかし、電力は貯蔵が不可能であり、生産と消費が同時に行われるという特性があることから、予想外の需要の増加に対応しにくい。そのため、安定的な電力供給のためには、体系的なシステムが必要である。不安定な電力供給は、人々の生活をはじめ、韓国の経済成長にも大きい影響を与える。安定的に電力を供給し、ブラックアウトの発生を防ぐためにも、需要予測をはじめ、発電所の確保など電力産業の構造の再点検が必要であると思われる。

韓国の電力産業も、安定的な電力供給およびサービスの質の向上を最優先する必要があるため、独占的な運用のシステムから、競争的な運用のシステムへと転換を試みた。2001年には電

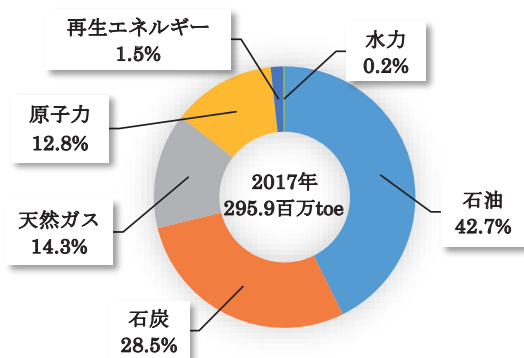
力自由化という構造改編を積極的に行った。当時、全4段階のプロセスにより推進されていたが、第2段階の途中で電力自由化の計画は中断され、現在は中途半端な状態のまま運用されている状況である。

本稿では、韓国において電力自由化はどのような意味を持つのか、電力自由化の成果はあったのかなど韓国の電力自由化について再考察していく。また、今後の韓国の電力産業のあり方についても考察する。

## 2. 韓国のエネルギーの状況

韓国はほとんどのエネルギーを輸入しており、2016年度基準の輸入依存度は94.7%という高い割合となっている。図1は、韓国の第一次エネルギー消費量の割合を示している。2017年度の韓国の第一次エネルギー消費量は295.9百万toeであった。割合が大きい順に、石油が129.3百万toeで42.7%、石炭が86.3百万toeで28.5%、天然ガスが42.4百万toeで14.3%、原子力が33.6百万toeで12.8%、再生エネルギーが3.6百万toeで1.5%、水力が0.7百万toeで0.2%となる。

図1. 韓国の第一次エネルギー消費量

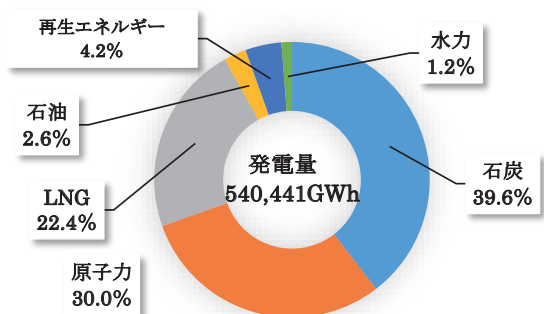


(出所) BP, Statistical Review of World Energy 2018 より筆者作成

また、総発電量は540,441 GWhであり、図2は、2016年度電力におけるエネルギー源別の割合を示している。石炭が213,803 GWhで39.6%と一番高く、次に原子力が161,995 GWhで30.0%、LNGが120,852 GWhで22.4%、石油が14,221 GWhで2.6%、再生エネルギーが22,936 GWhで4.2%、水力発電が6,634 GWhで1.2%である。主なエネルギー源は石炭および原子力であることがわかる。

このような状況から、文在寅大統領の「脱原発」宣言と「新規の原発建設計画は全面的に白紙化する」という方針は、原子力は安全性が低いエネルギー源であるという観点からは望ましいが、適切な代替案がないままでは電力需給に困難を招くことになってしまい、ブラックアウトに

図 2. 2016 年度 電力におけるエネルギー源別発電量



(出所) 2017 エネルギー統計年報より筆者作成

陥る可能性も高い。原子力発電量 30.0%という割合は高く、その発電量を補うための代案を考える必要があると思われる。

2017 年末、韓国の政府も「脱原発」の方針を反映して第 8 次電力需給基本計画（2017 年～2031 年）を発表した。基本計画の主な内容は、原子力発電所と石炭発電所を段階的に減らし、新・再生エネルギーを中心に拡大していくことである。具体的には、原子力発電所については、6 基の新規建設を白紙化し、老朽化した発電所の 10 基（発電量 8.5GW）の寿命延長を中止することを発表した。これにより、2017 年度基準の原子力発電所の 24 基（発電量 22.5GW）が、2030 年までには 18 基（発電量 20.4GW）へと減る予定である。石炭発電所の場合は、老朽化した発電所 7 基（発電量 2.8GW）を廃止し、6 基は LNG へと転換、そして 7 基（発電量 7.3GW）の新規建設を計画している。新・再生エネルギーの場合は、太陽光と風力を中心にして 2017 年度基準 11.3GW の発電量が 2030 年までには 58.5 GW へとなるよう、発電量 47.2GW という大規模な新規建設を計画しており、新・再生エネルギーの拡充に力をいれようとしている。さらに、分散型電源にインセンティブを強化することを定め、計画としては 2017 年度の 11.2% から、2030 年には 18.4% への増加を目標としている。

第 8 次電力需給基本計画（2017 年～2031 年）によると、原子力発電量は、2017 年の 30.3% から 2030 年は 23.9% へ、石炭発電量の場合は、2017 年の 45.4% を 2030 年には 36.1% へ、新・再生エネルギーの発電量は、2017 年の 6.2% から 20.0% へと割合が変化することになる（表 1）。

「脱原発」のためにも、エネルギーシフトは積極的に推進するべきである。徐（2017）は、原

表 1. 発電量の展望

年度	原子力	石炭	LNG	新・再生エネルギー	その他	合計
2017	30.3%	45.4%	16.9%	6.2%	1.2%	100%
2030	23.9%	36.1%	18.8%	20.0%	1.2%	100%

(出所) 第 8 次電力需給基本計画より筆者作成

子力発電によるリスクを避けるため、そしてCO<sub>2</sub>排出量を減らすために、その発電量を補うための代案として、安全性が高いエネルギー源として天然ガス（シェールガス）を使用することが最適であると言及した。CO<sub>2</sub>排出量を減らすとともに原子力による様々なリスクを最小化するため、4つのシナリオを挙げ、石炭発電量と原子力発電量を減らすことを提案し、減らした分を補うためにどのくらいLNG量を増やすべきかを検討した。シナリオの一つは石炭発電量を20%削減し、原子力発電量を10%削減するものであり、もう一つは石炭発電量を20%削減し、原子力発電量を20%削減する案であり、それぞれについてシミュレーションを行った。その結果、前者では19,624千トン、後者では24,670千トンのLNGの増加が必要となった（2013年度基準）。これは、LNGに焦点をおいて代替案として提案しただけのものである。

### 3. 先行研究

韓国の電力自由化に関する研究は数多くある。しかし、自由化の効果については、肯定的なものより問題点を指摘する研究結果のほうが多い。高橋（2011）は、電力自由化の目的について「電力市場の拡大が安定的な電力のシステム体系になり、効果的な資源の配分ができるようになる。これにより、不要な供給設備が廃棄されて供給コストが低減することになる。結果的には電力料金のコスト削減につながる」<sup>(1)</sup>と述べている。伊藤（2012）も、電力自由化の経済的効果について、競争効果がある、すなわち独占であった発電部門と小売部門での競争が促され、電力価格が引き下げられると主張している。

しかし韓国の場合は、電力自由化を行う以前から、電力料金が原価より安く設定されていた。そのため、韓国電力公社（Korea Electric Power Corporation、以下 KEPCO）は長年の間、赤字を抱えてきた。Yoo（2005）は、一般物価水準を安定させるため、電力料金が政府により設定されていることが、消費者が電力を浪費するのを促すことになると指摘した。このように、韓国の電力政策は、電力自由化の結果として電力料金コストが削減され、電力価格が引き下げられるという電力自由化の流れからはかけ離れたものである。

そもそも韓国の電力産業の構造改編はどのような方向性を持つべきだったのかについて、林（2004）は、安定的な需給システムの統合性を維持するためには、垂直統合された電力会社間の競争と新規参与を促すべきであると主張した。そのため、数多くの電力会社の存在と競争システムの市場構築が必要であり、競争が促進されれば、電力料金の値下げが期待されるという。これに対して、金（2002）は、クルーノーモデルを用い、競争的な電力市場でのプール市場価格の予測について分析した。その分析結果によると、発電子会社の間に暗黙の談合が存在する場合、市場価格は値上がりする可能性が高く、また発電子会社の利潤が増大する可能性が高いという。それを防ぐためには、市場監視および規制の強化が必要であると指摘した。しかし、韓国の電力産

(1) 高橋洋（2011）『電力自由化』日本経済新聞出版社、pp.73-75.



