

# 国際ビジネス研究学会年報

1995年

—多国籍企業とグローバルゼーション—

国際ビジネス研究学会編

Japan Academy of International Business Studies







## 年報発刊にあたって

国際ビジネス研究学会は、1994年7月22-23日、早稲田大学において創立総会を開催することによって出発した。設立企画に参加した私自身驚いたほど、ごく短い期間に400人を超える多数の方々が、学会設立の趣旨に賛同され参加された。

このことは、明らかに国際ビジネスの研究を促す客観的条件とそれに取り組む研究者の主体的条件とが、すでに十分に成熟していることを端的に示していると思われた。

国際ビジネス研究が補足する射程範囲は、今日では、極めて広い。一寸考えただけでも、海外投資-多国籍企業、国際貿易を始め、国際的文化摩擦、国際的技術移転、一国厚生と国際厚生、さらには国際規制、国際税制、国際法務、国際会計、国際人事労務、国際財務、国際生産、国際マーケティングまた国際的ビジネス比較等々をあげることができよう。

そして上の例示だけで国際ビジネスの研究はつきるものではない。国際ビジネス研究学会の性格は、まさに、このような状況に反応する形で創出されたといえることができる。すなわち本学会の目的は、国際ビジネスの研究に関心を有するものが広く共同して、国際ビジネスの諸問題を学際的な視点から総合的に研究し、あわせて国際社会の発展に寄与することを目的とすると謳っている(第2条)。そして本学会の参加メンバーの専門領域は、会員名簿に示されているように、多彩である。

そして年々内外において発表されるこの分野の著書論文は、今日実に膨大な数にのぼっている。しかもわれわれの研究を力づけるのは、日本のビジネスの国際的展開が、70年代以降急速に進んでいるということであり、それを肯定的に扱うにせよ、批判的に取り組むにせよ、身近に豊かな題材が提出されているということである。

卑近な例で恐縮であるが、本年8月カナダで開かれたアメリカ経営学会に私は何年かぶりで出席した。そこで米国のGMとトヨタの合弁ヌーミ、GMとスズキの合弁カミの実証研究を行った、ペンシルベニア大学ウォートンスクールのJ. ポールマクダフィー教授がGMの東独のアイゼンナッハ工場においてトヨタ生産システムがどのように導入され、どのようなクロスカルチャーな結果が生まれているか、の報告を聴く機会があった。この他この学会では、日本の経営、そしてその海外移転に言及する報告が相当数あった。それらを通してみられることは、一貫して堅実なアカデミックなリサーチによる、日本型経営についてのより掘り下げた研究が着実に進行しているということである。

本学会もまた、アカデミックな報告と討論を通じて国際ビジネスの多様な動きを捉えられるだけでなく、その基本的潮流を冷徹に析出し、蓄積がきく学会としての知的公共財を創出し、日本内外の研究と実践に貢献することを期待されているといえよう。

ところで第1回大会は、1994年11月10日、11日に青山学院大学で開催された。この大会も、主催校としては予想以上の出席者が参加され、統一論題は本年報の題名でもある「多国籍企業とグローバリゼーション——80年代の進行と90年代の課題：（日米欧）先進国多国籍企業の競争優位とグローバリゼーション」であった。1980年代は、グローバリゼーションの動きが一層進化するとともに多層化した時期であった。すなわちこの時期にそれまで最大直接投資国であり続けた米国が最大の受入国にもなった。これに関連して日本などの対米直接投資が急テンポで行われた。

しかも後半にはアジア経済の急成長と相当程度連動しつつ、アジアNIESが直接投資国となった。こういった動きの総体をどのように捉え、90年代にどのような課題が生じつつあるかを解明するというのが、統一テーマの主旨であったと思われる。そして各報告について活発な討論が、シンポジウムを含めて行われた。

さらに2日目の自由論題では、本学会の構成メンバーの多様性を反映して、多面的な報告・討論が3会場に分かれて終日熱心に行われた。第1日目とほとんど変わらない出席者数で、最後まで各会場とも満席に近い状態であったことは、学会員諸氏が本学会に寄せる期待の大きさを改めて感じさせるものであった。

本年報の発刊によって、本学会は、ようやく一合目を通過したことになる。学会員の皆様方とともに、このことを大いなる喜びとしたい。と同時に本年報の完成にいたるまでご尽力いただいた主催校、年報編集委員会の先生方、学会事務局の方々にこの機会を借りて厚く御礼申し上げます。

1995年10月

国際ビジネス研究学会々長 岡 本 康 雄

# 目 次

年報発刊にあたって 岡 本 康 雄 (国際ビジネス研究学会会長)

## 統一論題

多国籍企業とグローバリゼーションのインパクト

——80年代の進行と90年代の課題——

岡 本 康 雄 (青山学院大学) ..... 1

Variation of Product Development Organization:

The Case of Auto Components Development in north America, Europe and Japan

西 口 敏 宏 (一橋大学) ..... 24

日本企業のグローバル・リエンジニアリング

——変動相場制のもとでの経営戦略——

安 室 憲 一 (神戸商科大学) ..... 45

多国籍企業とアジア ——多国籍企業のアジア進出とアジア企業の多国籍化——

井 上 隆 一 郎 (桜美林大学) ..... 61

## 自由論題

Japanese Automobile Firms in India: Maruti Suzuki and the transfer of technology

笠 原 清 志 (立教大学) ..... 73

英国の日系自動車工場

公 文 溥 (法政大学) ..... 85

研究開発のグローバル化の実証分析 ——外資系企業の事例を中心として——

岩 田 智 (香川大学) ..... 103

日本の移動体通信市場をめぐる通商交渉の実証分析

——1989年日米電気通信交渉の意思決定——

姉 川 知 史 (慶應義塾大学) ..... 118

日系海外子会社における経営慣行に関する調査

T. D. キーリー／土井一生 (九州産業大学) ..... 135

グローバル生産体制構築のための生産技術・生産管理からみた生産戦略

玉 木 欽 也 (青山学院大学) ..... 160

Towards Global Business Ethics

林 満 男 (甲南大学) .....	175
マインドウェアの企業戦略	
馬 越 恵 美 子 (慶應義塾大学大学院) .....	188
英 文 要 旨 .....	205
国際ビジネス研究学会会報	
国際ビジネス研究学会第1回全国大会 (1994年) .....	219
関東部会活動報告 (1995年) .....	221



# 統一論題



## 多国籍企業とグローバリゼーションのインパクト ——80年代の進行と90年代の課題——

岡 本 康 雄（青山学院大学）

### 要 旨

本論文は、1980年代のグローバリゼーションの進行を背景にして日米欧の多国籍企業がどのように行動を展開してきたのか、その相対的特徴を主として企業特殊優位の視点から明らかにし、さらにその問題点を指摘している。そしてグローバリゼーションが進化していくなかで、多国籍企業に共通する課題として、多国籍企業ネットワーク及び国際的戦略提携の役割が重要になってくるであろうことを、所有戦略観点から資源依存戦略観点へのシフトを含めて強調している。

### 序章 1980年代-90年代の海外直接投資とグローバリゼーション

1980年代、世界の海外直接投資には大きな変化がおこった。それは、第二次大戦後の世界経済をリードし、最大の海外直接投資国であり続けてきた米国に対する海外直接投資すなわち米国の対内投資が1982年対外投資を上回り、これ以降、残高ベースで最大の投資国であると同時に、かなりの期間最大の受入国になったということである。

これに対し、1970年代半ば以降、先進国への海外直接投資を本格的に行うにいたった日本は、急速に投資規模を拡大し、とりわけ1985年のプラザ合意以降、その増勢を強め、1989年には441億ドルと直接投資先進国である米国を一挙に抜きさって1位となった——米国は339億ドル、英国は316億ドルであった。さらに90年には、480億ドルに達したが、これ以降バブル崩壊にともなう長期の国内不況もあって、その直接投資水準を低下させ、93年まで全年比減を続けた。これに対し、米国の海外直接投資も停滞を続けたが、92年には、海外直接投資第1位を回復した。しかも米国は同年、投資受入国としても第1位であった。

90年代に入って急速に注目されるにいたったのは、NIESに続くASEANの経済発展さらに中国の高度成長に基づく、東アジア経済の進展であり、海外直接投資の受入れが急増したことである。80年代後半に海外直接投資を進めたNIES、とくに台湾、韓国はその勢いを90年代に

入って加速された。そして中国は、93年には、一躍世界第1位の海外直接投資受入国となった。しかもその8割近くは、台湾、香港を中心とする華人資本であった。

この間投資先進国である英国はともあれ、独仏の海外直接投資の80年代以降の急増がめだっており、92年には、日、英をぬいて第3位、第4位に上昇した。

そして93年末の海外直接投資残高は、米(5,486億ドル)英(2,587億ドル)日(2,598億ドル)独(7,847億ドル)仏(1,671億ドル)オランダ(1,269億ドル)となっている<sup>1)</sup>。なお図1、図2は対外直接投資残高と対内投資残高の国別一地域別シェアを示している。

図1 世界の対外直接投資残高のシェア (%)

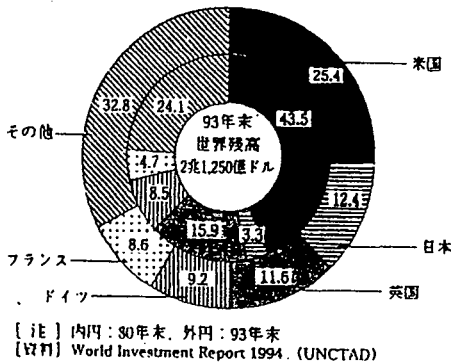
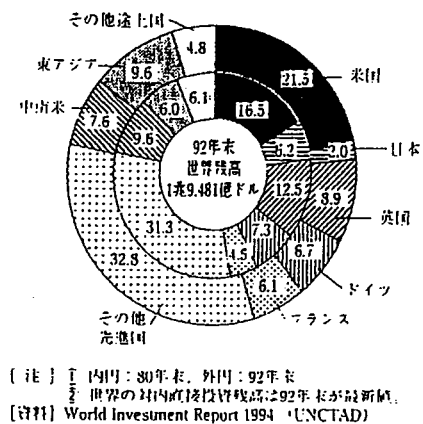


図2 世界の対内直接投資残高のシェア (%)



出所：貿易振興会「世界と日本の対外直接投資」1995年所載

1980年代以降は、70年代後半に既に、その兆候を個々の示しはじめていたグローバリゼーションの構成要因間の相互作用が相乗化し、全世界規模でのグローバリゼーションを加速化した時期ともいうことができる。すなわち先進国レベルにおける技術力の平準化・革新の恒常化と同期化、所得水準格差縮小による市場の同質化と大規模化、情報・通信・映像技術の革新による伝達面でのコスト低下・伝達距離短縮化・媒体多様化等が相乗効果を発揮し、国別レベルでの政府諸規制の自由化と相まって、ボーダーレスのグローバル経済—社会への逆戻りしない着実な前進が実現された。しかも80年代前半までは、先進国にとっての、先進国のためのグローバリゼーションであったのに対し、80年代後半以降とりわけ90年代になると、直接投資やいわゆる価格破壊を含めて、中進国、開発途上国が積極的な役割を分有するグローバリゼーションになりつつあることが注目される。

ところで本稿を進めるにあたって多国籍企業による海外事業展開についての筆者の理論仮説

をまず述べておきたい<sup>2)</sup>。それは多国籍化は、まずもって企業成長の一形態として捉えるべきだとするものである。すなわち筆者は、基本的には企業内に開発・蓄積された余剰経営資源が国境を超えて見出しされる新しい事業機会に投入されることによって多国籍的成長が行われると考える。この点において、一国内の企業成長と国境を超えた企業成長との間に本質的差はない。しかも企業成長が企業間競争のなかで行われる以上、それを実現するためには、上記の経営資源は、相対的に何らかの競争優位を保有しなければならない。そして国境を超える企業成長の場合には、国際的に競争優位のある経営資源が必要であろう。このような経営資源は、国内においては競争原理が有効に働いていれば競争企業に漸次模倣され、波及していく。世界経済も文字通りグローバルな経済ならば同じ原理が基本的には働くはずである。しかし現実には、国境の壁は低くなってきているとはいえ依然として存在し、その限りにおいて一国市場特性はなお存在する。この意味において受入国企業は、それにより適応した経営資源を開発・蓄積しており、その点において優位性を保有している。この意味において受入国市場における競争のなかで成長していくためには、このような受入国企業の優位性に拮抗するだけの優位性の移転が必要となる。

商品輸出も技術移転も、このような、競争優位を基礎にして形成され、受入国市場で購入される。この意味において海外事業進出と変わらない。海外事業進出が海外市場へのアクセスとして選択されるのは、その取引コストが相対的に低いと進出企業が判断する場合であろう。——この場合の取引コストはかなり広義であることは否定しがたい。技術、とくにいわゆる無形経営資源を売買する国際市場が十分存在しない故に国境を超えた企業内取引が選好され、関税障壁や製品輸入規制などによる高い取引コストが海外事業進出を選ばせると判断される。しかし、取引コスト概念一般になお存在する分析上の問題は残る。

なお海外直接投資は、ヒト、モノ、カネさらに無形経営資源などがワンセットで移転されるという点で、海外証券投資と区別されることが多い。このこと自体は間違っていないが、ヒトの移転はそれほど自由に行われぬ。それは、ヒトそのものが移転について下す複雑な経済的、社会的、心理的判断、法的、制度的慣行などの規制から重大な制約を受ける。むしろそのことに、海外直接投資——多国籍化は重大な特徴をもっていることに注目すべきである。

また海外直接投資は基本的に戦略的投資であり、長期的投資である。そのことは投資効果の評価との関連において重要である。例えば海外子会社投資利益率は、評価尺度としては一般性という点で確かに優れているが、それだけでよいかといったことが問題である。

さらに海外直接投資のモデルは、従来、進出企業いわば供給側の要因を中心に議論を展開してきた。しかし受入側いわば需要側の要因にも目を向け、両者の関連において分析する必要がある。

ただしこれらの問題点についての立ち入った検討は、別の機会に譲りたい。

## 1 日本企業の多国籍化とその今日的課題

60年代の東南アジアにおける海外事業展開に続き、日本の製造業の海外直接投資は、代表的には70年代半ば以降、カラーテレビなど家電、70年代末から80年代に入って小型乗用車といった分野において北米といった競争の最も激しい先進国市場に参入する形をとった。米国における77年のカラーテレビの輸入規制、80年の乗用車の輸入規制は、確かに、このような海外生産への引き金となったが、その基本的駆動力は、日本企業の強い成長志向にあった。そして日本からの製品輸出を促進するために設立され、強化された現地販売会社－販売会社網は、現地生産者の受け皿としても機能する能力を先行的に形成していた。ヨーロッパ市場は、ECさらにEUへの展望をもつとはいえ、早くから国別の、さらに地域別の各種規制が存在する、半ば管理された市場への参入であった。

ところで70年代までは、概していえば、日本の製造業の現地生産は、市場にくらべ比較的小規模で生産を始め、徐々に企業内部を固めながら市場の成長に対応してゆるやかに成長していくといった成長パターンをとるものが多かった。またその場合、新規設立がより多く選好された。このような成長様式は、日本の製造企業の優位性のある経営資源がチーム生産を中心とした生産技術にあり、それを従業員にオンザジョブで習熟させていくには、一挙に多数の人員を採用することは避けざるをえなかったからかもしれない。それは、同時に、先進国市場、とりわけ米国市場における現地生産にともなう不確実性を削減する措置でもあったといえる。

しかし80年代に入り、乗用車の現地生産、しかも一貫生産を米国市場で行うとなると、かなり大規模な投資と大量の従業員雇用が、その初期段階から求められることになる。ちなみに70年代後半の製造業の1件当たり直接投資額は127万ドルであったが、乗用車の現地生産が進んだ80年代半ば以降、例えば87年には512万ドルとなった<sup>3)</sup>。もっともこの場合でも、日本の乗用車企業の競争優位は、基本的には、同じパターンをとって行われ、それがより大規模に行われたのである。

ところで日本の製造企業が、海外市場とりわけ有力な現地の競争企業がすでに十分市場を確保している先進国市場に参入し、市場を獲得していくためには、現地有力企業の優位性に対抗し、それを克服していくだけの優位性を保有し、それを現地事業拠点で実現しなければならない。前述した事前の販売拠点の確立は、有力なその一端をなしていたが、それを通して販売されてきたものは、主として、日本本国において生産された輸出商品であった。問題は、この輸出商品に匹敵した水準のものを、現地で生産し、供給しうるかということであった。

元々、日本の製造企業が形成、蓄積してきた競争優位のある経営資源の内容について、あえて一般化すれば、次のようになるだろう。

製造技術としては、カメラ、トランジスタラジオに始まりテレビ、乗用車、さらに半導体などにみられる小型化—精密加工技術、原材料節約・エネルギー節約など省資源型の商品設計技術、欧米において成熟産業視され、技術進歩を積極的に追及しなくなった分野（鉄鋼、造船、家電、機械）などにおいてあえて技術的ポテンシャルを徹底的に追跡して高品質、高機能、高付加価値しかも低コストを同時に実現していった、ニッチ技術ともいえる技術志向。

生産技術—工程技术として、加工組立系産業中心にみられる生産管理技術——原材料節約型省資源型生産技術・フレキシブル生産システム——（自動車）のリーン生産システムに代表される多品種少量生産システム、これをバックアップする多工程持ち作業工——多能工養成を基礎にしたチーム生産システム、長期取引関係に裏打ちされた組立メーカーと部品メーカーとのデザインインの慣行と開発リスク・報酬の共有があげられる。

さらに労務・人事管理——組織運営として、企業内階層格差最小化を実現しようとする平等主義的ステイタス——給与・賃金管理と相対的に広範な参加への機会、柔軟な組織運営ノウハウなど。

しかもこれら日本製造企業の優位的経営資源の特徴は、第1に主として無形経営資源であり、第2に製品技術、生産技術、労務・人事管理、組織管理のそれぞれの領域における固有の専門的資源としてだけでなく、むしろ相互に影響し合いながら相互支持的なシステムの資源として創出されているということである。そして第3にその優位性は継続的、増分的に形成、発展されている。なおこれらの優位性が最も具体的に結実しているのが、生産現場である。そして日本企業の日本人従業員の心身に体化される時、商品の国際競争力としてビルトインされ、膨大な製品輸出となってあらわれていく。

しかしこのような優位経営資源が、日本と相対的に異なる経営様式、労使慣行、取引慣行が支配的な役割を果たしている先進国生産拠点に適切に移転され、定着していくのか、必ずしも確実な見通しはなかったと思われる。

もっともこのような不確実性を削減する方法としては、前述のような新設選好、相対的小規模でのスタート、ブルーカラーを中心とするオンザジョブ・トレーニングなどがとられた。ただし80年代の乗用車の北米生産では、上述したように当初から大規模投資、大量雇用は不可避であった。この場合興味深いことは、各企業は、それなりの不確実性削減の方法を採用したということである。

すなわち、ヨーロッパで先行経験をもった二輪車現地生産から始め、それを通して作業方法などを学習させた米国の従業員を四輪車生産の中核要員としたホンダ、小型トラックと

の混流生産から手をつけた日産、GMとの合併で米国生産の学習を行ったトヨタなどの例を挙げることができる。今一つは、すでに相当程度の資本蓄積を行っていた現地販売会社による生産拠点への投資が大きなウェイトを占めるものが少なくなく（ホンダ、日産、トヨタ）、いわば日本生産車の輸出販売利益によって現地投資リスクをカバーするだけでなく、市場—販売リスクを考えずに生産体制の形成に専念できた。

こうして時間の経過と共に、現地従業員への教育を基礎に生産現場では、徐々に、しかし着実に、日本の製造企業の優位経営資源は導入され、定着していった<sup>4)</sup>。多くの場合、現地従業員の最初の採用者相当数が、日本の工場で技能研修を受け、彼らがその後の採用者を指導する形をとった。また時には、日本から作業工が相当数、一定期間現地に出張し、彼ら自身の作業ぶりを現地従業員に観察学習させて、技能移転をはかることも少なからずみられた。そして日本人派遣社員が、現地条件との適合を試行しながら、日本型生産管理・人事労務管理をベースにした日本型システムの構築をはかっていった。

こうして日本の乗用車北米工場を中心にとみると管理者—作業員一本のシングルステイタス、情報共有—決定参加、多能工ないし多工程持ち作業工、チーム生産といった考え方が、漸次定着していった。——例えば作業レベルでの職務数は、せいぜい2ないし3で、米国工場に比べ1/7以下になっている<sup>5)</sup>。そして日系工場の生産性が、日本本社工場と比べ遜色ない水準に達しているという調査は少なくなくみられる。そしてこのため日系工場は、従業員教育に8倍近い時間をかけている<sup>6)</sup>。さらに組立メーカーと部品メーカーとの関係は、米国の場合基本的には、市場取引が基軸をなしているが、日系生産拠点は、可能な限り長期取引関係をつくり出そうとしてきた——このため、本国で取引関係のある一次、二次部品メーカーの現地生産を要請すると共に、米系部品メーカーとの間にも可能な範囲で日本型取引関係の構築をはかろうとしてきた。ただし日米貿易摩擦が頂点に達した1995年における最大の対立課題の1つが、自動車部品の対米輸出であることに示されているように、ある意味では、当然のことながら、このような努力には大きな制約がある。したがってジャストインタイムを実現することは困難である。それでも、こういった努力の総合的結果として80年代末で日系工場は平均部品在庫1.6日と米国工場2.9日に有意差をつけている<sup>7)</sup>。

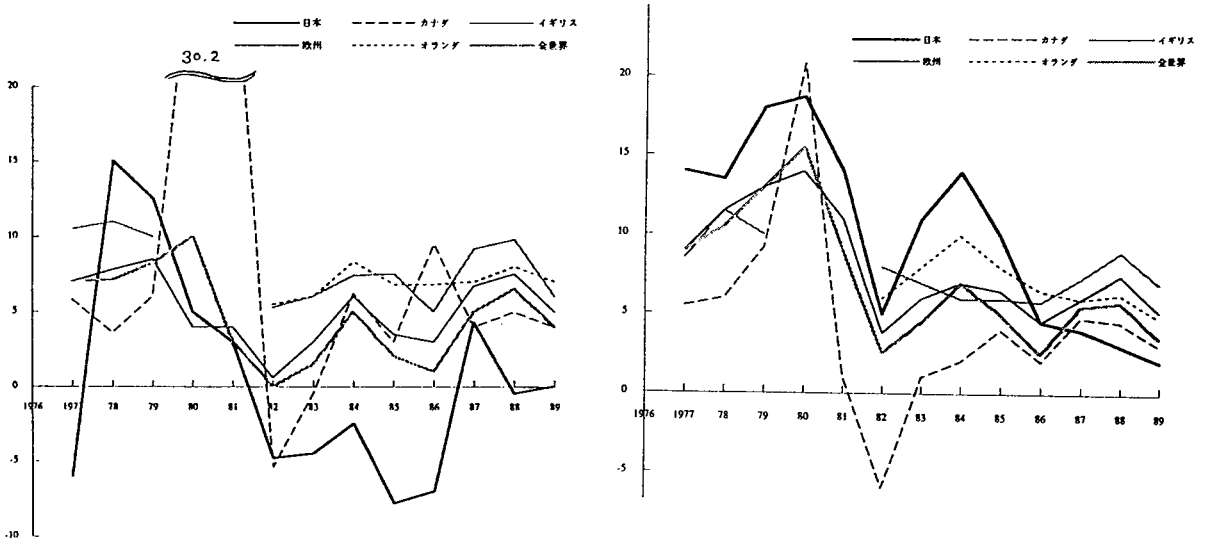
こういったことの総合的結果として、日本乗用車の北米生産が始まった83年の5万5千台（米国全体の生産の0.8%）がわずか6年後の1990年には131万台、全体の22%に達したのである。

もっともこのような日本企業の多国籍化は、必ずしも現段階では企業業績に結実しているとはいえない。しかもアジアでは相当な成果をあげているものの、先進国とりわけ最大の直接相手国である米国において十分な収益をあげていない。図3は、各国の対米投資利益率を示し



ているが、日本のそれは、1980-81年を除くと、80年代は一貫して製造業の場合、赤字となっている。

図3 各国対米直接投資の利益率



出所：Surbey of Current Business 各年

この事態は、どのように理解されるべきであろうか、これについては、以下の、いくつかの、ありうべき回答しかも相互にかなり関連している回答群が考えられる。

第1は、北米市場は、世界市場のなかでも、とりわけ開かれた市場であるが、それ故に競争が厳しい市場であるということ、第2は、第1とも関連するが、日本企業の競争優位性は、現地企業-米国企業のもつ優位性に打ち克つほどには強力ではないかもしれないということ、第3は、日本企業の優位性は、日本国内の制度的慣行、(部品)取引慣行、労使関係と不可分離に結び付いて発揮される傾向が強く、これらと切り離れた移転では、文字通りの成果を発揮しがたいということ、第4は、すでに述べたように、日本企業の優位資源は、生産(管理)技術、労務・人事管理技術、組織運営方法などソフトがらみのものが多く、これらが現地従業員の態度に内化され、日常行動に定着して成果をあげていくまでくらは、時間がかかるということである。第5は、日本の製造業の対米投資は、企業買収よりも新規設立を選好しており、これまた投資が企業成果に結実するまで時間がかかるということである。

この点JETROの1993年の調査によれば、在米日系工場1147のうち67%が1986年以降

設立されていること、それでも93年9月段階で回答工場1052のうち営業利益の段階で黒字計上したのが全体の51%に達している<sup>8)</sup>。

これは、米国の景気拡大にもよるが、初期の投資の償却が終わり、再投資負担も少ないということがあずかっている。いずれにせよ91年15億ドル、92年18億ドル、93年24億ドルと著増していることを考えると、大きな変化であることは間違いない。

このことは、前述した第1、第2の理由も働いてはいるが、第3、第4、第5の理由が一応妥当な根拠と考えられる。第2の理由については、まだ結論は下しがたい。そして1980年代は対米投資急増期であり、その成果は90年代に入ってやっと実りつつあるといえる。米国の対欧投資の多くが1950年代-60年代に主として行われ、20年以上の在欧経験をもつにいたっているのとは大分異なっている。

ただし、日本企業の多国籍化に今日問題がないわけではもちろんない<sup>9)</sup>。

問題点の第1は、日本の製造企業が移転しようとした生産管理・労務管理の特徴に対し、概してブルーカラーが比較的好意的に受容してきたとみられる反面、ホワイトカラーとりわけマネジャー層はかなり不満をもっているということである。これについては、1つには、企業横断的移動を背景にした個人専門能力評価にもとづく抜擢昇給・昇進、管理職権限にもとづく決定ルールと階層性重視、ステイタス格差維持の現地のシステムないし慣行等との葛藤ないし対立が考えられる。

2つには、日本の経営・管理ノウハウはいわゆる暗黙知の部分が多く、その意味が曖昧かつ理解困難という批判がありうる。しかし日本の生産現場のブルーカラーのマニュアルはむしろ具体的に記述されており、海外移転の場合にはさらにいろいろな工夫が加えられている。問題は、ホワイトカラー・マネジャーのレベルにあると考えられる。ただしそれは、日本本社自身そうであって、機能別の汎用的知識を別にすれば、蓄積された経験的知識・慣行がオンザジョブで職場ごとに先輩から後輩へと継承されていくのが一般的である。とくにラインマネジャーの判断業務にはこういった面が多い。そしてそのことは、業務活動の性格からいって、先進各国と比べ本質的差というよりは、基本的には程度の差であると考えられる。

この意味において、3つには、マネジャー権限の曖昧性が、日本側出向者との間に予期しない意見の不一致、不満、挫折感を呼び起こす可能性がある。日本の企業では、長い慣行の積み重ねのなかで、相当程度の曖昧さを残しながら暗黙に了解し合っている事実上の権限の幅があり、それがむしろ組織の柔軟性を生み出す重要な要因となっている。それが、海外事業では、裏目に出ている可能性があり、簡単に超えがたい制度的、文化的ギャップを考えると、管理者権限のよりフォーマルな明確化は不可避だとも思われる。

しかもこのことと関連して、現地企業の責任者の権限、グローバル企業の一環としての拠点

に対する役割期待が明示的に提示されないと、現地人マネジャーの積極的コミットメントを引き出すことは困難であろう。このことは、従来、なしくず的に、増分的に海外事業拠点の形成を、寡占反応の形で横ならびに競い合って進出してきた傾向のある日本企業の多国籍化の傾向、いわばグローバルな戦略構想力を欠いたまま、事業拠点を積み増してきた日本企業の多国籍化の限界を露呈しつつあるともいえる。

80年代半ばのプラザ合意以降、日本企業の多国籍化はたえず円高要因によって刺激され、加速されるにいったが、とりわけ90年代に入ってそのインパクトは一層激しいものとなった。国内の長期不況にともなう本国本社の基幹力の低下、米国企業を中心とする競争優位の回復と日本型経営優位の部分的学習といった状況がこれに加わっている。激しい円高の進行するなかで、アセアンを中心とする生産拠点の急増が目立っている。こうして米国、欧州、アジアを等距離においた、かつ相互依存的なグローバル拠点網の形成が、優位経営震源の再点検と再錬磨と相まって課題となっている。

## 2 米国系多国籍企業の行動と課題

周知のように、米国の海外直接投資は、50年代－60年代に欧州に向けて大規模に行われ、それまでの中南米、カナダに傾斜した姿を大きく変えた。

しかし1970年代になると、欧州企業の競争力形成さらに日本企業の台頭などによって米国企業の国際競争優位は、次第に揺るぎ出した。それは、米国系多国籍企業の海外直接投資のなかにもあらわれている。その象徴が、第一次世界大戦末以来初めてである米国の純債務国への転化と海外直接投資の最大受入国への変化である。

すでに欧州、とりわけ日本の製品輸出などによって米国の成熟産業は国内市場での競争に対抗できないものが増え、低賃金労働を求めて東南アジアなどへのオフショア生産に乗り出した。そして遂には、製造業では最大の産業部門である自動車部門が70年代後半に入ると、低燃費・高品質の小型車開発が遅れ、コスト・品質のよい日本の大量の乗用車輸出が、日本車の市場占有率を急速に増大させるにいった。こうしてカラーテレビに続いて、乗用車の日本側の輸出自主規制が80年に行われるようになった。それでも米国自動車産業の低落傾向は歯止めはかからないようにみえた。そして米国産業の競争優位が国際的に低下したとみられた。それを裏付けるデータがいろいろ示された。

このようなことは米国にとって最大の直接投資相手国である西欧ないしECとの関係においては、米国の対西欧投資の成長ダウン、そして次節でもみるような西欧各国の対米直接投資の増大という形をとってもあらわれてくる。——なお日本の対米投資は、日本企業とくに加工組

立系産業の国際的な競争優位の形成に基礎をおきながらも、輸出増大によるいわゆる摩擦回避—輸出自主規制がからんで70年代半ば以降増大し、80年代急テンポで行われていく。

しかし米国系多国籍企業の多くは、50年代—60年代にECに事業拠点を設け、長期の事業活動を通じて、ヨーロッパ市場に定着している——後に指摘するように、それは、どちらかといえばヨーロッパ各国市場に深い根をおろしている。この故に、ECに所在する米国系多国籍企業は、現地金融市場から直接資金調達を行いうる能力とを保有するにいたっている。さらに彼らの減価償却基金と内部留保を軸にしたキャッシュフローの厚みは、強力である。この意味において米国からの純海外直接投資支出額にのみ注目すると危険である。

そして彼らの競争優位に基づくEC事業拠点の成長は着実であり、その売上げは米国からの輸出を70年代—80年代において4倍から5倍を維持している。

EC内米国製造子会社の売上は、1972年516億ドル、82年1,322億ドル、1989年2,800億ドルであったのに対し、米国からのEC向け輸出は90億ドル、336億ドル、344億ドル、683億ドルであった<sup>10)</sup>。

一面において1977年から1988年の間にECからの米国向けの直接投資の増大と事業拠点の成長に対し、米国製造拠点の成長は鈍化しているともいえる。しかし他面において、現在でも米国一国の製造拠点のECでの売上は、EC各国全体の米国拠点での売上げの約1.7倍であり、輸送機械、機械、ゴム・プラスチック製品、精密機械は3倍以上である<sup>11)</sup>。その競争優位は依然として強力であるともいえる。

しかも80年代にビッグスリーにおいて、事業構造の再構築、スリム化がかなり積極的に進められていた。それは80年代後半から90年代に入るとかなり明確な形をとるようになる。しかもそのなかには、日本企業の生産面での優位資源を導入する試みさえみられる。フォードは、合弁相手のマツダからそれを学習した。GMは、トヨタとの合弁、ヌーミに基づいてサターンにおけるチーム生産と従業員教育の強調、情報共有・決定の参加を基調とした経営を打ち出した。それは、組合を正面に出した共同決定的な形であるが、日本的生産システムの彼らなりの批判的摂取がみられる<sup>12)</sup>。またクライスラーの部品業者との取引関係にも、デザインの関係がみられるし、部品業者への開発力期待がうかがわれる。

そして一転、世界規模でみた米国多国籍企業のプレゼンスは、他を圧して大きな存在感を誇っている。国連のデータによれば、世界のトランスナショナル企業100社に米国企業は27社入っている（ついで仏10、英9、日本6、スウェーデン5・・・等である）<sup>13)</sup>。

米国商務省のデータによれば、表1にみられるように、海外子会社総数18225の総資産——1兆7,467億ドルとなっている。うち製造業は34%で（銀行と同じ）、地域別には欧州54%となっている。さらに具体的にみるために、業種別・地域別にみると、製造業の場合、資産の

54%が欧州に存在し、ついでアジア22%となっている。中南米11%である。欧州では業種別には機械・化学・食品・電機・電子などのウェイトが高く、アジアでは、電機・電子・機械などが相対的に高い。

表1 米国系多国籍企業

海外子会社総資産地域別業種別構成 (1992年)

地域別構成	17,467億ドル (100%)	業種別構成	17,467億ドル (100%)
全地域		全産業	
カナダ	11	石油	13
欧州	54	製造業	34
仏	5	食品など	11*
独	8	化学関連	22
英	21	第一次金属	5
中南米	12	機械	16
アフリカ	1	電機電子	6
中近東	1	輸送機械	17
アジア・太平洋	19	その他	21
日本	9	卸売業	8
		金融保険不動産	34
		サービス	4
		その他	7

\* 製造業を100とした場合の構成比率

業種別地域別構成\*\*

全地域 全産業	カナダ	欧州 (仏 独 英)	中南米	7714	中近東	アジア (日本)
%	%	%	%	%	%	%
石油	13	45	2	22	5	5
製造業	12	54	7	12	11	0.5
食品など	11	59	—	7	15	14
化学関連	9	57	9	11	9	10
第一次金属	—	45	4	14	12	16
機械	5	61	10	14	17	5
電機電子	8	50	—	—	12	9
輸送機械	—	47	—	—	—	13
その他	14	52	9	10	—	12
卸売	8	62	10	7	8	6
金融保険不動産	10	58	—	—	35	16
サービス	10	73	—	6	23	5
その他	14	28	2	5	12	25