業は、KEPCO から6つの子会社に分離されたが、競争体系ではなく、また第三者への売却もされず、いまだに KEPCO の子会社として存在しており、かつての垂直統合のままの運用体系となっている。

このように、電力自由化が計画通りにいかず、中断された背景について、金（2008）は、発電労働組合の反発が大きかったことを挙げている。2003年に新しい政権に変わり、労働組合は電力産業の構造改編は職場の安定性を脅かす可能性があるとして主張した。政府もそれらの意見を受け入れ、電力産業の構造改編の中断を決めた。もちろんそれだけではなく、政府の電力自由化への推進意欲の喪失や専門家の対応力の不在、電力消費者の無関心などがあると指摘した。また、金（2008）は、構造改編した後、発生した問題の原因について、①サービス改善など競争により得られるメリットがなかった、②韓国電力取引所（Korea Power Exchange、以下 KPX）が十分に役割を果たせなかった、③電力産業基盤助成基金の役割と活用に問題がある。さらには、④エネルギー市場の環境変化による規制機能の再調整が行われなかったことを挙げた。

これらのことから、電力産業の構造改編後、電力市場には様々な問題が発生したことがわかる。これに加えて、南（2013）は、設備不足の問題、発電機不足の問題、需給の危機状況が長期化される問題、電力過消費の問題、累積赤字、発電子会社の非効率的な経営や頻繁な事故などを指摘した。

張（2014）は、韓国の電力需給の現状において、構造的な問題をあげた。具体的には①需要と供給の増加の速度の不一致、②生産地域と消費地域の不均衡、③燃料源の多様性の不足、④発電設備の偏重などがある。さらにこれらを改善する方法としては、まず、電力消費と関連した制度、技術、価格を包括的に見直すこと、次に、発電所の立地分散を通じて地域別の電力の支給率向上を図ること、また、多様なエネルギー源を開発し、燃料源の多様化を追求すること、さらに、発電設備が容量別、形式別に偏重している状況を緩和することが必要であると主張している。

これ以外にも、とりわけ電力取引についての問題を多くの研究者が指摘した。電力取引市場は、変動費反映市場（Cost Based Pool、以下 CBP）で運用されている。しかし、CBPは競争が制限されていたり、需給による価格が決定されなかったりすることから、一般的な市場価格のシステムではないといえる。趙（2007）は、電力運営体系の大きな特性はCBPであるが、問題点は、実際に運転をしていない発電機にも運転をする発電機と同様の容量価格が支給されていたことであると指摘した。金・孫（2008）は、容量価格（Capacity Price、以下 CP）の決定と精算単価が制度の変化により、どのような要因によって決定されてきたのかを分析した。CPは容量により価格が決定されるのではなく、燃料価格の状況により影響を受けることがわかった。また精算調整係数<sup>(2)</sup>が基底負荷発電の精算単価に影響を与えてきたこと、さらに、収支の不均衡の

(2) これは、電力市場を経済的に運営するため変動費（発電原価）が低い発電機から発電順位を決め、変動費が一番高い発電機の変動費（市場価格）で補償する電力市場である。電源別の発電差益の一定部分だけを支給し、KEPCOと発電子会社の財務均衡を図るためのものである。



問題を解消するため、系統限界価格（System Marginal Price、以下 SMP）と実際の変動費の適用比率を調整したことがわかったという。安・姜（2014）は、SMP について、価格衝撃（Price Spike）が許容されてないため、その変動性は抑制されていると指摘した。

金他（2015）は、CP を一括で支払うシステムから成果により支払うシステム、すなわち成果制<sup>(3)</sup>へと転換する必要があると指摘した。「方法として、まずピーク時および低予備率の時間帯の入札率を反映する方法をあげた。これは電力が足りない時間帯に入札をし、電力供給の安定を図り、その発電機にインセンティブを提供するためである。次に、給電指示に従って発電実績を反映する方法である。これは電力取引所の給電指示を履行した発電実績を反映し、系統運営の効率性と安定性を高めるためである。最後に、発電機の寿命期間を反映する方法である。寿命期間内には、決まった容量料金を支払い、寿命期間が終わったら、徐々に削減した料金を払い、発電機の退出を誘導する方法である」<sup>(4)</sup>とし、このように CP の制度を改善すべきであるという。

このように、CBP 市場での取引上の問題を解決するため、2017 年に電力取引所も容量価格の制度の改正を発表した。詳しい内容は、5. 電力取引市場の変化のところで述べる。

#### 4. 韓国の電力自由化の経緯

1990 年代、世界の潮流となった公企業の民営化の影響を受け、公企業に対して規制緩和が開始された。また、1997 年にはアジア通貨危機が発生し、それを克服するため、金融、企業、公共、労働の 4 つの部門での構造改革が進められた。電力産業の構造改編に関する議論は 1970 年代の後半からあったが、本格的に議論が始まったのは 1990 年代初頭である。1998 年 7 月には政府が公企業の民営化方針を発表した。1999 年 1 月、「電力産業の構造変更の基本計画」<sup>(5)</sup>が発表され、これにより、2001 年 4 月、KEPCO は政府が 51% の株を保有し、他は民間資本の投資を誘導する目的で構造改革が行われた。電力産業の改革は、基本案により 4 段階のプロセスで進められた。電力産業の構造改編の基本計画の内容は、以下の通りである。

##### 電力産業の構造改編の基本計画の内容<sup>(6)</sup>

###### (1) 基本方向

送電網を除外した発電、配電、販売事業に競争体系を導入する法案を作ることである。短期的には、2002 年まで発電部門を分割し、競争を導入し、発電原価の節減を図る。長期的には、

(3) これは、発電機が消費者に寄与する程度や電力系統に寄与する程度によりインセンティブを払う制度である。

(4) 金デウク・金クァンイン・趙ソンボン・崔ウジン（2015）「わが国の電力市場の容量料金制度の改善方案に関する研究」『エネルギー経済研究』第 14 巻、第 3 号、p.303.

(5) 電力産業の構造改編についての海外諮問機関として、アメリカの Andersen Consulting 社、FEMA Consulting、イギリスの Schroder 社、NERA、豪州の Freehill Hollingdale & Page 社が選定された。

(6) 産業支援部が 1999 年 1 月に発表した「電力産業の構造改編の基本計画」pp.3-9.

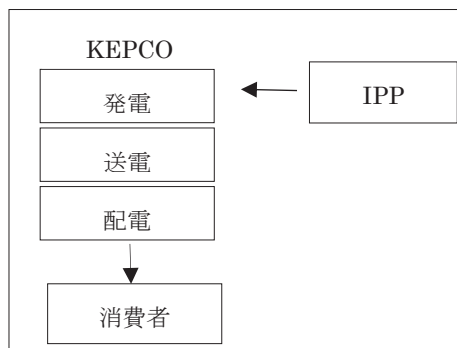
2009年まで配電および販売部門に競争を導入し、民間企業の参入を促進することである。

(2) 推進計画

1) 第1段階（1999年1月～2001年4月）

発送配電を独占した形であり、一部の民間資本の独立発電事業者（Independent Power Producer、以下 IPP）が KEPCO に電力を供給する。このとき、取引に導入される予定の CBP の事前試験が行われた。

図3. 第1段階



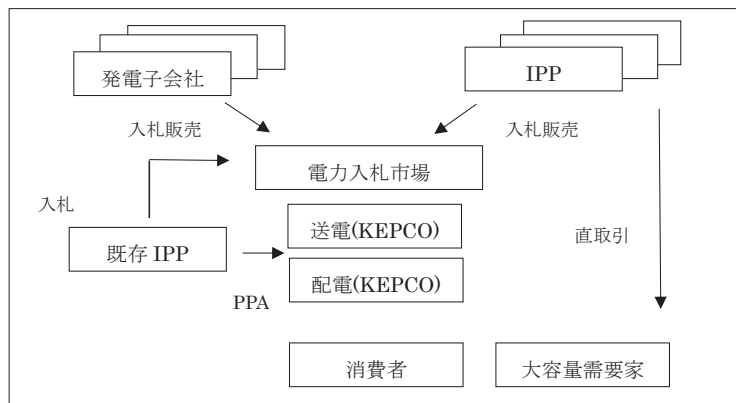
(出所) 産業資源部（1999）『電力産業の構造改編の基本計画』 p.5.

2) 第2段階（発電競争段階）

(2001年4月～2004年3月)

発電部門を完全に分離し、競争を導入する。ただし、送電、配電、販売は KEPCO が担当する。実際に、2001年4月2日に、KEPCO は発電部門を5つの発電子会社と1つの水力原子力発電子会社の6社に分け、発送電分離を行った。また、電力の取引を担当する KPX も設置され、取引は CBP で運用された。さらに、韓国電力委員会（Korea Electricity Commission、以下 KEC）が設立され、電力市場の運営や許可、監視、消費者利益の保護などを行った。卸売は KPX が担当し、発電会社と販売事業者の間の競争入札取引のため、電力市場を運営したり、系統運用者としてリアルタイムの競争入札による電力供給の優先順位を決めたりした。

図4. 第2段階

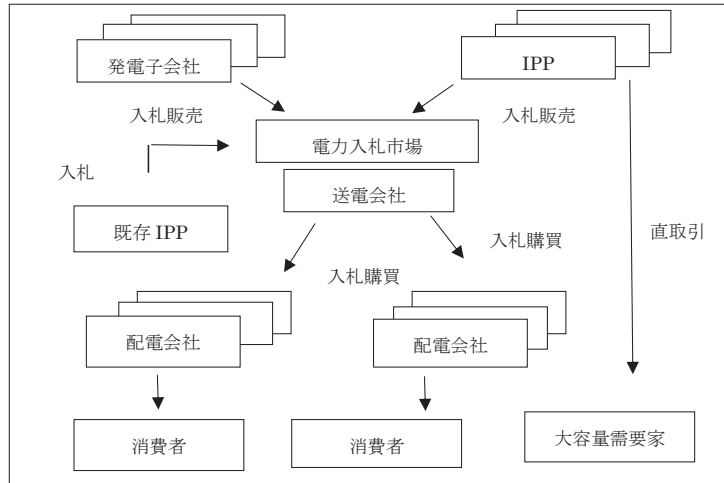


(出所) 産業資源部（1999）『電力産業の構造改編の基本計画』 p.5.

### 3) 第3段階（卸業競争段階）（2004年～2009年）

この段階では、配電部門を KEPCO から完全に分離し、競争体制を導入し、入札の競争を行う。また、送電網を開放し、新規参入ができるようにする。取引は双方向の入札プール（Two Way Bidding Pool、以下 TWBP）を導入する。さらに、配電会社に直接取引制度を認め、競争を促す。

図 5. 第3段階

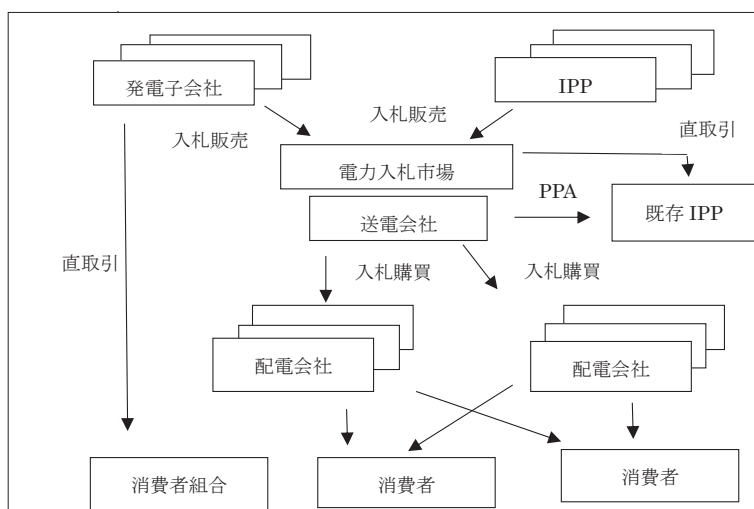


(出所) 産業資源部 (1999) 『電力産業の構造改編の基本計画』 p.6.

### 4) 第4段階（小売競争段階）（2009年～）

2009年には、一般消費者が発電会社を直接選ぶことができるようにする。すなわち、本格的な電力自由化が行われる。

図 6. 第4段階



(出所) 産業資源部 (1999) 『電力産業の構造改編の基本計画』 p.6.

計画通りに電力自由化が行われていたら、韓国も日本のように、消費者が電力会社を自由に選び、安定的でサービスの良い電力供給を受けられていたと思われる。日本では、1951年に電力自由化が推進され、垂直統合から地域独占に構造改編が行われた。現在電力会社は10社<sup>(7)</sup>あり、各会社が発送配電に必要な設備を保有している。2000年以降、電力小売自由化が段階的に実施され、2016年より家庭部門への電力小売自由化が行われている。

山根・三野（2017）は、日本の電力小売全面自由化による効果について、①（消費者の選択肢の拡大）電力会社の選択が可能となり、多様な料金プランが可能になる。②（電気料金の低減）電力会社間の競争により、料金規制を撤廃し市場を監督することで、電気料金を最大限に抑制することができる。③（効率的な電力消費形態）ライフスタイルに合わせることにより、省エネを行うことができる。④（新規参入の拡大）新たな会社の参入機会が増えることを期待している<sup>(8)</sup>と述べている。

韓国の電力自由化においても、これらの効果が期待されたかもしれない。しかし、2003年以降の第2段階のプロセスで電力自由化は止まってしまった。

## 5. 電力取引市場の変化

### （1）価格決定の変化

先行研究で問題点として指摘されていた電力取引市場について詳しく検討してみる。電力取引市場にも変化があった。表2は市場価格制度の変化を示している。変動費を基盤としている電力取引市場は、価格ではなく容量だけを入札し発電費用を基準にして価格を決めるため、発電事業者の間での競争は制限されている。価格決定については、2001年から2006年までは、SMPとBLMPで市場価格が決定されていた。ところが市場価格制度の変化により、2013年以降は、適用の対象によって、MPとPCの最小価格、MP、そしてSMPに分けて市場価格が決定されるようになった。また、全国的に単一系統限界価格で計算していたSMPを、2010年より、地域別<sup>(9)</sup>に分けて計算するよう改正された（表2）。

これらの方法で算出された市場価格に容量価格が加わって取引市場価格が決定される。金・孫（2008）が指摘した精算調整係数が基底負荷発電の精算単価に影響を与えてきた点から考えると、2008年の市場価格制度の変化により、精算調整係数が一括で適用されていたのが、適用対象により異なる方法で計算するようになったため、上記の問題が改善される可能性もある。

(7) 北海道電力、東北電力、東京電力、北陸電力、中部電力、関西電力、中国電力、四国電力、九州電力、沖縄電力の10社である。

(8) 山根宏・三野正人（2017）「電力自由化の動向と新たな電力供給ビジネス展開」『NTTファシリティーズ研究』、No.28、pp.40-41。

(9) ここでいう地域は、陸地と済州島であり、大きく2つの地域に分けて異なる価格で計算している。

表 2. 市場価格制度の変化

期間	価格決定		適用対象
2001年4月2日～ 2006年12月31日	BLMP（基底限界価格）		基底発電機
	SMP（系統限界価格）		基底発電機を除いた発電機
2007年1月1日～ 2008年4月30日	RMP（規制上限価格）		基底発電機
	MP（市場価格）		一般発電機
	SMP		非中央給電発電機
2008年5月1日～ 2013年2月28日	MP	精算調整係数を適用する	中央給電発電機 <sup>(10)</sup> および KEPCO 子会社
		精算調整係数を適用しない	KEPCO 子会社の所有ではない中央給電発電機
	SMP		非中央給電発電機
2013年3月1日～	MIN (MP、PC) *PCは精算上 限価格	精算調整係数を適用する	陸地中央発電機および KEPCO 子会社
		精算調整係数を適用しない	KEPCO 子会社の所有ではない陸地の中央給電発電機
	MP	精算調整係数を適用する	済州島の中央給電発電機および KEPCO 子会社
	SMP	精算調整係数を適用しない	非中央給電発電機

（出所）電力取引所（2013）『精算規則の解説書』p.20.