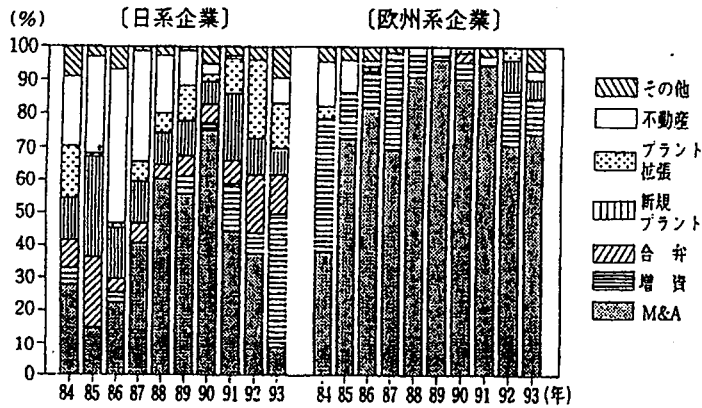
\*\* 業種ごとの総資産を100とした場合の地域別構成  
\*\*\* 無回答多し

出所：Survey of Current Business

しかもこのような海外事業拠点は、今日、米国企業そのものにとって不可欠の存在となっている。その投資収益率は、表1をみればわかるように、89年以降世界的不況の影響もあって下がっているが一貫して高い経営成果—投資収益率を実現している。また米国多国籍企業の本国本社と海外子会社とを合計した92年の純益の59%（全産業）、96%（製造）、電機電子（48%）、金融保険（39%）をあげている。また研究開発をみると、24%（全産業）、資本支出（24%）、従業員（29%）となっているのである。

他方米国は、80年代に入るとそれまでの英、蘭に加わって、日本、独、仏などの直接投資を受け入れることになった。この場合興味あることは、図4にみられるように日本を除いて欧州各国の対米投資のマジョリティは、企業買収によって行われたということである。

図4 対米直接投資形態別シェアの推移



〔注〕①欧州系：英国、ドイツ、フランス、オランダ。

②金額が確認されているケースのみ分類。

〔資料〕Foreign Direct Investment in the U.S. Transaction 各年版

米国企業が現象面でみた限り、競争優位の低落を裏付けるデータが少なからず存在した。しかし同時に、このような時期においても、半導体DRAMなどを別にすれば、技術先端産業全体は、米国企業間の競争優位の変化を別にすれば、その国際的競争優位を維持し続けたということである。

米国多国籍企業の競争優位は、何と云っても、本国本社で開発されるラジカルプロダクトイノベーションとグローバルな戦略構想力であり、それを具現化する力をもつ世界規模で相当程度標準化された管理システムと厚みのある海外子会社群であろう——なお在欧米国子会社のリストラクチャリングも、GM、フォード、IB、3M等々で推進されると同時に、ヨーロッパ拠点間の企業内貿易が推進され、規模の経済への推進がみられたことも付言しておこう。

ここでの課題は、生産現場を中心としたインターメンタルイノベーション創出のシステムをどうつくりあげるか、ということだと思われる。そしてどちらかというとな強力な、フォーマルな組織構造に対しどの程度柔軟な組織運営のノウハウを蓄積し、トータルな組織力を形成していくかが問題であろう。また、今日でも完全所有—多数所有重視の米国多国籍企業が、次第に力をもちつつある合併事業さらに戦略提携にどう柔軟に対応できるかということであろう。

### 3 欧州系多国籍企業 ——80年代の欧州における直接投資概観

欧州ないしECにおける直接投資は、1980年代、とくに80年代後半から急速に伸びた。そしてとりわけ目立ったのは、EC各国からのEC外への対外投資の伸びもさることながら、EC内

の国間投資が80年代末期に急速に伸び、一貫して下回っていた対内投資がわずかながら対外投資を初めて凌駕したということである。なお同時に、EC国外からEC向けの直接投資が80年代に伸びたことも注目される。そこには、一応EC統合の進展が直接投資を内外から喚起した状況がうかがわれる。

それでは、このような欧州における直接投資はどのようなパターンをもっているだろうか。第1に今述べたことと関連するが、英国、オランダといった対外直接投資先進国を別にすると、何といたっても欧州諸国内の国間で直接投資が行われる傾向が過去に強かったし、現在もその面がみられるということである。なお米国からの受入れすなわち米の対欧投資で目立つのは、投資先進国である英国、オランダそしてこれに続く仏独である。とくに英国は、対内、対外いずれも欧州向けよりも米国向けの方が高く、両国の特殊な関係がうかがわれる。

表2 地域別・国別英国の対外直接投資（ネット・フロー）（単位100万ポンド/％）

	89年	90年	91年	92年
総額	21,491	10,108	9,304	10,139
製造業	55.3	42.6	58.0	48.9
非製造業	44.7	57.4	44.0	51.1
西	26.1	57.4	42.6	47.4
E	27.1	49.7	40.1	42.3
フランス	8.9	11.5	5.2	6.4
ドイツ	3.7	1.9	1.7	5.3
イタリア	1.7	5.4	2.8	2.2
オーストリア	7.7	22.3	10.8	15.1
スペイン	2.7	6.9	10.6	2.2
E	Δ0.2	5.7	1.5	4.0
F	Δ1.6	4.6	Δ0.8	-
T	56.9	9.3	27.4	11.8
A	2.5	8.8	3.4	Δ1.2
北	54.3	0.5	24.0	13.0
米国	6.4	11.3	14.0	11.2
カナダ	3.0	9.0	11.7	9.6
その他先進国	1.1	2.3	Δ0.05	0.1
その他	10.6	22.0	16.0	29.6
その他	2.7	4.1	4.0	1.1

Business Monitor - Overseas Direct Investment, 1992

表3 地域別・国別ドイツの対外直接投資  
（ネット・フロー）（単位100万マルク/％）

	91年	92年
欧	82.3	86.3
E	70.1	65.5
フランス	13.5	28.4
イタリア	12.4	7.8
英国	6.8	9.2
アイランド	23.3	4.6
オーストリア	2.7	3.5
スペイン	4.6	6.8
スイス	5.2	3.2
ドイツ	7.0	8.7
E	2.4	2.8
F	2.6	3.1
T	13.1	14.7
A	8.0	11.2
北	1.8	2.1
米国	3.7	3.6
カナダ	1.4	1.2
その他	Δ0.5	Δ0.3
日本	0.5	0.4
韓国	0.4	0.7
総額（100万マルク）	30,551	23,891

Bandesanzliger, 1993.6.30

表4にもみられるように1989年に欧州各国から他の欧州各国へ流入した直接投資額は、全欧州対内投資残高の60%を占め、同じ方向での流出残高は、53%を占めている。なお欧州向け直接投資において第2次大戦後一貫して欧州以外の投資国として大きなウェイトを占めているのは、米国であり、米国からの受入残高は27%に上っている。そして水準はかなり落ちるが、日本から欧州向けの流入は5%である。

表4 欧州投資のグローバルパターン (1989年)

流入	米国から	日本から	欧州から	残高総計 (bn ecus)
ベルギー・ルクセンブルク	14	6	71	28.0
フランス	12	6	75	48.4
ドイツ	30	7	56	88.0
アイルランド	50	3	41	na
イタリア	14	2	80	44.8
オーストリア	27	4	66	53.0
ポルトガル	8	2	80	6.3
スペイン	8	3	81	67.8
スウェーデン	10	na	87	8.9
英国	41	5	39	153.3
欧州	27	5	60	478.4
流出	米国へ	日本へ	欧州へ	残高総計 (bn ecus)
ドイツ	14	1	72	7.8
フランス	25	0	82	63.0
イタリア	23	2	55	112.9
オーストリア	9	1	68	47.1
スウェーデン	31	1	66	78.7
英国	14	na	74	3.3
欧州	23	na	53	47.7
	39	1	28	183.0
	27	1	53	549.7

このような欧州企業間の直接投資をみると、第1に、ヨーロッパでも市場規模が大きい国へ、第2に地理的・文化的距離が短い国へといった要因が働いているように見える。この意味において、ドイツを中心とするオーストリア、そして東欧、フランスを中心にスペイン・ベルギー・ルクセンブルク、スカンジナビア諸国とデンマーク、英国とアイルランドといったいくつかのブロックを見い出すこともできる<sup>14)</sup>。

ただし英国とオランダは、若干例外的でかなり欧州各国に分散投資を行っており、ドイツ、仏といった大国もこれと似た投資傾向をもっている。そして、この4カ国の間には、相互投資の傾向がみられる。この点を第3点として指摘しておきたい。

このような80年代の欧州における直接投資の動きは、大きな方向として欧州統合市場の実現を意識して推進されてきたということを否定する必要はない。ただ直接的には、むしろ各国企業が欧州内における市場地位を強化することを求めて直接投資を進めてきた、といったある意味では個々の企業の投資としてはごく自然な動きとみることもできる。あえていえば、(欧州統合市場との関連では)むしろ米国や日本、とくに80年代後半の日本の欧州向け直接投資



が、欧州企業を刺激したといえる。というのは、すでに述べたように米国の多くの在欧子会社は、すでに20年以上の欧州での事業経験をもっており、その投資も、再投資部分のウェイトがかなり高いからである。

しかも米国の欧州生産拠点の実態をみると、必ずしも欧州市場全体を志向した活動をしているとはいいがたく、立地国市場での生産、販売を主体にしているようにみえる。例えば、米国系欧州製造子会社は、1989年立地国市場で60%を販売しているが、この状況は1977年以来ほとんど変わっておらず、むしろ英国拠点の場合のようにそのウェイトが上昇している場合もある。そしてEC内での輸出先は、フランス、オランダが多く、ついで近隣国がこれに続いている<sup>15)</sup>。こうした姿は、全業種とも米国系在欧子会社の現地国販売額が他国への輸出額を上回っていることによっても示される。このような米国系子会社の行動、すなわち欧州域内の大市場内部あるいはその近くに投資し、その市場で主として販売するという行動様式は、欧州企業一般が欧州内でとる様式とほとんど変わっていない<sup>16)</sup>。この意味において単一市場としてのEUを戦略的に捉えた立地戦略は、80年代までは必ずしもそれほど鮮明にはみられない。ただし90年代になると、英国の場合にみられるように欧州向け投資が増大しており、また前述したように米国系子会社間の企業内貿易が進展している。この意味において、EU市場をめざした企業内拠点間分業と規模の経済をめざした動きが、これから強まると考えられる。

欧州への直接投資国としては、後発国である日本の場合、米国と同様、ただし若干違った理由で英国向けに行うことが多いが、ついでオランダ、ルクセンブルクについては金融子会社の設立が多い。ただし日本の製造業は英国については、大陸への輸出拠点としての役割を当初から念頭において投資を行うことが多く、この点では相対的に戦略的判断が強いといえることができるかもしれない。

ところで欧州系多国籍企業の全般的特徴を一般化することは困難であるが、従来、米国系あるいは日本系にくらべマルチドメスティックな性格をもっていることが少なからぬ研究者によって指摘されてきた<sup>17)</sup>。それは、一言でいえば現地子会社に経営について自律的決定を大幅に許すことを意味し、それぞれの状況に見合った機動的な運営を可能にさせることになる。そして本国本社は、各子会社に対しては、主として財務的手段によって包括的にコントロールをする。

ゆるやかな本社による統制ないし調整と大きな子会社の自律性は、現地条件の諸特徴に適合した経営を可能にする一方、グローバルレベルでの統合による効果を若干犠牲にするといった問題を含んでいる。その1つとしてグローバルレベルでの規模の経済を実現するような生産の集約化を事実上困難にし、資源投入の過剰な重複を除去することを難しくする。

例えばフィリップスは、1980年代末期においても、46カ国に349の生産拠点を持ち、

ローヌプーランは140カ国に事業拠点を有している。この場合、規模の経済を実現している拠点多いとはとても思えず、拠点間の分業体制をグローバル規模でどう構築するかといった本社レベルでの戦略構想力とその実現力が問われている<sup>18)</sup>。

さらに欧州系企業は、海外投資を行う際に、工場などの事業拠点を新設するより既存の企業を買収して進出する傾向が強い。それは対米投資についてもまた欧州内の直接投資にもみられる。80年代にはEC内部での国境を超えた企業合同が活発に行われた。しかも注目すべきことは、製造業の場合、88年までは、一国内部の合同が、国間の合同・買収をはるかに上回っていたのが、合同がピークに達した89年から急速にEC圏内国間の合同が上回ったことであり、90年もその状況が続いているということである。この間フランスの企業は、最も積極的な買収を行い、89-91年に他の欧州各国の企業を買収するため年120億ドル投資した。ついで英国55億ドル、独50億ドルであった。さらに業種別にみると、表5で示されているようにあらゆる分野で80年代末M&Aが活発に行われたことが示されている。問題は、このような形での企業規模の拡大が、真に規模の経済効果-コスト優位の実現につながるのか、むしろ市場支配力の増大につながるのか、といったことである。後者の場合には、必ずしもコスト競争力-価格競争力の形成に直接結び付く保証はない。その意味においても、生産の戦略的集約化が課題となるだろう。事実その動きは断片的にはみられる。

表5 EC分野別国間M&A 1984-91

		Eurostat							
表5 EC分野別国間M&A		1984-91							
		84-5	85-6	86-7	87-8	88-9	89-90	90-1	総計
化学	学	23	28	27	38	56	75	53	300
	品	1	7	11	18	27	44	28	134
食品	紙	5	4	7	6	26	30	11	89
	製	1	2	3	12	19	17	27	81
建設	設	3	1	4	9	13	28	16	74
	属	5	0	6	4	18	15	14	62
金電	機	4	3	8	5	17	13	2	52
	械	2	0	6	9	8	13	9	45
輸送	機	0	3	1	2	5	8	5	24
	産	0	1	2	2	7	8	3	23
繊維	織	0	0	0	1	0	1	0	2
	製	0	3	0	5	3	4	4	19
コンピュータ	製	6	4	3	12	16	23	13	77
	造	7	3	7	14	8	18	7	64
その他	行	3	6	5	8	4	17	8	51
	險								
銀保	通								
	渡								

Annual Report on Competition Policy, EC Commission, Brussels

歴史的にみれば、欧州系多国籍企業は、化学、電機、食品ついで自動車といった分野において、競争優位を誇示してきた。今日でも化学、食品は、国際的にみて強力である。しかし電機は、エレクトロニクス化において米国、日本の後塵を拝して久しい。また自動車も高級車市場はともあれ、普通車市場においてコスト、品質面で十分競争力をもっているか問題である。前者については、フィリップス、ジーマス、ソーンを軸とした次世代LSI開発の総合研究開発

機構ジェシー、後者については、多少とも日本の自動車の生産方式に刺激されながら、グループ作業を核にしたフレキシブル生産システムの構築が例えばBMWやベンツなどでみられる。

そして欧州系多国籍企業の1つの、ほぼ共通した特徴とみられるマルチドメスティックな性格は、グローバリゼーションに向かう多国籍化の過程においては、その強味を發揮した。しかしグローバリゼーションが具体的に進行し、その全体像をあらわにしている今日では、その強味が弱味に逆転しかねない面をもっている。その柔軟性、現地適応力の強味を生かしながら、どうグローバルレベルでの優位性を再構築するかといった課題に直面しているといえよう。

#### 4 グローバルネットワークの構築

以上日米欧多国籍企業の1980年代の展開を中心に検討し、それぞれの最後に簡単ながら問題点を指摘したが、それらは90年代のそれぞれの課題とも考えられる。それらを前提にした上で、1990年代の共通の課題と考えられることを、グローバルネットワークの構築と戦略的提携の形成にしばって取り上げておくことにした。

日本の多国籍企業について批判的に語られていることの1つは、海外子会社がいろいろなレベルで本国本社より決定権限の委譲を十分受けていない、ということである。それは、現地子会社の機動的展開を阻害すると同時に、現地マネジャーのモラルを阻害している。そして日本の多国籍企業を問わず、グローバル企業の将来方向として、現地子会社の自律性は一層強まるだろうというのが多くの研究者の意見である。それは、消極的には上の問題への対応を意味している。と同時により積極的には少なからざる現地子会社が成長し、それなりに多様なケイパビリティをすでに相当程度蓄積していること、しかもグローバル規模での競争の下では、本国本社で開発した商品・技術の力だけでは最早十分ではなく、海外子会社の潜在能力を顕在化させ、シナジー効果を發揮させることが不可避であるという認識にもとづいている。

地球規模に存在している各子会社に大幅な自律性を与えるならば、親会社—子会社、各子会社間の関係は、所有に基づく階層的な関係というよりも、あるいはそれを一面保持しつつも、一種のネットワーク的關係に発展していく可能性が大きいように一応思われる。

ネットワーク一般の特徴として、寺本義也は次のように述べている<sup>19)</sup>。個々の行為の自由度が高い、中心は1つではなく、多様である。ないし中心そのものがない、要素の結合・再統合などが柔軟かつ個々の要素の創発性にもとづいてなされる。ただし要素間の統合は難しく、ドラスティックな変革は困難、持続性、継続性に欠ける傾向があると。さらに共通の変数が多数あり、強い共通変数で結合されている階層組織に対し、共通の変数をほとんどもたないあるいはその影響が弱いのがネットワークの本質であるとも述べてい

る。

ネットワークと階層組織は、システムの両極をなすともいえるが、この意味において、従来の多国籍企業は基本的にはマルチドメスティックモデルを別にすれば、米、日ともに階層組織の特質をもって形成され、運営されてきた。

そして個々の事業拠点の自律性を強化し、それぞれのケイパビリティを伸ばし、その相互補完によるグローバル企業集団への発展の方向を考えると、それがネットワークの純粹型として文字通りに捉えうるといことは、将来ともありえないように思われる。しかし各事業拠点の自由度を高め、その創発性を重視するといった方向は、規範的にもまたグローバル競争のなかで存続していくためにもより強まっていくだろう。ただ事業拠点のグローバルレベルでの統合、そしてそれを基点にした相乗効果は依然として求められるだろう。それは、何らかの中心の形成・維持とその統合作用をもったネットワークとならざるをえない。その意味においてそれは縦型ネットワークであろう。問題は、どの変数なり要因なりがどのような形での統合を実現するかであろう。

将来も本国本社の所有による統合は、米国系子会社の完全所有、多数所有の形態が依然として非常に多いことからみても、それは有力な統合の方式の1つとして残り続けるだろう。ただしそれは、いわば最後の切り札ともいべきものに漸次なっていくだろう。

むしろ本国本社にとっては、グローバルネットワークの戦略的核としての役割を実効的に果たすこと、あるいは果たしうるかが重要となるだろう。この意味においては、現地子会社の創設・撤退を含めたグローバルな事業構想力の形成、グローバルネットワーク内部における各子会社間での多分に競争的結果を踏まえた役割配分ないし分業体系のデザイン、各子会社の自律的学習と相互依存を支え、促進する知識・情報のグローバルレベルでの収集・受信と解釈・発信が重要であろう。

しかも世界で最大かつ最強の米国系多国籍企業の競争優位が80年代陰りがみえたことの最大の要因が、その本国本社の競争力減退にあったことを考えると、さらに90年代前半の一見類似した日本の状況を重ね合わせてみると、本国本社におけるたえざる競争力の培養は、グローバルネットワークの競争力維持に不可欠であると考えられる。日本の場合、それは海外子会社における現地市場対応の開発・設計、現地国優位資源の利用といった形でフォーカスをしばった海外R&Dと相まって、統合的に推進される必要があるだろう。この意味において本国本社における基幹的研究開発活動の展開は、依然として不可欠であることはいうまでもない。しかもここで注意すべきことは、R&Dと生産活動を地域的に分離する点での問題である。日本の現在の海外生産比率は50年代の米国にあたるといわれているが、この場合に当然だが、海外生産比率が高い米国でも平均すれば7割強を本国で生産していることを含意し、そのことを考えれ

ば、その効率的、かつ創造的展開はグローバルネットワーク全体の戦略核として必要不可欠だろう。

海外生産比率は米国91年27.5%、ドイツ89年19.6%、日本91年6.6%といわれている<sup>20)</sup>。——日本の場合、製造業現地法人売上高を国内製造業売上高で除した比率であるが、現地法人売上高には日本からの輸出も含まれるので、これを除くと比率はさらに下がる。

しかも生産の現場から生産技術—製品技術変革のアイデアを引き出してくる日本型イノベーションのループは、かなり各国でも重視されるにいたっており<sup>21)</sup>、これを本国本社で戦略的に維持していくことが必要であろう。それは、海外子会社群との製品間分業とくに工程間分業をどのように再構築していくか、の課題に直面する。しかもそれは、それ自体のスポット的コスト評価の対象としてのみではなく、上に述べたようなグローバルネットワークの戦略核のケイパビリティをどのように形成し、維持していくかの視点をも必要とする。——円高が急激に進行するなかで、上の課題は、日本企業にとって短期的解答としては、アジア、中国への生産移転となるが、中長期的な競争力維持にとってそれがどういう含意をもつか問われるだろう。

ただし本社機能のすべてを当然に本国本社に帰属させる必要はない。何らかの特定の製品—事業については、本国本社に十分な経営資源が蓄積されていない場合、それが相当にあり、むしろ蓄積されている海外の子会社をグローバルな戦略策定—発信基地とすることは十分考えられる。——それは、本社にとっても新規の事業を海外会社を買収して行う場合に実現可能性が高い。また特定機能例えば原材料・部品の購買グローバルセンターを本国以外に置き、本社を含めた子会社群のグローバル供給センターにすることも考えられる。それは、購買についてのコスト・情報・税制などの観点からグローバルに最適な立地点を選択する結果として生まれよう。

さらに特定領域の研究開発については、一定の基礎的研究部分さえも、海外のどこかに集中させ、その成果を本社、海外子会社にまで伝播する可能性もある。それは、この分野の研究者、研究インフラの集積度が高い国—地域に一定のR&D活動が引き寄せられることを意味している。さらに市場特性に見合った製品の開発そして生産の必要性が大きく、しかも海外市場のウェイトが大きいほど、本社の諸機能は吸収され、準本社のプレゼンスが生まれてくる——地域本社はその1つの反応であろう。こうしてグローバルネットワークが発展するなかでは、親会社と子会社との明示的な階層的分業体系は相当にルースなものになっていくことは確かだろう。

このようなグローバルネットワークの構築を強く促しているものは、一方においては、地域・国間の技術水準の平準化、ないし急テンポな技術格差の縮小といった収斂の方向、他方に

において、賃金水準の相対的に低い国々のグローバリゼーションへの積極的参加を含めて、多様な国別優位が生まれ、それぞれが吸引力となって多国籍企業の行動を分散させる方向が同時に働いていることによっている。しかも他方において、情報・通信技術、輸送技術の革新が多様な拠点をルースにしかしグローバルに統合していく力となって働いている。

## 5 戦略的事業提携

今日のグローバル競争の厳しさと広がりとは、いくら巨大企業そしてそれが世界規模に張りめぐらした多数の子会社ネットワークといえども、単独では、達成しがたい課題の解決を迫られていることが少なくないことを示しつつある。独力で解決できなければそれに取り組まないという選択はもちろんありうるが、競争他企業が何らかの方法によってそれを解決できれば、あるいはより早くできれば、自らは競争上劣位に陥る。ここに競争者を含めて複数の企業が、特定の目的にしぼって何らかの形で役割分担をして協働する戦略的提携が登場する。具体的には、生産面での提携、販売面での提携、さらに開発面での提携などがある。特定製品の生産提携の例としてGMとトヨタによる合弁ヌーミプロジェクトがある。GMはカリフォルニア工場を提供し、役員を派遣する。そのかわりトヨタからトヨタ生産方式を学習する。トヨタは在米生産の経験学習を相対的に低いリスクとコストで手に入れる。このような提携は、自分の経営資源の相対的に弱いところを相手の経営資源の相対的に強いところで相互補完する。そしてこのことによってそれぞれは、単独ではなしえないか、著しくコスト面などで困難な事業を達成できるといった互恵性を獲得し、かつ投資リスクの分散を可能とする故に、企業の独立性に何らかの程度与えられる制約があっても参加するのである。また国際的販売提携の場合、巨大多国籍企業といえども、グローバル市場のどこでも強力な販売力を形成できるわけではない。ある市場では競争企業にOEM供給で販売を委託し、自らは生産面での規模の経済効果を実現するといった選択がありうる。

また今日開発面での戦略的提携も盛んである。すでに指摘したような技術力格差の縮小を背景に開発競争が開発速度を含めて厳しく行われている。しかもそのことは、ますますライフサイクルを短縮化する。そしてクリアすべき研究開発の技術的ハードルはどんどん高くなっていく。こうして開発のコストが上昇すると同時に開発リスクも高くなっていく。こういった状況で単独企業の力量を超えた開発プロジェクトには、複数の企業が提携してあたらざるをえない。

例えば半導体メモリー4メガビットの拡散ライン建設には600億円の投資で済んだのに16Mは800億円、64Mは1,200億円必要といわれている。またGEを中心とする次世代エンジンの協

同開発の投資は5,000億円を超えるとみられている。

このようにして、国際的戦略提携が80年代急速に登場してきたが、それを促進する条件は90年代に入っても強まるどころか弱まることはないであろう。

このような戦略的提携は、前述した資源の企業間相互補完を前提にして互恵性を求めて形成される横型ネットワークといえるであろう。この場合の中心は、一応、複数であり、それぞれが互恵的に納得できる特定目的の実現に向かって相補的に経営資源を出し合い、それぞれの弱味を償ってシナジー効果を出すことが期待されている。もっともこの場合戦略創出の主体が当ネットワークの外にあるという点でネットワーク的であるが、共有する目的、連関される資源は限定的であり、また退出は自由だが参入は限られている。という意味では、制限されたネットワークといえよう。

このような戦略的提携は、今日表6にみられるようにグローバル化を背景に活発に行われるにいたったが、ECにおいてとりわけ盛んなのも興味深い。

表6 戦略提携の形態別・地域別内訳

	開発 (%)	生産 (%)	マーケティング (%)	総数
EC内部	74.4	51.2	15.9	195
EC-米国	65.0	49.1	24.2	189
EC-日本	49.3	55.0	27.5	69
米国-日本	42.4	62.7	42.4	59
米国内部	71.4	33.9	17.9	56
日本内部	57.1	28.6	14.3	14

(注) 1つの提携で複数の形態をとることもあり、100%にならない。

出所：Hergert and Morris "Trends in International Cooperative Agreement" (1988)

こうした戦略的提携はお互いに相手と資源——能力・知識・ノウハウを交換しながら、自分の弱いところを学んでいく相互学習の過程でもある。それは、単一企業に蓄積される企業特殊な資源—知識の限界を突破する可能性をもっている。ただ現実には、パートナー内の資源の相互補完関係が常に対称的でありうる保証はなく、それをどう克服するかが課題である。

## 結び

以上のように、一方ではグローバル化の進行とりわけその進化が多国籍企業の行動様式に強力なインパクトを与えている。しかも先進国中心の標準図式的な均質的ボーダーレス

経済のそれまでの進行から、80年代後半より中進国、開発途上国を含めた多層性をもったグローバル化が進行していることを考えると、そのインパクトがもつ含意はより多様である。他方においてその推進主体としての多国籍企業は、優越的資源とりわけ所有に基づき海外子会社をコントロールする多国籍企業から、本国本社の諸能力を戦略コアにしなが、拠点間の経営資源優位の相互形成・相互補完をも内包するグローバル企業ネットワークの構築、さらに国際的戦略事業提携の形成の方向を次第に強めている。

[注]

- 1) 各国統計による。日本貿易振興会『世界と日本の海外直接投資』1995年、2頁。
- 2) これについては拙稿「日本企業の多国籍化と多国籍企業」(1)、東京大学経済学会論集53巻第1号(1987年9月)などを参照。
- 3) 大蔵省届出ベース 各年の金額、件数に基づき算出。
- 4) この点については、筆者自身が1976-77年、1984-91年にかけて行った米国、欧州、中南米の生産拠点の調査に主として依存しているが、刊行されている書物、資料によるところも少なくない。
- 5) United States General Accounting Office, *Foreign Investment, Growing Japanese Presence in the US Auto Industry*, 1988.
- 6) Roos D. & Womack J.P., *The Machine that Changed the World*, MacMillan Publishing, Co., 1990. 訳書「リーン生産方式が世界の自動車産業をこう超える」116頁。
- 7) Roos D. & Womack J.P., *Ibid.* (訳書116頁)
- 8) ジェトロ『在米、在欧、在アジア製造企業実態調査』(94年3月)、同じくジェトロ『在米日系製造工場経営実態調査』(93年9月)、貿易振興会『世界と日本の海外直接投資』1995年所蔵。
- 9) これについても、基本的には前述した筆者なりの調査に依拠している。
- 10) Dunning J.H., *The Globalization of Business*, p. 187, Routledge, 1993.
- 11) *Ibid.*
- 12) Rubenstein S., Bennet M. & Kochan T., The Stature Partnership, in Kaufman B.E., & Kleiner M.M. (ed.) *Employee Representation*, Industrial Relation Research Association Series 1993.
- 13) United Nations on Transnational Corporations, *World Investment Report 1993*, Transnational Corporation, Vol. 12, No. 2, August, 1993.
- 14) Thomsen S. & Woolock S., *Direct Investment and European Integration*, pp. 47-58, The Royal Institute of International Affairs, 1993.



- 15) Thomsen S., & Woolock S., op. cit. pp. 58-62.
- 16) *Ibid.*
- 17) 例えば、Porter M. (ed.), *Competition on Global Industries*, Harvard Business School Press, 1986.  
Bartlett C.A. & Goshal S., *Managing Across Borders*, Harvard Business School Press, 1989.
- 18) 日本能率協会編『第2次経営グローバル化戦略研究調査団報告書』（これについては筆者も参加した），1990年。
- 19) 寺本義也『ネットワーク・パワー』NTT出版，1991年，157-161頁。
- 20) 日本貿易振興会『世界と日本の海外直接投資』1994年，65頁。
- 21) Hayes R.H. & S.C. Wheelwright, *Restoring our Competitive Edge: Competing through Manufacturing*, 1984.

## Variations of Product Development Organization: The Case of Auto Components Development in North America, Europe and Japan

Toshihiro NISHIGUCHI

Hitotsubashi University

### Abstract

Based on original field data collected from all the passenger car producers and the majority of first-tier suppliers in four component areas in North America, Europe and Japan, this paper argues that there are distinctive interregional patterns of auto component developing organization.

Japanese suppliers carry out projects with the highest design scope of their own and high new design input, accommodating the highest rate of common parts and the smallest number of variants from a project. They concurrently engage most of their product development personnel in multiprojects, flexibly mobilizing know-how across borders. The Japanese average lead time is in a middle range. Taking into account all these factors, they can be compared with middleweight kick-boxers, fully exploiting the flexible and simultaneous use of limbs for competition.

In contrast, North American suppliers are conservative in design, developing an auto component with the least new design features, the least design of their own, and the least lead time. They develop the largest number of variants out of a single component platform, using a mid-range of common parts. They use a dedicated product development organization, especially prominent in the number of hours allocated to a single project. Thus characterized, the North American suppliers could be called lightweight Greco-Roman wrestlers. In Greco-Roman wrestling, the player is not allowed to use the lower part of the body; only arms and the upper body are used for fight if the wrestler's legs and all the other body parts are fully functional.

European suppliers are innovative; they have the second highest new design ratio and the second highest design scope. They exhibit a strong preference to develop unique parts, using a dedicated product development organization and spending the longest lead time. There is a problem of fit between their development organization and the bimodal pattern of new design and derivation of existing design, however. Presumably, derivation of existing design can be carried out better by multiproject involvement. The European

model with its orthodox approach to development and long lead time, reminds us of the heavyweight, authentic wrestler, who does not accept anything substandard and whose current standing can only be fully understood in the light of long tradition of European craftsmanship.

## Introduction

After the shake-up of the global auto industry in the 1980s, this decade has seen a striking recovery of many auto producers and components suppliers worldwide. It is reasonable to claim that an international benchmark boom of various performance indicators, initiated by U.S.-based researchers in the last decade, has stimulated many manufacturers to emulate the world's best. Systematic understanding of what lies behind the best practices, based on objective measures, must have contributed to the recovery of many producers.

In the area of automobile development and manufacturing in particular, seminal contributions emerged from M.I.T. and Harvard, including a series of works from MIT's International Motor Vehicle Program (IMVP) and Clark and Fujimoto (1991). Their research results have been studied throughout the world. Building on the existing contributions, we may need a more comprehensive view of the industry-wide performance indicators today, including those of auto component suppliers. This paper provides some preliminary results focusing on auto component development productivity and lead time from my research sponsored MIT's IMVP.<sup>1)</sup>

As the following section details, my research has entailed visits to all the passenger car producers and the majority of first-tier suppliers in four product areas in North America, Europe, and Japan. Based on evidence on auto component development organization collected from each firm, some distinctive features have been identified for each region. It is envisaged that the data I present will help the global auto and auto parts producers to better understand their current position and improve their performance. It is also hoped that the results of the study will enrich our knowledge on the industry's various performance indicators with a specific focus on the type of evidence hitherto understudied.

## Research Methods

For this study, I conducted a questionnaire survey of automakers, a questionnaire survey of suppliers, and follow-up field interviews for both between 1992 and 1995. The questionnaire survey of automakers covered the whole population of passenger car mass producers (defined as those producing more than 30,000 units per year) in North America, Japan, and Europe. These regions represent approximately three-fourths of today's worldwide car production. The questionnaire survey of suppliers also entailed the majority of first-tier, original equipment manufacturing (OEM, as opposed to aftermarket) suppliers of electronic engine con-

trol units, automotive air conditioners, brake systems, and car sound systems in the three regions. In-house auto component divisions of automakers were treated as suppliers in this survey. The unit of analysis was the auto component project for both the automaker and supplier surveys.

The questionnaire surveys covered a wide range of issues, including auto component development person hours, lead time, design characteristics, organizational factors, contracts, pricing, quality, supplier involvement, information flow, and evaluation. This paper focuses on auto component person hours, lead time, design characteristics, and organizational factors, based primarily on the supplier survey.

Data on three auto component projects were requested from each supplier, and data on three automobile projects, each of which entailing the four auto component projects under study, were requested from each automaker. Not every participating firm met this request, but it surely helped to secure a good sample size for the surveys: a total of approximately 300 auto component projects, one-third from suppliers and two-thirds from automakers.