## （2）CPの変化

容量料金とは、電力市場の入札に参加した発電機に対し、該当時間の入札容量に対して、容量価格で補償する金額である。発電機に適用している容量価格は、ピーク期間、一般期間、その各々に対する軽負荷時間帯、中間負荷時間帯、最大負荷時間帯に分けられ、それぞれを支払うシステムである。これは、発電設備に対する投資を誘導するための制度として導入された。容量市場を通じて、固定費を回収することができるようにしている。これにより、新規投資を誘導する。

2001年、電力自由化が行われた後、基準容量価格は変動せずに適用されてきた。これに対して、金他（2015）は、長い間、容量料金が値上げしてしていなかった理由として、①ガスタービンの発電機が基準になっていたこと、②2001年以降、電力卸売価格が持続的に上昇するにつれて、発電会社が容量料金の不足分については変動費の差益から十分に補償を受けていたことを挙げている。

2016年にKPXは基準容量価格の算定基準を改正すると発表した。これはCPの問題を改善するためである。今までは単一価格で計算してきたが、改正案によると、地域別、時間帯別に差等価格で計算することになるという。改正されたCPの計算式は下記の通りである。

(10) 中央給電発電機とは、設備容量が2万kW以上で、発電の入札をすると同時に給電指示に従って稼働ができる発電機のことをいう。

$$CP = RCP \times RCF \times TCF \times FSF$$

CP: 容量価格

RCP: 基準容量価格

RCF: 容量価格係数

TCF: 時間帯別容量係数

FSF: 燃料転換成果係数

CPは基準容量価格に容量価格係数をかけ、さらに時間帯別容量係数をかけ、最後に燃料転換成果係数をかけると求められる。このとき、燃料転換成果係数は各発電機の発電寄与度と環境寄与度を考慮し、CPを差等支給するためである。RCPの半分以上を占めるのは建設投資費用であるため、発電機の建設投資費回収率が高ければ、RCPが低くなり、反対に回収率が低いと容量価格が高くなるといわれている。

表3は、電力精算単価（2001年～2018年）である。電力自由化後、その他を除き、発電子会社の精算単価が徐々に上がっていることがわかる。2012年頃の電力の精算単価が一番高く、その後、少しずつ下がる傾向が見えるのだが、再び単価が上がっている。韓国水力原子力は、2001年の39.8ウォン/kWhから、2007年には39.9ウォン/kWhに、2012年には45.1ウォン/kWhに、さらに2018年には64.3ウォン/kWhに上がってきた。しかし、5つの発電子会社の精算単

表3. 電力の精算単価（2001年～2018年）

（単位：ウォン/kWh）

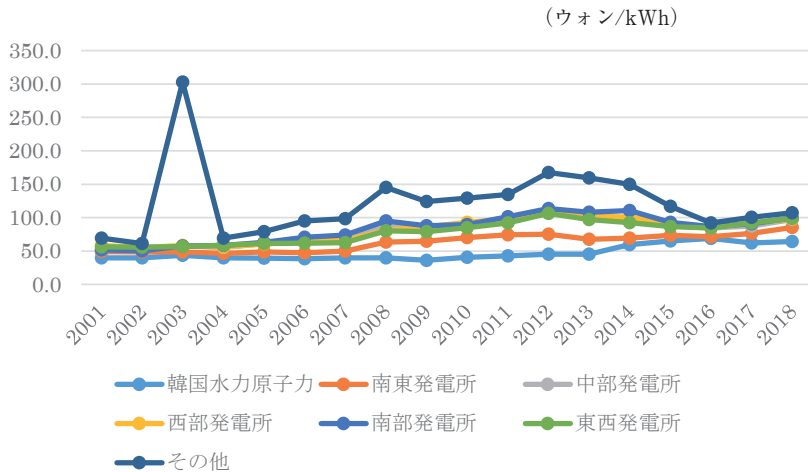
年度	韓国水力 原子力	南東 発電所	中部 発電所	西部 発電所	南部 発電所	東西 発電所	その他
2001	39.8	49.0	51.1	58.1	51.6	56.3	69.4
2002	39.7	48.5	51.4	55.2	50.4	55.8	61.2
2003	43.4	48.8	57.3	58.3	57.6	56.4	303.0
2004	39.8	46.5	55.4	55.9	58.4	58.5	69.1
2005	39.4	48.8	61.2	60.6	63.1	61.1	79.1
2006	38.5	47.3	65.6	64.9	70.4	61.7	95.1
2007	39.9	50.0	70.0	65.7	73.9	62.6	98.4
2008	39.8	63.5	87.5	81.1	95.1	80.3	145.3
2009	36.2	64.7	84.3	86.3	87.7	78.9	124.2
2010	40.6	70.0	89.7	92.9	89.5	85.1	129.0
2011	42.8	74.2	97.3	98.0	101.5	91.9	134.7
2012	45.1	75.3	108.2	109.7	113.6	106.3	167.4
2013	45.4	67.4	101.3	102.4	108.2	97.3	159.5
2014	59.5	691	99.2	100.8	110.5	92.3	149.8
2015	65.0	73.5	88.4	91.1	92.9	86.6	116.9
2016	68.9	71.6	84.4	85.6	86.7	84.6	91.9
2017	62.2	76.4	87.5	91.6	91.0	91.9	100.6
2018	64.3	85.3	97.3	97.9	99.5	98.7	107.4

（出所）電力取引所のデータより筆者作成

格と比べると低い金額である。また、5つの発電子会社を比べてみると、2001年には南東発電所が49.0ウォン/kWh、中部発電所が51.1ウォン/kWh、西部発電所が58.1ウォン/kWh、南部発電所が51.6ウォン/kWh、東西発電所が56.3ウォン/kWhで、5つの発電所子会社の中では南東発電所が一番低く、西部発電所が一番高かった。この傾向はあまり変わらないが、精算単価は変化している。2012年の南東発電所は75.3ウォン/kWhで一番低く、南部発電所が113.6ウォン/kWhで一番高かった。

図7は、電力の精算単価の推移を示したものである。その他<sup>(11)</sup>の発電所をみると、電力自由化が行われた直後の2003年に303ウォン/kWhで、5つの発電所子会社の平均精算単価である55.7ウォン/kWhと比べると5.4倍に単価が上がっていることがわかる。その翌年からは逆に単価が下がり、また徐々に上がっていくのだが、KEPCOの発電所子会社と比べても韓国水力原子力を始めとした5つの発電所子会社より精算単価が高く位置づけられているといえる。

図7. 電力の精算単価の推移



(出所) 電力取引所のデータより筆者作成

確かに、電力自由化の直後は KEPCO の場合は赤字を抱えていたが、IPP は大きな収益を得たといわれていた。この問題は改善され、精算単価が2003年のように5.4倍にもなることはないが、いまだ KEPCO の発電子会社より高い単価で精算されているのは事実である。もちろん、CP は発電入札に参加する容量に対する精算金の性格を持ち、実際の稼働可否と関係なく支払うよう発電設備の投資を誘導するためのインセンティブであるから高く設定されていたかもしれない。しかしそれにより発生した収入を、IPP が再び発電設備へ投資するとは限らない。

(11) その他は、IPP を含む。



### （3）政府承認差額契約の導入

2015年1月、政府承認差額契約（Vesting Contract、以下 VC）が導入された。VCとは、政府が低原価の発電機を対象に承認した契約条件に従って電力の取引を行い、契約価格と市場価格間の差額を精算する制度である。これは効率性が低いといわれてきた精算調整係数の部分を改善するために導入されたものである。今までは、IPPの場合、電力の予備率が下落し、SMPが上昇しても、精算調整係数を適用しなかったため、発電子会社より収益が高かった。このVCの導入により、これらの問題は改善されると思われる。VCは、CPを差等補償するため、長期需給契約が可能になり、発電機の所有と関係なく発電機の特性を考慮され、さらに発電所間に競争が働くとされている。しかし、VCはKPXでの電力取引が行われず、政府の規制の下で、決まった価格を適用して電力取引が行われるため、真の競争システムが働かないことが危惧されている。

## 6. 今後の韓国電力産業のあり方

韓国の電力自由化においては、成果より問題点の方が多かったことは事実である。韓国の電力産業もそれを認識しており、とりわけ電力取引市場での問題点を優先的に改善しようと努力してきた。変化として挙げられるのは、電力取引市場の価格決定の変更であり、具体的には市場価格制度の改善になるSMPの改正やCPの改正、またVCの導入である。しかし、電力自由化が始まってから20年近くになる今日、その方向性についても一度検討すべきである。電力自由化は、部分的な問題の解決だけではなく、全体的に電力自由化が必要なのかという根本的な問題を議論する必要があると思われる。ここで、韓国の電力産業が発電所分離以前のシステムである垂直統合のシステムに戻ることを提案する。

最近、再公営化の動きは世界的な趨勢となっている。これについて、矢島（2017）は、ドイツでの電力産業の再公営化について、「過去に民営化された自治体事業の返還」であるとし、ヤン（2014）は、ドイツの「再公営化の動向は、まさしく、生活基盤配慮の任務は私的事業ではなく国家に任せられるべきであるというドイツ国民の広く優勢な意思に対応したものである」<sup>(12)</sup>と再公営化により、政府機関から完全に私企業に委ねられた任務が、再び政府機関の責任の下に取り戻されることになると指摘した。こうした観点から見れば、中途半端な状態である韓国の電力産業は、再び改革をし、民間会社や発電子会社に託すのではなく、国家の管理監督下で電力供給をしたほうが良いと思われる。電気の特異性を考慮してみても、セキュリティの問題は何より重要であり、安定的な電力供給をするためにも、再公営化が最善の選択肢ではないだろうか。再公営化するための具体的な方法については今後の課題にしたい。

---

(12) ヤン（2014） pp.51-52.