Questionnaires were distributed by contacts in each firm to appropriate respondents according to the type of data required. For example, data on quality were provided by quality assurance managers, on schedule by project leaders, design characteristics by product engineers, and contracts by purchasing or sales managers. Site visits of 3-4 hours at least and sometimes a whole day followed to discuss the completed questionnaires typically with product engineers and buyers at an automaker and auto component engineers and sales managers at a supplier. This interactive process helped to clarify queries and correct misinterpretations, if any, on both ends. Data not supplied on the spot were usually provided later. Although time consuming, the combination of the questionnaire survey and the interactive follow-up interviews enhanced the return rate and the accuracy of the data provided.

### Normalizing Auto Components: External and Internal Complexity

Compared with automobile projects, representativeness can be more of a problem for auto components. This is because of the fact that the number of components can range from several to thirty thousand in an automobile depending on the measurements employed — and compounded with the component's variety from transmissions to body panels to seats to wire harnesses to radios to wind shields to tires to paint to fasteners. A set of concepts was developed to normalize this problem.

Two concepts, external (or interfunctional) complexity and internal (or intrafunctional) complexity<sup>2)</sup>, were developed to help normalize differences in configuration, material, function, and importance of various components with specific reference to (1) a given component's interfunctional dependence in design specifications on other areas of components, and (2) its self-contained technological complexity independent of

other areas. First, external (or interfunctional) complexity is defined as the degree to which the design features of a given component are interdependent on those of other components and/or functional areas within a motor vehicle. For example, designing an air conditioning unit for the automobile is not a stand-alone activity. Its efficiency is negatively correlated to fuel consumption, which also affects a catalytic converter's performance. Larger glass area and/or space in the passenger compartment requires a more powerful air conditioner if the same efficiency is to be maintained. Put together, knowledge of the systemic linkages among engine cooling mechanisms, air conditioning functions, and effective room temperature management is essential. Finally, design configurations must take into account dash-panel and front-body geometric constraints. Thus, developing an air conditioning unit is a highly interdependent activity. Surely, the more interdependent a given component is, the more coordination among various functions and organizations is necessary for successful design performance. Conversely, if a component is closer to the stand-alone spectrum (e.g., a car radio), less organizational coordination is prescribed.

Second, internal (or intrafunctional) complexity refers to the degree of complexity to specify a component's design details within itself. Using, again, the example of an air conditioning unit, its designers need to possess interdisciplinary expertise in managing the interaction of electronic and mechanical parts within the unit. They must effectively interrelate microchips with moving mechanisms in the same system. Another example is an electronic engine control unit, one of the critical, high-tech auto components for today's competitiveness with an array of proprietary know-how. Specifying its design features involves more complex tasks, technical knowledge, and assessment capabilities than defining the features of a simpler item, say, a rear view mirror.

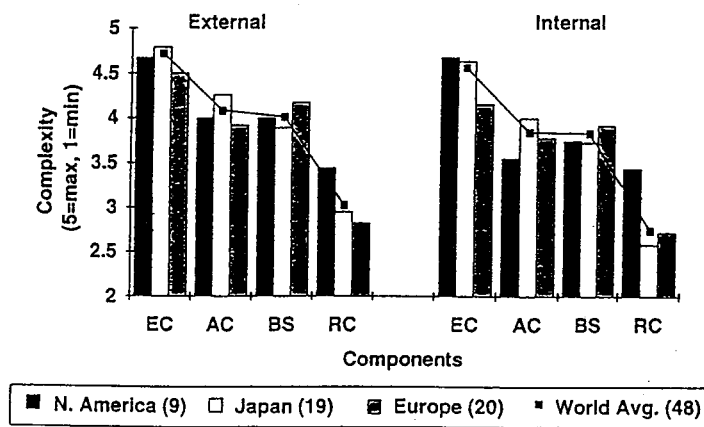
In this study, it is assumed that choosing several types of components with different locations on a "spectrum" of external and internal complexity provides a proxy for reasonable representativeness without invoking prohibitive operational problems. Subsequently, four auto components were selected: the engine control system, the air conditioning unit, the brake system, and the sound system. It was estimated that the external and internal complexity of these four components would gradually decline on the spectrum from the engine control system to the sound system in that order. If this gradation would be obtained, it would be expected for the four components to represent different modal types to study. Additionally, the number of major first-tier producers of these components in North America, Europe, and Japan was identified as not too many.

In order to assure the comparability of data and a good sample size for research, more specific delineation of the components in question was made: the electronic engine control module; the heater ventilation air conditioning (HVAC) unit with controls and fans; the brake caliper assemblies including drums, discs,

pads and brake actuators; and the AM-FM radio/cassette combination unit. From a practical point of view, by determining the precise boundary of the auto components, it was possible for this study to avoid the trap of apples-to-oranges comparison (e.g., comparing an anti-lock brake system [ABS] with a brake shoe; or comparing an HVAC unit with a compressor).

By and large, the assumptions made were supported by the assessments of auto project development engineers from a number of automakers in North America, Europe, and Japan (Figure 1).<sup>3)</sup>

Figure 1. External Complexity and Internal Complexity



( ) = sample size

For each of the four components, the respondents estimated, on a 1-5 scale, the external complexity and internal complexity involved in designing and developing a typical component product as part of a new auto development project. A set of graphs clearly shows a generic downward slant toward the right in the two types of complexity. Among the four components, the engine control (EC) unit is considered to be most externally and internally complex, followed by the air conditioning (AC) unit, the brake system (BS), and the radio/cassette (RC) combination unit in that order, with AC and BS tying in internal complexity.

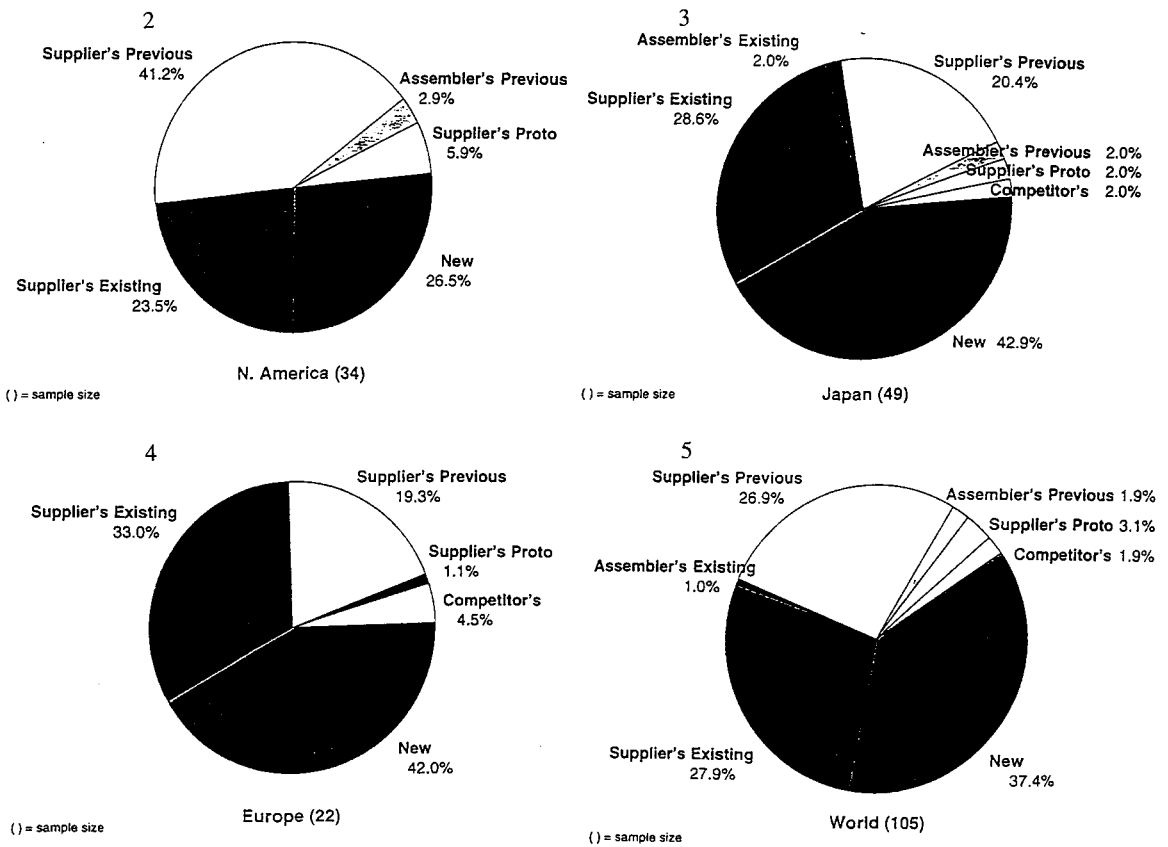
### Key Characteristics of the Project Studied

This section summarizes some of the key characteristics of the auto component projects studied in four aspects: design derivation (design newness), design scope (supplier design ratio), unique parts ratio, and variants. Definitions for these variables can be found in Table 5.

Figures 2, 3 and 4 show the breakdown of the components' design derivation by region. The North

American sample is clearly marked by its heavy reliance on derivation of previous design, with new design and derivation of existing design accounting for about a quarter, respectively. The Japanese sample is characterized by its strong preference of new design, with the remainder being split between derivation of previous design (one-fifth) and derivation of existing design (more than a quarter). The European sample is similar to the Japanese one with a slightly more bimodal pattern of recourse to new design and derivation of existing design, accounting for two-fifths and one-third, respectively. Figure 5 shows the breakdown of the world average.

Figure 2—5. Basic Design Origin

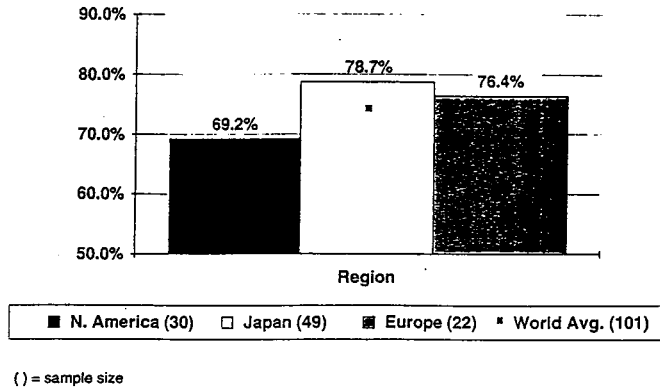


(c) Nishiguchi 1995

Figure 6 summarizes the design scope of the auto component projects investigated in terms of the extent to which design characteristics were detailed by suppliers. The Japanese sample leads the pack with its close-to-eighty-percent supplier design ratio, followed by the European and North American samples in that

order, but with relatively small margins.

Figure 6. Supplier Design Ratio

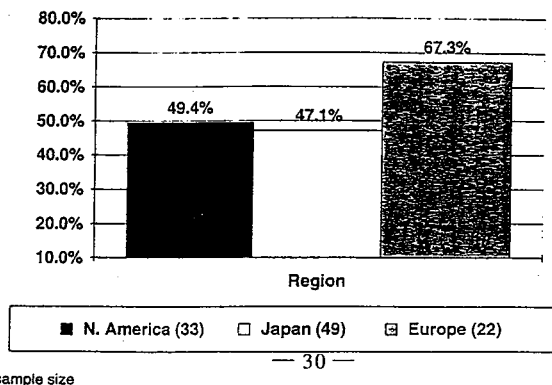


(c) Nishiguchi 1995

It is worth emphasizing that the data in Figure 6 are, in a reversed manner, consistent with the findings of other studies on auto development projects. Clark and Fujimoto (1991:73), for example, report that supplier engineering ratio is the highest in Japan followed by Europe and the United States and that project scope index (i.e., automaker's new in-house parts ratio, in their terminology) is the lowest in Japan, followed by Europe and the United States in that order.

The extent to which the studied auto component projects contained unique parts (i.e., parts specific to a given project as opposed to common parts across product line) can be seen in Figure 7 according to region. The North American and Japanese suppliers share more or less the same unique parts ratio of about a half. On the other hand, the European suppliers demonstrate their strong preference to develop parts idiosyncratic to a given project (more than two-thirds).

Figure 7. Unique Parts Ratio



(c) Nishiguchi 1995



Finally, Table 1 summarizes the variants factor by region. The North American suppliers develop and produce the largest number of variants from a given project, followed by the European suppliers. On the other hand, the Japanese suppliers turn out final variants less than half the North American suppliers do per project.

Table 1. Variants<sup>a</sup> per Auto Component Project

( ) = sample size

N. America <sup>b</sup> (34)	17.2
Japan (50)	7.8
Europe (23)	14.3
Average (107)	12.2

<sup>a</sup> The total number of variants developed from a given auto component platform.

<sup>b</sup> The United States and Canada.

Source: Nishiguchi's survey.

These four variables (i.e., design origin, design scope, unique parts ratio, and variants) differ from one project to another and affect each project's productivity. Taking this into account, adjustments will be made to produce comparable data across regions.

### Auto Component Development Productivity

This section presents the productivity results for the auto component development projects covered in this research. First, for each of the four components, unadjusted data are shown in terms of the average number of people involved in an average development project and the total number of person hours spent on that project at the level of the supplier (Table 2). Unadjusted aggregate productivity data for the four components are then shown with regional breakdown (Table 3). Data in the two tables represent the unadjusted world averages.

Table 2. Unadjusted Auto Component Development Productivity by Component

( ) = sample size

	No. of persons <sup>a</sup>	Person hours <sup>b</sup>
EC <sup>c</sup> (20)	21.0	31,247.2
AC <sup>d</sup> (24)	29.1	47,526.4

BS <sup>e</sup> (24)	34.5	29,190.8
RC <sup>f</sup> (17)	32.9	20,818.8

<sup>a</sup> Average number of persons involved in a given auto component development project.

<sup>b</sup> Average total number of hours spent on a given auto component development project.

<sup>c</sup> Electronic engine control unit

<sup>d</sup> Air conditioning unit (HVAC unit)

<sup>e</sup> Brake system (brake caliper assemblies)

<sup>f</sup> Radio/cassette combination unit

Source: Nishiguchi's survey.

Table 3. Unadjusted Aggregate Auto Component Development Productivity by Region

( ) = sample size

	No. of persons	Person hours
N. America (19)	27.2	36,945.1
Japan (43)	30.8	22,084.6
Europe (20)	28.6	56,203.4
Average (82)	29.5	33,605.6

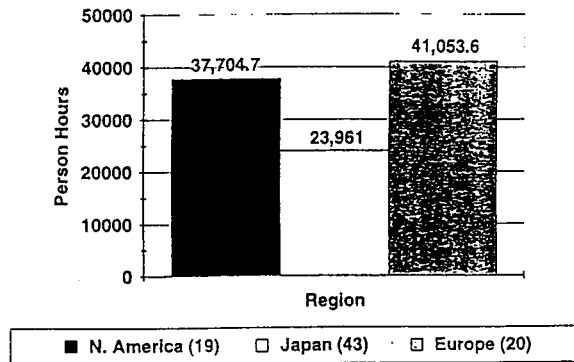
Source: Nishiguchi's survey.

These raw data mask differences in design scope, unique parts ratio, component variants, and design newness specific to each project. Also, the different mix of the value of four components for each region needs to be weighted. A set of techniques was developed to normalize these differences (see Appendix A).

Briefly, the design scope of a component affects its development productivity. Other things being equal, working on a component that entails more of a supplier's own design usually requires more person hours than does putting into production a completed design provided from elsewhere (usually the automaker). Similarly, a component project incorporating more unique parts can be assumed to need more design and engineering hours than does a project with a higher common parts ratio. The more the number of variants developed from a given component's platform, the more the resource input is presumably necessary. Finally, a completely new design generally requires more design and engineering efforts than do modifications of an off-the-shelf design. Thus, it is prerequisite to correct for these differences by weighting each factor in a given project in order to compare on the same technical plane.

Using the weighting techniques detailed in the Appendix A, Figure 8 shows adjusted aggregate productivity data for the three regions. The different mix of the relative value of the four components for each region has been weighted for easier aggregate comparison. The analysis gives an estimate of person hours that would be required for a supplier to complete a normalized auto component project (as a hypothetical one representing in itself the comparable value mix of the components across regions covered in this study). It should be noted that the productivity data presented are not the exact absolute number of hours required to complete any specific component project. Rather, the data represent relative figures that can be compared with one another to discern the extent of differences among suppliers theoretically performing the same scope of tasks to develop a normalized component (cutting across the four components under study).

Figure 8. Adjusted Aggregate Auto Component Development Productivity by Region



( ) = sample size

(c) Nishiguchi 1995

After adjustment, the Japanese suppliers still lead the pack, followed by North American and European suppliers in that order in this comparison of standardized auto component development productivity data. Correcting for design scope, unique parts ratio, variants, design newness, and components' value mix has clearly narrowed, if not eliminated, the disadvantage of the European sample. On the other hand, the adjustment has disadvantaged the Japanese sample, whose original productivity figure was affected by an unadjusted variants factor. The North American sample has essentially remained on the same level with a very minor penalty. Taken together, these adjustment factors account for about 2 percent of the unadjusted North American advantage, 8 percent of the previous Japanese advantage, and 27 percent of the original European disadvantage, with the remainder being the result of different organizational and managerial char-

acteristics.

### Single-project and Multiproject Organization

It is well documented that multiproject and/or cross-functional organization can maximize the use of existing manpower by deliberately creating interunit permeability. Cross-fertilization across units and functions facilitates the fusion of new ideas expressed by those involved in other projects and functions. Multiproject involvement particularly helps concurrent transfer of knowledge and information acquired in one project to another. A new combination of know-how to solve problems of a new design may emerge more frequently in this type of organization than a dedicated one. Thus, multiproject involvement is estimated to enhance organizational learning and knowledge creation. The flip side of it could be that the spread of manpower over plural projects extends lead time for each project, confuses requirements for the same person involved in different projects, and fatigues that person.

It is difficult to precisely quantify the presumed efficacy or flip side of multiproject organization, however. Qualitative rather than quantitative analysis may better fit this organizational variant; treating it as an independent variable might warrant a meaningful approach. At this stage, suffice it to say that the data that emerged from this study clearly captured an important difference between the Japanese and Western samples in their human resource allocation to development organization. Across the board, the Japanese suppliers had a greater number of people and person hours assigned to multiple projects. Conversely, the North American and European suppliers had a greater number of people and person hours dedicated to single projects. Table 4 summarizes the unadjusted distribution of single-project and multiproject personnel and person hours in world auto component development.

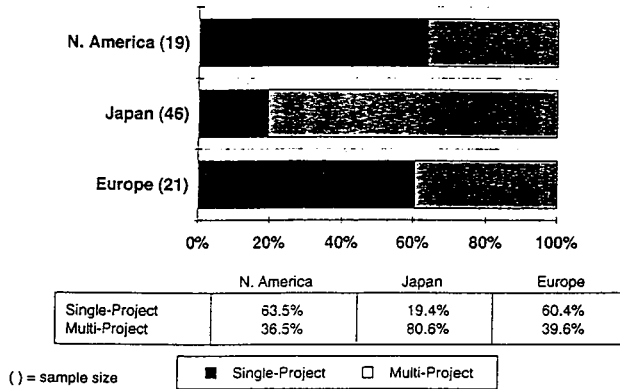
Table 4. Unadjusted Distribution of Single-project and Multiproject Involvement in

Auto Component Development	( ) = sample size			
	Single-project		Multiproject	
	No. of persons	Person hours	No. of persons	Person hours
N. America (19)	17.3	30,734.8	9.9	5,847.8
Japan (46)	6.0	9,457.3	24.8	12,569.4
Europe (20)	16.9	38,868.8	11.6	10,949.9
Average (85)	11.1	22,475.3	18.4	10,803.4

Source: Nishiguchi's survey.

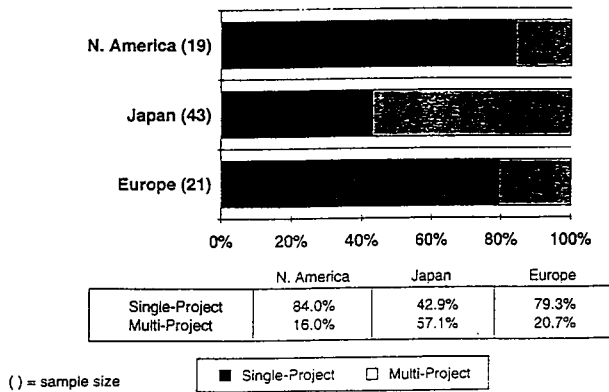
These unadjusted absolute figures should not be taken at their face values. Compared with straight-forward, aggregate person-hour productivity by project, breaking it down into single-project and multiproject categories increases calculation complexity. Proportionate allocation and interproject permeability surely affect outcomes. In this paper, no attempt will be made to take this factor into account<sup>9</sup>. Figures 9 and 10 provide the relative proportion of single-project and multiproject personnel and person hours in an average project by region.

Figure 9. Distribution of Single-Project and Multi-Project Personnel



(c) Nishiguchi 1995

Figure 10. Distribution of Single-Project and Multi-Project Person Hours



(c) Nishiguchi 1995

The differences are noteworthy. In the allocation of personnel and person hours between single and

multiple projects, European and North American projects are almost identical. But the Japanese pattern is distinctively multiproject oriented. Together with the data on lead time that follow, it can be summarized that a typical Japanese component project entails a large proportion of multiproject personnel on mid-range overall lead time, developing an array of auto components with new design, while keeping unique parts and variants at a relatively low level.

#### Auto Component Development Lead Time

Lead time for auto component development can be divided into six phases: concept study, product planning, advanced engineering of key parts, product engineering (including prototype engineering), process engineering (i.e., plant planning and tooling), and pilot run. For each phase, I collected data by project from each participating supplier.

It is well documented that compared with person (or engineering) hours, lead time is much less affected by product complexity. Based on their six-year project on auto development, Clark and Fujimoto (1991:153) claim:

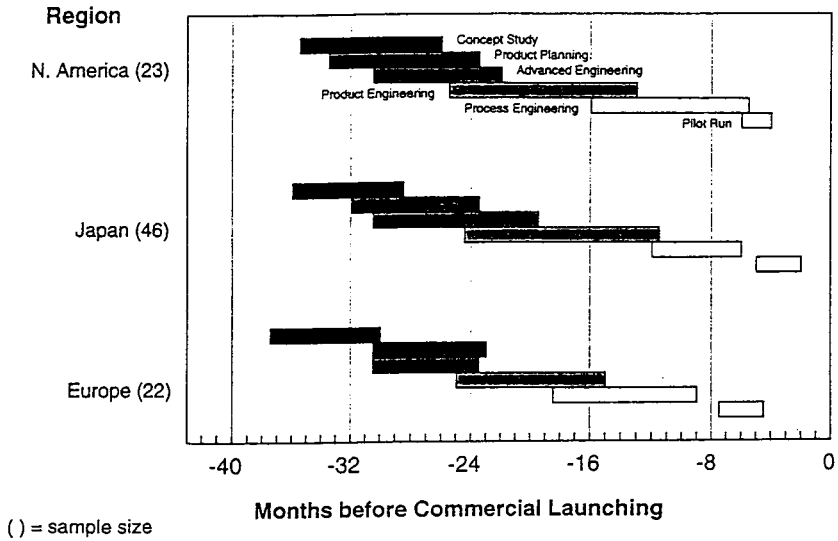
In general, product complexity has its strongest impact on engineering hours but very little effect on lead time and product quality. It appears, for example, that auto producers have developed the ability to process multiple body styles in parallel, so that adding another style has little effect on lead time.

The same (or even stronger) tendency was observed in auto component development. Compounding the issue was the fact that because suppliers were, by definition, under the strict control and synchronization of automakers' development schedules, determining their own lead time based on their own planning was essentially out of the question unless the components to be supplied are perfectly off the shelf. When something had to be done it had to be done within the predetermined schedule by the automaker. Thus, for the practical purpose of this paper at least, it was decided that presenting unadjusted data on lead time would not substantively distort the real world picture.

Figure 11 provides regional averages in lead time by development phase. Unlike car development in which Japanese automakers showed clear advantage in shorter overall development lead time and overlapping organization (Clark and Fujimoto, 1991:76-82), there are no marked differences across regions. In fact, the North American suppliers have the shortest average lead time, followed by the Japanese and European suppliers by a small margin, respectively. The difference between Europe and the rest is largely accounted

for by a clearly sequential pattern of concept study and product planning carried out by the European firms.

Figure 11. Average Auto Component Project Lead Time by Phase



(c) Nishiguchi 1995

Conclusion

What are the implications of all the foregoing ? For discussion, Table 5 provides a useful tool that summarizes design, time, and organizational features of the auto component projects examined.

Table 5. Design, Lead Time, and Organization of Auto Component Development

	N. America	Japan	Europe
New Design Ratio	26.5%	42.9%	42.0%
Supplier Design Ratio	69.2%	78.7%	76.4%
Unique Parts Ratio	49.4%	47.1%	67.3%
Variants	17.2	7.8	14.3
Lead Time	34.3 mos.	36.1 mos.	37.3 mos.
Multiproject: person	36.5%	80.6%	39.6%
person hours	16.0%	57.1%	20.7%

Notes: Definitions of the variables are as follows:

*New design ratio*: proportion of auto component projects entailing more than seventy percent of the comprised part numbers being designed out of scratch (measured by fraction of part numbers).

*Supplier design ratio*: proportion of design characteristics detailed by the supplier measured by fraction of part numbers.

*Unique parts ratio*: proportion of parts specific to a given project (as opposed to parts common to other projects) measured by fraction of part numbers.

*Variants*: aggregate number of component variants derived from an auto component project.

*Lead time*: time elapsed for auto component development activities from concept study to commercial launching.

*Multiproject*: Concurrent personnel involvement in more than two auto component development projects.

Source: Nishiguchi's survey.

The Japanese suppliers carry out projects with the highest design scope of their own and high new design input. They develop the least proportion of unique parts (put reversely, the highest rate of common parts) and develop the smallest number of variants from a project. These two factors most probably alleviate development complexity, facilitate development process, and lead to easier manufacturability. The Japanese firms concurrently engage the majority of their product development personnel in multiprojects and presumably flexibly mobilize various types of know-how across different projects, be they of new design, derived from existing design, or previous design. Possibly, this multiproject strategy delays lead time of each project a little, and thus we see the Japanese average lead time in a middle range. Taking into account the Japanese suppliers' versatility and concurrent use of skills in auto component development with mid-range lead time, they can be compared with middleweight kick-boxers. That is, the boxers fully exploit the flexible and simultaneous use of limbs for competition.

In contrast, the North American suppliers on average are rather conservative in design. They develop an auto component with the least new design features and the least design of their own. They develop the largest number of variants out of a single component platform, using a mid-range of unique parts. Thus, large variation could cause a problem for manufacturability. Principally, the North American suppliers use a dedicated product development organization, especially prominent in the number of hours allocated to a single project. Taking into account the foregoing, they naturally develop components more quickly with the least lead time. Thus characterized, the North American suppliers could be called lightweight Greco-Roman wrestlers. In Greco-Roman wrestling, the player is not allowed to use the lower part of the body; the body parts to be used for fight are restricted to arms and the upper body even if the wrestler's legs and all the other



body parts are fully functional.

Finally, the European suppliers are found to be innovative; they have the second highest new design ratio and the second highest design scope. While the number of their component variants per project is in a high range, the European firms exhibit a strong preference to develop unique parts (by far the highest proportion in the three regions), using, like North America, a dedicated product development organization. Developing a higher proportion of unique parts alone can be a messy task adding to complexity, but it may be fair to point out that, by taking long lead time, turning out something unique may be consistent with the long-standing tradition of craftsmanship in which Europeans without doubt excel. However, there may be a problem of fit between their development organization and the distribution of design origins of components, which is characterized by the bimodal pattern of new design and derivation of existing design. It is reasonable to assume that since derivation of existing design, by definition, can be carried out effectively by multiproject involvement, it may be wasteful to stick to dedicated organization. All in all, however, the European model with its orthodox approach to development and long lead time, reminds one of the heavy-weight, authentic wrestler, who does not accept anything substandard and whose current standing can only be fully understood in the light and spirit of long tradition of European craftsmanship.

Thus, the three regional types of auto component development have been identified from this study — tentatively, at least. The data examined suggest that there are probably strategic regional differences in design and organizational approach which affect efficiency and characteristics of product development management. It is important to emphasize, however, that none of the observations, descriptions, and data presented in this paper should be taken as ultimatum. Rather, they are the preliminary results of my ongoing study, and in this sense, should be reviewed with caution. But at least, they do provide a good starting point empirically, indicating the need for and direction of further research.

#### [Bibliography]

Clark, Kim B. and Fujimoto, Takahiro. *Product Development Performance*. Boston: Harvard Business School Press, 1991.

Fujimoto, Takahiro. "Organizations for Effective Product Development" The Case of the Global Automobile Industry (compact version)." D.B.A. dissertation, Harvard Business School, 1989.

Fujimoto, Takahiro, Iansiti, Marco, and Clark Kim B. "External Integration in Product Development." Working Paper 92-025, Division of Research, Harvard Business School, 1992. To appear in Nishiguchi, Toshihiro (ed.), *Managing Product Development*. Forthcoming, New York: Oxford University Press, 1995.

Nobeoka, Kentaro and Cusumano, Michael A. "Multi-Project Strategy and Organizational Coordination in Automobile Product Development." Working Paper 3487-92/BPS, M.I.T. Sloan School of Management, 1992.

#### [Appendix A]

The following sections briefly document the methods used to calculate the productivity results for the auto component projects presented in this study. It reviews adjustment factors for design origin, design scope, unique parts ratio, component variants, and component value. It needs to be stressed that these adjustments, designed to be deliberately simple for easy understanding and technical operation, are neither claimed to be the only best way nor intended to be the ultimatum for my ongoing research.<sup>5)</sup> Rather, these corrections represent a preliminary set of techniques to pragmatically improve the accuracy of real productivity comparisons by adjusting for the influence of project-by-project variations. They also serve to determine the extent to which the observed productivity differences are accounted for by design characteristics of components or by other factors including organizational design and management practices.

#### Design Origin Factor

This adjustment is made to equalize the varying design requirements for auto component projects with specific reference to design newness. The auto component projects covered in this study vary in design origin from brand-new to derivation of existing or previous designs. The design origin factor corrects for this disparity by weighting different degrees of manpower input required for each project according to design vintage. The basic assumption in this correcting factor computation is that an auto component project of a new design (entailing more than seventy percent of the consisting part numbers being designed afresh out of scratch) requires considerably more time effort than does a project of an old design. The world average of new design ratio in the three-region sample is used here as the standard new design ratio, against which the design origin correction for the regional average of new design ratio is made. It is further assumed that an additional or reduced unit of development task above or below the level required for a project entailing the standard new design ratio will require only thirty percent as many or few person hours as the number of hours a supplier is already expending, taking into account the economies of scale in product development activity. The calculation of the design origin factor (DOF) is based on the following defining variables:

SNDR = standard new design ratio

RNDR = regional new design ratio

DOF = design origin factor

$$\text{DOF} = 0.3 * ((\text{SNDR} - \text{RNDR}) / \text{SNDR})$$

With the DOF determined, the design scope factor, the unique parts ratio factor, and the variants factor can be respectively computed on the basis of essentially the same equation and premises, using the world average for design scope, unique parts ratio, and variants as the standard against which each factor correction for the regional average is made.

#### Design Scope Factor

SDS = standard design scope

RDS = regional design scope

DSF = design scope factor

$$\text{DSF} = 0.3 * ((\text{SDS} - \text{RDS}) / \text{SDS})$$

#### Unique Parts Ratio Factor

SUPR = standard unique parts ratio

RUPR = regional unique parts ratio

UPRF = unique parts ratio factor

$$\text{UPRF} = 0.3 * ((\text{SUPR} - \text{RUPR}) / \text{SUPR})$$

#### Component Variants Factor

SCV = standard component variants

RCV = regional component variants

CVF = component variants factor

$$\text{CVF} = 0.3 * ((\text{SCV} - \text{RCV}) / \text{SCV})$$

#### Value Adjustment Factor

Throughout the field research, a specific effort was maintained to collect from each region a comparable sample size for each of the four auto components studied, i.e., electronic engine control units, air conditioning units, brake systems, and car sound systems. Because of interregional imbalance in the number of the suppliers and projects concerned, however, each regional group has resulted in providing a somewhat different mix of auto components for the study. Compounding the problem is that in the field there appears to be

no agreement on an unequivocal yardstick for determining the standard range for component development productivity inherent in each product category. Rather, it is found, as strongly supported by the interview results, that the value of an auto component has a significant bearing on the time and manpower efforts applied to a given project. Therefore, in order to facilitate interregional comparison on an aggregate level cutting across the components, a technique was developed to determine an estimate of person hours that would be required for a supplier to complete a normalized auto component project—as a hypothetical one representing in itself the same value mix of the components across North America, Japan, and Europe. The key assumption is that the value mix can be used as a reasonable proxy to adjust for the varying mix of components across regions. Defining variables for calculating the value adjustment factor (VAF) are as follows:

CVno. 1 = component value in no. 1 car<sup>a</sup>

CVno. 2 = component value in no. 2 car<sup>b</sup>

CVno. 3 = component value in no. 3 car<sup>c</sup>

ACVno. 1, no. 2, no. 3 = average component value in no. 1, no. 2, and no. 3 cars, calculated as:

$ACV_{no.1, no.2, no.3} = (CV_{no. 1} + CV_{no. 2} + CV_{no. 3})/3$

SCV = standard component value (calculated as the world average of ACVno. 1, no. 2, no. 3)

RCV = regional component value (calculated as the regional average of ACVno. 1, no. 2, no. 3)

<sup>a</sup> Percentage of the value of a component (calculated as its selling price to the automaker) in the selling price of the most basic version of a car model that is the largest volume consumer of the component.

<sup>b</sup> Same as <sup>a</sup> except for a car model that is the second largest consumer of the component.

<sup>c</sup> Same as <sup>a</sup> except for a car model that is the third largest consumer of the component.

Based on these variables, the value adjustment factor (VAF) is defined as follows:

$$VAF = 0.3 * ((SCV - RCV) / SCV)$$

Similar to the foregoing adjustment factors, the assumption is made that an additional or reduced unit of developing activity above or below the base line required for a project with the SCV will take only thirty percent as much or less time effort as that is already committed by a supplier, building on the economies of scale in product development activity.

## Final Adjusted Productivity

Taking into account all the foregoing adjustments and correction factors, the adjusted auto component development productivity (AACDP) can now be computed, using the following formula:

$$AACDP = UACDP * DOF * DSF * UPRF * CVF * VAF$$

where

UACDP = unadjusted auto component development productivity

DOF = design origin factor

DSF = design scope factor

UPRF = unique parts ratio factor

CVF = component variants factor

VAF = value adjustment factor

As emphasized earlier in this study, the productivity figures thus distilled are not the exact absolute person hours required to complete any specific component project. Rather, they represent relative figures comparable to one another to distinguish the extent of differences among suppliers theoretically performing the same domain of tasks to develop a standardized component. The results also make clear the boundary between productivity differences accounted for by components' design characteristics and by other managerial and organizational factors.