## 参考文献

## 英語文献

BP, Statistical Review of World Energy 2018

Yoo, S. H., (2005), "Electricity consumption and economic growth: evidence from Korea", Energy Policy, 33, pp.1627-1632.

## 日本語文献

伊藤穰 (2012) 「電力自由化の効果と諸外国の動向—イギリス、アメリカ、北欧モデルの考察—」『横浜商大論集』46 (1)、pp.110-124.

木船久雄 (2005) 「韓国における電気事業の再編」『名古屋学院大学論集 社会科学篇』第42巻、第2号、pp.13-39.

徐明玉 (2014) 「韓国の電力産業が抱える問題と電気料金」『国際公共経済研究』第25号、pp.97-106.

徐明玉 (2017) 「シェールガスのアジア市場進出に対する韓国電力産業の対応」『創価大学大学院紀要』第38集、pp.1-14.

高橋洋 (2011) 『電力自由化』日本経済新聞出版社、pp.68-77.

矢島正之 (1994) 「電力市場自由化の諸類型とその比較評価」『電力経済研究』No.33、pp.3-12.

矢島正之 (2017) 「ドイツの自治体企業の経営実態と課題—電力分野を中心に」『国際公共経済研究』No.28、pp.36-45.

山根宏・三野正人 (2017) 「電力自由化の動向と新たな電力供給ビジネス展開」『NTT ファシリティーズ研究』、No.28、pp.33-42.

ヤン・ツィーコー・人見剛 (訳) (2014) 「再公営化—地方自治体サービスの民営化からの転換?—ドイツにおける議論状況について—」『立教法務研究』第7号、pp.43-64.

## 韓国語文献

<sup>アン</sup>安イルファン・姜スンジン (2014) 「韓国の電力卸売市場 (CBP) 系統限界価格 (SMP) の変動性の実証分析」『エネルギー経済研究』第13巻、第2号、pp.103-129.

<sup>イム</sup>林源赫 (2004) 「電力産業構造改編：主要争点と対案」『韓国開発研究院』。

韓国電力公社 (2018) 「2017年韓国電力統計」。

<sup>キム</sup>金スドク・孫ヤンフン (2008) 「卸売電力市場の価格決定に対する実証分析：容量料金および精算単価を中心に」『エネルギー経済研究』第7巻、第2号、pp.27-52.

<sup>キム</sup>金デウク・金クァンイン・趙ソンボン・崔ウジン (2015) 「わが国の電力市場の容量料金制度の改善方案に関する研究」『エネルギー経済研究』第14巻、第3号、pp.293-318.

<sup>キム</sup>金ナムイル (2002) 「競争的な電力市場での入札均衡価格予測のための理論的なモデルと実証分析」『基本研究報告書 02-04』 エネルギー経済研究院。

<sup>キム</sup>金ナムイル (2003) 「電力卸市場での市場参加者の行態分析—ゲーム理論的アプローチ」『基本研究報告

書 03-03』 エネルギー経済研究院。

<sup>キム</sup>金ヒョンジェ（2008）「電力産業の構造改編の推進現状と展望」『エネルギー経済研究』第7巻、第2号、pp.130-160.

<sup>キム</sup>金ヒョンジェ・朴ミョンドク（2016）「分散型電源の活性化方案研究：燃料電池を中心として」『基本研究報告書 16-23』 エネルギー経済研究院。

産業通商資源部（1999）『電力産業の構造改編の基本計画』。

産業通商資源部（2017）「第8次電力需給基本計画（2017年～2031年）」。

産業通商資源部・エネルギー経済研究院（2018）『2017 エネルギー統計年報』。

<sup>ジャン</sup>張ウソク（2014）「国内の電力需給現状と問題点及び改善方案」『ENERGY FOCUS 2014』。

<sup>チョ</sup>趙ソンボン（2000）「韓国の電力産業の構造改編と民営化」『エネルギー経済研究』第9巻、第2号、pp.4-41.

<sup>チョ</sup>趙チャンヒョン（2007）「電力市場の運営体系に関する小考」『規制研究』第16巻、第1号、pp.117-143.

電力取引所（2013）『精算規則の解説書』。

電力取引所（2017）『2016年度電力市場統計』。

<sup>ナム</sup>南イルチョン（2013）「電力産業危機の原因と向後政策方向」『KDI政策フォーラム』第252号、pp.1-8.

ホームページ

電力取引所 <https://www.kpx.or.kr>

公共機関経営情報公開システム（ALIO） <http://www.alio.go.kr>



# Role of Policies and FDI in Shaping of the Automobile Industry in India

Shrestha Shahadave

## Abstract

This paper reviews the path taken by the Indian automobile industry for the last 7 decades to impart a better understanding of the context of the industry and also explain the emergence of and the need for foreign investment. India's automobile development has not been straightforward as it has gone through different stages which are normally categorized as before and after liberalization periods. Each period is studied in detail from the perspective of policy and in context with Foreign Direct Investment (FDI).

## 1 Introduction

Foreign Direct Investment (FDI) plays a very important role in the development of the nation. As domestic capital is inadequate for the purpose of overall development of the country, foreign capital is seen as an alternative for filling in gaps between domestic savings and investment. For a developing nations such as India, FDI is of paramount importance. India attracts FDI in various sector and automobile Industry is one of them. The present study focuses on the trends of development in auto industry. This study has taken FDI as integral part. Policies made by government and reaction of foreign automakers to those policies shaped the Indian auto industry.

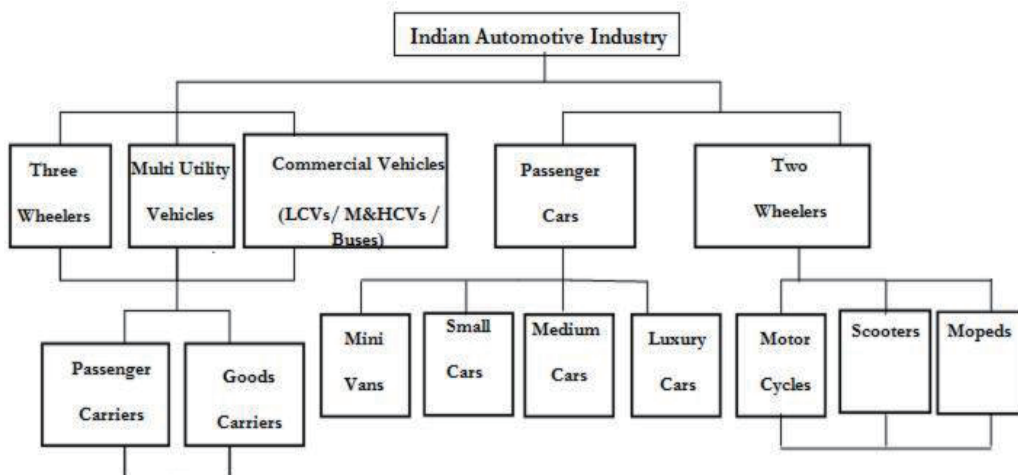
## 2 Overview

The Indian automobile industry is one of the fastest developing industries in India. The automobile sector which comprises of all vehicles, including 2-3 wheelers, passenger cars and multi-utility vehicles, light and heavy commercial vehicles, and the auto components sector, has attained a turnover of more than USD 67,724 million in 2016-17 (SIAM, 2018).

India’s automotive industry is an important cog in the country's growth engine. Many global automakers are now present in Indian market. Many joint ventures have been set up with foreign collaboration, both technical and financial, with leading global manufacturers. Also, a very large number of joint ventures have been set up in the auto-components sector and the pace is expected to pick up even further.

The following figure (Figure 1) includes the types of vehicle produced.