### [Endnote]

- 1) The IMVP's support over the last three years, as well as its sponsors' cooperation, is gratefully acknowledged. Although far more limited in scope and depth, a preliminary study was also conducted by myself with the support of INSEAD and its Euro-Asia Centre between 1990 and early 1991. (Mark Fruin participated in that preliminary stage.) For earlier versions of this paper, Michael Cusumano and Takahiro Fujimoto provided invaluable suggestions, and David Lu and Jonathan Brookfield gave outstanding clerical assistance in data processing and analysis; I am grateful to them. In a broader sense, I am also indebted to John Krafcik, whose seminal work for the IMVP in the late 1980s still inspires me.
- 2) These concepts differ from and are deliberately simpler than "internal and external integrity" as "organizational mechanisms" (Fujimoto, 1989:31, 33; Clark and Fujimoto, 1991:24-25, 30-31; Fujimoto, Iansiti, and Clark: 1992:26, 28-41), or "cross-functional interdependency" and "inter-project interdependency"

(Nobeoka and Cusumano, 1992:30), which are also organizationally embedded. It should further be emphasized that the concepts developed here do not portend a comprehensive model to categorize all auto components under a simplistic scheme, which some have attempted unsuccessfully. Rather, as will be discussed, the primary objective of external and internal complexity is, simply, to identify and measure the spectrum of representative auto components for this study.

- 3) The assessments of automakers' auto development engineers, rather than suppliers' engineers, were used here because it was assumed that external and internal complexity can be better evaluated in the total product perspective, taking into account relative complexities of all the components in one product (a motor vehicle). The assessments reported here are based on the questionnaire survey, reinforced by my follow-up interviews. Appendix A gives some details of the research design used for this study.
- 4) Cusumano and Nobeoka (1992) demonstrate the efficacy of concurrent multiproject automobile development organization in relation to performance (i.e., engineers' judgment of schedule, cost, and design quality) and market share growth.
- 5) With more new data to be collected, regression analyses are planned for the future.

## 日本企業のグローバル・リエンジニアリング ——変動相場制のもとでの経営戦略——

安室 憲一 (神戸商科大学)

### 要旨

日本企業のリエンジニアリングについては、「2010年には労働力不足が顕在化するので、今は歯を食いしばっても雇用維持に務めるべきだ。企業内で浮く人材は、より本質的な業務に転換して活用すべきだ。」との議論もあるが、これは視野を日本に限った議論にすぎない。近隣の中国や東南アジア諸国を視野に入れ、グローバルな視点で経営を構想するのなら、少なくとも21世紀の期間中に労働力が不足する事態は考えられない。日本企業は工場の海外移転や外国人労働者の導入を推進するので、深刻な労働力不足とは無縁である。また、ドル・ベース経営の利点に目覚めることによって、アジアの繁栄とともに成長することができる。現在の心配事は、急激な円高による対外直接投資の増加とそれにとまなう雇用の海外流出である。いわゆる産業空洞化、雇用空洞化の発生である。しかし、これもアジアの繁栄とともに長期的にはよい方向に転ずるだろう。現在は海外経営を立て直す課題よりも、むしろ日本国内のビジネス統廃合や余剰な雇いをどうするかが急務である。近視眼的な物の見方、たとえば「将来は労働力不足が起こるから終身雇用を守れ」という短絡的な情緒的発想では経営を根本から誤るだろう。グローバルな視点と規制緩和にもとづいて、日本企業のリエンジニアリングを考えていかないと国際競争から脱落する。その意味で、1995年は日本企業の運命を左右する岐路といえる。

本論文では、日本企業のリエンジニアリングをグローバルな視点から行うべき理由とその方法について論ずる。ここでいう「リエンジニアリング」とは、価値創造のプロセスを世界的視野にもとづいて抜本的に再設計し、そのプランを英断をもって実行することを意味する（モリス＝ブランドン、1993：ハマー＝チャンピー、1993）。これは、従来のようなビジネス・プロセスのリエンジニアリングやマネジメントの変更を意味するだけでなく、価値創造の仕組みやビジネスのコンポジションそのものを根本から変えることと定義したい。価値創造の仕組みの革新には、意思決定プロセスの透明化・迅速化、情報共有化のためのグローバル・コンピュータ・ネットワーク（GCN）の導入も含まれるが（寺本他、1990：石川・堀内編、

1994) , もちろんGCNの導入即「リエンジニアリング」を意味するものではない。リエンジニアリングの焦点はグローバル戦略の構築にある。マイケル・ポーターのいう価値連鎖の世界的再配置という視点に立ったビジネスのリデザインが必要である (Porter, 1986) 。こうした観点から、日本企業の今後のグローバル・リエンジニアリングを論じたい。

## 1 戦後日本経済・経営体制の終焉

### 1-1 ドル・ベースでみた日本の現実

バブル経済の破綻以降、円で測った日本経済の成長率は1%未満で低迷している。ところが日本経済の成長率をドルで測ってみると、この間に円高・ドル安の影響を受けているので、10%を越す勢いで成長し続けたことになる。世界の通貨の8割近くがドルにリンクしている現実を考えると、外からみた日本経済は東南アジアや中国に見劣りしない高度成長国と映るはずである。ドル・ベースでみた日本経済はビジネスチャンスに溢れる黄金郷なのである。日本企業はなぜこのビジネス・チャンスをものにできないのか。

為替相場の結果とはいえ、ドルで測った日本経済の大きさ (GDP) は1995年の時点でアメリカとほぼ等しくなったと考えられる。1990年のドルの平均レートは133円近傍であった。この時点では、日本のGDPはアメリカの54%であった。ところが、1ドルが90円になった時点で、日本の経済規模は名目でアメリカの78%、実質で88%になった (94年のアメリカのGDPは6兆7,300億ドル、実質で5兆3,000億ドル、日本のGDPは名目で471兆4,700億円、実質で4兆720億ドル) 。したがって、1ドル80円台の後半になると、実質ベースでは日米GDPの大きさは接近することになる。人口において日本の2倍、国土において24倍もあるアメリカのGDPがドル換算では日本と等しくなるのである。日本人の一人当たりGDPはアメリカ人の2倍になる。ドルでみた日本の経済が光輝くようにみえたとしても不思議でない。

常識の範囲で考えただけでも、ドル・ベースでみた日本経済は魅力に富むことがわかるが、他方、日本の生産コストもまた競争不能の状況に落ち込んだことがわかる。日本が世界一豊かな市場になったことも、日本企業の製造コストが世界一高いことも、ともに為替相場のなせる業である。これは日本企業にとって悪夢には違いないが、目の前に存在する現実である。現実がこうであるなら、これを直視し、活用する術を考え出すのが経営者の使命である。

### 1-2 変動相場のもとでの国際貿易

為替相場の現実には、日本国内に本拠を置き円ベースで経営を行う企業にとっては泥沼の不況を意味するが、海外に拠点を置きドル・ベースで経営する企業にとっては絶好のチャンスであ



る。為替差益を受ける立場に身を置くか、それとも為替差損を被る側に身を曝すかで、経営成果に天と地ほどの違いが生ずる。経営者が英知を傾けてコスト・ダウンに尽力しても、この為替の現実には逆らいようがない。他方、為替の活用に開眼しさえすれば、無理なコストダウンを図ったり社員や下請けいじめをせずとも、労せずして利益が手に入る仕組みをつくることができる。為替が暴威を振るう世界、それが「グローバル市場」というものの現実である。為替が理解できない経営者にはグローバル市場で生き残ることはほぼ不可能といえよう。

為替が支配する世界での「貿易・投資の理論」とは、煎じ詰めれば、為替の安い国で生産し、その製品を為替の高い国で販売して、相対的に強い通貨（絶えず切り上げ圧力が働いているような）で支払いを受けることである。利益を為替リスクに曝されない通貨で保持することが戦略のポイントである。

このように考えると、対外直接投資は、長期的に切り上がっていくと予想される通貨の国から、恒常的に切り下がっていく通貨の国に向かって発生するだろう。他方、国際貿易（商品の輸出）はその流れと逆の方向、つまり、通貨の安い国で生産された商品が、通貨の高い国に向かって輸出されるだろう。もしそうであるのなら、最も原初的なグローバル戦略とは、長期にわたって通貨が高くなる傾向の国の企業が、恒常的に通貨の安い国に向かって資本を移動させ、通貨の安い国で生産した財やサービスを通貨の高い国々に向けて輸出する企業活動と定義することができるだろう。つまり、グローバル戦略の基本は、為替変動に従って起こるであろう資本と貿易の流れを先取りし、為替リスクを最小にするような事業拠点の組み合わせ・配置を選択することと定義することができる。グローバル・リストラクチャリングとは、こうした為替の流れに従って、既存の戦略システムを再構築することにほかならない。

### 1-3 為替変動に即応する経営体制

ドル・ベース企業（本社は日本にあっても、海外子会社の決算をドル・ベースで行い連結決算を行っている企業も含む）は、少なくとも現在のところ、この貿易・投資の理論に従って行動している。つまり、生産場所はドル・ベースの海外、販売は円ベースの日本市場や強いマルクのドイツ、および為替差損の出ないアメリカなどである。これらの企業は、利益を円かマルクで保有し、相場が高騰したときにドルに替えるので常に為替差益を享受することができる。これとは逆に、日本の輸出企業は、高い通貨の国（円ベース）で生産し、恒常的に為替リスクの発生するドルで支払いを受けている。輸出企業は海外利益（ドル収入）をドル相場が高くなったとき（円安）に円に替えようとする。日本企業の決算期は時期的に集中しているので、いつも決算期間まぎわになると駆け込みのドル売りが殺到してドル安・円高が発生する。した

がって、日本の輸出企業は決算期に軒並み為替差損を被むることになるのである。このようにして、円ベース企業は周期的・恒常的に為替リスクに見舞われることになり、一方、ドル・ベース企業は、その時期を狙って海外投資や送金（円売り・ドル買）を行うので、勞せずして差益を得ることができる。

このように、日本の輸出企業は「為替相場のある世界での国際貿易・投資理論」に逆らって行動しているので、恒常的に為替リスクを被むることになる。他方、その逆を行くドル・ベース企業は、日本企業の損失を利益として手にすることができる。この為替相場の仕組みに早く気が付いたのが、日本の中小・中堅企業である。アイワ、マブチ・モーター、昭和プラスチックなどの先行企業は、しなやかにドル・ベース企業に変身して為替利益を手中にしている。

#### 1-4 実益の少ない「円経済圏」構想

理論の上では、日本企業が輸出可能な国は、円と同様に強い通貨の国、つまりマルク（ドイツ）だけである。マルクも安くなったときには、円ベース企業が採算可能な国は円だけである。つまり、為替差損を避けたいのなら、原理的には日本製品は日本でしか売れないことになる。あえて「輸出も」と望むなら、せめて東南アジアだけでも円経済圏になってほしいという苦し紛れの願望が頭をもたげる。円-円ベースの取引なら為替差損を被らないと単純に考えるからである。しかし、円-円ベースの取引では為替差益（ドル・ベース輸入による差益）の方も失われる。円経済圏を主張する人々は、輸入の際の差益が失われることを考慮に入れていない。また、たとえ海外子会社-親会社間の取引を円ベースにしたとしても、子会社が現地や第三国で販売して得る収入は概ねドルかドルにリンクした通貨であるので、単に親会社が被むる為替差損が海外子会社に押しつけられただけで終わる。連結ベースで考えると、あまり賢い対策ではないことが知れるのである。また、円の基軸通貨化は、膨大な国際コストの維持を日本に義務づけることになる。短絡的発想による「円経済圏構想」は、かえって日本の国益を損ずることになる。

他方、多くの日本人経営者はいまだに固定相場への復帰を夢見ている。それは「円経済圏」以上に実現困難な課題である。固定相場は、戦後のアメリカ経済が絶対的な力量を誇っていたときの変則ルールである。そのアメリカの経済力を浸食したのが円の実力だったのだから、円が屈強であるかぎり固定相場への復帰は望めない。理屈の上では、日本やヨーロッパの経済力が終戦直後のレベルに没落しない限り、ドルを基軸とした固定相場への復帰はありえないだろう。いまやアジアの新興国の台頭で為替ゲームのプレイヤー数は激増している。台湾は日本に次ぐ外貨準備高をもち、一人当たり外貨準備高では遥かに日本をしのぎ世界一である。香港やシンガポールも世界の金融都市として浮上してきている。もはや相場を固定できる力量をもつ

た絶対的プレイヤーは存在しない。われわれは、固定相場を維持できる国が無くなったことがグローバル経済の誕生を促したことを忘れてはならない。

日本の経済も以前は市場（相場）の世界だった。江戸時代は貨幣のみならず（江戸幕府は金決済、大阪商人は銀決済、町人は銅銭決済、その間で為替取引があった）、コメさえも相場で成り立つ世界だった。変動相場（為替の取り扱い）という観点からすれば、江戸時代の商人の方が現代の経営者よりもよっぽど鋭敏なセンスをもっていた。戦後の固定相場で育った経営者には、相場（市場）の本質が理解できないようである。日本の輸出企業の悲劇は、固定相場で育った経営者が、変動相場の世界でビジネスの舵取りを余儀なくされていることである。固定相場への復帰を夢見ているような経営者にグローバル経営を語る資格はないのではないか。

### 1-5 誤算の構造；貿易立国論の陥穽

日本の経営者が為替相場（市場）の本質を理解できない理由は、彼らの思考に深く染み込んでいる「貿易立国」という考え方に原因がある。日本の経営者のなかには、「貿易立国」が日本の開国以来の国是であると信じている人が少なくない。しかし、これは必ずしも正しい認識とはいえない。ほとんどの日本人が1950年代の日本経済は深刻な貿易赤字に悩む債務国だったことを忘れている。1949年の日本の貿易収支は、輸出が5億ドル、輸入が9億ドル、赤字が4億ドルもあった。国際収支の赤字はアメリカの援助に頼っていた。アメリカ議会はすぐにこの米国依存の赤字体質を問題にした。議会の強い要請によつて、デトロイトの銀行家ドッジ氏が派遣され、日本経済の再建が始まった。経済再建の眼目は、資源輸入に必要な外貨（ドル）程度は自前で調達（輸出による外貨獲得）できる国にすることであつた。経済再建のためには、アメリカが技術を提供して日本の製造企業を育成し、さまざまな優遇措置によつて輸出を促進する体制をつくる必要があつた。経済再建のプランニングと実行を担当する省庁として貿易庁と商工省が統合されて通産省が組織された。こうして、日本の独立を前に、日本の若手官僚・経営者が結集して日本経済の再建方法を研究し、大胆な政策提案がなされていった。その典型が1954年9月に設立された「輸出戦略会議」である。総理大臣が議長をつとめ、各省の大臣、経済官僚および大企業の社長や重役が加わる大がかりな官・民一体の組織であつた。

それに先立つ1950年に、総合商社の業務部長が集まり、貿易促進を求める要望作りの会議がつくられた。この組織は「輸出戦略会議」ができたときに「水曜会」と名を変えて、書類や要望書を作成する事務局として機能した。こうして政府と産業界（とくに総合商社）が一体となった日本の外向きの産業発展メカニズムが形成された。通産省に巨大な経済権力が集まったため、以降の日本経済の再建計画、輸出促進の体制は通産省のシナリオに従つて、総合商社と

産業界の一体的な努力によって推進されることになる。いわゆる「輸出立国論」は、この時期を通じて明確に構想され、60年代を通じて綿密に実行され、70年代以降に成果をもたらした「経済の55年体制」なのである。

この「経済の55年体制」（通称「輸出マシン」）の為替的前提は、弱い円で生産し、強いドル経済圏に向けて輸出すること、つまり、米ドルという世界最強の国際通貨を獲得することであった。固定相場のもとでは為替リスクは存在しないので、輸出マシンの永久運動は恒常的に日本に富（ドル）をもたらすはずであった。「貿易立国論」のもとで教育された戦後経営者は、戦前の人間ならば誰でも知っていた変動相場を体験することもなく、最高責任者にまで上り詰めていった。この「輸出マシン」の大成功のために、円は強い通貨になり、ドルは弱い通貨になっていった。戦後派経営者にとって、ドルの威信低下にまつわる70年代以降の為替市場の混乱は理解を超えた出来事、嘆かわしい事態であったにちがいない。だが、円が強くなった時点で貿易立国の前提は崩れはじめたのである。

輸出マシンに機能障害が起きたとき、円の暴騰（激しいドル安）がはじまった。戦後体制を構築した当の本人たち、国家官僚機構と大企業経営者は、現状に当惑しながらも「輸出マシン」を動かし続けた。組織慣性の虜となった彼らには「輸出マシン」を動かし続けること以外に別の手だてが考えつかなかった。彼らは戦後体制が発足したときの大前提が「円安・ドル高」であったことを百も承知していた。だからこそ、為替相場を円安・ドル高に誘導しようとした金融政策をとり続けた。しかし、当然のことだが、円高は収まらなかった。なす術を知らぬ彼らは、円高で国民大衆が悲鳴をあげ、雇用空洞化が進行しつつあるのを傍観した。彼らにできることは、固定相場の復活を念じ、変動相場制に呪の言葉を投げつけつつ、ひたすらコストダウンを図ることだけだった。その結果、またもや円高がやってきた。いまや日本の「輸出マシン」は日本が疲弊し尽くすまで囂々と廻り続ける「日本のカルマ」（Karma：「業」）となってしまった。

戦後の経営者は、戦後体制のメカニズムのなかで育ったために、それがアメリカ経済の絶対的権力の下でしか成立しえないことをいまだ理解できないでいる。アメリカ経済の実力が日本やEUと拮抗するだけの勢力に成り下がるとき、「輸出マシン」が逆機能することがわかっていない。では、何をどうすべきか。どういう戦略を日本はとるべきか。彼らはそれに応えられないでいる。そこに現在の日本の閉塞状態が存在する。

#### 1-6 円高の組み込まれた構造

バブル経済の頂点の1990年の為替相場は平均して1ドル＝133円の円安であった。このときには円高にならず、経済不況の95年になってから1ドルが80円を切る円高になったのはな

ぜか。為替がその国の経済のファンダメンタルズを反映するのなら、不況の95年は円安になってよいはずである。その意味で、最近の円高を説明できない経済理論は力を失ってしまった。

バブル期に円高にならなかった理由の多くは、日本の海外投資ブームが原因であったと考えられる（リチャード・クー、1994）。膨大な資金が海外不動産の買いあさりに投下された。これが円売り・ドル買い圧力を生み、日本の製造企業がもたらす貿易黒字の円高効果（ドル売り・円買い）を相殺していた。ところが大蔵省主導のバブル潰しによって、一気に不動産投機ブームが終息させられた。バブル期特有の円売り・ドル買い圧力は突然消滅した。この結果、為替の世界は日本企業がもたらす貿易黒字によるドル売り・円買い一色になったと考えられる。つまり、バブル崩壊後の不況期における円高の突発は、大蔵省の金融政策の失敗に起因する「日本製」といえなくもない。それを外国の投機筋のせいにするのは責任逃れ以外の何物でもない。

円高は、日本の一連の市場開放の遅が原因であり、貿易黒字がもたらす構造的要因によるものであることは世界に知れわたっている。官僚の規制緩和への反抗によって、この構造的要因は当面変わらないことも世界の人々の知るところである。為替相場がその時々の変因で変化するのではなく、長期間継続する構造的要因（官僚の抵抗）にもとづくものであるのなら、世界の投機筋は安心してドル売り・円買いに集中できるだろう。ともかく皆で「買い」に回れば、相場は高くなる一方なのだから、「円買い」（ドル売り）ほど確実な商売はないことになる。

円高一方の為替市場は、バブル期の「買えば上がる」株式相場と同じ性格のものである。ドルの恒常的な売り手（日本の輸出産業）がいる以上、ドル相場は下落し続け、円相場は上昇し続ける。円買の好条件が揃っているにもかかわらず、ドル売りに走らない投機筋がいたら奇跡といえよう。「円高の主因は投機筋だ」と非難する日本の官僚、経営者、経済学者はビジネスの本質を理解していない。獵犬は獲物を追いかけて、馬は走るために生まれてきた。チャンスをみて投機に走らない投機家はもはや投機家とはいえない。構造的円高という「獲物」がある以上、飛びつかない投機筋はない。円高の原因を放置しておいて投機筋を非難することは、ニンジン吊を吊しておいて馬に走るなというに等しいのである。

官僚に操作されやすい日本の政治家は、日本市場の開放、規制撤廃（日本版「改革開放政策」）に積極的でなかった。改革開放は国家官僚の既存の権力を削減するばかりでなく、比較劣位の保護産業を国際競争の淘汰圧力に曝すことになる。つまり、弱者いじめの政策になりやすい。社会主義的平等を価値とする国家官僚にとって、国民の多くを占める中小企業従事者や零細農民を失業の淵に追いやることはできない。一方で、輸出立国政策を改める気持ちもないとなれば、総ての歪みは為替に集約されてくる。1,300億ドルにもものぼる貿易黒字を削減する

具体的計画を提示もせず、輸出数量の自主調整も拒否する日本の「自由貿易」政策は、結局、為替による自己調整を不可避にさせる（リチャード・クー、1994）。日本経済は為替政策に関して自己撞着に陥ってしまった。この結果、野村総合研究所の主任研究員であるリチャード・クー氏のいう「悪い円高」の方、つまり競争優位産業が海外に逃避し、比較劣位な保護主義産業だけが日本に残るという最悪のパターンに向かう可能性が強くなった。このままでは日本に残ることが企業を滅ぼすことになりかねない。日本企業は、グローバルな視野にもとづいてリエンジニアを断行しないと回復不可能のところまで追いつめられることになるだろう。

## 2 雇用制度と日本の高コスト体質

### 2-1 日本の雇用制度の問題点

為替の世界において、非現実なほど円が高くなってしまったため、日本におけるあらゆる価格体系が国際的にみて異常に高くなった。その最たるものが日本の賃金水準である。賃金統計表をみるまでもなく、ドルで評価した日本の平均賃金水準は世界一である。その上、物流費はアメリカの4-5倍（倉庫料8倍、運輸料4倍以上）もあり、たとえ円が半分に切り下がったとしても、とても競争できる状態ではない。原料、エネルギーを極限まで節約したとしても、最後には削れないコストとして賃金、物流費、土地代が残る。もはや日本は「安くてよい物を生産する国」とはいえない。

各種の規制が強化され、終身雇用の維持が半ば強制されている条件の下では、短期の雇用調整は不可能なので、支払い賃金総額は固定費になる。そうした条件のもとで為替相場の上昇（円高）が起こると、企業のコスト構造は急激に悪化する。それにインフレ時代に定着した年功序列型賃金システム（制度的に組み込まれた支払給与総額の自然増傾向）が加わると、瞬間に固定費が押し上げられ損益分岐点が悪化する。総体として、円高は低価格の輸入製品の急増を招き、経済のデフレ傾向を助長する。デフレ傾向の経済のもとで、インフレ時代の年功序列型賃金を維持すると、ごく短時間で経営破綻（労務費倒産）がもたらされる。

### 2-2 デフレ経済のもとでの経営原則

インフレ経済とデフレ経済では、経営の原理・原則が大きく異なる。インフレ経済のもとでは、将来価値が大きくなるためモノ、カネ、人材を蓄積することにメリットがあるが、デフレ経済では将来価値が減少していくため、ストックをもつことは損失につながる。デフレでは経営資源をなるべくフローとして活用すべきなのである。作ったモノはすぐに売って現金にし、人材も必要なときに必要な人数だけ採用して、不要になれば市場に戻すべきである。手持ちを

少なくして、回転率を上げるがデフレ経済の原則である。

デフレ経済のもとでインフレ時代の経営制度を維持すればどうなるだろうか。雇用維持に執着すれば固定費が高騰し、企業の収益性が損なわれる。低い企業評価（株価収益率）に甘んずる結果、新株発行によるファイナンスが困難になり、銀行借りに依存することになる。その結果、資本コストが高騰する。資本コストが高すぎれば、経営者は設備投資に躊躇し、やがて研究開発への投資もカットする。こうして競争力が目にみえて低下し、やがて企業は衰亡する。このサイクルはデフレの深まりとともに瞬く間に進行する。企業の驚異的成長は急速に過去のものになり、いまや滅亡が眼前に迫る。じつは、80年代のアメリカ企業は高い資本コストに喘えぎながら衰退の道を進んだ。アメリカ企業は、こうした状況から脱却するために、血の出るようなリストラ・リエンジに踏み切ったのである。90年代には日本企業が高い資本コストに喘ぎ、投資を減らし、衰退の道を歩むだろう。アメリカの経営者は残酷無比だから人員削減や企業売却をしたのではない。彼らにはそれ以外に残された方法がなかったのである。日本の経営者やサラリーマンは、いやが上にも80年代のアメリカ人経営者・サラリーマンの苦渋を理解することになる。グローバル競争時代には、日本だけが例外でいることはできないのである。

### 2-3 雇用制度の国際競争力

日本人の、賃金でデフレートした国際競争力は急速に低下している。大雑把にいて、現在の為替レートでは、日本人の平均賃金は中国人の20倍から30倍もある。日本人駐在員にいたっては、中国人労働者の平均賃金の50から100倍の格差があると推計される（関西生産性本部、1995）。しかし、日本人駐在員のもたらす付加価値が中国人の50倍や100倍もあるとは考えにくい。日本人の賃金コストは、たとえ高い付加価値が期待できるにせよ、現在の為替相場のもとではあまりにも高くなりすぎた。対賃金ベースでの日本人の国際競争力は激しく低下したとみてよい。

社員一人当たりの能力（コンピタンス）の国際相場という観点から考えると、日本人船員を雇用していた海運会社がそうであったように、大量の日本人を雇用する企業の採算性は悪くなる。とりわけ終身雇用制のもとでは、雇用コストは固定費となるので、日本企業は国際競争に耐えられない硬直のコスト構造に陥る。もともとは、企業が支払う賃金総額は、仕事の量や質によって増減が可能な変動費のはずである。本来、変動費であるはずのものが、様々なしがらみや規制によっていつしか固定費になってしまった。成熟した先進国ほど、この傾向が強くなる。だから、規制緩和によって、振り出しに戻さない限り、新興の工業国に勝てなくなる。

雇用の流動性が保たれている新興の国々（規制緩和のアメリカや、改革開放後の中国はこの

範疇に入る)では、会社の仕事量にあわせて雇用量を調整し、能力の国際相場(通常はドル・ベース)に応じて給与を変動させることができる。雇用の流動性が規制されている日本やヨーロッパの一部の国の企業では、支払賃金総額を変動させることができないので、国内で有利なコスト構造に転換することが阻まれている。これらの企業にとって、終身雇用という固定費を変動費化するためには海外に進出せざるをえない。つまり、日本(やドイツのような国々)では、労働市場の流動性が規制されているために、やむなく海外での雇用に切り替える企業が増えているのである。ここには「規制された雇用」が新規雇用を駆逐するという構図がみてとれるのである。

#### 2-4 中国の雇用革命の意味と意義

終身雇用コストの重圧から逃れられない日本企業には、円高が続く限り国際競争力を回復できるチャンスはないといわざるをえない。コスト構造を改善するためには雇用に関する規制(終身雇用義務)のない国外に生産拠点を移さざるをえない。投資が日本国内で行われなくなると、雇用も国内で生まれにくくなる。日本の雇用制度が原因となった産業の海外逃避、「雇用の空洞化」が生まれる可能性がある。まさに「悪い円高」の典型がこれである。

隣国の中国は改革開放体制に移行することで、終身雇用の桎梏から脱出しようと努力している。旧社会主義体制は文字通りの「終身雇用」であった。企業は退職した社員の年金、住宅、医療、食料などを生涯保証する義務を負っていた。1万人の従業員を雇用する企業は、その4-5倍の退職者の生活を支えているのが常だった。この終身雇用の桎梏が中国の国有企業の不採算の根本原因である。

現在の中国は古い社会主義体制を変革し、新しい経済体制を建設中である。「社会主義市場経済」と呼ばれる新しい体制では、私的所有権にもとづく経営を認め、商品の売買を自由化しただけでなく、雇用の流動化を促し、労働市場の形成を促進している。すでに大連などの経済技術特区の外資系企業(中外合弁を含む)の雇用形態は、2-3年と雇用年限を限った「契約労働」や、労働管理局へ届出の必要のない「臨時工」を中心とする体制へと移った(大連では96%が契約労働、終身雇用社員は幹部や高級技師のみ、通常は共産党員)。終身雇用社員は管理者クラスと高級技術者に限られている(関西生産性本部、1955)。これによって中国の外資系企業は雇用にまつわる固定費を削減し、変動費中心のコスト構造をもつようになった。

終身雇用という硬直的なコスト構造をもつ日本企業は、中国における雇用革命の意味を理解するにつれて、中国進出のメリットに気が付くようになった。円高の追い風もあって、中国に進出した日系企業の多くが、瞬間間に期間損益を黒字にしている。日本を取り巻くアジア諸国の雇用革命は、日本にも大きな影響を与えざるをえない。将来、日本経済が中国に対して相対



的な競争力を維持しようとするのなら、中国と同等の雇用流動化を図らざるをえないだろう。激変する市場経済においては、それぞれの国や企業に特有の理由があるにせよ、硬直的なコスト構造をもつことは不利になる。グローバル競争のもとでは、各国の諸制度もまた互いに競争していることを忘れてはならない。不利な制度は規制廃止によって取り除かなければならない。

### 3 日本の経営の再構築

#### 3-1 非効率な日本の意思決定システム

環境変化が緩やかだった80年代までは、日本的経営の効率性は高く評価されていた。ところが90年代に入ると至る所で欠陥が指摘されるようになった。欠陥の第1は、意思決定の遅さである。いまやコンセンサス重視の日本式決定方法は「時間の無駄」同然に思われている。

中国への単独進出で成功しているある中堅企業の経営者に、「中国での成功の秘訣は何か」と訊ねたところ、彼は即座に「日本の大企業と手を組まなかったことです」と答えた。ビジネス・チャンスが巡ってきても、日本の大企業がパートナーであると、稟議書を作成し常務会で検討してもらっているうちに1-2カ月が経ってしまう。その間にビジネス・チャンスは去って二度と巡ってこない。こんなことが二度三度と繰り返されると、誰からも相手にされなくなる。オーナー経営者であれば即断が可能なのでチャンスを逃がさない。「うちはオーナーが即断即決をする中小企業だったから中国で成功できたのです」とその社長はいう。日本の大企業は官僚化（民僚: Business Bureaucrats）し、かつてのような迅速な意思決定とは無縁の存在になってしまった。

日本の大企業は、即断を避ける経営者、根回しの必要な意思決定プロセス、コンセンサスづくりと称する会議の連続・時間の浪費、リスクをとろうとしない集団的無責任が原因で意思決定効率を著しく低下させている。国家官僚と同様な経営幹部の事大主義・前例主義、民僚化、大企業病の兆候が随所に現れており、世界中から「もはや日本企業は恐くない」とみられてしまっている。日本経済・経営は、国家官僚の硬直化はいわずもがな、民僚と労働貴族が支配する「経済の55年体制」に安住している。日本の旧体制は変革を拒み、結果としてあらゆる面でコスト増加をもたらしている。日本企業の意思決定の迅速化はコンピューター技術の導入だけで解決できるような些事ではすまない。日本の戦後体制を根本から再構築しない限り、効率的な経営を取り戻すことは不可能であろう。経営カルチャーを根本から改革する革命がいま求められている。提案されているありとあらゆる方策、例えば、思い切った組織の細分化とエン

パワーメント（大胆な権限委譲），本社のダウンサイズ化，意思決定の高速化・電子メール化などを動員して，日本的経営の抜本的変革に立ち向かうべきであろう。

### 3-2 価格破壊のインパクト

スーパーの経営者の一部には，あと1年半もすれば内外価格差が解消し，価格破壊も終息すると考える人たちがいる。これは，これから台頭してくるディスカウント・ストア（DS）の脅威を過小に評価している。価格破壊はこれからが本番である。この価格破壊が日本の経営慣行を根底から変える可能性を秘めている。

価格破壊は内外価格差の解消などではなく，社会主義国の崩壊と市場経済への転換が真の原因である。先進国は資本と技術を移転し，旧社会主義国の市場経済化を促進する義務がある。さもないと彼らは崩壊した経済状態のままで旧体制に戻ってしまうだろう。経済援助を要請される側の先進国，とくに日本にとって，経済が崩壊した状態で彼らが狂信的社会主義へと復帰することは，核武装国の暴走を許すことになり，最悪のシナリオといえる。彼らを旧体制に逆戻りさせないためには，先進国側がこれらの国々に技術と資本を移転して産業を育成し，彼らの生産する安価で良質の製品を大量に購入することによって，市場経済への転換を支えなければならない。こうして，先進諸国には彼らが生産する莫大な量の安価な良品が流れ込み，世界史的な規模で低価格革命（経済のデフレ化）が起こる。旧社会主義国は貧しい人口大国が多いから，一度この動きが始まると長期に渡って物価革命のトレンドが進行するだろう。

これから台頭してくるディスカウンターは，こうした物価革命を背景に既存の国内流通秩序や価格決定メカニズムを破壊することでビジネスチャンスを掴むだろう。その結果，既存のメーカーや流通産業もグローバルな体制づくりに向けてリエンジニアリングを開始せざるをえない。これと同時に進行する規制緩和にともない，メーカー主導の流通体制は終焉を迎え，日本の物流・マーケティング分野でも大改革がもたらされる。

### 3-3 アジアの生産拠点とDSの提携

こうした日本経済の改革開放政策に近隣のアジア諸国が深く関わってくる。これからは中国・ASEAN抜きではグローバル戦略は語れない。日本海を隔てた直近の中国の活用は，日本企業のグローバル・リエンジニアリングにとって鍵となる。旧社会主義国の特徴は途上国に比べて教育水準が高いこと，基幹産業が完備していることである。日本の生産技術・経営技術を吸収して素早くキャッチアップしてくるだろう。日本と中国の間には狭い日本海があるだけである。日本のあらゆる港，空港が中国製品のジャスト・イン・タイムの搬入先になるだろう。新たに台頭するDSはこれを広く日本中に販売する。その結果，価格破壊は内外価格差の解消

の比ではない規模にまで広がるだろう。すでに日本の家電企業は、華南、フィリピン、マレーシア、インドネシアで日本向けの製品を組み立てている。その製造原価は極めて安い。各メーカーは、それを輸入し、高率のマージンを乗せ「日本価格」で販売している。つまり、内外価格差が社内に落ちる仕組みをつくっている。したがって、ドル・ベース型の企業が高収益をあげてもまったく不思議でない。

この「企業内に吸収されている内外価格差」（高率マージン）は、将来、必ずDSのターゲットになる。アメリカの大手DSは、海外仕入れ価格に13-15%のマージン率を乗せて販売している。もし大手DSが日本企業の海外製造拠点と直接交渉して現地価格で仕入を開始したのなら、メーカー主導の価格設定は壊滅的な打撃を受けるだろう。酒類販売で起こった価格破壊の波は必ず他の製品分野にも起こる。20-30%程度の値引きではなく、1/2、1/3の価格破壊があらゆる分野で同時多発するに違いない。自由貿易の原則を掲げる日本には、日本市場を砦にして外部との競争を遮断する手だてはとれない。文字通りの「国内市場」は存在しないのである。