Figure 1: Vehicle Types



Source: Mamata, 2008

### 3 Data Collection

This study is based on secondary data which have been collected through various reports of the Ministry of Commerce and Industry, Department of Industrial Promotion and Policy, Government of India, Society of Indian Automobile Manufactures (SIAM), Reserve Bank of India, and World Investment Report.

### 4 Literature review

#### FDI

Role of FDI in the host nation, has been a topic of debate. Even though the impact of FDI on economic growth has been studied widely, there are still questions concerning the real effects of FDI. Laura et al., (2010) and Mencinger (2003) argued that for FDI is that it should increase economic growth in the host economy. And FDI should be more effective in boosting economic growth than domestic investment (Lee, De Gregorio and Borensztein, 1998). Saboniene (2009)

suggested every country should welcome FDI because it will improve economic conditions and increase potential of the receiving country’s development. But in order for a positive effect from FDI to be achieved, the country must have an adequate level of economic stability, and liberalized capital markets, as well as human capital (Bengoa and Sanchez-Robles, 2003).

But, Epstein (1999) claimed that countries trying to attract investment by subsidies and tax breaks can lead to substantial reduction of government revenues which could otherwise be used to invest in education and infrastructure.

**FDI in India**

About the role of FDI in India, scenario isn’t different. Scholars disagree on the effect FDI has in Indian economy. Pradhan (2002) employed a production function analysis to analyze the effect of inward FDI on economic growth in India. He found that FDI does not have significant positive growth impacts. Agrawal (2005) later confirmed the findings of Pradhan (2002).

On the other hand, Choi and Baek (2017) found that the inflow of FDI to India indeed has a beneficial effect on Total Factor Productivity (TFP) growth through positive spillover effects. Chakraborty and Basu studied the link between net FDI flow and economic growth are explored for India utilizing the technique of co-integration and error-correction modelling. It is found that FDI is related positively to GDP (2002).

**5 Evolution of government policies and FDI participation**

As about the evolution process of Indian auto mobile industry, it can be classified in 3 phases which is summarized in Table 1.

Table 1: Three Phases in the Evolution of India’s Automotive Industry

Phase	Main features
Phase 1: 1947-1983	Closed market Growth of market limited by domestic supply Very few innovation, outdated model, fuel inefficient Number of firms : 5
Phase 2: 1983-1993	Joint venture between Government of India and Suzuki to form Maruti Udyog Number of firms : 6
Phase 3: 1993-	Industry delicensed in 1993 Major MNC Original Equipment Manufacturers (OEMS) commenced assembly in India Imports allowed from April 2001 Number of firms: >35

Source: based on different related websites and news.



### 5.1 Phase 1:

Foreign automobile companies were present in the early days of Indian automobile industry. GM and Ford had assembly plants in India in 1940s. General Motors established an assembly plant in Bombay in 1928 to assemble cars and trucks using completed knocked down (CKD)<sup>1</sup> kits imported from USA. Following this, Ford Motor Company established assembly plants in Madras in 1930 and then another assembly plant in Calcutta (now Kolkata) in 1931. So it can be taken as first FDI in Indian automobile industry.

Domestic automakers such as Hindustan Motors and Premier were established in 1940s with the technical collaboration with foreign companies. British Leyland had equity participation in Ashok Motors and thus changed its name into Ashok Leyland. During this period of time, the automobile industry of the country consisted of only importers and assemblers.

The Government of India considered passenger cars a luxury and did not regard the development of this industry as a matter of high priority at this time. At the same time, government did encourage the private investment in the local manufacturing of passenger cars. In 1953, the Government of India passed a regulation that if assemblers did not have a phased plan to manufacture cars locally, then should wind up their operations in India within three years. The government levied prohibitively higher tariffs on the import of the fully built vehicles and mandated that majority equity with Indian firms in foreign collaboration (Gonela and Satyanarayana, 2015). With the introduction of the above regulation, the big automobile assemblers like General Motors and Ford Motor ceased their operation in India.

Throughout the 1950s, the performance of the automotive industry was unsatisfactory and during the period consumer choices were too narrow.

### 1970s

This scenario continued for almost 30 years. So, growth was relatively slow in the 1950s and 1960s. After 1970, the automotive industry started to grow, but the growth was mainly driven by tractors, commercial vehicles and scooters. Cars were still a major luxury. Policies regarding foreign collaboration were reviewed in 1968. And regulations, governing the foreign collaboration

---

1 A complete knock-down (CKD) is a complete kit needed to assemble a product. It is also a method of supplying parts to a market, particularly in shipping to foreign nations, and serves as a way of counting or pricing. CKD is a common practice within the automotive industry

were more tightened. The government adopted a more restrictive attitude towards FDI in the 1970's. Maximum foreign equity participation was limited to 40 %. Restricting FDI was a part of efforts aiming to extend state control in various sectors of the economy. Also, government enacted FERA (Foreign Exchange Regulation Act) in 1973 which put auto industry in more constraints.

**5.2 Phase 2 (Maruti Phase):**

The regulations with regard to automobile industry attracted criticism as the automobile industry couldn't progress as intended. As the result, government reviewed the policies. It eased licensing controls and other rules administering the industry and took measures to encourage technology import to modernize the production process (Gonela and Satyanarayana, 2015). These measures paid off and culminated in a four Indian companies entering in technological and financial collaboration with the Japanese companies (Table 2).

Table 2: First Indian automobile companies with Japanese partnership

No.	Indian company	JV partner	Year
1	Swaraj	Mazda	1981
2	DCM	Toyota	1981
3	Allwyn	Nissan	1981
4	Eicher	Mitsubishi	1981

Source: (Gonela and Satyanarayana, 2015)

In 1982, passenger car segment got the status of a core industry of national economic importance which freed it from lot of restrictions regarding foreign collaboration. In a rare move, government of India entered in the collaboration with Suzuki of Japan through Maruti Udyog Ltd (MUL) in 1982. Suzuki owned 26% of equity and promised to increase domestic content level to 95%.

As Indian auto industry was heavily regulated, there wasn't any competition and as the result there was not any necessity for innovation. At the time of Suzuki's entry into India, the company faced modest competition from domestic companies. Maruti started the production with the launch of its immensely successful model, the Maruti 800, which was 21 percent cheaper (Okada, 1998) than the lowest priced existing car produced by domestic auto makers.

Domestic automakers were also encouraged to upgrade their technology either through import or foreign equity participation. Regulatory relaxation of that period changed the structure of Indian automobile industry and laid foundation for future growth. The entry of new companies

and upgradation of existing ones with technological collaborations brought a benefit for Indian automakers. They were exposed to Japanese manufacturing practices.

Table 3: Foreign collaboration conceived during 1982-84

Domestic company	Foreign partner	Nature of deal
PAL	Fiat (Italy)	License to manufacture Fiat 124 model
HML	Vauxhall Motors (UK)	Purchased rights to manufacture phase-out Vauxhall Victor
Sipani Automobiles	Reliant (UK)	License to manufacture the Reliant Kitten Model
Standard Motors	Rover (UK)	New car based on the Rover 3500 model with its own engine
Mahindra & Mahindra	Peugeot (France)	Upgrade its model with a new Peugeot engine through license

Source: Gonela and Satyanarayana, 2015

These policy initiatives created a virtuous cycle for the industry that was further boosted by the participation of foreign investment. It helped the companies expand the market. Companies were able to offer different products at different price points that attracted new customers. Maruti was able to take the benefit better than others.

In 1984, however, automotive segments were brought under “Schedule IV” under which industries needed additional clearance from government. Once again, entry of new companies were virtually banned after 1984. But the auto-components segment, as it was not included in Schedule IV (Gonela and Satyanarayana, 2015).

Foreign majority holdings for foreign exchange were rarely allowed under Foreign Exchange Regulation Act. As a result environment for foreign investment in India remained largely hostile. In 1988, all industries, except 26 industries specified in the negative list, were exempted from licensing. The exemption was, however, subject to investment and locational limitations. 124 industries including automotive industry, cement, cotton spinning, food processing and polyester filament yarn witnessed modernization and expanded scales of production during the 1980s (Industrial Policy, 1980).

### 5.3 Phase 3: 1990s liberalization

The economic crisis of 1990-1991 marked the beginning of new phase for the Indian economy. Liberalization of economy began in India. All the segments of the automobile industry were delicensed in 1991. The passenger car segment was delicensed in 1993. With the foreign

direct investment being allowed global automakers entered into the Indian market through joint ventures with domestic makers. FDI up to 51% was allowed automatically, which means no previous clearance was required, FDI for more than 51% equity required governmental clearances. The regulations requiring usage of domestic components was dropped in 1991 for new companies and in 1994 for the incumbents.

However, the short term measures of the government to offset the effects of the crisis had an adverse impact on the automobile industry. To reduce oil bill, heavy excise duty on selling price of all the automobile was imposed. For instance, excise duty on passenger cars was increased from 42% to 53% in august 1990 and further raised to 66% in 1991. But negative effects were temporary and auto industry was encouraged through some policies. Excise duty on passenger cars was reduced from 66% to 55%, tariff for components and related imports was lowered from 150% in 1991 to 110% in 1992.

As the result of the liberalization of policies related to the FDI, there was surged in the foreign investment. By mid-90s, several foreign players had entered into the Indian passenger car market by mainly setting joint ventures with the local firms. Mercedes-Benz with TELCO (1994), General Motors with HML (1994), Peugeot with PAL (1994), Honda Motors with Siel Ltd. (1995), Ford with M&M (1996), Hyundai with a 100% owned subsidiary (1996), Fiat with Tata Motors (1997) and Toyota with Kirloskar Group (1997).

Further foreign participation was encouraged by lifting the foreign exchange neutrality regulation from 2000 for the new investors, which effectively removed quantitative import restrictions. The export commitments for the existing foreign companies were abolished in August 2002. These policy alterations have reduced government intervention in the automobile industry to the minimum. It encouraged many other foreign companies to foray into the Indian automobile market.

In April 2001, the automobile sector made a further transition towards an open market. As WTO (World Trade Organization) commitments required the Indian government to abolish policy like removal of quantitative restrictions (QR) on the import of vehicles was introduced. Because of this automobile manufacturers did not need import licenses either to import cars in the kit form or as completely built units (CBU), (Automotive Mission Plan, 2006-2016).

#### 5.4 After 2002

Increase in the investment activities furthered the development process of the industry. Deregulation continued in the industry and a major policy review was announced in 2002 with the objectives of establishing a globally competitive automotive industry in India. This was first time government made separate policy for the automobile industry, named the Auto Policy 2002. It was formulated by the Government of India under the Ministry of Heavy Industries & Public Enterprises.

With regard to investment promotion, Auto Policy 2002 allowed automatic approval of foreign equity investment up to 100% for the automobile manufactures and component makers. Reviewing tariff structure, the Policy decided fixing import tariffs to facilitate actual production within the country, without providing undue protection to domestic manufacturers.

Its influence became evident by the growth in FDI inflow in automotive sector over the period 2002-03 to 2010-11 (Table 4). Since then, almost all the major international players in automobile sector have entered India.

Table 4: Year wise FDI inflows in automobile industry (Rs Million-April-March)

1991-92 to 2001-02	2002-03	2003-04	2004-05	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11
79270	21730	14170	8150	9830	12540	26970	52120	57540	60080

Source: RBI, Various Issues.

In 2006, the GOI formulated Automotive Mission Plan (AMP) 2006-2016 which had target to develop the Indian automotive industry into a global hub. In this plan, government of India introduced policies and plans to attract FDI. For example, Tax holiday for Automotive Industry, One-stop clearance for FDI proposals in automotive sector, Concession of Import duty on machinery for setting up of new plant or capacity expansion. These initiatives has given impetus to growth in the automotive sector.

FDI equity inflow into the automobile sector increased by 72 percent during 2014-2016 from US\$3.05 billion (during 2012-2014) to US\$5.25 billion. From April 2016 to September 2016, the automobile sector received US\$728.65 million in FDI equity inflows. Leading global players like ISUZU Motors, Ford Motors, Tata Motors, Honda, and Suzuki Motors have already invested heavily

in the manufacturing sector resulting in the establishment of new assembly lines, manufacturing, and Greenfield units, thereby boosting the automotive manufacturing ecosystem in India (Gupta, Huddar, and Moller, 2018).

According to industry experts, more FDI is coming into the sector because a lot of car makers are utilizing their Indian operations to fulfil global ambitions. Even though Indian automobile industry has seen ups and downs, these investments from global players show their confidence in the Indian market. Also many of them are investing to make India as export hub. FDI pro government policies has been catalyst to boost the confidence of investor. Some of the major foreign investments into the Indian automotive sector in the last two years are listed below (Table 5).

## **6 Road ahead**

So far policy initiative taken by the government in relation to automobile has given positive results. Attractiveness of the market is growing and will continue to grow in coming decades as Indian market is expanding. New initiatives such as Automotive Mission Plan 2016-2026 and Make in India will further make India attractive destination for more FDI related activities.

In the Union Budget 2012-13 government increased customs duty on cars and multi-utility vehicles (MUVs) valued above US\$40,000 from 60 percent to 75 percent seems to be a step to encourage local manufacturing, value addition and employment (Krishnaveni and Vaidya, 2015).

In the Automotive Mission Plan 2016-2026, the government and industry set a target to triple industry revenues, to \$300 billion, and expand exports sevenfold, to \$80 billion. One of the scheme in this plan is Faster Adoption and Manufacturing of Hybrid and Electric Vehicles (FAME) which will incentivize the development, manufacture, and promotion of hybrid/electric vehicles market in order to address the global demand for innovative and fuel economy vehicles. This can drive further FDI in this comparatively new sector of Indian auto industry (Eurolinkgeie, 2017).

Make in India initiative which started in 2014 which covers 25 sectors of economy could also boost the FDI activity in automobile sector. FDI into the automobile industry has seen a 164 percent growth, in the seven month period from the launch of Make in India initiative on September 25, 2014 (Kamal, 2017).

Table 5: Major Foreign Investment in India's Automotive Sector From April 2014- March 2016

Foreign Collaborator	Country	Indian Company	FDI (US\$ Million )
Ford International Services and Ford Motors	USA	Ford India Limited	979.50
SAIC General Motors Investment Limited	China, Hong Kong , USA	General Motos India Pvt. Ltd	973.93
Suzuki Motor Corporation	Japan	Suzuki Motor Gujarat Private Limited	477.61
Daimler AG	Germany	Daimler India Commercial Vehicles Pvt. Ltd	389.04
Nissan Motor Co. Ltd	Japan	Renault Nissan Automotive India Pvt. Ltd	169.20
Isuzu Motors Asia Limited	Singapore, Japan	Isuzu Motors India Pvt. Ltd.	116.67
FCC Co. Ltd	Japan	FCC Clutch India Private Limited	95.19
Continental Automotive GMBH	Germany, Netherlands	Continental Automotive Components, Continental Automotive Brake Systems	72.53
Renault Group Bv	Netherlands	Renault Nissan Automotive India Pvt. Ltd	72.51
Caparo India Limited	United Kingdom	Caparo Engineering India Private Limited	56.77
Showa Corporation	Japan	Showa India Private Limited	52.85
Fiat Group Automobiles S.P.A.	Italy	Fiat India Automobile Limited	48.49
Singapore Airlines Limited	Singapore	Tata SIA Aitrline Limited	46.01
MAN Truck & Bus	Germany	Man Trucks India Private Limited	42.70
Yorozu Corporation	Japan	Yorozu JBM Automotive Tamil Naidu Private Limited	33.09
NHK Spring Co. Ltd	Japan	NHK Automotive Components India Pvt. Ltd	31.31
Bussan Automotive Singapore Limited	Singapore	India Yamaha Motors Pvt. Ltd	29.72
Toyoda Iron Works Co. Limited	Japan	Toyotetsu India Auto parts Private Limited	27.77

Source: Department of Industrial Policy and promotion and Department of Heavy Industries, Government of India.

## 7 Conclusion

Policies of Indian government related to FDI and automobile industry has evolved in last 7 decades. Its stance toward FDI also became less restrictive and friendlier. Policies adapted by government of India, which are related to automobile industry specifically or economy as whole, has gradually opened the Indian auto industry for global automakers. FDI inflows have shown



significant growth in the post liberalization period.

The last two decades of the 20th Century witnessed a dramatic world-wide increase in FDI. This was accompanied by distinct changes in the attitude of most developing countries towards inward FDI. This was same with the Indian government.

The country rolled out a total of 1.2 million passenger cars and multi-utility vehicles in 2004, which increased to 2 million in 2010 and 3 million in 2015. IHS Automotive forecasts that India's light vehicle market will grow to 5.4 million units by 2020, close to doubling in a little more than five years (Gupta et al., 2018).

Growth potential combined with favorable policies was successful to attract investment from multinationals and will continue to do so. These potential also shows the opportunity available for automakers around the world. Further continuous improvement in the policy will make it easy for foreign automakers to invest in India.