#### 4 グローバル戦略へのリストラクチャリング

##### 4-1 5つのポイント

こうしたマクロのトレンドのなかで、日本企業の戦略はどうあるべきだろうか。次にグローバル・リエンジニアリングの5つのポイントを指摘したい。

日本企業の再構築の要点は、第1に市場の活用と規制緩和にある。市場の規制緩和を行って円安の方向に誘導するだけでなく、雇用の規制を緩和して労働市場を形成しなければならない。第2に、日本中心の発想を直ちにやめて、グローバルに行動することである。中国、東南アジアをベースにして、再度日本市場の攻略方法を考え直すことである。第3に、ドル・ベース経営の勧めである。連結財務志向を強めて、利益の上がる国の子会社に投資することである。現在、一部上場企業の多くが、この利点に気付いており、海外投資の急増に比べ、国内投資を絞る傾向にある。第4に、利益の出ない事業、子会社、国からは、日本を含めて、できるだけよい条件で撤退することである。戦線を縮小して、投資効率のよい経営体質を回復することが先決である。撤退、とりわけM&Aにおける事業売却は非常に難しい仕事であり、高い水準の経営ノウハウが要求される。こうした困難な職務を担当できる人材を育成することが戦略上の鍵となる。第5に、あらゆるコスト増加の原因、とりわけ為替相場の動きに敏感になることである。中国、ベトナム、インドに注目するのは、単に労賃が安いということではなく、為替水準が低い（通貨が過小評価されている）からだと思えるべきである。こうした国々は、意

図的に為替水準が低くなるように経済政策を導いている。日本企業が国内でどれほど努力しようと、また体力があろうと、為替水準を切り下げていく国と対等の競争はできない。固定相場感覚で頑張っていると、消耗戦を強いられ、疲弊し尽くしてしまう。変動相場制の恐ろしさを認識すべきなのである。中国のような為替の安い国とは正面切って争わず、むしろ生産拠点を設けることによって彼らを活用するという発想に変わるべきである。

#### 4-2 日本の空洞化は起こるか

こういった議論を展開すると、「それでは日本の空洞化は避けられないのではないか」と反論する人がある。もし日本が改革開放をせず、「悪しき円高」の方向へ進めば必ず空洞化するだろう。しかし、グローバルなスケールで再構築への道を進めば空洞化は起こらないだろう。基本的に、日本とアジア諸国は相補関係にあり、日本の1名の失業は、中国や東南アジアで30-40名の雇用をもたらす関係にある。香港でさえ30-40万人の工業部門の雇用減少が、隣国の広東省で300万を超える雇用を生み出した。香港の繁栄、経済構造の高度化（情報・金融産業の隆盛）は隣国広東省の工業化に負っている。同様に、シンガポールの繁栄は、マレーシアやインドネシアの工業化によっている。日本とアジア諸国の関係は、それをもっと大掛かりにしたものになると考えればよい。アジアの人々が豊かになれば、日本製品への莫大な需要が生まれる。アジアの工業化をテコに、日本経済の脱産業化・情報化が進行するだろう。日本経済が改革開放を拒否し、いつまでも製造業にかじりついているのなら、追いかけてくるアジア諸国との競争に巻き込まれ、貿易摩擦が起こるだけでなくコスト競争でも敗北するだろう。日本の生きる道はアジア諸国と相補関係を築くことである。付加価値率の高い製品、具体的には高度技術を駆使した部品類や高度のソフトウェアを組み込んだ電子製品などの知識集約型産業へ高度化して、アジアの一般的な製造業と棲み分け、活用しながら共存する仕組みを考えることである。

#### 4-3 華人企業グループとの提携

アジアの企業群と親密な相補関係を築くためには、通らなければならない関門がある。それは華僑・華人グループとの連携である。華人グループのインナー・サークルへ参加することは、彼らだけが手にしている貴重な情報に接することができるだけでなく、彼ら独特の経営ノウハウを習得するチャンスに恵まれることである。華僑・華人式経営のエッセンスのなかに、日本企業をリエンジニアリングする際に役立つ英知がある。

華僑・華人式経営の最大の長所は、日本企業にとっては固定費であるはずのコストを、変幻自在な変動費に変えていることがある。固定費の変動費化の経営ノウハウこそが日本企業が学

ぶべき点である。華僑・華人式経営では売上高が半減しても、少ないながらも利益を出せる。これは固定費部分が小さくて、ほとんどが変動費になっているからこそ可能なのである。日本企業は、固定費部分が多い（とくに終身雇用コスト）ので、損益分岐点が押し上げられ、ほんの数パーセント売上高が減少しても赤字になりやすい体質になっている。コスト構造の柔軟性が損なわれていることが、日本的経営の最大の弱点である。日本企業は、固定費を変動費化する経営ノウハウを彼らから学ぶ必要がある。

しかし、そうだからといって、華僑・華人のような即座のレイオフまで真似る必要はない。要は、雇用の流動化を実現すればよいのであって、その方法はいくらでも考えられる。日本企業の伝統に即した方法を見い出せばよいのである。

#### 4-4 日本企業の再生とビジネス・プロセス・リエンジニアリング

組織が大きくなれば間接部門が肥大化し、それが固定費増加の原因となる。アメリカ式のリエンジニアリングでは、そこで間接費部門のカットが主眼になる。ところが、間接費部門は組織の頭脳労働を負っている。そこを削減すると組織の知能を損なう結果になりやすい。アメリカ式減量経営（ダウンサイジング）がえてして企業活力を失う結果に陥るのはこのためである。

問題解決の道は間接費部門のカットではなく、間接費部門に直接費部門の働きをさせることであろう。組織を小さな独立採算単位に分割していくと、中小企業の経営がそうであるように、各職能部門の壁が取れていく。50人規模の組織ならば製造部門の人間でも営業が手薄のときにはセールス・エンジニアとして販売を補佐するだろう。人事部門のスタッフでも生産計画が目白押しときには現場に出て手伝うだろう。専門をもちつつも複数の職務をカバーする。社員全員が1クラス程度の人数であるのなら、社員総出の経営がごく自然に行える。間接費部門と直接費部門を区別する理由もなければ、間接費をカットする理由もない。全員が一丸となってコートを走り回るサッカー・チームのような経営が可能になるだろう。これがアセア・ブラウン・ボベリ（ABB）の攻撃型経営の基本である（ピーターズ、1992、1994）。組織をできる限り小さな単位に分割して独立採算にすることと、ビジネス・プロセス・リエンジニアリングでいうところの「分業の否定」は、コインの裏表の関係にある。これによって意思決定の迅速化や現場主義によるエンパワーメントが実現可能になり、コンピュータ・ネットワークを通じた情報共有も可能になる。おそらくそれとともに、日本的経営が本来もっていたような能力主義のもとでの平等原則（「一味同心」の経営：山本七平、1992）も復活しよう。グローバルな視野に立った抜本的な再構築・再設計とその大胆な実行が、日本企業の競争力再生のシナリオでなければならないのである。グローバル・リエンジニアリングに成功した

日本企業は、2000年には、世界最強の競争力をもつ企業としてリバイバルすることだろう。

[参考文献]

- Drucker P.F. (1993) Post-Capitalist Society, Harper Collins Publishers Inc., New York (上田惇生, 佐々木実智男, 田代正美訳『ポスト資本主義社会』1993年, ダイヤモンド社)
- Hammer, Michael and James Champy (1993) Reengineering The Corporation. (野中郁次郎監訳『リエンジニアリング革命』日本経済新聞社, 1993年)
- Morris, Daniel and Joel Brandon (1993) Re-engineering Your Business, MacGraw-Hill, Inc., (近藤修司監訳, 日本能率協会訳『リエンジニアリング』日本能率協会マネジメントセンター, 1993年)
- Peters, Tom (1992) Liberation Management, Alfred A. Knopf, Inc., New York. (大前研一監訳『自由奔放のマネジメント』ダイヤモンド社, 1994年)
- Peters, Tom (1994) The Tom Peters Seminar: Crazy Times Call for Crazy Organizations, Vintage Books (平野勇夫訳『トム・ピーターズの経営破壊』TBSブリタニカ, 1994年)
- Porter M.E. (1986) Competition Global Industries, Harvard Business School Press. (土岐伸, 中辻萬治, 小野寺武夫訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社, 1989年)
- Tichy, Noel M. and S.Sherman (1993) Control Your Destiny or Someone Else Will, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc., New York. (小林陽太郎監訳, 小林則一訳『ジャック・ウェルチのGE革命』東洋経済新報社, 1994年)
- Vogel, Ezra F. (1989) One Step Ahead in China, Harvard College Press. (中嶋嶺雄監訳『中国の実験』日本経済新聞社, 1991年)
- 石川昭, 堀内正博編『グローバル企業の情報戦略』有斐閣, 1994年。
- (財)関西生産性本部・日中経済貿易センター編『中国「生産性・労使関係」調査団報告書』関西生産性本部刊, 1995年。
- 任文俠著 斉藤毅憲監訳『現代中国の企業経営』文眞堂, 1991年。
- リチャード・クー著『よい円高・悪い円高』東洋経済新報社, 1994年。
- 世界銀行著 白鳥正喜監訳『東アジアの奇跡』東洋経済新報社, 1994年。
- 寺本義也, 宮下幸一, 神田良, 岩崎尚人, 山口哲朗『日本企業のグローバル・ネットワーク戦略』東洋経済新報社, 1990年。

## 多国籍企業とアジア ——多国籍企業のアジア進出とアジア企業の多国籍——

井上隆一郎 (桜美林大学)

### 要旨

アジアでの組織的な国際ビジネス活動は、17-18世紀に活躍したオランダ、英国の両東インド会社から始まる。やがて、欧州の「植民地商社」が、次に欧米の資源開発企業や製造業企業も進出した。この間、アジア各地に進出した華僑の中からも、欧米企業と現地社会の間に立って活動する事業家たちが勃興し、華人企業の“源流”となった。

1950年代から60年代にかけての「初期工業化」の段階では、欧米企業の相対的優位が続いたのち、60年代末ごろから、日本企業が直接投資に動きはじめる。その際、華人企業など地場企業との合弁によるケースも多く、結果としてアジア企業の興隆を助けることになった。

70年代には、世界の発展途上国に民族主義、ナショナリズムが高まる中で、欧米企業はしばしば撤退や事業縮小に追い込まれ、日本企業や地場の華人企業の投資も停滞した。しかしその間に、韓国、台湾などNIESでは、60年代から進めてきた「輸出志向工業化」が成果を収め、有力企業が勃興する。タイ、マレーシアなどASEAN諸国も、80年ごろから輸出志向工業化への転換を図った。

1985年の「プラザ合意」を契機に、“円高・ドル安”などの通貨調整が進むと、日本企業やNIES企業によるASEANへの“生産シフト”が急進展をみせ、ASEANの華人企業や民族企業もこれに呼応する。これを通じて、ASEANの工業化が加速し、またアジア企業の事業拡大と多国籍化も進んだ。

90年代を迎えると、「改革・開放」の進む中国が新しい投資の舞台として注目されるようになる。そこでは、華人企業を中心とするNIES、ASEANの企業が活発な投資を進め、また、アジア市場での「巻き返し」をねらう欧米企業も、中国やASEANでの投資を積極的に進めるようになった。これに対し、国内の不況に苦しむ日本企業はやや慎重な姿勢をとっている。

多国籍化を進めつつあるアジアの有力企業の多くは、今も特定の事業家や家族によって所有され、経営されており、またそれぞれ多数の企業から形成されていることから、一般に「財閥」あるいは「企業グループ」と呼ばれる。それらは、その所有者や経営者の性格によって、

「華人系」，「民族系」，「国有・公営企業」に分類できる。また，筆者は，事業分野の広がりに応じて，便宜的に「ワンセット型」「コングロマリット型」「関連産業型」「金融・サービス型」「サービス産業型」の5つのタイプに分けている。

これらの財閥・企業グループを欧米や日本の多国籍企業と比較すると，相対的な弱点，利点の両面でさまざまな特徴がみられる。80年代後半以降の急速な事業拡大や多国籍化は，このうちの利点を発揮した結果といえる。

アジアを舞台とする多国籍企業の今後を展望すれば，華人企業は，今後とも中国での事業を拡大し，とくに製造業分野での活動を広げていくものと考えられる。欧米企業も，中国側の期待に沿って中国産業の近代化に協力し，またアジア全域での市場開拓を進めていく可能性が強い。これに対して日本企業は，NIES・ASEANに中国も加えた，いわば「汎アジア生産ネットワーク」の形成を進めていく方向にあるとみられる。

## 1 アジア経済発展の中の国際ビジネス活動<sup>1)</sup>

アジアでの組織的な国際ビジネス活動は，17-18世紀に活躍したオランダ，英国の両東インド会社から始まる。当時は，それぞれ政府から特権を与えられた両社が，海運，貿易にとどまらず，それを支えるための外交，軍事，さらには行政にまで活動し，アジアのビジネス活動に大きな勢力を振るった。

やがて，産業革命の進行や自由貿易主義の台頭などを背景に，欧州列強によるアジアでの植民地支配が広がる中で，特権的な東インド会社や類似の会社は衰退から解散に向かい，代わって欧州列強の民間企業がアジアでの国際ビジネスに進出してくる。最初は英系のJardine Matheson, Sime Dirbyなどに代表される「植民地商社」が商権を広げ，次に宗主国の資源開発企業や製造業企業，例えばRoyal Dutch (オランダ)，Dunlop (英国)なども，それぞれの植民地に進出した。米国企業も，19世紀末の米国によるフィリピン領有などを経て，この動きに加わった。

この間，東南アジア各地に進出した華僑の中からも，欧米企業と現地社会の間に立って商業，鉱山業，農園などを経営する事業家たちが勃興する。彼らは一般に「comprador (仲介業者)」と呼ばれたが，シンガポールやマレー半島で活躍し，「ゴム王」とまで称されたタン・カーキー (陳嘉庚)のような有力事業家も出た。これらの事業が，今や国際舞台に数多く台頭している華人企業のいわば“源流”となった。

20世紀前半には，日本がアジアでの植民地獲得競争に参入し，それを受けて日本企業のアジア各地への進出も始まる。しかし，その勢いは，第二次大戦での敗北によって，短期間で終



わりを迎えた。

第2次大戦中・大戦後の混乱期を経て、アジア各地は次々と独立を果たす。しかし、平和的に独立を達成した多くの国では、欧米企業が旧来からの資産・商権を維持していた。そのため、1950年代から60年代にかけての「初期工業化」の段階では、各国が進める「輸入代替工業化政策」の中で、欧米企業の相対的優位が続いた。その頃には、古くから活動してきた「植民地商社」が、例えばゴムやパーム油の加工業など、小規模な製造業を手がける例も多かった。また、そのころ「多国籍化」の初期段階にあった米国企業も、アジア各地に進出していった。

60年代末ごろからは、戦後復興を経て高度成長へと向かっていた日本の企業が、それまで輸出を通じて開拓してきたアジア各国の市場で、製造業分野での直接投資に動き始める。例えば、東レ、帝人などの繊維メーカー、松下、東芝などの家電メーカー、トヨタ、日産などの自動車メーカー、さらには味の素、旭硝子などが、そこに加わっていた。

その際、華人企業など地場企業との合弁によるケースも多く、資本面での支援や技術移転を通じて、結果としてアジア企業の興隆を助けることになる。それは、日本の多くの有力企業にとっても、「多国籍化」への最初の重要なステップとなった。

もっとも、この時期には、米国企業の多国籍化への動きがアジアでも活発であり、また欧州企業がこれに対抗し、巻き返しを図っていた。全体としては、アジアでの欧米企業の優位が、まだ保持されていた。

70年代には、世界の発展途上国に民族主義、ナショナリズムが高まる中で、アジアでも“現地化圧力”が強まり、外国企業の活動に制限を加えたり、国営・公営企業や民族企業を優遇する国が多くなる。それによって、欧米企業はしばしば撤退や事業縮小に追い込まれ、日本企業や地場の華人企業の投資も停滞した。

しかしその間に、韓国、台湾などNIES（新興工業経済群）では、60年代から進めてきた「輸出志向工業化」がめざましい成果を収めていた。またNIESから台頭した有力企業の海外進出も始まっていた。タイ、マレーシアなどASEAN諸国も、NIESにならって、80年ごろには輸出志向工業化への転換を図り、外国企業や華人企業の投資を熱心に誘致するようになった<sup>2)</sup>。

1985年の「プラザ合意」を契機に、“円高・ドル安”などの通貨調整が進むと、日本企業やNIES企業によるASEANへの“生産シフト”が急進展をみせる。しかも、ASEANの華人企業や民族企業も、これに呼応して、地元や近隣国での活発な投資を進めた。これを通じて、とくにタイ、マレーシア、インドネシアといったASEAN各国の工業化が加速し、また日本企業をはじめNIESやASEAN企業の事業拡大と多国籍化も進んだ。またこのころには、韓国企業や華人企業の一部が、欧米諸国への投資にも乗り出していた。

この間、欧米企業は、欧州統合や東欧民主化、さらには欧米諸国での活発なM&A（合併・企業買収）などに関心を向けていたこともあって、アジアでの動きは鈍く、この地域での相対的な地位低下を余儀なくされた。アジアでの欧米企業の勢力が、日本企業や他のアジア企業に比べて劣勢に転じたのは、この時期からである。

90年代を迎えると、「改革・開放」の進む中国が新しい投資の舞台として注目されるようになる。そこでは、国内の不況に苦しむ日本企業がやや慎重な姿勢をとったものの、華人企業を中心とするNIES、ASEANの企業が活発な投資を進め、これら企業の多国籍化が一段と進行した。同じ頃から、アジア市場での“巻き返し”をねらう欧米企業も、中国やASEANでの投資を積極的に進めるようになった<sup>3)</sup>。（表1参照）

表1 ASEAN, 中国への外国投資の認可または契約額

(100万米ドル)

		1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
タイ	計	952	1,946	6,249	7,995	7,230	4,953	10,021	4,298
	うち日本	251	947	3,045	3,524	1,444	1,371	1,967	2,707
マレーシア	計	203	818	1,863	3,163	2,302	2,255	2,298	923
	うち日本	22	284	467	990	657	531	308	260
インドネシア	計	848	1,481	4,402	4,719	8,750	8,778	10,323	8,144
	うち日本	380	320	510	1,630	2,241	929	1,502	836
シンガポール	計	547	688	824	833	1,224	1,425	1,676	1,951
	うち日本	227	285	343	277	391	413	527	482
フィリピン	計	78	167	451	804	934	783	290	497
	うち日本	22	29	95	158	310	210	74	105
中国	計	2,834	3,709	5,297	5,600	6,596	11,977	58,123	110,852
	うち日本	263	220	298	436	349	612	2,172	2,960

出所) ジェトロ白書・投資編、アジア開発銀行資料などから作成。

## 2 多国籍化を進めるアジアの財閥と企業

多国籍化を進めつつあるアジアの有力企業の多くは、今も特定の事業家や家族によって所有され、経営されており、またそれぞれ多数の企業から形成されていることから、一般に「財閥」あるいは「企業グループ」と呼ばれる。それらは、その所有者や経営者の性格によって、「華人系」、「民族系」に分類することが可能であり、このほか国家、政府機関によって所有し、経営されている「国有・公営企業」がある<sup>4)</sup>。また、筆者は、これら財閥や企業グループを、事業分野の広がりに応じて、便宜的に以下の5つのタイプに分けている<sup>5)</sup>。

- (1) ワンセット型——多くの基幹的な産業を、互いに連携させながら、幅広く展開するもの。
- (2) コングロマリット型——多様な産業を、相互の関連性にかかわらず手がけるもの。
- (3) 関連産業型——特定あるいは少数の産業を中心に、その関連産業を含めて形成されるもの。
- (4) 金融・サービス型——銀行など金融機関を中核に、関連するサービス産業に多角化したもの。
- (5) サービス産業型——不動産、運輸、流通などの事業を中心に、関連サービス産業を手がけるもの。

これらの分類に沿って、現時点で最も多国籍化が進んでいるとみられる財閥、企業グループには、以下のようなものがある<sup>6)</sup>。

#### ・華人系の財閥・企業グループ

##### [コングロマリット型]

李嘉誠（香港）——不動産から貿易、インフラ、エネルギー、通信などの事業にまたがり、カナダ、ヨーロッパ、中国などに進出。

Salim（インドネシア）——貿易、セメント、食品、洗剤、自動車、金融、不動産などを手がけ、アジア各地や中国に進出。

CP（タイ）——貿易、飼料、養鶏、水産、食品、流通などを中心に、オートバイ、ビール、石油化学、通信などにも多角化し、アジア各地や中国、ヨーロッパに進出。

Kuok（マレーシア）——貿易、農園、食品、セメント、不動産、情報などに多角化し、近年はとくに香港、中国、フィリピン、カナダなどに進出。

##### [関連産業型]

台塑（台湾）——プラスチック、化合繊、石油化学が中核で、米国にも大規模投資。

大同（台湾）——電機・エレクトロニクス関連分野を総合的に展開し、米国、中国に進出。

統一（台湾）——食品、流通を中核に、エレクトロニクスにも多角化し、米国、中国などに進出。

Acer（台湾）——パソコン、半導体などで急成長をとげ、米、欧、アジアに進出。

Semi-Tech（香港）——ミシン、音響機器などで米国、日本の有力企業を次々に買収。

Saha Pathana（タイ）——家庭用品、衣類、洗剤、化粧品、食品などで日本企業との合併

事業を多数展開。

[金融・サービス型]

OCBC (シンガポール) ——農園, 貿易, 食品などの有力企業を系列下に持ち, アジア各地に進出。

Bangkok Bank (タイ) ——金融関連サービスを幅広く展開し, 貿易, 繊維, 食品などの有力企業に影響力を持つ。アジア各地にも進出。

Lippo(インドネシア) ——中国に進出し, 金融, 不動産などを展開。

[サービス産業型]

Wheelock (香港) ——運輸から貿易, 流通, ホテル, 放送などに多角化し, 米国, アジア, 中国に進出。

Hopewell (香港) ——不動産からインフラ, とくに電力に進出し, 中国やアジア各地で大規模投資。

Evergreen (台湾) ——海運から航空, 運輸関連サービスなどに多角化し, 国際的に活躍。

・民族系の財閥・企業グループ

[ワンセット型]

三星 (韓国) ——繊維, 食品からエレクトロニクス, 重工業, 石油化学に多角化し, 近く自動車にも進出する予定。欧米, アジア, 中国に進出。

現代 (韓国) ——建設から重工業, 機械, 自動車, エレクトロニクスなどに多角化し, 欧米にも進出。

Siam Cement (タイ) ——セメントから鉄鋼, 製紙, 機械, エレクトロニクス, ゴム, 石油化学などに多角化。米国, ベトナムに進出。

[コングロマリット型]

Sime Darby (マレーシア) ——もと英系商社で, 貿易, 農園, ゴム, エンジニアリング, 金融などを展開し, アジア各地にも進出。

Bakrie (インドネシア) ——貿易から鋼管, 農園, 金融, 通信など多角化し, 中国, ベトナムなどに進出。

Soriano (フィリピン) ——ビール, 肥料, 鉱山, 金融などに多角化し, ビールではアジア各地に進出。

[関連産業型]

ラッキー金星 (韓国) ——化学と電機・エレクトロニクスを中核に関連分野を手がけ, 欧米, アジア各地に進出。

鮮京（韓国）——繊維から貿易，石油化学，石油などに多角化。

〔サービス産業型〕

韓進（韓国）——陸運から海運，航空，保険，建設に多角化。

Bimantara（インドネシア）——大統領血縁のグループで，海運，不動産，貿易から航空，放送，自動車，石油化学などに多角化。

Ayala（フィリピン）——金融，貿易から建設，農園，不動産などに多角化。

・ 国営・公営の企業グループ

〔関連産業型〕

浦項（韓国）——鉄鋼一貫メーカーで，各種関連事業にも多角化し，米国，中国などに進出。

Keppel（シンガポール）——造船，機械，エンジニアリングから金融，建設，不動産などにも多角化し，アジア各地や中国でも大規模投資。

Proton（マレーシア）——三菱との合弁による乗用車メーカーで，欧州やアジアへの輸出拡大，フィリピンやベトナムへの進出に動く。

### 3 多国籍化の要因，多国籍企業としての特徴

アジアの財閥・企業グループが事業の多国籍化を進めてきたのには，製造業分野で急成長をとげた韓国，台湾などの企業についていえば，日本企業の場合と同様に，貿易摩擦の回避，資源確保，低賃金労働力の活用，新市場の開拓といった要因が強かった。近年はこれに，欧米企業や日本企業のグローバル化への動きに対抗するというねらいも加わり，それが次第に強まっているとみられる。

他方，香港やASEAN諸国から台頭してきた華人企業の場合には，しばしば政治的，あるいは民族的な排斥，抑圧を受けてきた華人の不安定な立場から，もともとリスク分散のため海外に資産を持ってきた経緯がある。これが近年では，国際的な華人ネットワークの形成や活用を通じて，より積極的な海外投資に変質してきたという傾向がみられる。また，その事業分野は，もともと商業，金融，不動産などの非製造業に偏っていたが，近年は製造業分野にも広がっている。

これらの財閥・企業グループを欧米や日本の多国籍企業と比較すると，さまざまな特徴がみられる。このうち，相対的な弱点とみられているものには，

－ 封鎖的所有と家族支配

—外国資本・外国技術への依存

—国家的枠組みからの拘束

などがある。それらは、アジア諸国の発展途上国としての諸条件からみて、ごく当然、ないしはやむをえないものと考えられる<sup>7)</sup>。

しかしその一方では、経済の急成長・国際化にともなって、あるいは政府による支援や指導を通じて、株式の公開や上場を進めたり、先進国での経験をもつ人材（テクノクラート、エンジニア）を獲得したり、先進国企業を買収するなどを通じて、弱点の克服に努めつつある。そうした努力の中には、いわゆる「後発性の利益」を活用することで、大きな効果を上げつつある部分も少なくない。

他方、アジアの財閥や企業グループには、欧米や日本の有力企業と比べての「相対的な利点」もある。例えば、

—若手経営者の優れた国際感覚

—華人の国際的ネットワークの存在

—事業経営・資金調達での機動力

—欧米型・日本型などの特徴をとり入れた「ハイブリッド経営」

—新興勢力としてのチャレンジ精神

などがその例である。それらは、既存の秩序や利益に妨げられない「新興勢力」としての利点であり、欧米企業や日本企業の経験やノウハウに学ぶことのできる立場を活かした利点でもあろう。そして、80年代後半以降の急速な事業拡大や多国籍化は、こうした利点を最大限に発揮した結果といえよう。また、アジアから台頭しつつある多国籍企業での競争優位は、欧米企業や日本企業に比べて、より多様な要因から形成されているように思われる。

#### 4 アジアでの多国籍企業の動向と展望<sup>8)</sup>

1990年代を迎えてからのアジアでは、まず92年以降の中国での空前の“投資ブーム”が注目を集めた。外国企業による中国向け投資の契約額は、92年が580億ドル、93年が1,100億ドルに達した。

そこでは、NIES・ASEANの華人系企業が、それまでの輸出向けを中心とした製造業分野に加えて、とくにインフラ・不動産部門での巨額の投資を進めた。そこには、中国の大胆な「改革・開放」路線に乗り、新しいビジネス・チャンスをとらえることとともに、「祖国の経済発展に貢献したい」という華人たちの想いも反映されていたとみられる。

欧米企業も、食品、日用品、通信機、自動車、重電機器などの製造業分野で、市場開拓をね

らいとして活発な動きをみせた。それは、80年代後半のASEAN地域への投資で、欧米企業が日本企業やアジア企業に比べて「出遅れた」との認識があり、それを取戻そうとする意欲が強かったためともみられる。

これらに比べ、日本企業の姿勢は、少なくとも中国側の眼からは、「やや慎重」、あるいは「消極的」と映った。それは、「バブル崩壊」による日本国内での不況や、それに対応しようとする日本企業の「リストラ作戦」によるところが大きいとみられている。

中国に続いて開放を進めつつあるベトナムでも、豊富な労働力や資源への期待も含めて、93年以降になって、外国企業の進出が活発化しつつある。とくにNIES・ASEAN企業や欧米企業が活発に進出し、それらに比べると、日本企業はやや出遅れている。

さらに94年頃からは、東アジア諸国にならって経済自由化を進めてきたインドでも、外国企業の進出が活発になっている。そこでも、欧米企業やASEAN企業の活発な動きに比べて、日本企業の動きはあまり目立たない。

他方ASEAN地域では、90年代初めの小康状態を経て、93年以降は再び投資が活発化しつつある。そこでは、地元の華人系・民族系企業による投資のほか、「円高再燃」に対抗するための日本企業の生産シフトが再び活発となり、さらに欧米企業の市場開拓をねらった投資も増えつつある。ASEAN地域への外国企業の進出は、一部での「頭打ち」あるいは「峠を越えた」との予想に反して、長期的な増加傾向をみせているようにも見える。

アジアを舞台とする多国籍企業の今後の事業展開を展望すれば、まず華人企業は、今後とも中国での事業を拡大していくであろうが、その過程では、中国での期待や必要性に応じて、製造業分野での活動を広げ、またそれを通じて中国の国有企業などの改革・近代化に協力していくことも必要になってくるものと考えられる。欧米企業も、当面の市場開拓をねらった中国への進出が、中国側の期待に沿って中国産業の近代化に、あるいはアジア全域での市場開拓へと広がっていく可能性が強い。（表2参照）

表2 アジアでの活動が目立つ欧米系多国籍企業

企業名	国別	業種	主要な進出先
GM	米国	自動車	台湾、インドネシア、インド
Chrysler	米国	自動車	中国、ベトナム
Volkswagen	ドイツ	自動車	中国
Peugeot	フランス	自動車	中国
GE	米国	電機・ガスツカ	アセアン、中国、インド
IBM	米国	コンピュータ	アセアン、中国、インド
AT&T	米国	通信機・半導体	アセアン、中国
Motorola	米国	通信機・半導体	マレーシア、中国
Siemens	ドイツ	電機・通信機	アセアン、中国、ベトナム
Philips	オランダ	家電	台湾、アセアン、中国
ABB	スイス・ドイツ	重電機	アセアン、中国
DuPont	米国	化学・合成原料	アセアン、中国、インド
3M	米国	材料・テープ	アセアン
Bayer	ドイツ	化学・医薬品	アセアン、中国、インド
Hoechst	ドイツ	化学・医薬品	アセアン、中国
ICI	英国	化学	台湾、アセアン、インド
Ciba-Geigy	スイス	医薬品	アセアン
P&G	米国	洗剤・日用品	アセアン
Coca-Cola	米国	飲料	アセアン、中国
Pepsico	米国	飲料	アセアン、中国
Anheuser-Busch	米国	ビール	中国
Unilever	英・オランダ	洗剤・食品	アセアン、中国、インド
Nestlé	スイス	食品	アセアン、中国
Heineken	オランダ	ビール	シンガポール、中国

資料)「ジェトロセンサー」94年8月号所載の特集『欧米企業のアジア戦略』および「中央公論」94年12月臨時増刊号所載の田中彰夫『中国市場の開拓を急ぐ欧米企業』などから作成。

これに対して日本企業は、これまでNIES・ASEANを中心に配置してきた「生産・輸出基地」を、やがては中国にも広げて、いわば「汎アジア生産ネットワーク」の形成を進めつつ、中国市場の開拓をもめざすという方向にあるとみられる。その際、中国での国有企業、公営企業などとの合弁・提携を進めたり、これまでのさまざまな経験・実績も踏まえながら、場合によっては華人企業や欧米企業と手を結んでいくケースも多くなると考えられる。

[注]

- 1)本項は、以下の拙著での記述をもとにしている。井上隆一郎『アジアのビッグビジネス』（講談社現代新書、1989年）、井上隆一郎編『新版・アジアの財閥と企業』（日本経済新聞社、1994年）。
- 2)井上隆一郎『タイ——産業立国へのダイナミズム』筑摩書房、1991年および青木健『輸出



志向工業化戦略——マレーシアにみる光と陰』日本貿易振興会，1994年に詳しい。

- 3) 90年代の中国やASEANへの外国投資については，以下の報告に詳しい。『中央公論94年12月臨時増刊，中国ビジネス総点検』の第5部「巨大市場を動かす外資系企業」。そこには，山崎恭平，田中彰夫，小針進・室岡鉄夫各氏および筆者の報告が収録されている。
- 4) 井上隆一郎編『新版・アジアの財閥と企業』27-30頁。
- 5) 前掲書，32-36頁。
- 6) 主要な財閥，企業グループについては，前掲書および井上隆一郎『アジアのビッグビジネス』（講談社現代新書，1989年）を参照。
- 7) 詳しくは，井上隆一郎編『新版・アジアの財閥と企業』36-45頁を参照。
- 8) 本項については，前掲『中央公論94年12月臨時増刊』に所載の報告，井上隆一郎「対中国・企業戦略の国際比較と展望」および『ジェトロセンサー』94年8月号に所載の報告，井上隆一郎「アジア市場の奪回目指す欧米企業」を参照。

#### 【参考文献】

井上隆一郎編『新版・アジアの財閥と企業』日本経済新聞社，1994年。

井上隆一郎『アジア・ビジネス新潮流』ジェトロボックス，1995年。

井上隆一郎『グローバル化進める華人企業集団』（『週刊東洋経済』臨時増刊，1993年11月2日）。

「欧米企業のアジア戦略」（『ジェトロ・センサー』1994年8月号特集記事）。

「巨大市場を動かす外資系企業」（『中央公論94年12月臨時増刊，中国ビジネス総点検』に所載）。

国連社会経済開発局，江夏健一監修，IBI訳『発展途上国の多国籍企業』国際書院，1994年。

国際貿易投資研究所『欧米多国籍企業のアジア戦略と日本の位置づけ』1994年。

国際貿易投資研究所『90年代における日本企業の新アジア投資戦略』1994年。

関満博『フルセット型産業構造を超えて』中公新書，1993年。



# 自由論題



## Japanese Automobile Firms in India — Maruti Suzuki and the transfer of technology —

Kiyoshi KASAHARA  
Rikkyo University

### Abstract

Suzuki ventured in to India in the early 1980's when the major manufacturer in Japan had their hands full with local production in Europe and were paying no attention at all to Asia. The fact that there are still no prominent foreign automobile manufacturers participating in the Indian market does not detract from the fact that Suzuki has grown to hold a 70% share of the market, achieving a great success in India. Behind such a success story as Suzuki's lies calm self-evaluation, unique management ideas, and the choice of an appropriate overseas strategy.

Not only Suzuki, but most Japanese manufacturers have transferred work-place knowledge or know-how mainly through the exchange of people or OJT, integrating it in to the personnel or system. Generally speaking, methods for technological transfer can be divided into three major categories.

- (1) Where technology exists in an objectively and explicitly stated form, such as patents, diagrams, and manuals and these are used to transfer the technology.
- (2) Where machines and equipment are transferred and the technology that is a part of them is transferred.
- (3) Where technology that is integral to humans (or human organizations) is transferred through direct OJT by using or dispatching people.

However, despite the fact that this way of doing things is very effective as a method of transferring technology, it does require time and money. Furthermore, there is also the side to it that it is affected by the trend to "hoard and hide knowledge or know-how", rather than technology existing in an objectively stated form, such as patent, diagrams or documents written as manuals.

The success of Suzuki in India depended upon the great deal of cooperation received from those involved, and it may be nothing more than a success under extremely favorable conditions. Suzuki's withdrawal from management of their production subsidiary in Spain indicates that the Suzuki style of management and production methods cannot be effectively applied in European and American countries where the labor unions are powerful and there exists inflexible work habits. In order for Suzuki to succeed in such societies, a great deal of experience and change to the corporate culture of Suzuki itself is necessary.

## Introduction

The automobile industry is already a mature one, and after the Japanese economic bubble burst Japan's major automobile manufacturers were troubled by an excess of production facilities. It is said that in the following ten years even global automobile manufacturers will not be able to avoid reorganization in the industry such as mergers or takeovers. Under such conditions, the world's major automobile manufacturers are competing to strengthen their strategies for Asia. This more has been brought about by Eastern Asia's economic development, along with the prediction that by the year 2000 close to 70% of growth in the world's automobile industry will rely on Asia.

Japanese automobile manufacturers have taken the lead on European and American manufacturers in advancing into Asia. Japan's major manufacturers, such as Toyota and Mitsubishi, moved into the Asian market from the 1960's and 1970's, selling trucks, passenger cars and so on. Then, from the mid-1980's many of Japan's manufacturers began to take advantage of the high-valued Yen to carry out direct investment in Asian countries. Not only is the development of Asian firms and their corporate demand currently increasing but there is also an increase in middle class people who purchase automobiles for personal use. This means that there is not only an increase to the body of demand for automobiles for personal use. This means that there is not only an increase to the body of demand for automobiles in Asia, but also that there are changes occurring in the social class that supports this demand. Up until now there has existed a division in the automobile market in Asia where luxury cars were from European manufacturers and small to medium cars were from Japanese manufacturers, but with their growth the incursion of American manufacturers has also become prominent. It is thought that in the future competition between Japanese and American manufacturers in the Asian market will greatly intensify.

## Suzuki's venture into India

The Indian automobile industry was established in the 1950's, with approval for the founding of Hindustan Motors Ltd., Premier Automobile Ltd., etc. However, after these socialistic industrial policies and protective policies were taken, the reality was that there followed a period of over twenty years where foreigners were excluded from the market. At the beginning of the 1980's the need for radical changes to the automobile industry began to be recognized at a political level, and the "Maruti Project" was commenced with Sanjay Gandhi at the head. This project aimed to produce a national car that was fuel-efficient and priced within the reach of ordinary people, and through this also develop an industry producing related parts. Sanjay Gandhi decided to construct a factory in Gurgaon, on the outskirts of New Delhi, and a factory was built with an area of 80,000 square meters, the largest in India at the time. After his sudden death the Indian government took over control of "Maruti Limited", and on the 13th of October 1980, promulgated the Maruti Limited law. This law was then debated and passed. As a result of this, in February

1981 the Indian government established "Maruti" as a 100% government run business, and a yearly goal of producing 100,000 passenger cars and 40,000 light commercial vehicles was set. Along with the major Japanese companies, all companies vied for a part in the Indian government's "Maruti Project". However, at the time direct investment into Europe and American was an urgent and major problem for Japan's major automobile manufacturers, and it appeared that they were not necessarily pro-active about advances into India. Eventually Suzuki, who excels in technology for compact cars and light vehicles, became the partner in the joint management of the "Maruti Project." At the time Indian laws concerning foreign investment allowed a contribution of up to 40 %, but Suzuki's contribution was 26%, or 4.8 billion Yen.

Suzuki is one of Japan's top manufacturers of light vehicles, but does not hold the same strong image in America or Europe that Toyota, Nissan, and Honda does. This is because their production centers on mainly compact and light automobiles, and the only overseas production subsidiaries they have, including motorbike production, are Kami Automobiles in North America (Canada), and in Europe Suzuki Spain's production subsidiary Santana Motors (Spain, abandoned in 1994) and Magyar Suzuki (Hungary). Nevertheless, Suzuki's motorbike production ventured into Asia and South and Central America from an early stage. Subsidiaries financed 100% by Suzuki were established and production begun in Thailand in 1968, Indonesia in 1971 (automobiles from 1976), the Philippines in 1975, and Columbia in South America in 1982. Excluding Indonesia's case, overseas advances in the field of passenger car production went into full swing from the 1980's. Their advances continued with Pakistan in 1982 and India in 1983, with their share of the passenger car market having already grown to 66% in Pakistan and 70% in India. On top of this Suzuki has take the lead over Japan's major automobile manufacturers with its decision to establish Chang'an Suzuki automobile in China.

Suzuki's overseas strategies center to Asia and Central and South America, and are not unrelated to the self-evaluation and unique management ideas of Suzuki himself. The president, Osamu Suzuki, depreciates Suzuki by joking "we are just a small firm." Based on this he also points out the importance of overseas ventures in different regions, with different methods, and with ideas different from those of the major automobile manufacturers.

"There are 4 billion people living in areas where automobiles are still uncommon. This is our market."

"As we cannot advance on our own, we must pursue the markets in our own original way."<sup>1)</sup>

For Suzuki ideas differing from those of other companies are to "compete where there is no competition" and "sell low-price cars in developing countries." The different regions and methods refer to advancing into Pakistan, India and China, developing countries where no major automobile manufactures have gone, and to always carry out these ventures in cooperation with local firms or at times government run businesses.

The president Osamu Suzuki sometimes spends two weeks visiting factories and carrying out inspections. With his motto of "there is money lying around factories", hi checks every nook and cranny of the factories giving many instructions on how to slim-down the factories, conserve

effort, and improve manufacturing process. He is also a proponent of "merging associated firms employing 100 people or less" and the "standardization of parts between the six firms producing light vehicles"<sup>2)</sup>, taking a central role in their promotion. This strong sense of cost and rationality is closely related to the president's own management ideas and overseas strategies under a corporate culture such as this has been highly praised by European and American car analysts such as Marion Keller. With his unique management ideas, Suzuki has achieved globalization and continues to maintain his original stance in these times of increasing competitiveness and calls for the reorganization of the automobile industry.

### Quality control (Q.C.) activities in Maruti

There are several problems that must be overcome before a Japanese firm, and in particular an automobile manufacturer, can get local production under way overseas. In regards to local production system, the problem is of how to handle flexibility of employee management and quality control.

The flexibility of employee management and production system is one of the important elements supporting the competitiveness of Japan's manufacturing industry. What is meant here by "flexibility" is that of work method and the borderline between management and workers. In more concrete terms, Q.C. activities are carried out based on small-group activity, with the prerequisite of a system where 1) (there are only a few vaguely defined professional duties, 2) changes to professional duties (rotation) are accepted from the viewpoint of management needs or personnel training, and 3) there is "multi-skilling" and an in-house training or qualification system that makes this possible. The degree of participation in these activities is taken into account in personnel considerations. On top of this, the in-house labor unions non-intervention on these points, in relation to improvements to productivity, is a prerequisite condition.

Maruti Suzuki's occupational hierarchy consists of levels 1 to 19, with initial recruitment being levels 3 to 7 for IT I (occupational training school) qualifications, level 8 for people holding a normal degree, and between levels 8 to 10 for supervisors. Recruits at level 11 are chosen from amongst university and between with technology related degrees. The fact that along with the occupational categories a hierarchy is also clearly defined is a characteristic of firms run by the Indian government. In Maruti Suzuki, people of levels 3 to 7 on the site received absolutely no in-house training for almost ten years after the initial training at the time of recruitment, and were given no chance to improve their skills. The situation was the same for the supervisors, section chiefs, department chiefs, and official in levels 8 to 19, and changes of post (rotation) for training personnel were not being carried out. In the 1990's the flaws in the traditional training system were pointed out, and a new training system was commenced<sup>3)</sup>.

Maruti's Q.C. started from a suggestion system and 5S, being organized in the form of small-group activities from around 1985. By August 1994 there were 320 Q.C. circles and all people of chief clerk rank or lower were participating. Q.C. activities are required of each group



once a month, but because of commuting problems when returning home these were carried out at the site for seven minutes during reach of the morning and afternoon breaks. In addition, these activities were also carried out when the line is stopped for 45 minutes on the first Wednesday of every month and Q.C. activities were carried out.

Currently the Q.C. office has a staff of four, and there is a system such that each section has a person whose responsibility it is to take notes of the discussions at the meeting and the number of participants (frequency of participation), analyze this and relay the results to the top. However, much hardship and a process of trial and error were unavoidable in putting into practice the suggestion system and 5S, and in introducing the small-group activities.

"We even had problems with the suggestion system in the beginning. There was no response to our calls. Maybe they weren't exactly sure of what to do. So I think it was good that we educated the them leaders by training them in Japan and made them understand how things were done over there. With these people as a core we visited each of the sites giving hints about points that were troubling them, that they were stuck on, or as to whether work couldn't be carried out easier, advised them to give suggestions based on these. In the first year there were 900 suggestions and 66 of these were implemented. After this we worked to get the small-group activities going using the tools of Q.C. From 1986 a Q.C. tournament was held involving the entire company and the vest group went on to participate in the tournament held in Japan, this becoming an enormous incentive for the works. According 1993 statistics each worker made about 18 suggestions, and two Rupee (equivalent to about 6 Yen) were given for each suggestion, regardless of content. Detailed figures are given separately." (R. Ramesh, head of Q.C. office.)

In India a socialistic principle of equality has been taken as a long term political measure. Because of this the organizational structure of government run forms has been formed into a hierarchy, and despite the fact that occupations therein are clearly defined there was no great diggerence between the wages of white collar (including engineers) and blue collar workers. However, the Caste System still exists as part of the social structure and people's way of thinking, restricting people's actions and mentality in relation to all things. Realizing a Japanese style of Q.C. under these conditions means for blue collar workers that they discuss problems concerning other types of work or the work of seniors in equal ground. The problem was insted with the white collar workers, engineers, and the junior management level. They were not well of in terms of pay, overly concerned with work positions and were said to have a strong tendency to seek from the managers preferential status or treatment based on this. The reasons that the opposition of such a stratum could be suppressed can be identified as the fact that many of them were trained at Suzuki factories in Japan, firstly bringing about a change in attitudes, as well as the fact that the chairman and president V. Krishna Moorthy and the current president R. C. Bhargava had a sound understanding of the Japanese style production system and Suzuki's management policies. They felt that using the Maruti Project to establish in Indian society not only the Japanese style production system but also Japan's labor culture was a kind of mission for them.

"In Maruti's case the chairman and president V. Krishna Moorthy held an ideal of the Maruti firm using the introduction of the Japanese style production system to learn Japan's labor culture, and wanted to use this to promote India's economic development. So from the beginning he wasn't swayed by the management or engineer's negative reaction to the Japanese way of doing things, and even wore the Maruti uniform when he attended the government's official functions. What's more, he distributed letters to the employees once every two to three months, and I think this contributed greatly to the forming of the Maruti culture." (R. Rastaban, head of personnel department.)

Not only did they wear the Maruti uniform when attending the government official events or parties, but they also wrote letters once every two months addressed to "my beloved colleagues." In these letters they explained in the Indian languages improvements to quality, the importance of rules, and the excellence of the Japanese labor culture. These acts had a great impact on the forming of Maruti Suzuki's corporate culture, and also served to suppress the appearance of discontent amongst the white collar workers, engineers, and the junior management level.

Some modifications were made to the Japanese method in relation to 1) putting into practice group decisions, and 2) job rotation. The Japanese system of reaching a decision by using a circular letter was not introduced at all<sup>4</sup>). However, this does not mean that they used the top-down decision making process traditionally found in the Indian bureaucracy either. In the Maruti Udyog company, the "sahyog samiti" takes the place of the labor-management negotiation system used in Japan, with decisions being made through group discussions with the in-house labor unions and then a management committee system, this all being carried out from an overall standpoint of sharing information and negotiation. Even though about ten years have passed since this project was started, very little has been done to put into practice job rotation or personnel transfer. It has been noted that in Indian society there is a strong prejudice based on the type of occupation. Furthermore, this company has only just started and it appears that they all have their hands full, the employees themselves trying to master the work they were hired for, and the management side with how to teach this work.

### Technological transfer and the "hoarding and hiding of knowledge or know-how"

Methods for technological transfer can be divided into three major categories.

- 1) Where technology exists in an objectively and explicitly stated form, such as patents, diagrams, and manuals, and these are used to transfer the technology.
- 2) Where machines and equipment are transferred and the technology that is a part of them is transferred.
- 3) Where technology that is integral to humans (or human organization) is transferred through direct OJT by using or dispatching people.

The technological transfer in European and American multi-national firms centers on method 1), with methods 2) and 3) generally taking the form of supporting this. In the case of Japanese manufacturers, and in particular Suzuki, method 3) is central, with methods 1) and 2) being used to back this up. In particular, Suzuki has a strong sense of the importance of the exchange of people and training in the technological transfer, and as of December 1993 from Maruti Suzuki alone a total of around 893 engineers, managers, and group leaders from the site have been trained in Japan. A total of around 610 instructors have been sent from Japan, and there is always around 30 specialists (half permanently stationed and half dispatched) stationed there giving technical instruction. As of September 1994 Maruti Suzuki was purchasing parts from 385 manufacturers, with nine joint ventures between Maruti and Indian firms, and 35 firms receiving technological support from Japanese manufacturers.

It is said that the Japanese firm's characteristic pattern of developing technology, along with the process of establishing a Japanese style production system, has had a great deal of influence on the fact that Japanese firms rely greatly on technology transfer that centers on the exchange of people and OJT, rather than (or along with) manuals<sup>9)</sup>.

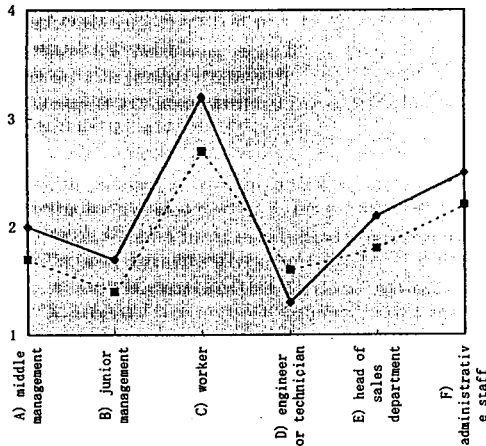
While Japanese firms have introduced automated facilities and production control methods and manuals from Europe and America, they have independently formed their own ability to select technology and production methods. These are the result of repeated attempts to deal with (adapt to) Japanese conditions and sites. These are an integral part of the people and organizations, and are like know-how to code or make records. On top of this, Japanese company structures lack the opportunity to change this know-how or tacit knowledge integral to the people or organizations, into explicit knowledge and standardize and share this in the form of manuals.

When trying to transfer knowledge integral to people or organizations with emphasis on the exchange of people or OJT, one is faced with the problem of "hoarding and hiding knowledge or know-how" based on occupational prejudice or "credentialism". Even in India there is a deep-seated recognition that knowledge or know-how gained on the job is your own possession that you do not want to teach to others, or that work or abilities that only you can do are useful tools for when bargaining with management. Comments often heard when interviewing managers or engineers working for Japanese firms in Europe, America, or Asia is that "bringing people to train in Japanese factories does transfer technology to that person, but this technology is not always carried over to the other (partner) firm or organization."

Figure 1 shows an evaluation by Japanese staff of the "hoarding of knowledge or know-how", and table 1 gives the results of asking the Indian staff (middle management) about the correlation between this way of thinking as the Japanese management policies.

Figure 1 Evaluation of Indian Employees by Japanese staff (N=20)

Question: "Have you ever come across workers or staff from Maruti Suzuki showing reluctance to teach others the knowledge or know-how they gained from training or working in Japan?"



1: often 2: occasionally 3: rarely 4: never 5: don't know

solid line — Japanese technical staff, dotted line — Japanese administrative staff

Note) The figures given are the average of each person's evaluation, not including the answer "don't know".

According to figure (1), it can be seen that amongst Japanese staff the "engineers and technicians" and "junior management" more often experienced the "hoarding and hiding of knowledge and know-how". This is related to the fact that despite the organization being hierarchically-structured and work roles being clearly defined, there is very little qualitative difference between the wages of workers because this structuring is based on a socialistic principle of equality. It could be said that their identity, based on status and roles, is being strongly threatened. When introducing the Japanese style of Q.C., the strong dissatisfaction and lack of interest shown by this stratum is not unrelated to the above mentioned situation.

"I think that the trend towards individualism is strong in the management people such as department chiefs and the engineers, but I think the group mentality and feeling of comradeship amongst the workers on site is very strong. They like to gather and talk to people, and their mentality is one of showing off in front of people by acting like they know a lot. On top of this, the Japanese people's image and Maruti's status are high so I think they all felt strongly about trying to take in everything of the Japanese way in a positive manner. The fact that they did not pass on knowledge or know-how to others is something that is bound to occur when there are strict criterion for personnel and employment condition are unstable. In India, however, this sort of thing may apply to those in high positions or engineers, but not to the workers." (R. Ramesh, head of Q.C. office.)

Table 1 Evaluation by Indian staff (middle management) of the correlation with Japanese management policies (N=20)

Question: "In order to eliminate the 'hoarding and hiding of knowledge or know-how', how important do you consider the follow policies or systems to be ?"

- A) A stable employment system [1.6]
- B) A wage system based on seniority [2.8]
- C) A promotion system based on seniority [2.7]
- D) The introduction of job rotation [1.5]
- E) Emphasis and sharing of management ideas and goals [1.7]
- F) A Flexible employment system [x]
- G) Group decision making [1.5]
- H) A group responsibility system [1.5]
- I) In-house labor unions [3.6]
- J) A high-level of welfare (housing, etc.) [2.4]
- K) Emphasis of the principle of equality [x]
- L) Introduction of Q.C. activities [1.7]

1: Extremely important 2: Important 3: Not very important 4: Not at all important  
5: Don't know

Note) 1. The figures given are the average of each person's evaluation, not including the answer "don't know".

2. "X" means that many answered "don't know", making an average meaningless.

Table 2 Maruti Udoyogu Q.C. circle activities

	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Number of Q.C. circles	-	7	76	302	326	329	314	321	320	285
Number of suggestions	Q.C. group	-	20	1,822	5,247	5,281	6,578	-	-	-
	Individual	-	881	8,303	10,222	12,189	13,979	-	-	-
	Total	-	901	10,125	15,469	17,470	20,557	18,933	45,691	51,718
Number of suggestions implemented	Q.C. group	-	2	702	1,982	2,640	2,491	-	-	-
	Individual	-	64	1,398	2,141	2,269	2,051	-	-	-
	Total	-	66	2,100	4,123	4,909	4,542	6,729	10,436	14,734
Number of Q.C. meetings held	-	-	-	-	-	-	731	2,526	2,878	3,072
Effective value of cost savings (1 Rupee=3.3 Yen)	Q.C. group	-	-	1,100,000	3,400,000	4,752,000	5,505,000	-	-	-
	Individual	-	80,000	1,400,000	3,700,000	4,106,890	9,265,000	-	-	-
	Total	-	80,000	2,500,000	7,100,000	8,858,890	14,770,000	13,980,000	88,677,000	54,295,000
Total number of employees	-	2,312	2,791	3,403	3,527	3,629	3,721	3,945	3,993	4,042

Table (1) shows that there is an understanding that with Japanese management policies, overcoming that "hoarding and hiding of knowledge or know-how" is interrelated to "job rotation", "group decision making", and a "group responsibility system" (1.5 for the above), or a "stable employment system" and "emphasis and sharing of management ideas and goals." In order that the Japanese style of Q.C. can function and knowledge and technical skills are shared in the organization (company), it is important that the employees understood that individual profit and organization profit coincide, and that they are protected under a "stable employment system." Furthermore, this process is supported in reality by an in-house training system and "job rotation", and in terms of attitude by the "emphasis and sharing of management ideas and goals".

The core of technological transfer in automobile production or the manufacturing of parts does not assume knowledge or technology leading to research/development or innovations. Instead the problem is of how to produce and share knowledge or technology that will lead to constant improvement and reform, and transfer: the planning or exchange ability needed for machine or production system operation, machine adjustment, maintenance, and to adapt to changes to the type of production equipment; the problem finding/solving ability needed to find the reason behind defects and prevent them from happening again; and the ability to handle abnormalities.

In Japanese firms so far, this sort of knowledge or know-how has mainly been transferred to people or organizations through the exchange of people or OJT. However, despite the fact that this way of doing things is very effective as a method of transferring technology, it does require time and money. Furthermore, there is also the aspect that it is affected by the trend to "hoard and hide knowledge or know-how", rather than technology existing in an objectively stated form, such as patents, diagrams or documents written as manuals.

From the beginning of the 1990's an in-house training system for all employees was commenced in Maruti Suzuki. A system has also been started where the training schedule is put into practice in connection with an evaluation of yearly performance. Also, more emphasis has been placed on the "sahyog samiti", which up until now has filled the role of a labor-management negotiation system, and the three systems and mechanisms of group negotiations with the labor unions (in-house labor unions) and management committee system are being used to realize the sharing of information and decision making from an overall position.

## Conclusion

The case of Maruti Suzuki in India is one of the most successful overseas business development for Suzuki Motors. In the case of Maruti Suzuki, Suzuki themselves have taken into consideration differences in the other countries culture and religion, but with regard to production methods and the work practice behind these, they have been uncompromising in pursuing the Japanese way of doing things. Things that could not be put into practice immediately have been implemented one by one over a period of preparation close to ten years.

However, since the opening of the Indian economy in 1991, many foreign firms have ad-

vanced into India. In the automobile industry alone, manufacturers such as Mercedes Benz, Peugeot and Doorway Woo have firm agendas for advancing into the Indian market. The headhunting and job hopping of Maruti Suzuki's engineers and managers accompanying this is also becoming a grave problem. As Maruti Suzuki itself must also adapt to this new change in environment, along with reforming the inclination to equality that has applied up until now to wages, other areas such as the employment criterion are also becoming stricter. However, this will probably have a great effect on the sharing of knowledge and information and its diffusion process amongst the engineers and middle managers in Maruti Suzuki. This is because in comparison to the business organization of Europe and America, Maruti Suzuki's business organization (and more so those of Japanese businesses) has less opportunity to change this know-how or tacit knowledge, integral to people or organizations, into explicit knowledge, and standardize and share this in the form of manuals.

Today the role of the International Standardization Organization (ISO), which decides standard for industrial goods on an international scale, continues to grow. In order to receive certification from ISO it is necessary to put down on paper you quality manual and have your practice certified by a third-party inspection organization. If Maruti Suzuki is to export overseas, and Suzuki itself is to seek those production activities from Europe and America, then conforming to ISO standards and the accompanying standardization of, an production of documents about the production, design and quality of all parts is unavoidable. In regards to the increase in foreign investment and the accompanying increase in job hopping, welfare, such as housing in currently the first consideration for Maruti Suzuki in terms of enhancing facilities. In the short-term such responses are important, but long-term considerations must be made in terms of conforming to ISO. For the Suzuki head office, and for the Japanese manufacturers whose recognition of standardization and producing manuals is slow, this is one topic that must be addressed urgently.

The success of Maruti Suzuki represents the success of the hybridization of management in withdrawal from management of Santana Motors, their production subsidiary in Spain, indicates, that the Suzuki style of management and production methods cannot be effectively applied in European and American countries where the labor unions are powerful and there exists inflexible work habits. In order for Suzuki to succeed in European or American society, where the workers attitude towards rights and their labor unions' workplace regulations are strong, and the societies structure and culture interact closely with the business culture, a great deal of experience and changes to Suzuki's own corporate culture are necessary. However, Suzuki's future overseas strategies are more likely to be comprised of advancing into regions or countries where the success achieved in India can be again expected. The reason for this is that the bitter experience of withdrawing from Spain has conversely proven the validity of Suzuki's original overseas strategy of "competing where there is no competition", and "selling low-price cars in developing countries".

[Endnote]

- 1) Forbes, January 1994.
- 2) Nihon Keizai Shimbun, 12th of January, 1993.
- 3) Bhaskar Chatterjee, "Japanese Management - Maruti and the Indian Experience -". Translated by Eijiro Noda. The SIMUL Press, 1993. p. 85.

After this the vice-president Shinohara (currently the president of Hungary's Magyar Suzuki) carried out talks on training with the upper echelon of Maruti Udayoyogu and an overall plan was drawn up for the year.

- (1) All employees at all levels are included in this plan.
  - (2) The training plan is linked to an evaluation of the year's performance. All employees maintain a training record card appended to their employment evaluation table. In order to give the employees sufficient opportunity to participate in training, the training session for each topic will be held several times each month.
  - (3) The titles for the training sessions will be "quality and rules", "quality and instruction", "quality and cost reduction", "the manager's role", and a special program.
  - (4) The lecturers for the training sessions will be provided by the company. The president will himself also serve as a lecturer.
- 4) Previous work, p. 145.
  - 5) Bun De Yan, "Transactions of Technology and production." The industrialization of Asia and the transfer of technology. Institute of Developing Economies, 1990. pp. 53-55.



## 英国の日系自動車工場

公文 溥 (法政大学)

### 要 旨

本稿の課題は日本型生産システムの英国における適用可能性と適用のパターンを、現地日系自動車工場の調査を通して明らかにする事である。英国には4つの日系自動車工場が進出している。すなわち3つの乗用車生産工場と1つのレクリエーショナル・ビークル生産工場であり、前者は単独進出、後者は米国企業との合併である。合併の場合も日本側が生産を担当することになっているので、いずれも日本システムの適用を志向するであろうと予測できる。調査によると、英国では日本システムの適用は可能であり、適用のパターンは米国とは異なりむしろアジアの台湾に近いのである。

日本システムの現地適用可能性は、基本的に2つの条件つまり現地の経営環境と進出する企業側の進出戦略に依存する。第1の条件は、現地の経営者と労働者が日本システムを受け入れるか否か受け入れるとするば如何に受け入れるかという現地側の経営環境である。第2の条件は進出する企業側が、どこまで本格的に日本システムの適用を考えるかという企業側の進出戦略である。この2つの条件の組み合わせにより日本システムの適用類型（ハイブリッドの類型）が決まる。現在の英国の経営環境は日本企業にとって比較的進出しやすい。現地政府が日本企業の進出を歓迎するし、主要な産業が衰退し労使双方ともに伝統的なシステムに依拠する根拠を喪失しているからである。他方日本の自動車企業は欧州における生産拠点として英国を位置づけた。そのうえ、米国進出が一段落した後、英国に進出した。したがって、先進国における日本システム適用の学習過程を経過した後に英国に進出したので、その経験を参考にしながらシステムの構成要素を制度化することが可能である。こうして英国における日系自動車工場は積極的に日本システムを適用しており、現地側も柔軟に受け入れている。それも多能工化、賃金における人事考課制度の導入、そして品質管理における工程における品質の作り込みといった、日本システムのキーとなる方式において高い適用度を示しているのである。なお調査項目と調査結果の分析・評価は筆者が所属する日本多国籍企業研究グループの日本型生産システムの国際化モデルー「適用と適応」モデル、に依拠している。

## 1 課題

本稿の課題は日本型生産システムの英国における適用可能性と適用のパターンを、現地日系自動車工場の調査を通して明らかにすることである。筆者が属する日本多国籍企業研究グループは日本の文化や経営政策の産物である独特のシステムが経営環境の異なる外国において適用可能かどうかについてまず北米の調査を行い、ついでアジア諸国を調査した<sup>1)</sup>。結果は、それら地域においては、日本システムの適用を軸として工場経営を行っており、制度的には一定の修正を必要とするが、適用可能であった。しかしその機能面においてはなお課題を残していた。そして現地における日本システムの受容の仕方と日本企業の進出戦略によって、適用のパターンには地域別、産業別に特徴がみられた。換言すれば、地域内の同一産業には工場間にかんがりの程度適用のパターンに共通性がみられたのである。それは日本企業が現地の経営環境に合わせながらシステムの移転を計っているために生まれた共通性であり、現地経営環境に影響を受けた適用上の共通性であろう。これまで行ってきた一連の調査研究を通して、明らかになった1つの課題は、対象国における日本システムの適用状況を調査分析することとともに、他地域と比較した適用のパターンを明確にすることである。本稿はそうした試みの1つである。

英国の日系工場は如何に日本システムを適用しているのであろうか。英国の日系自動車工場に関しては、異なる視点から研究書が出ている。1つは経営者の立場から日本システムの英国への適用可能性を説いたウイッキンス（ウイッキンス，1987）であり、もう1つは日本システムへの批判的な視点をもとに適用摩擦を説くギャラハン等（ギャラハン等，1992）である。また論文では安保がウイッキンス等が対象とした同じ工場の調査にもとづいて、アメリカ、メキシコ、スペインに立地する兄弟工場と比較して英国工場はより日本システム志向の工場管理を行っていることを説明しており（安保，1992），筆者も2つの日系自動車工場の調査をもとに英国では米国以上に柔軟に日本システムが適用されていることを報告した（公文，1993）。筆者の調査によれば、英国においても日本システムの適用は可能であるという評価は動かしがたい。しかも賃金体系や品質管理のようなキーとなる方式において高い適用度を示しており、適用のパターンは米国とは異なり、むしろアジアの台湾に近いのである。

## 2 調査対象工場の概要

### 2-1 再建期の英国自動車産業

英国自動車産業は、戦後、量産体制の確立と政府の輸出振興策そしてモータリゼーションの

進展による国内需要の拡張に合せて生産を拡大した。しかし、60年代後半から70年代には、国際競争力の衰退から、生産量が停滞し、80年代前半には最低のレベルに達した。それは輸出の停滞あるいは減少と、輸入の急増に影響されていたのである。しかし80年代後半以降、生産は徐々に回復している。英国自動車産業は、衰退期を経て現在、再建期にあるといえる。日本企業による生産の開始と拡大がその有力な要因となっているのである。

## 2-2 日系自動車工場の概要

日本の自動車企業が欧州への進出を本格的に考慮しはじめたのは、米国への進出が一段落してからであった。一般的にいて、欧州は米国に比較すれば参入し難い市場である。国毎に市場が別れており、大陸先進国は有力な自動車企業がすでに存在するため日本車に対して輸入制限をしているうえ、日本企業の参入にも政府が批判的ないし否定的である。しかし日本企業にとって英国は、なによりも政府が歓迎するので進出しやすい国であった。サッチャー政権が英国産業再建のために日本企業の進出を歓迎したし、日本側からみると、英語圏であること、英国を拠点として大陸諸国への輸出が可能なこと等の、立地として優位性をもっていた。個別の企業はそれぞれ独自の判断を行ったとしても、こうした事情故に、英国に日本企業は4社も集中したのである。

工場はいずれも量産型の工場である。しかし国内市場規模が米国ほどは大きくないし、欧州大陸市場への参入も簡単ではないので、乗用車工場の規模は20万台あるいはそれ以上を目指しながらも、まずは数万台の生産からスタートし、徐々に生産量を上げている。そして部品の現地調達を高めるべく、エンジン工場を早くからもっていることも、英国工場の特徴である(表1参照)。

A工場は日本企業のなかでは最も早く進出しており、1984年に会社を設立し、2年後に工場操業を開始している。同社は、有力な日本企業のなかでは極めて積極的に海外進出を推進しており、80年代に入って相次いで海外現地生産プロジェクトを打ち上げ、その一環として英国進出を検討した。そしてサッチャー政府が、同社の進出を英国産業再興のてこになるものとして歓迎したので、日本企業の中では最も早く現地生産を決定した。工場は生産開始後、順調に生産能力を拡張し、現在は年産30万台の能力となっている。またエンジンの組立工場ももち製品の開発、部品の検査機能も英国にもっている。大陸にある地域統括会社を含めて、開発から製造、販売に至る自動車会社としての総合的なプロセスの現地化が最も進んでいる。

B工場は、進出形態、生産車種、において他の3工場とは異なっている。進出形態はGMとの合併であり、レクリエーション・ビークルを主な生産車種としている。GM社が赤字続きでもて余した小型トラック工場を引き受けて、再建した工場であり、投資額は格段に少ない。

表1 英国の日系自動車工場概要

工場	A	B	C	D
会社設立	1984年4月	1987年9月	1985年2月	1989年12月
操業開始	1986年7月	1989年9月	1992年10月	1992年12月
進出形態	単独	GMとの合併	単独	単独
出資比率	100%	GM 60%, 日本 10%	100%	100%
投資額	9億万ポンド	3,400万ポンド	3億7,000万ポンド	5億1,000万ポンド
立地	サンダーランド	ルートン	スインドン	バーナストーン
製品	乗用車2車種, エンジン	RECREATIONAL VEHICLES, 小型トラック	乗用車1車種, エンジン	乗用車1車種, エンジン
生産能力(1993)	300,000	61,270	50,000	100,000
生産量(1993)	246,281		32,110	37,314
設備構成	スタンピング, 溶接, 塗装, 組 立, プラスティ ック, エンジン	スタンピング, 溶接, 塗装, 組 立	溶接, 塗装, 組 立, エンジン	スタンピング, 溶接, 塗装, 組 立, プラスティ ック, エンジン
勤務形態	2直	2直	2直	2直
サイクル・タイム	1分15秒	3分55秒	2分18秒	2分
従業員数	4,200	2,271	1,275	1,900
日本人派遣者数 (%)	30 (0.7%)	9 (0.4%)	70 (5.5%)	70 (3.7%)
労働組合	AEU	AEU, EETPU, TGWU, MSF1, MSFA	なし	AEU
備考			1995年には生産 能力は10万台。 94年秋には新車 種投入。	エンジン工場は ディーサイドに 立地。