#### Reference:

- Agrawal, P. (2005). Foreign direct investment in South Asia: Impact on economic growth and local investment. In: E. M. Graham, ed., *Multinationals and Foreign Investment in Economic Development*. Basingtoke: Palgrave Macmillan, pp.94-118.
- Bengoa, M. and Sanchez-Robles, B. (2003). Foreign direct investment, economic freedom and growth: new evidence from Latin America. *European Journal of Political Economy*, 19(3), pp.529-545.
- Chakraborty, C. and Basu, P. (2002). Foreign direct investment and growth in India: a co integration approach. *Applied Economics*, 34(9), pp.1061-1073.
- Choi, Y. and Baek, J. (2017). Does FDI Really Matter to Economic Growth in India? *Economies*, 5(2), pp.1-9.
- Epstein, G. (1999). *A CRITIQUE OF NEO-LIBERAL GLOBALIZATION?* [online] Twn.my. Available at: <https://www.twn.my/title/critique-cn.htm> [Accessed 18 Dec. 2018].
- Eurolinkgeie. (2017). *Motoring Ahead: Investing in India's Automotive Industry*. [online] Available at: <http://eurolinkgeie.com/en/motoring-ahead-investing-indias-automotive-industry/> [Accessed 18 Dec. 2018].
- Gonela, S. and Satyanarayana, S. (2015). *FDI in India: With special focus on automobile industry*. New Delhi: Readworthy.
- Government of India. (2006). *Draft Automotive Mission Plan 2006-2016*. Ministry of Heavy Industries and Public Enterprises.
- Gupta, S., Huddar, N., Iyer, B. and Möller, T. (2018). *The future of mobility in India's passenger-vehicle market*. [online] McKinsey & Company. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/the-future-of-mobility-in-indias-passenger-vehicle-market> [Accessed 3 Dec. 2018].

- Kamal, N. (2017). A Study on Impact of “Make in India” on Automobile Sector. *International Journal of Business Administration and Management*, 7(1), pp.74-89.
- Krishnaveni, M. and Vaidya, R. (2015). Growth of Indian Automobile Industry. *International Journal of current research and academic review*, 3(2), pp.110-118.
- Laura, A., Chanda, A., Kalemlı-Ozcan, S. and Sayek, S. (2010). Does foreign direct investment promote growth? Exploring the role of financial markets on linkages. *Journal of Development Economics*, 91(2), pp.242-256.
- Lee, J., De Gregorio, J. and Borensztein, E. (1998). How Does Foreign Direct Investment Affect Economic Growth? *Journal of International Economics*, 45, pp.115-135.
- Mamata, P. (2008). Indian Automotive Industry. [online] Nistads.res.in. Available at: <https://nistads.res.in/all-html/Indian%20Automotive%20Industry.html> [Accessed 17 Mar. 2017].
- Mencinger, J. (2003). Does Foreign Direct Investment Always Enhance Economic Growth? *Kyklos*, 56(4), pp.491-508.
- Ministry of Industry (1980). *Industrial Policy*. New Delhi: Government of India.
- Okada, A. (1998). Does Globalization Improve Employment and the Quality of Jobs in India? *Globalization and Jobs Project Research Note #3, Cambridge: International Motor Vehicle Program, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA*.
- Pradhan, J. (2002). Foreign direct investment and economic growth in India: A production function analysis. *Indian Journal of Economics*, 82(327), pp.582-586.
- Saboniene, A. (2009). Lithuanian Export Competitiveness: Comparison with other Baltic States. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 60(2), pp.49-57.
- SIAM (2018). Gross Turnover of the Automobile Manufacturers in India (In USD Million) [online] Available at: <http://www.siamindia.com/statistics.aspx?mpgid=8&pgidtrail=10> [Accessed 12 Dec. 2017].

## 創価大学経営学会会則

- 第1条 本会は創価大学経営学会と称する。
- 第2条 本会の事務所は創価大学経営学部に置く。
- 第3条 本会は広く経営学並びにこれに関連する諸科学の考究およびその普及を図り、併せて研究者相互の協力と便宜を促進し、内外の学会との連絡を図ることを目的とする。
- 第4条 本会は前条の目的を達成するため、次の事業を行なう。
1. 機関誌「創価経営論集」の発行
  2. 研究会ならびに講演会の開催
  3. 公開講座の開催
  4. その他役員会において適当と認めた事項
- 第5条 本会の会員は、次の5種類とする。
1. 正会員 本学専任教員及び創価女子短期大学の教員で入会を希望し総会の承認を得た者
  2. 学生会員 本学の経営学部学生で所定の会費を納めた者
  3. 院生会員 本学の経済学研究科院生で所定の会費を納めた者
  4. 特別会員 本会の趣旨に賛同し、正会員総会の承認を得た者
  5. 賛助会員 本会の趣旨に賛同し、正会員総会の承認を得た法人及び団体
- 第6条 会員は所定の会費を納めなければならない。  
会費の額は正会員総会により決定する。
- 第7条 会員は本会の機関誌その他の刊行物の頒布を受け、各種の会合に出席することができる。
- 第8条 総会は正会員によって構成される。  
通常総会は毎年1回、臨時総会は必要に応じ会長がこれを招集する。
- 第9条 本会は次の役員を置く。
1. 会長 1名
  2. 委員 若干名
  3. 監査 1名
- 第10条 会長は経営学部長をもってこれにあてる。  
他の役員は総会において選出し、その任期は1年とする。但し再任を妨げない。
- 第11条 役員は次の任務を有する。  
会長は会務の全般を統轄し、本会を代表する。  
委員は会長の指揮に従って本会の諸業務を担当する。  
監査は本会の業務並びに会計を監査する。
- 第12条 会長は通常総会において当該年度の業務報告及び会計報告をし、その承認を得なければならない。
- 第13条 この会則の実施に関して必要な細目は総会の決議により、別に規定する。
- 第14条 この会則及び諸規定の改廃は総会の決議による。

### 付 則

- 第1条 本会の事業年度は4月1日より始まり、翌年3月31日に終る。
- 第2条 この会則は昭和51年4月2日よりこれを実施する。

創価大学経営学会正会員（五十音順）

天 谷 永  
○大 場 隆 広  
◎栗 山 直 樹  
○志 村 裕 久  
シュレスタ・サロジ  
○中 村 みゆき  
波多野 一 真  
△前 田 清 隆  
○マルチュケ・ダービット  
望 月 雅 光

犬 塚 正 智  
○國 島 弘 行  
酒 井 健  
シュレスタ・サハデブ  
徐 明 玉  
野 村 佐智代  
○平 岡 秀 福  
松 本 敬 子  
蒙 雪 超  
安 田 賢 憲

◎印は会長

○印は平成30年度委員

△印は同年度監査

## 執 筆 者

栗山 直樹	本学教授
志村 裕久	本学准教授
大場 隆広	本学准教授
波多野 一真	本学准教授
ダービット・マルチュケ	本学講師
徐 明玉	本学助教
シュレスタ・サハデブ	本学助教

## 創 価 経 営 論 集 第43巻 第2号

---

平成31年3月31日 発 行

編集・発行人 創 価 大 学 経 営 学 会  
(〒192-8577 東京都八王子市丹木町1-236)  
電話 (042) 691-2211 (代)

代 表 栗 山 直 樹

製 作 株式会社紀伊國屋書店

---

# SOKA KEIEI RONSHU

THE REVIEW OF BUSINESS ADMINISTRATION

---

Vol. 43 No. 2 March 2019

---

## Contents

### Articles:

- A Research Note for Japanese Perspectives on Responsible Management ..... *Naoki Kuriyama* 1
- A Humanistic Management Approach to the University Operations:  
Case Study on Konyang University, Korea ..... *Hirohisa Shimura* 15
- The Roles of Yoseiko in the Labor Unions and Industrial Relations  
during the Reconstruction Period and Early High-growth Period in Postwar Japan:  
Focusing on the Labor Disputes of Hitachi, Ltd and Toyota Motor Corporation in 1950  
..... *Takahiro Ooba* 25
- On Language Issues of Foreign Migrant Workers in Japan:  
Views from the Soka's Humanistic Approaches to Management ..... *Kazuma Hatano* 45
- Diversification of Private Labels in the Japanese Retail Industry ..... *David Marutschke* 55
- Study of South Korea's Electric Power Liberalization ..... *Myung-ok SEO* 83
- Role of Policies and FDI in Shaping of the Automobile Industry in India ..... *Shrestha Shahadave* 99

Published by  
The Business Administration Society  
Soka University