資料：日本自動車工業会『日本の自動車工場』1994、各社インタビュー（1994年）。

日本の親会社にGM社が資本参加していることが、合併をすることになった有力な理由であるが、親会社は単独で欧州に進出するだけの余力がなかったため、合併は現実的な選択であった。日本側は、製造と開発を担当し、GMは販売と資金を担当するという分業関係をもって出発した。工場再建にあたって、日本側は日本システムの鍵は改善ができることにあると考え、それを可能にするべく労使関係を改革して、出発したという。C工場は、欧州進出を英国のローバー・グループとの提携を通して行ってきた。技術提携から始まって、資本提携まで進んだが、親会社がドイツBMWに自動車部門を売却したため、資本提携を解消し、今日では単独進出の形となった。そのため日本の親会社は英国工場の経営ばかりでなく欧州戦略を根本から見直さざるをえなくなった。さしあたり英国工場に関していえば、近隣工場からのプレス部品の購入を停止することになるので、プレス工場は新たに建設することにした。そして提携解消前からの予定でもあったが、委託生産車種は自社工場製造になる。おそらくはローバーとの関係があったために英国における独自工場の建設時期が遅れたことを考慮すると、親会社にとってこの提携解消は国際合併のコストの大きさを自覚させるものであった。しかし筆者が工場見学とインタビューを行った限りでは、提携解消の戸惑いはあるものの、工場の操業に関しては影響はない模様である。もともと製造技術は日本側が教えて来た経緯があるのでそれも当然である。むしろ徐々に乗用車生産に進んで行ったことではプラスの側面が感じられた。というのは同工場は直接四輪車の生産を開始したわけではなく、ローバーに委託生産した乗用車の最終仕上げ工場として発足し、ついでエンジン工場の操業を経過した後、乗用車工場を建設したので、人材の育成や技能の蓄積等、操業経験の蓄積をしてきたからである。

D工場の親会社は、北米への進出が一段落した後、欧州進出を本格的に検討し英国ダービーへの立地を決定した。製造、販売ばかりでなく開発についても欧州において実施するべく大陸に開発拠点を設置して将来に備えているが、慎重な同社らしく、まずは製造拠点作りを固めつつあるところである。工場はA工場と同様に能力の拡張性を考慮して、E字型のレイアウトである。操業開始後、短期間で2直体制となり、10万台の生産能力となった。将来20万台までの能力拡張が可能であり、大陸市場の状況をみながらこれからの拡大計画を作成する予定である。

### 3 日本型生産システムの適用度と適用類型

#### 3-1 日本型生産システムの適用度

ここでは日本型生産システムの「国際化モデル」（日本多国籍企業研究グループ）を使って適用度と適用の類型を分析する。われわれは日本の多国籍企業が海外の工場において日本シス

テムを適用するに際して必要となる項目を23に集約し、各項目について適用度を点数化することにした。数量化することによって、正確にはないにしても、当該項目の適用の水準を理解し各項目をグループ化することによって適用のパターンを把握することができるのである。具体的には23の各項目について、日本の工場を基準として、それと同じであれば5点、逆に現地企業の工場と同じであれば1点とする。そして日本工場と本来の現地工場との中間を3点とする。そして23項目を2つにグループ分けして適用のパターンを分析する。第1は、23項目を6つにグループわけする「6グループ評価」である。表2のように6グループは、「作業組織」、「生産管理」、「部品調達」、「参画意識」、「労使関係」、「親-子会社関係」、である。ついで23項目を、「ヒト方式」、「ヒト結果」、「モノ方式」、「モノ結果」の4つの側面に分けて、適用のパターンをみる「四側面評価」である。

英国の日系自動車工場について具体的にみていくと、まず23項目の平均点は3.4である（表2参照）。これは5段階評価の真ん中をやや超えて、適用よりの評価であることを意味する。米国と台湾の3.5とほぼ同じである。われわれの調査によれば、例えば米国の日系家庭電気工場の適用度2.7に比べれば、高くなっている。英国の日系自動車工場の場合、平均点よりもその内容に注目しなければならない。というのは23項目の評点は、点数が高い程日本寄りであることには相違ないが、現地の要素条件や関連産業を利用すれば、点数は低くなる。日本の企業としては、その強みを生かすためには日本のシステムを現地で適用したいが、現地の要素条件や関連産業の条件を生かすことが出来れば、それはコストを節約できるので多国籍企業としての特性を生かすことになる。多国籍企業としては、日本から持ち込んだ方式と現地で調達した要素をミックスして競争優位性をつくり出せればよいのである。英国の日系自動車工場の適用度はそうした方向を示しているのである。

まず「6グループ評価」からみていこう。われわれは製造工場を管理する観点から各項目のグループを次のように、位置づけている。すなわち、「作業組織」と「生産管理」は日本システムを適用するうえでコアとなるグループと考え、「部品調達」のグループをコアを生かす準コアのグループと位置づけている。さらに「参画意識」と「労使関係」は、コアおよび準コアグループを順調に機能させるうえで枠組みとなるグループと考えている。以上の5つのグループは工場を操業するうえで必要なグループであるが、多国籍企業の現地工場を分析する場合は、本国の親会社と受入国の子会社との関係を示す「親-子会社関係」が不可欠である。そこでそのグループも枠組みを構成するものと位置づけることにした。英国の日系工場の場合、工場操業のコアを形成する作業組織と生産管理グループの適用度が大変高くなっていることが特徴である。すなわち作業組織は3.9点、生産管理は3.7点である。米国と比較すると、作業組織では0.6ポイント、生産管理では0.3ポイント上回っており、台湾とほぼ同じ点数である。作業

表2 自動車組立工場適用度

	英国(A)	米国(B)	台湾(C)	(A)-(B)	(A)-(C)
I 作業組織	3.9	3.3	3.9	0.6	0.0
(1) 職務区分	5.0	4.8	5.0	0.2	0.0
(2) 賃金体系	4.0	2.1	4.4	1.9	-0.4
(3) 多能工化	3.5	3.2	3.8	0.3	-0.3
(4) 教育・訓練	3.8	3.4	3.6	0.4	0.2
(5) 昇進	3.5	3.2	3.4	0.3	0.1
(6) 作業長	3.5	3.1	3.4	0.4	0.1
II 生産管理	3.7	3.4	3.6	0.3	0.1
(7) 生産設備	3.3	3.9	3.6	-0.6	-0.3
(8) 品質管理	4.3	4.0	3.8	0.3	0.5
(9) メンテナンス	3.3	2.9	3.2	0.4	0.1
(10) 工程管理	3.8	2.9	3.8	0.9	0.0
III 部品調達	1.8	3.0	3.0	-1.2	-1.2
(11) ローカル・コンテンツ	1.5	2.3	2.4	-0.8	-0.9
(12) 調達先	1.0	3.8	3.0	-2.8	-2.0
(13) 調達方法	2.8	3.0	3.6	-0.2	-0.8
IV 参画意識	3.4	3.9	3.9	-0.5	-0.5
(14) 小集団活動	2.5	2.7	4.0	-0.2	-1.5
(15) 情報共有化	4.0	4.4	3.8	-0.4	0.2
(16) 一体感	3.8	4.6	4.0	-0.8	-0.2
V 労使関係	4.0	4.2	3.6	-0.2	0.4
(17) 採用政策	4.0	4.3	3.0	-0.3	1.0
(18) 長期雇用	3.8	4.9	3.6	-1.1	0.2
(19) 労働組合	4.3	4.2	4.2	0.1	0.1
(20) 苦情処理	4.0	3.2	3.4	0.8	0.6
VI 親-子会社関係	2.7	3.5	2.2	-0.8	0.5
(21) 日本人従業員比率	2.8	3.8	1.6	-1.0	1.2
(22) 現地会社の権限	2.3	3.3	2.4	-1.0	-0.1
(23) 現地人経営者の地位	3.0	3.3	2.6	-0.3	0.4
総平均	3.4	3.5	3.5	-0.1	-0.1

注：(1)米国とカナダを含む9工場，台湾は5工場，英国は4工場の適用度平均。

(2)米国と台湾は日本多国籍企業研究グループによる。英国は筆者が計算した。

資料：安保他（1991）。

組織の中では、賃金体系の評点が4.0点であり、米国の2.1点と比較して、実に1.9ポイントも高くなっている。英国と米国は現地の経営環境において極めて近いと考えられるが、コアグループの適用度において明確な相違があり、英国はむしろ台湾に近い点数となっている。このように欧州の英国とアジアの台湾がコアグループにおいて大変高い点数を記録していることは、興味深い。台湾は文化的に日本に近くそして経済の発展段階においてもアセアン諸国に比較すれば、日本に近い。それゆえ評点が高くなるのも当然であるが、日本とは経営環境が異なる英国において評点が高くなっていることが面白いのである。それは英国が柔軟に日本システムを受け入れていることを意味する。このように英国では日本システムのコアグループの適用度が高くなっているが、逆に準コアを為す、部品調達グループの適用度は1.8点であり、米国および台湾の3.0点に比べて、1.2ポイントも低くなっている。これは英国では部品調達の現地化が進んでいることを示している。参画意識と労使関係はそれぞれ、3.4点と4.0点となっており、適用志向であることを示している。

他方、親-子会社関係の評点は2.7点であり、適応よりであることを示している。このグループも米国と比較して大きな格差があり、米国よりも0.8ポイントも低くなっている。台湾は2.2点であるので、むしろ台湾に近い評点となっているのである。

こうして英国で平均点の高いグループをあげると、作業組織、生産管理のコアグループと参画意識、労使関係の枠組みグループである。部品調達は、現地化している。そして親-子会社関係はやや適応よりであり、現地化に向かっていることを意味しているのである。これに対して、米国では総じて平均点が高く、どのグループについても日本的要素をもちこむ度合が高くなっている。

### 3-2 適用の類型：「方式適用、結果適応型」

次に、「四側面評価」から適用のパターンをみてみよう（表3および図1参照）。ここで「方式」とは日本型生産システムを構成するシステムにかかわる項目である、職務区分、賃金体系、多能工化等をさしており、「結果」とは日本から現地工場にもっていく出来合いのもの、生産設備、調達先等をさしている（表3注を参照）。英国は「ヒト方式」3.7点、「モノ方式」3.6点となっており、その2つを合わせた「方式」の平均適用度は3.7点と高い。これに対して、「ヒト結果」は2.9点、「モノ結果」は1.9点であり、「結果」の平均点は2.3点と低くなる。こうして英国については、「方式」の高い適用と「結果」の現地適応というパターンが浮かび上がるのである。他方、現地の経営環境では、英国と比較的類似する米国の場合、適用のパターンは異なっている。米国においては方式の高い適用には結果のやはり高い適用が伴っているのである。すなわち、「ヒト方式」は3.7点、「ヒト結果」は3.6点とともに高く



表3 自動車組立工場四側面評価

	英国	米国	台湾	アセアン	メキシコ・スペイン
ヒト方式	3.7	3.7	3.7	3.2	2.2
ヒト結果	2.9	3.6	2.1	2.3	2.5
モノ方式	3.6	3.2	3.6	2.8	2.5
モノ結果	1.9	3.3	3.0	3.3	3.3
方式	3.7	3.6	3.7	3.2	2.3
結果	2.3	3.4	2.6	2.9	3.0

注：(1)アセアンはタイ、マレーシアの8工場、メキシコ・スペインは3工場の平均。

(2)ヒト方式：職務区分，賃金体系，多能工化，教育・訓練，昇進，作業長，小集団活動，情報共有化，一体感，採用政策，長期雇用，労働組合，苦情処理，現地会社の権限

ヒト結果：日本人従業員比率，現地人経営者の地位

モノ方式：品質管理，メンテナンス，工程管理，調達方法

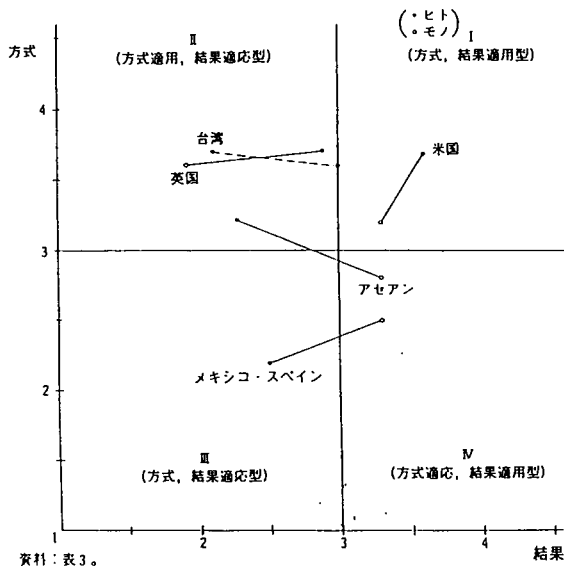
モノ結果：生産設備，ローカル・コンテンツ，調達先

方式：ヒト方式+モノ方式

結果：ヒト結果+モノ結果

資料：表2と同じ。

図1 自動車組立工場四側面評価



資料：表3。

なっている。そして「モノ方式」は3.2点、「モノ結果」は3.3点であり、いずれも適用寄りである。その結果、「方式」平均点は3.6点、「結果」の平均点は3.4点となっているのである。台湾は四側面評価において、英国に近くなっている。すなわち、「ヒト方式」は3.7点と英国と同じであるが、「ヒト結果」は2.1点で英国よりも現地化している。他方、「モノ方式」は3.6点で英国と同じであるが、「モノ結果」は3.0点である。

ここで図1のように、縦軸に「方式」、横軸に「結果」をとり、「ヒト」と「モノ」の2要素について図を描いてみると、興味ある適用の類型が浮かび上がってくるのである。評点の3点を基準としてそれよりも高い場合は適用、低い場合は適応を示すものとする、図のように、類型化することが可能である。そこでその類型化に従えば、英国は、「方式適用、結果適応型」となる。他方、米国は「方式、結果適用型」となる。台湾は、英国に近いがヒトとモノの結果の適用度が英国とは逆になる。すなわち、英国の場合、モノ結果の適用度が低く、ヒト結果の適用度がやや高いが、台湾の場合、逆に、ヒト結果の適用度が低く、モノ結果の適用度が高いのである。さらに台湾の場合、モノ結果が3点となるので方式適用・結果適応型にぴったりは当てはまらない。もっとも英国の場合も、ヒト結果は2.9点であるので、中間に近いが、われわれの基準に従えば、適応よりの評点であることを示している。アセアン諸国とメキシコ・スペインはヒトとモノが1つの領域に収まらず、2つの類型領域にまたがっている。アセアン諸国はヒトについては「方式適用、結果適応型」であるが、モノについては「方式適応、結果適用型」となる。アセアンの適用類型は台湾にやや近いが全体的に方式の適用度において低く、結果の適用度においてより高くなっている。台湾とアセアンは同じアジアであるが、1つは経済の発展段階の差を反映しているといえよう。日本企業はアセアンでは台湾よりもより「結果」に依存して現地経営を行わざるをえないのである。メキシコ・スペインはヒト・モノともに方式の適用度が2点台であり、適応寄りであることを示している。そのなかでモノ結果の適用度が高くなっている。これはアセアンについても同じ傾向を示しており、経済発展段階のより低い諸国の場合、モノ結果の高い適用度が現地経営の条件となるものといえよう。こうして英国は、四側面評価でみると、「方式適用、結果適応型」となった。より正確に言えば、モノについては明らかに「方式適用、結果適応型」であり、ヒトについては、方式は適用だが、結果は中間寄りであった。しかしその類型は、日本方式を高いレベルで適用し同時に現地の要素条件を積極的に利用するという、多国籍企業としての特性を生かしていることを意味しているのである。

## 4 日本型生産システムの適用状況

### 4-1 「作業組織」の高い適用状況

作業組織のグループとしての平均点は3.9点と極めて高く、項目別にみても3.5点から5.0点という高い評点となっている。米国の評点と比較すると、すべての項目でより高いが、とりわけ賃金体系が高くなっている。

職務区分の評点は5点である。伝統的な英国の職場では職務が細かく分けられている。それは労働者の作業内容を示すとともに、賃金を規定し一連の職務群は昇進ルートを示す。他方、伝統的に日本の職場では、個別労働者の作業、賃金、昇進をつなぐ職務なる概念は存在しない。個人の作業内容と範囲は明確に規定されているが、それらは固定的ではない。各労働者の作業を構成する単位作業は再配分されるし、個別労働者は作業を交替する。日本の現場主義的な作業組織を作る前提条件は、英国に伝統的な職務区分ではなく、日本風に柔軟な作業配分が可能な制度を作ることであろう。そこで各工場で職務区分についてまず尋ねてみたところ、答えは同じであった。つまり現場の職務区分は、一般工と熟練工の2つとなっているのである。そして日本の班、組制度をチームと称して導入しており、一般工をチームリーダーが管理する。

ここで職位の序列を確認しておこう。製造職の一般工の上がチーム・リーダーである。おおむね10人ほどの一般工をチーム・リーダーが管理する。チーム・リーダーの上は、スーパー・バイザー（A、B工場）、コーディネーター（C工場）、グループ・リーダー（D工場）と呼ばれている。スーパー・バイザーは後述するように現場管理の責任者であり、人事考課の第一次査定者である。さらにその上は、シニア・スーパーバイザー（A工場）、アシスタント・マネージャー（B工場）、セクション・マネージャー（C工場）、シニア・グループ・リーダー（D工場）と呼ばれる。その上が日本の課長に相当する職位でありマネージャーとなる。

B工場は、米国系企業の小型トラック工場を引き継いだので、発足前には伝統的な制度が残っており、48の職務区分があったという。しかし工場再開に当たって、日本人経営者が多能工化と改善の出来る職場にするべく制度を改め、現場作業者については職務を簡素化し、一般工と熟練工の2つにしたのである。

こうして4工場は、いずれも現場の職務を2つにしたが、賃金を如何に制度化したのかみてみよう。賃金体系の評点は、4.0点と極めて高く、台湾の4.4点に近い評点となっている。米国は2.1点であったので、英国の評点は米国とは実に2.2ポイントの格差となる。職務区分を2つにしたところは米国における日系自動車工場と基本的に同じである。しかし賃金に関しては、

米国とは異なる。米国では、労働法の規制があるため、現場作業者はアワリー（時間給労働者）となり、サラリー（年俸者）とは明確に区別された。スーパー・バイザー以上の職位はサラリーになる。そして、アワリーについては、人事考課は採用しなかったのである。しかし英国では異なる。すなわち、まずA、B、D工場が従業員全員を年俸制にしている。A工場は職種と職位によって構成される8段階の年俸レンジがあり、それぞれのレンジについて賃金の上限と下限が決められたゾーン制となっている。ゾーン内部においては人事考課で格差がつくのである。例えば製造職の場合、下限は12,663ポンド、上限は14,632ポンドである。同一職務、例えば製造職内の賃金上昇分は一般昇給と成績査定昇給の2つから構成される。一般昇給は消費者物価上昇率、会社業績、世間相場を基準に決定され、全員一律に、例えば3.5%引き上げというように適用される。成績査定昇給は3段階の人事考課で決定される。一般昇給が労働組合との交渉対象であるのに対して、成績査定昇給は交渉対象ではない。人事考課の第1次査定者はスーパー・バイザーである。こうして人事考課によって、賃金に格差をつける制度を、A工場の日本人経営者は「一種の職能給となっている」と述べた。B、D工場も基本的にA工場と同じシステムとなっており、大括りな職種と職位が連続的に繋がるゾーン給であり、人事考課を採用している。C工場は日本の等級制度と基本的に同じシステムとなっており、もちろん人事考課を採用している。具体的には、賃金体系を3つのグレードに分けて、さらにその中に等級を設けている。事務職をAグレード、製造職をBグレード、年俸職をCグレードとしており、A、Bグレードは時給月給となる。製造職（Bグレード）内の基本賃金は3ランクにわかれており、さらに各ランクがaからdの5つに分かれている。例えば、一般製造工として採用された労働者は、入社1年後には「B1a」に位置づけられ、その等級が基本給を決定する。年2回4段階評価で行われる人事考課によって等級が上昇し、その結果、基本給が上昇するのである。等級は職位と緩やかに対応しており、チーム・リーダーは「B1d」以上の等級から選ばれることになっている。このように一種の社内資格制度を採用しているのである。

こうして米国において、日系自動車工場は、職務区分を同じく2つにしたが、人事考課は採用していなかった。それゆえ時間給としては、一般工は全員同じ賃金額となっていたのである。しかし英国では、個人別に賃金に格差のつく人事考課制度を採用しており、この点で米国とは決定的に異なっているのである。

多能工化の評点は、3.5点であり、平均点をやや上回っている。工場見学の際、従業員の名前を縦軸に取り横軸に作業名をあげて、作業のマスター状況を個人別に掲示した表がライン横の休憩場にかかっているのをみかけた。A工場はスキル・マトリックスという名称にして5ランクで各メンバーについて作業のマスター度合を掲示していた。一人3ジョブのマスターを課題としている。C工場はトレーニング・マトリックスという名称にして、3段階で作業の修得

状況を個人別に示した表を休憩場に掲示していた。C工場はかつて資本提携関係にあった英国企業から完成車のOEM供給を受け、市場に出す前に自前で品質保証をする工場を経営し、さらにエンジン工場を操業してきた経験があるため、従業員の工場を超える異動にも積極的に取り組んでいる。異動について、セニオリテイの規制はないのかという質問に対して、英国ではそのことで多能工化が困難になるということはない、との答えを得た。

教育・訓練の評点は、3.8点であり、作業組織グループの平均点3.9点に近く、かなり高くなっている。教育・訓練は各工場が重視しており、英国人の日本への派遣と日本人トレーナーの英国工場への派遣の2つのルートで技能と管理の教育を行っている。そして工場内ではOJTを通して指導するとともに、職位に合わせた独自の教育訓練計画をもって従業員教育を行っている。A工場は、日本にチーム・リーダー、スーパー・バイザー、シニア・スーパー・バイザーを操業開始以来、毎年日本に送っている。面白いのは、同じ英語圏である北米の自社工場に英国からヒトを派遣して、訓練を行っている事である。すなわち、C、D社が北米工場に従業員を派遣し、現地工場の従業員の経験を学んでいるのである。多国籍企業としての強みが、技術移転に関しても生まれているのである。旧工場を引き継いだB工場は、当初、製品（レクリエーション・ビークル）の強みで利益をあげていたが、やがて日本的な製造技術を導入すべく1992年5月から1993年10月にかけて日本人トレーナーを英国に派遣した。タクトタイム生産、改善活動、後工程補充の部品供給方式の3段階に分けて、現地従業員を訓練した。その結果、生産性、品質の上で大きな成果があったという。実際、筆者は、B工場を1991年以来、3度に渡って訪問し工場を見学する機会を得たが、訪問の度に工場内部が日本の工場らしくなってきたことを実感した。例えば、組立ラインの横にある在庫棚がかつては通路を挟んで背の高い棚が合計3列並んでいたが、1つとなりそれが低くかつ少量在庫になっていたこと、作業者の作業開始地点と終了地点を示すピッチマークを引いたこと、標準時間内に作業が終了しない時に引くコードを設置したこと等、目立った変化に気が付いた。なお改善の成果を示す数字としてタクト・タイムをあげておくと、最初に訪問したときには、6分であったが、日本人を派遣して製造技術を組織的に移転した後では、3.55分となっていた。昇進についてみると、評点は3.5点であり、この側面でも日本よりであることを意味している。職務区分を2つにしたので、職務内昇進はなくなり、職位の昇進となった。最も操業歴の長いA工場は、基本的に昇進は上限のない「青天井」となっており、実際スーパー・バイザー出身の課長も生まれているとの事である。空席が出ると公募し、直属上司の推薦が条件である。従来は内部昇進だけでは人数が不足したので、外部からも特定の職位で採用したが今後は内部昇進となる。B工場も空席があると、公募するが、上司の推薦が条件となる。C工場では、社内ランクの上昇、たとえばB1aからB1bへの上昇は、人事考課で上位の評価を受けマネージャーの推薦があ

ることが条件となっている。なお米国では昇進についても伝統的にセニオリティの影響が強い  
ため、日系工場は能力とセニオリティを如何に組み合わせるかに苦心していたが、英国ではセ  
ニオリティを従業員があまり強く主張しない、とのことである。昇進についての実態を詳しく  
調査することは出来なかったが、米国よりもセニオリティの規制は弱そうである。

作業組織の最後に、作業長の役割をみておこう。評点は3.5点であり、やはり日本寄りであ  
ることを示している。チーム・リーダーおよびその上のスーパー・バイザークラスの役割  
は、おおむね日本と同じであり、チーム・リーダーはチームのまとめ役として作業管理を担当  
し、実働人員に入っている。スーパー・バイザーは現場のマネジャーであり、実働人員には入  
らず、人事考課の第一次査定者となる。米国では、労働法の規制があるため、時間給労働者  
に属するチーム・リーダーが作業配分を行うことに抵抗があるので、チーム・リーダーを廃止し  
てフォアマンが作業管理と労務管理を担当するケースがあったが、英国では作業配分をチ  
ーム・リーダーが行うことに問題はない。作業標準は日本と同じように現場で作成しており、例  
えば、B工場ではかつてはIE部門が作成していたが、工場再開後は現場のスーパーバイザー、  
チームリーダーが作成している。

#### 4-2 「生産管理」の高適用と「部品調達」の現地適応

次にわれわれが作業組織とともに日本型生産システムのコア部分を構成すると位置づけてい  
る生産管理とそれに付随し準コアをなすと考えている、部品調達の2つのグループを考察す  
る。グループとしての評点は、生産管理グループが3.7点、部品調達グループが1.8点となっ  
ており、対照的である。生産管理グループは適用的であり、他方、部品調達グループは極端に現  
地寄りとなっている。

品質管理の評点は、4.3点であり、米国の4.0点、台湾の3.8点よりも高くなっている。英国  
の評点が最も高くなったのは、4工場がいずれも日本式の製造部が工程内における品質の作り  
込みを管理するとともに、品質レベルにおいても欧州市場へ輸出するべく国際水準を満たして  
いるからである。具体的には、製造部門が、製造工程において品質に責任をもつべく、作業標  
準の中に品質責任を書き込み、作業中に異常を発見したときには作業者がコードを引いてチ  
ーム・リーダーを呼び、タクトタイム中に作業が終了しない場合にはラインが停止するという、  
日本と同じ方式を採用している。A工場は、日本の親工場以上に製造部門に品質責任をもたせ  
ている。日本の親工場では、製造部門と品質管理部門が共同で製造工程において品質チェッ  
クを行い、問題発生工程に返す方法を取っているが、英国工場の場合、製造工程、テストおよび  
リペアーラインまで製造部が品質に責任をもつことになっており、それが順調に機能してい  
る。C、D工場は日本の親工場同様に製造工程、テストおよびリペアーラインまで製造部が

品質に責任をもつことになっている。B工場は、操業再開が軌道にのってから日本風の品質管理を導入し、品質管理部門が作り込みの計画を行い、製造部がラインにおいて品質に責任をもつシステムに切り替えた。製造部門はどうしても生産量を確保することに注意がいきがちとなり、検査工程で品質をチェックし修正するという、英国に伝統的な検査保障方式では限界があるので日本式に切り替えたとの事である。

次に、部品調達をみることにする。部品調達グループは、生産管理とは逆に評点が1.8点と極めて低くなっていた。各項目の評点をみると、ローカル・コンテンツは1.5点、調達先は1.0点、調達方法は2.8点となっている。このように、3つの構成項目のなかでは、とりわけ前の2つの評点が低くなっており、現地化を徹底している評点となった。ローカル・コンテンツは、各工場共に英国政府との合意上そして完成車の大陸欧州への輸出の必要上80%以上を目標としている。一定の操業経験のあるA、B工場は現地調達率80%を超えており、C工場は80%である。D工場は訪問時点では70%だが、94年暮れには80%となる予定である。乗用車工場は80%を超える部品の現地調達率を達成するために、エンジン組立工場をもっており、主要なエンジンは現地で組立てている。日本からの輸入は生産量の少ない車型のエンジンやトランスミッション等に限定されている。米国の日系工場の場合、エンジンは全量日本からの輸入に依存しながら生産を開始し、徐々にエンジン工場の建設あるいは現地メーカーからの購入を通してエンジンの現地調達を進めていることと比較すると、英国では部品の現地調達に対する厳しい規制があるため、当初から高い現地調達率を実現しているのである。

部品および素材の調達先としては、日系企業が少なく、ほとんどが大陸欧州および英国の現地企業である。この点も米国と異なっている。米国では、組立メーカーからの要請もあって日系部品メーカーが大量に進出しているため、調達先としてそれら日系メーカーが多かったが、英国では、日系部品メーカーは極めて少ない。米国では日系組立工場が多いうえ、ビッグスリーへの部品納入も期待できたため、一定の量産効果を見込んで、数多くの部品メーカーが進出したが、英国では、量産効果が見込めないため、日系部品メーカーが少ないものと思われる。それでも素材となる薄板の場合、各工場は英国や大陸諸国の鉄鋼企業から購入しているが、品質上問題があったので、日本の新日本製鉄等の鉄鋼企業に技術指導を仰いだとのことである。

部品調達方法について、各工場は現地部品メーカーに対して品質、納期、コストの要件を満たすべく、技術指導を行い、長期取引を想定した関係をもとうとしている。現地部品メーカーが日本の方式を知っていることもあって、指導への反応はよいとのことである。ただし大陸欧州諸国からの部品供給が多いので、JITの納入には限界がある。組立工場に近い英国内の工場からは時間納入を実施しているが、英国内でも遠距離輸送になる場合、そして大陸欧州から供

給する場合は、工場への時間単位の納入は難しい。遠距離輸送への対応は、基本的に2つに別れている。1つは、A、C工場が採用している、組立工場の近くに倉庫を設けて一旦そこに納めた後、まとめて工場に納入する方法であり、もう1つは、D工場のミルクラン方式である。トラックが部品メーカーを回って部品を収集し、組立工場に納入するのである。こうした工夫の結果、工場内の部品在庫を最小に保つことに成功している。例えば、C工場では、工場内部品の在庫を4つに区分し、0.3日分の在庫をもつ主要部品は近くの物流センターおよびローバーの工場から納入している。そして、ボルト・ナット等小物部品は5日分の在庫、日本から輸入するエンジン、トランスミッション等は10日分の在庫としている。

#### 4-3 高い適用を示す「参画意識」と「労使関係」

参画意識と労使関係の場合、米国と比較して顕著な違いは認め難く、むしろ共通するところが多い。ここでは労使関係、それも労働組合に関してみておこう。

労使関係のグループとしての平均点は4.0であり、やはり米国の4.3点と並んで極めて高い評点となっている。項目別にみると、採用政策4.0点、長期雇用3.8点、労使協調4.3点、苦情処理4.0点となっており、いずれも総平均点3.4を超えている。米国においてと同様に、日本企業は協調的な労使関係を築くべく注意を払っている。

おそらく英国の日本企業にとって最も気がかりなのは労働組合であろう。しかし英国の労使関係は80年代以降、急速に変化している。労働組合が柔軟になった。複数組合から単一組合へ、あるいは複数組合であっても代表者が経営側と交渉することになり、新しい工場の場合、ノンユニオンも増加しつつある。日系自動車工場の場合、こうした英国の新しい傾向をすべて示しているのである。まずA、D工場は、1つの組合AEUを会社側が選び組織化を認めたので、シングルユニオンである。組織率は50%程度である。B工場は、旧工場以来の5組合が共存している。しかし5組合と個別に交渉しているわけではなく、合同協議会を設置し代表者と経営側が交渉することになっている。ただしシングルユニオンではないので、やはり意見が組合間で違ったら個別に交渉しているとの事である。組織率は90%を超えている。面白いのは組織化の対象である。米国では、作業配分権限をもつフォアマンは労働組合員とはならないが、英国は組合員の範囲がより広く、非組合員は課長以上である。ただしB工場ではフォアマンはもとより、ホワイトカラーを対象とする組合もあるので課長も組合員となっており、わずかに40人が非組合員とのことである。C工場は、ノンユニオンである。このように英国に伝統的な複数組合があるB工場も代表者と経営側の交渉を行い、A、D工場はシングルユニオンとし、C工場はノンユニオンであるので、英国の新しい傾向をすべて揃えている。各工場は共通して従業員との話し合いの制度をもっている。A工場は会社協議会を設けている。その構成



メンバーは、職場で選挙された従業員代表と会社指名代表および経営者代表であり、そこでは経営計画、投資計画、収益状況などについて話し合う。D工場には労使協議会があり、そのメンバーは事務工場単位に選挙で選ばれる職場代表と経営者代表である。したがってA、D工場共に50%の組織率である組合との交渉と全従業員との話し合いという2つの話合のルートをもっている。C工場はノンユニオンであるが、各種委員会を設けており、委員会を通して従業員が経営に参加するシステムとなっている。現在、安全衛生、能力開発（訓練促進）、小集団活動、レクリエーションの委員会があり、委員会でプランを作成し実行している。これは日本の親会社が行っているものと同じ制度であるが、委員会による参加制度が英国においても機能している模様である。

#### 4-4 対応の別れる「親-子会社関係」

親-子会社関係グループの特徴は、評点が適応寄りになってことそして工場間の格差が大きいことである。グループの平均点は2.7であり、明かに適応寄りである。それは総平均点3.4を下回るうえ、米国の3.5点と比較すると、0.8ポイント下回り、台湾の2.2点にやや近くなる。さらに、工場別に顕著な格差があることもこのグループの特徴である。というのは、この項目グループでは経営の現地化をめぐる戦略の違いを反映して、基本的に2つに別れている。すなわち適応志向の強いA、B工場と、適用志向の強いC、D工場の2つに別れているのである。

### 5 結びにかえて

日本型生産システムの適用状況を端的にいうと、適用に成功しており、適用を軸とする工場経営を行っていた。日本とは経営環境の異なる英国においても、日本システムは適用可能であった。もちろんその適用は、日本の工場と同じようにはなく、修正をほどこしたうえで可能になったものである。適用のパターンは地域毎に異なっており、英国は多国籍企業としての強みを生かすパターンになっていた。つまり一方で日本企業としての競争優位性を生かすべく日本型生産システムのコア部分や「方式」を適用しており、他方で現地の要素条件も積極的に利用する方向を示していたからである。「四側面評価」で適用のパターンを検出してみると英国は「方式適用、結果適応型」となっていた。

#### 【謝辞】

大会当日は、筆者の報告に対して多くの参加者から、貴重な質問、意見、評価等をいただいた。紙数の都合でそれらにお答えできないのは残念であるが、ご寛容をいただきたい。今後の

研究の参考にさせていただく所存である。

[注]

1. 日本多国籍企業研究グループの「適用」と「適応」のモデルについては、安保哲夫他『アメリカに生きる日本的生産システム：現地工場の「適用」と「適応」』東洋経済新報社、第1章を参照されたい。筆者は、個人的に英国の日系自動車工場へは1991年、92年、および94年に訪問する機会があった。1991年には、板垣博氏（埼玉大学教授）とともに訪問し、同時にウエールズに立地する2つの日系家庭電機工場も訪問した。92年には安保哲夫氏（東京大学教授）とともにB工場を訪問した。1992年末に後発の2工場（C、D工場）が操業を開始したことにより、すでに操業を行っていた2工場を含めて4工場が動き出した。予定していた工場がすべて操業を開始したので、1994年4月に改めて現地4工場を訪問した。本稿はその調査結果をまとめたものである。日系自動車工場の現地調査としては、北米（カナダ、アメリカ）、アジア（台湾、韓国、タイ、マレーシア）に続くものである。

[参考文献]

- Abo, Tetsuo. 1992. "Overseas Production Activities of Nissan Motor Company: The Five Large Plants Abroad", in *Managerial Efficiency in Competition and Cooperation*. ed. by Sung-Jo Park, Colorado: Westview Press.
- Garrahan, Philip and Paul Stewart. 1992. *The Nissan Enigma: Flexibility at Work in a Local Economy*. London: Mansell.
- Kumon, Hiroshi, 1993, "Japanese-affiliated Auto Plants in the United Kingdom". *Journal of International Economic Studies*, The Institute of Comparative Economic Studies, Hosei University, 7: 67-88.
- 安保哲夫, 板垣博, 上山邦雄, 河村哲二, 公文溥著 『アメリカに生きる日本的生産システム：現地工場の「適用」と「適応」』東洋経済新報社, 1991年。
- P. ウィッキンス著, 佐久間賢監訳『英国日産の挑戦：「カイゼン」への道のり』1989年, 東洋経済新報社。(Peter Wickens, *The Road to Nissan: Flexibility, Quality, Teamwork*. London: Macmillan, 1987.)

## 研究開発のグローバル化の実証分析 —外資系企業の事例を中心として—

岩 田 智 (香川大学)

### 要 旨

経営のグローバル化は、販売のグローバル化、生産のグローバル化、さらには研究開発のグローバル化と徐々にグローバル化の領域を拡大してきた。研究開発は、地理的に最も分散されにくいとされてきたが、その領域にまでグローバル化が及んできている。経営のグローバル化が研究開発の領域にも及んでくるにしたがって、活動領域的には経営のグローバル化も最終ステップに入ったといえることができる。

外資系企業でも、近年、研究開発が活発化しはじめている。しかし、外資系企業の研究開発の実態や特徴については、まだ十分に解明されていない。ここでは、「日本における外資系企業の経営戦略と経営成果」に関するアンケート調査ならびに筆者のケース・スタディにもとづいて、外資系企業の研究開発の実態や特徴はどのようになっているのか、また理論的・実践的にどのような意味をもっているのかを明らかにすることにしたい。この分析によって、おこなわれている研究開発のグローバル化の研究への理論的示唆とともに、研究開発のグローバル化のおこなわれている日本企業への実践的示唆も得られるのではないと思われる。

アンケート調査の結果によれば、研究開発を実施している企業は、製造業では6割を超えており、以下の分析ではこれらの企業を中心に分析していくことにしたい。また、外資系企業の7割以上の企業が、日本での経営を財務的あるいは非財務的基準からみて、「成功」または「大成功」と評価している。したがって、以下の分析結果は、成功している外資系企業の研究開発の実態や特徴であるといえる。

### 1 研究開発資源の概念

今日では、企業を人的、物的、資金的、情動的な経営資源の集合体としてとらえる見方はかなり一般化している。Penrose<sup>1)</sup>をはじめ、Chandler<sup>2)</sup>、吉原・佐久間・伊丹・加護野<sup>3)</sup>、伊丹<sup>4)</sup>からは、企業の成長、組織と戦略の関係、多角化戦略、経営戦略などの企業行動を経営資

源に注目して分析している。

また、主に情動的な経営資源（あるいは単に資源と呼んでいる場合もあるが）の概念は、Penrose<sup>5)</sup>、Vernon<sup>6)</sup>、Fayerweather<sup>7)</sup>、Dunning<sup>8)</sup>、澄田・小宮・渡辺<sup>9)</sup>、佐々木<sup>10)</sup>、吉原<sup>11)</sup>、小宮<sup>12)</sup>、洞口<sup>13)</sup>、さらには一連の内部化の理論などでも、海外直接投資や多国籍企業の問題を分析する際の主要概念として利用されている<sup>14)</sup>。

ところで、このような経営資源の概念を用いて経営のグローバル化の現象を分析することの利点は、単に資本の移動に注目した分析<sup>15)</sup>よりも、より現実的かつ企業の内部現象にまで踏み込んだ分析ができる点にある。また、経営資源の概念が、多国籍企業の活動を分析する際の1つの主要概念となりつつある中で、それらの概念にもとづいた従来の多国籍企業論をより一層深化させることができるという利点もある。したがって、本研究ではそうした種々の利点に鑑み、経営資源の概念を中心に研究開発のグローバル化の分析を行うことにしたい。

しかし、従来の研究で用いられている経営資源の概念は、研究開発のグローバル化を分析する際にはあまりにも広義であり、より狭義で適切な概念にするためには概念の操作化が必要である。そこで、ここでは経営資源の中でもとくに研究開発に関する人的（研究者や技術者）、物的（研究開発設備や施設）、資金的（研究開発資金）、情動的（技術や市場関連情報）資源などに限定し、それらを研究開発資源と呼び、中でも以下で述べるような固定的研究開発資源を中心概念として分析していくことにする。

経営資源は、外部市場からの調達の高難易度の観点から、外部調達の容易な可変的経営資源と外部調達の困難な固定的経営資源に分けることができる<sup>16)</sup>。同様の観点から、研究開発資源も新卒の研究者や技術者、ありふれた研究開発設備や施設、外部導入の研究開発資金、金を出せば買えるような技術や市場関連情報などの可変的研究開発資源と自社養成の研究者や技術者、自社製の研究開発設備や施設、内部調達の研究開発資金、自社独自の技術や市場関連情報などの固定的研究開発資源に分けて考えることにしたい。

ただし、ここで注意しなければならないのは、研究者や技術者などの人的資源の二重の意味での重要性である。ここでは、研究者や技術者は人的資源の1つとして分類したが、例えば技術などの情動的資源は属人的性格が強く技術者などの「人」に蓄積され体化されていく形をとることが多い。したがって、人的資源は情動的資源の担い手としても重要な意味をもっている。

また、固定的経営資源は、経営を取り巻く環境（経営環境には、経済、政治、文化などの一般環境と企業の目標達成に直接関係する個別環境〈個別環境は、さらに製品市場や供給市場などの市場環境と技術環境などに分けられる〉があるが、ここでは主に個別環境に注目する<sup>17)</sup>）からもたらされる経営資源を時間をかけて独自の方法で処理することによって蓄積される。同

様の観点からすると、固定的研究開発資源も研究開発を取り巻く環境（以下、研究開発環境と呼ぶことにし、研究開発にとっての市場環境〈製品市場では市場ニーズや競争企業の状況など、供給市場では研究者・技術者・研究開発設備・研究開発資金の状況など〉や研究開発にとっての技術環境〈技術シーズや研究開発ノウハウの状況など〉をさすものとする）からもたらされる研究開発のための資源を時間をかけて独自の方法で処理することによって蓄積されるということができる。

したがって、この固定的研究開発資源は、競争企業に簡単に模倣されることも少なく、他の企業と競争していくうえで重要な武器となる。そこで、ここでは研究開発資源の中でも特にこの固定的研究開発資源に注目して分析していくことにしたい。なお、以下では、この固定的研究開発資源を単に研究開発資源と呼ぶことにする。

## 2 活発化する外資系企業の研究開発

外資系企業の研究開発に関しては、まだ十分な解明がなされていないが、今回行ったアンケート調査の結果から、その全体像を明らかにすることにしたい。

外資系企業における研究開発の実施企業は、製造業では6割をこえており（表1）、そのうち1980年代以降に約半数（有効回答のみの数値。以下同様。）の企業が開始している（表2）。これは、昭和55年に、外資法を統合した新「外国為替及び外国貿易管理法」（改正外為法）が実施され、従来の「許可制」から「届出制」へ移行した結果、対日直接投資は法制度上も原則自由となったことや日本の市場拡大（特に、1980年代の後半はいわゆるバブル経済による）および技術発展などが影響していると考えられる。

表1 回答企業の研究開発の実施状況

実施状況	製造業（構成比）	非製造業（構成比）	全業種（構成比）
実施	123社（63.4%）	（第2回のみ）	123社（63.4%）
	123社（68.0%）	40社（15.7%）	163社（37.4%）
非実施	71（36.6）		71（36.6）
	58（32.0）	215（84.3）	273（63.6）
計	194社（100.0%）		194社（100.0%）
	181社（100.0%）	255社（100.0%）	436社（100.0%）

（注）小数点第2位四捨五入のため実際の計は100%にならない場合がある。以下同様。出所：岩田智『研究開発のグローバル化』文眞堂、1994年、p. 41。

表2 研究開発の開始年

開始年	企業数 (第1回)	企業数 (第2回)
1901-59年	8社 ( 7.1%)	4社 ( 3.8%)
1960-69	15 ( 13.4%)	17 ( 16.0 )
1970-79	31 ( 27.7 )	27 ( 25.5 )
1980-89	58 ( 51.8 )	52 ( 49.1 )
1990-		6 ( 5.7 )
計	112社 (100.0%)	106社 (100.0%)

(注) 出所：表1と同じ (『研究開発のグローバル化』 p. 139)。

研究開発の規模は、研究者及び技術者数でみると30人以下の企業が約7割で、まだ比較的小規模なものが多い。しかし、一方で100人をこえる企業も1割程度あり、サンプルが異なるので単純な比較はできないが、その割合は第2回調査の方が多くなっており、近年になって大規模な研究開発も実施されているといえる。平均人数は40人前後<sup>18)</sup>で、外国人の平均人数は2人未満となっており、外国人の数はきわめて少ない(表3)。これにより、外資系企業は研究開発の強化を図り現地化を推進してきていることがわかる。

表3 研究者及び技術者数

人数	研究者・技術者の 企業数 (第1回)	研究者・技術者の 企業数 (第2回)
0人	2社 ( 1.7%) 95社 ( 79.8%)	0社 ( 0%) 77社 ( 75.5%)
1-10	40 ( 33.6 ) 22 ( 18.5 )	40 ( 39.2 ) 23 ( 22.5 )
11-30	40 ( 33.6 ) 2 ( 1.7 )	31 ( 30.4 ) 2 ( 2.0 )
31-50	16 ( 13.4 ) 0 ( 0.0 )	6 ( 5.9 ) 0 ( 0.0 )
51-100	12 ( 10.1 ) 0 ( 0.0 )	11 ( 10.8 ) 0 ( 0.0 )
101-	9 ( 7.6 ) 0 ( 0.0 )	14 ( 13.7 ) 0 ( 0.0 )
平均人数	37.2人 (119社) 0.8人	92.4人 (102社) 1.6人

(注) 下段は外国人についての数値。出所：表1と同じ (『研究開発のグローバル化』 p. 139)。

研究開発費支出は、研究開発の対売上高比率でみると1.01-4.00%の企業がもっとも多い。また、第2回調査の方が第1回調査に比べて1.00%以下の企業が少なく、7.01%以上の

企業が多くなっており、平均比率も第1回調査が4.46%であるのに対して第2回調査4.76%となっており、研究開発費支出の増加傾向がうかがえる。ちなみに、集計方法が異なるので単純な比較はできないが、第1回調査と同時期の日本企業の国内での平均比率は2.78%<sup>19)</sup>で、外資系企業の研究開発費支出はかなり高い(表4)。

表4 研究開発費の対売上高比率

比率	企業数(第1回)	企業数(第2回)
0.01-1.00%	31社 ( 30.1%)	9社 ( 9.3%)
1.01-4.00%	37 ( 35.9 )	35 ( 36.1 )
4.01-7.00%	26 ( 25.2 )	26 ( 26.8 )
7.01-10.0%	6 ( 5.8 )	15 ( 15.5 )
10.01-	3 ( 2.9 )	12 ( 12.4 )
平均比率	4.46% ( 103社)	4.76% ( 39社)

(注) 出所：表1と同じ『研究開発のグローバル化』p. 140)。

研究開発の内容は、研究開発費の各分野への配分比率でみると、開発研究に配分している企業は第1回調査が96社(96.0%)、第2回調査が67社(100%)でほとんどの企業が開発研究を実施しているが、基礎研究に配分している企業は第1回調査が33社(33.0%)、第2回調査が21社(31.4%)で、基礎研究を実施している企業は少ない(表5)。このことは、基礎研究の多くは本国で行われる傾向が強いということを示しているともいえる。

表5 研究開発費の各分野への配分比率

比率	基礎研究	応用研究	開発研究
0.00%	67社 ( 67.0%)	18社 ( 18.0%)	4社 ( 4.0%)
	46社 ( 68.7%)	18社 ( 26.9%)	0社 ( 0.0%)
0.01- 49.99	32 ( 32.0 )	45 ( 45.0 )	28 ( 28.0 )
	18 ( 26.9 )	31 ( 46.3 )	15 ( 22.4 )
50.00	0 ( 0.0 )	17 ( 17.0 )	18 ( 18.0 )
	3 ( 4.5 )	12 ( 17.9 )	15 ( 22.4 )
50.01- 99.99	1 ( 1.0 )	16 ( 16.0 )	32 ( 32.0 )
	0 ( 0.0 )	6 ( 9.0 )	22 ( 32.8 )
100.00	0 ( 0.0 )	4 ( 4.0 )	18 ( 18.0 )
	0 ( 0.0 )	0 ( 0.0 )	15 ( 22.4 )
平均比率	5.30% (100社)	35.95% (100社)	58.75% (100社)
	7.39% ( 67社)	26.05% ( 67社)	66.57% ( 67社)

(注) 上段が第1回、下段が第2回の数値。出所：表1と同じ(『研究開発のグローバル化』p. 140)。

### 3 外資系企業における研究開発資源の蓄積と展開

外資系企業は、研究開発を活発化させてきているが、親会社との関係はどのようになっているのだろうか。この点に関して、外資系企業の研究開発の自主性（資金の利用、テーマの設定、研究方法などに関して）についてみると、かなりの自主性が認められているという企業は65%以上あり、ある程度認められているという企業も加えると90%以上にのぼり、高い自主性が認められている（表6）。

また、高い自主性が認められている外資系企業では、どのような目的で研究開発を実施し、どのような研究開発資源の流れがみられるのであろうか。研究開発の実施理由については、第1回と第2回の調査の間で多少の差はあったが全体的な傾向に関する大きな差はみられなかった。ここでは、主な研究開発の実施理由と研究開発資源の流れとを関連づけながら分析することにした（表7）。

まず、「日本市場で親会社の技術や製品の展開、応用を図るため」という理由に対しては約半数の回答があったが、これは研究開発資源の親会社から子会社への移転があることを示している。

次に、「日本市場のニーズに迅速に対応するため」という理由に対しては最多の85%を超える回答があったが、これは日本の市場環境における製品市場からの市場情報（ニーズ）の流れがあるとみなすことができ、同時に外資系企業にとって日本の市場環境における製品市場が、極めて厳しいものになっていることを示している。

一方、「日本の研究者や技術者を活用して研究開発を行うため」という理由に対しては30-40%の回答があったが、これは同じく日本の市場環境における供給市場からの研究者や技術者の流れを意味している。また、「日本には世界的にも進んでいるといわれるいくつかの研究開発分野があり、日本で研究開発を行うことによって研究開発力の向上を図るため」という理由に対しては約25%の回答があったが、これは日本の技術環境からの技術情報（シーズ）の流れを意味している。

また、「日本で研究開発から製造、販売までの一貫体制を確立するため」という理由に対しては約60%の回答があったが、これは生産や販売から研究開発に関する資源の流れがあるとみなすことができる。

さらに、「日本で研究開発拠点を築き、海外親会社あるいは海外子会社の研究開発拠点と交流を図ることによって研究開発の世界的なシナジー効果を生み出すため」という理由に対しては約30%の回答があったが、これは日本で蓄積された研究開発資源（成果）を日本国内で利用するだけでなく、海外親会社あるいは他の海外子会社への移転も目的として研究開発が行わ



表6 研究開発の自主性の程度

自主性の程度	企業数 (第1回)	企業数 (第2回)
自主性大	89社 ( 73.6%)	75社 ( 65.2%)
自主性中	22 ( 18.2 )	32 ( 27.8 )
自主性小	10 ( 8.3 )	8 ( 7.0 )
計	121社 (100.0%)	115社 (100.0%)

(注) 出所：表1と同じ (『研究開発のグローバル化』p. 141)。

表7 研究開発の実施理由 (複数回答)

理 由	企業数 (構成比)
1. 日本で研究開発から製造、販売までの一貫体制を確立するため	77社 ( 66.4%) 65社 ( 59.1%)
2. 日本市場のニーズに迅速に対応するため	101 ( 87.1 ) 94 ( 85.5 )
3. 日本市場で親会社の技術や製品の展開、応用を図るため	62 ( 53.4 ) 53 ( 48.2 )
4. 日本の研究者や技術者を活用して研究開発を行うため	46 ( 39.7 ) 31 ( 28.2 )
5. 日本には世界的にも進んでいるといわれるいくつかの研究開発分野があり、日本で研究開発を行うことによって研究開発力の向上を図るため	26 ( 22.4 ) 28 ( 25.5 )
6. 新しい製品を生み出すのに適した日本の環境を利用するため	35 ( 30.2 ) 29 ( 26.4 )
7. 日本で研究開発拠点を築き、海外親会社あるいは海外子会社の研究開発拠点と交流を図ることによって研究開発の世界的なシナジー効果を生み出すため	32 ( 27.6 ) 34 ( 30.9 )

(注) 上段が第1回 (回答企業116社)、下段が第2回 (回答企業110社)の数値。なお、数値は基本的に比較的回答数の多かった理由についてのみ示した。出所：表1と同じ (『研究開発のグローバル化』p. 141)。

れていることを意味しており、研究開発資源のグローバル・シナジー<sup>20)</sup>が追求されていることがわかる。

研究開発資源の蓄積や展開についてより具体的にみると、日本で獲得した特許数 (第2回調査のみ)では、76社 (73.1%)が日本で何らかの特許を獲得しており、29社 (27.9%)は10件を超える特許を獲得している (表8)。そして、研究開発成果 (特許、技術、製品など)の親会社や他の海外子会社への移転状況では、第1回調査で107社 (89.2%)、第2回調査で68社 (61.8%)が移転したことがあると回答しており、研究開発成果の移転という視点から

みると、かなりの企業でグローバル・シナジーが追求されていると考えられる（表9）。

また、外資系企業の研究開発は、克服すべきいくつかの課題も残されている。外資系企業における研究開発活動上の最大の課題は、優秀な人材の確保である。研究開発活動を行うにあたって困難があると回答した企業のうち、優秀な人材（研究者、技術者など）の採用で困難があったとした企業は、第1回の調査で68社（81.9%）、第2回調査で66社（75.0%）あり、ついでインフラ（用地、施設など）の調達に関する困難があったとした企業などが続いている（表10）。今後、日本で研究開発を行っていくためには、こうしたいくつかの課題を克服していかなければならない。

表8 日本で獲得した特許数

特許数	企業数（第2回のみ）
0	28社（26.9%）
1-5	29（27.9）
6-10	18（17.3）
11-	29（27.9）
計	104社（100.0%）

（注）出所：表1と同じ（『研究開発のグローバル化』p.143）。

表9 研究開発成果の他拠点への移転状況

移転の有無	企業数（第1回）	企業数（第2回）
あり	107社（89.2%）	68社（61.8%）
なし	13（10.8）	42（38.2）
計	120社（100.0%）	110社（100.0%）

（注）出所：表1と同じ（『研究開発のグローバル化』p.143）。

表10 研究開発活動上の困難（複数回答）

困難の有無と内容	企業数（第1回）	企業数（第2回）
ある	83社（67.5%）	88社（71.5%）
人材の確保	68（81.9%）	66（75.0%）
インフラの調達	19（22.9）	32（36.4）
資金の調達	7（8.4）	15（17.0）
情報の入手	8（9.6）	8（9.1）
日本の環境	14（16.9）	6（6.8）
（第2回のみ）		
研究開発コスト		11（12.5）
特許の保護		10（11.4）
その他		6（6.8）
ない・不明	40（32.5）	35（28.5）
計	123社（100.0%）	123社（100.0%）

（注）出所：表1と同じ（『研究開発のグローバル化』p.156）。

## 4 実証分析からのインプリケーション

### 4-1 親会社の認識と子会社の役割の変化

活発化する外資系企業の研究開発を研究開発資源の流れに注目すると、従来は子会社の自主性が少なく、親会社が技術指導をしたり、親会社から子会社への経営資源の一方向的な移転が海外での研究開発の実施要因となってきた。今回のアンケート調査でも、約半数の企業が親会社からの研究開発資源の移転を日本での研究開発の実施要因としてあげている。しかし、近年では子会社の自主性も認められるようになり、そうした状況も徐々に変化してきている。

外資系企業では、日本の市場や技術の重要性の認識の高まりや外資系企業側の要請もあり、海外親会社が外資系企業に自主的な研究開発を認めるようになってきている。今回のアンケート調査でも、研究開発の自主性（資金の利用、テーマの設定、研究方法などに関して）を認められているという企業は65%以上あり、ある程度認められているという企業も加えると90%以上にのぼり、外資系企業の研究開発の自主性はかなり高くなっている。また、7割以上の企業が日本で何らかの特許を獲得しており、約3割の企業は10件を超える特許を獲得している。

このように、外資系企業では、研究開発の自主性が認められ、独自の研究開発資源の蓄積が行われており、子会社がイノベーションセンターの役割を果たすようになってきているといえる。

### 4-2 グローバル・シナジーの追求

外資系企業では、独自の研究開発資源が蓄積されてきているが、それらの研究開発資源は、外資系企業で利用されることはもちろんであるが、海外親会社や他の子会社でも利用されている。これは、技術移転の観点からすると、従来の技術移転論で想定されていたのとは逆の子会社から親会社への逆技術移転や、他の海外子会社との間での相互移転が生じているといえる。このことは、外資系企業の研究開発では単に日本のためだけの研究開発を行っているのではなく、海外親会社や他の海外子会社のための研究開発も行っていることを示しており、結果的に研究開発資源のグローバル・シナジーが追求されていると考えられる。今回のアンケート調査でも、研究開発成果（特許、技術、製品など）の海外親会社や他の海外子会社への移転状況でみると、60%以上の企業で移転が行われている。

このように、最近では日本子会社で蓄積した研究開発資源を海外親会社や他の海外子会社へ逆移転ないし相互移転させ、グローバル・シナジーを追求する企業が数多くみられるようになってきている。

しかし、研究開発資源のグローバル・シナジーを追求するためには、海外子会社に研究開発資源上の優位性があり、しかもそれが親会社によって認められるということが前提になる。とくに、当初親会社が研究開発資源上の優位性をもっていた場合には、その後子会社が研究開発資源上の優位性をもつようになってもその優位性がなかなか認められない場合が多い。したがって、研究開発資源のグローバル・シナジーを追求するためには、海外親会社の発想の転換が必要になる。

研究開発のグローバル化の行動主体は多国籍企業であるが、Vernonによればそのような多国籍企業は、国内企業や輸出企業に比較していくつかの本質的な強みをもっているという。それは「多国籍企業は、どこの一国内に限定されることなくものを考える能力もあれば機会もあることから、特別の力を得ており、また一カ国の管轄権以外のところにあるいろいろな資源を使う能力も機会もあることから特別の力を得ている」<sup>21)</sup>というものである。

多国籍企業が本質的に各国の経営資源の利用と獲得という面での強みを有しているとするならば、そのような強みを発揮するためにも、各国の経営資源を独自の方法で処理することによって研究開発資源を蓄積し、研究開発資源のグローバル・シナジーを追求するような研究開発のグローバル化を図ることが必要であるといえる。

#### 4-3 研究開発環境の重要性

外資系企業では、新たな研究開発資源が蓄積されるとともに、研究開発資源の逆移転が行われ、グローバル・シナジーにもとづく行動がみられるが、研究開発資源は、研究開発を取り巻く環境からもたらされる研究開発のための資源を独自の方法で処理することによって蓄積される。その際、日本の研究開発環境が、極めて重要な意味をもっている。外資系企業では、日本の研究開発環境は次のような意味をもっていると考えられる。

「日本市場のニーズに迅速に対応するため」という回答が、研究開発環境要因の中でもまた全体的にも最も多かった。このことは、外資系企業にとって日本の市場ニーズなどの市場環境における製品市場の環境が、極めて厳しいことを意味している。通常、市場環境における製品市場の市場情報（ニーズ）などに対しては迅速かつ適切に対応しなければならず、企業にとっては負担となるような情報が多い。とくに、異質な市場環境に接することの多い多国籍企業にとっては、こうした負担がより強まることが予想される。今回の調査における上記の理由に回答した大部分の企業も、そのような意味での仕方なしのあるいは消極的な研究開発のグローバル化を図った企業であると考えられる。

しかし、これは別の見方をすれば、このような市場情報への対応の過程で、間接的に顧客や競争企業についての情報などの研究開発資源が蓄積されているといえる（間接的蓄積）。とく

に、日本市場のニーズは厳しく、そのような厳しい日本の市場環境からの情報を独自の方法で取り入れ処理することによって、他の企業とグローバルな競争を展開していく上で重要な要素となる研究開発資源を蓄積できる。したがって、今後は同じニーズへの対応のための研究開発のグローバル化であっても、一方でそのような研究開発資源の蓄積もなされているということ認識した上で、より積極的な研究開発のグローバル化を図ることも必要になっているといえる。

一方、「日本の研究者や技術者を利用して研究開発を行うため」、「日本には世界的にも進んでいるといわれるいくつかの研究開発分野があり、日本で研究開発を行うことによって研究開発力の向上が図れるため」と回答した外資系企業の多くにとっては、日本の研究者や技術者などの市場環境における供給市場の環境や技術シーズなどの技術環境が、優れておりまた魅力あるものになっていることを示している。

そして、これは同時に日本の市場環境における供給市場や技術環境から研究者・技術者や技術情報（シーズ）などの研究開発資源の蓄積を直接狙って積極的に研究開発のグローバル化を図った企業であると考えられる（直接的蓄積）。とくに、最近では日本にもいくつかの分野で、優れた業績をあげている研究者・技術者もいる。また、世界的にも最も進んでいるといわれているエレクトロニクス、半導体、バイオテクノロジーなどの研究開発分野や優れた性質をもった日本型研究開発プロセスもある。そのような日本の市場環境や技術環境からの研究開発に関する資源を独自の方法で取り入れ処理することによって、他の企業とグローバルな競争を展開していく上で重要な要素となる研究開発資源を蓄積できるといえる。

外資系企業にとって、日本市場をはじめとして日本の経営環境は、異質あるいは特殊であるとされてきた<sup>22)</sup>。これはある意味で事実であり、外資系企業の経営にとっても障害になることは確かである。しかし、これまでの分析からも明らかのように、日本の異質な研究開発環境から得られる研究開発に関する資源を独自の方法で処理することによって新たな研究開発資源を蓄積し、それらを親会社の研究開発資源と組み合わせることによってさらに新たな研究開発資源が生み出されており、異質あるいは特殊な日本の研究開発環境が新たな研究開発資源の蓄積や発展のチャンスになっている<sup>23)</sup>。

こうしてみると、従来、経営のグローバル化の際には障害とされることの多かった各国の異質な研究開発環境は、新たな研究開発資源を生み出すうえでは極めて重要な役割を果たしており、むしろ各国の研究開発環境の異質性（ここでいう異質性とは、単なる異質性ではなく、研究開発にとって必要な異質性という意味である）を活用するような研究開発のグローバル化も必要になってきているといえる。

量的に大きく質的にも優れた市場や技術の存在する日本の研究開発環境に身をおくこと自体

が外資系企業にとって重要であり、研究開発のグローバル化では、従来はむしろ障害として受け取られることの多かった日本特有の環境要因を積極的に活用していくことが必要になってきている。しかし、以上の内容からも明らかなように、これらの要因はいずれも日本の長い歴史の中で形成されてきたものであり、しかもそれらは容易には変化しにくく、移転も困難なものばかりである。したがって、こうした研究開発環境要因に接し、活用しようとするならば、直接当該国に進出して研究開発を行うことが必要になる。ここに研究開発をグローバル化する、あるいはしなければならぬ重要かつ究極的な理由が存在しているといえる。

しかし、外資系企業でも、そのような意味における研究開発のグローバル化を図っている企業は、「新しい製品を生み出すのに適した日本の環境を利用するため」という回答比率（約30%）をみてもわかるように、全体的にみると必ずしも多いとはいえない。多くは、「日本市場のニーズに迅速に対応するため」という回答比率（85%以上）が示すように、日本の市場ニーズに対応していく中で無意識的かつ消極的に行われている。今後、グローバルな競争力をより強化していくためには、上述のような意味での研究開発のグローバル化を意識的かつ積極的に行っていく必要があるように思われる。

多国籍企業にとって、各国特有の異質な研究開発環境は、ある意味で障害である。しかし、シュムペーターが、「新結合」として主張したような、いわゆる新しい異質なものの組み合わせが経済発展や技術革新のための2つの方法である<sup>24)</sup>とするならば、親会社と子会社で蓄積されたそれぞれ異質な研究開発資源を組み合わせることによって、さらに新たな発展や革新が生まれてくることも十分考えられる。今後、経営のグローバル化が販売から生産、そして研究開発へと進展してくるにしたがって、異質な環境をいかに活用していくかが経営のグローバル化の重要なポイントになるともいえる。

多国籍企業は、国内企業や輸出企業に比較していくつかの本質的な強みをもっているが、Bartlettによれば「国際的な企業は、一国内だけの企業よりも大きな利点をもっている。それは、より広い範囲の多様な環境からの刺激にさらされていることである。より広範囲の顧客指向、より広範囲な競争的行動、よりシビアな政府からの要求、そしてより多様な技術情報の源泉などが、潜在的な革新のための引金として、企業のための豊富な学習材料として現れる」<sup>25)</sup>という。

多国籍企業が本質的に環境的刺激的克服と活用という面での強みを有しているとするならば、この多国籍企業の本質的な強みは、研究開発において最も端的に示されるということもできる。したがって、そのような強みを発揮するためにも研究開発のグローバル化を図ることが必要であるといえる。

#### 4-4 日本企業へのインプリケーション

外資系企業の研究開発の実態をみると、かなり活発でしかも自主性をもった研究開発のグローバル化が図られており活動はさらに強化されつつある。日本企業も今後は外資系企業と同様に、生産のグローバル化のみならず研究開発のグローバル化を積極的に進めていく必要がある。とくに、現在日本企業がおかれている状況からすると次のような点が指摘できる。

まず、外資系企業の研究開発の実施理由として、日本市場のニーズへの対応に次いで、研究開発から生産・販売までの一貫体制の確立があげられているが、企業における研究開発と生産の密接なつながりからすると、現在、生産のグローバル化を図っている日本企業も研究開発のグローバル化を図ることが必要になっている。

また、生産部門が海外シフトし研究開発部門が国内に残ると、親会社の研究開発費が重荷になるという現象が生じてきているが、そのような負担を軽減する意味でも、日本企業は研究開発をグローバル化し子会社と研究開発費の分担を図ることが必要になっている。

さらに、外資系企業の研究開発では、日本子会社をイノベーション・センターとして位置づけ、日本子会社で蓄積した研究開発成果を海外親会社あるいは他の海外子会社へ移転することによって企業の相対的劣位性を補完するという状況がみられるが、国際競争力が低下しつつあるといわれている日本企業にとって、国際競争力を強化するためにも研究開発をグローバル化することが必要になっている。

#### [注]

- 1) E.T. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, 1959. (末松玄六訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社, 1962年。)
- 2) A.D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure*, MIT Press, 1962. (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社, 1967年。)
- 3) 吉原英樹, 佐久間昭光, 伊丹敬之, 加護野忠男『日本企業の多角化戦略』日本経済新聞社, 1981年。吉原英樹『戦略的企業革新』東洋経済新報社, 1986年。
- 4) 伊丹敬之『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社, 1984年。
- 5) E.T. Penrose, "Foreign Investment and the Growth of the Firm," *Economic Journal*, June 1956.
- 6) R. Vernon, "International Investment and International Trade in the Product Cycle," *Quarterly Journal of Economics*, LXXX, No.2, May 1966. R.Vernon, *Sovereignty at Bay*, Basic Books, 1971. (霍見芳浩訳『多国籍企業の新展開』ダイヤモンド社, 1973年。)
- 7) J. Fayerweather, *International Business Management*, McGraw-Hill, 1969. (戸田忠一訳『国際経営論』ダイヤモンド社, 1975年。)

- 8) J.H. Dunning, "Explaining Changing Patterns of International Production: In Defense of the Eclectic Theory," *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, vol. 41, Nov., 1979.
- 9) 澄田智, 小宮隆太郎, 渡辺康編『多国籍企業の実態』日本経済新聞社, 1972年。
- 10) 佐々木尚人『経営国際化の論理』日本経済新聞社, 1983年。
- 11) 吉原英樹『中堅企業の海外進出』東洋経済新報社, 1984年。
- 12) 小宮隆太郎『現代日本経済』東京大学出版会, 1988年。
- 13) 洞口治夫『日本企業の海外直接投資』東京大学出版会, 1992年。
- 14) 経営資源の内容については, それぞれの研究で若干の違いがある。
- 15) 例えば, 国際経済論では, 企業のグローバル化(多国籍化)を2国間(複数国間)の資本の移動としてとらえてきた。
- 16) 固定的資源の議論については, 例えば次を参照。吉原英樹, 佐久間昭光, 伊丹敬之, 加護野忠男『日本企業の多角化戦略』日本経済新聞社, 1981年, 24-26頁。吉原英樹『戦略的企業革新』東洋経済新報社, 1986年, 8-10頁。
- 17) 企業を取り巻く環境については, 例えば次を参照。野中郁次郎, 加護野忠男, 小松陽一, 奥村昭博, 坂下昭宣『組織現象の理論と測定』千倉書房, 1978年, 第1章。加護野忠男, 野中郁次郎, 榊原清則, 奥村昭博『日米企業の経営比較』日本経済新聞社, 1983年, 19-20頁。
- 18) 第2回調査の平均人数は, 92.4人であるが, これには2,000人を超える企業2社が含まれている。しかし, この2社はむしろ例外と考えられ, それを除くと44.7人となる。したがって, ここではこの2社は平均人数の分析対象からは除いて考えることにする。以下の平均人数の分析でも同様。
- 19) 総務庁統計局編『科学技術研究調査報告』, 1991年。
- 20) これについては, 次を参照。岩田智『研究開発のグローバル化』文真堂, 1994年, 36-39頁。
- 21) R. Vernon, *Sovereignty at Bay*, Basic Books, 1971. (霍見芳浩訳『多国籍企業の新展開』ダイヤモンド社, 1973年, 333-334ページ。)
- 22) 日本市場の異質性ないし特質については, 例えば次を参照。黄磷「マーケティング」吉原英樹編著『外資系企業』同文館, 1994年, 第4章。また, 日本市場の異質性については, 様々な文献や雑誌, 新聞記事等であいられているが, 具体的に測定を試みたものとしては, 例えば次を参照。片平秀貴「日本の市場とマーケティング」『日本経済新聞』1992年11月4-10日。
- 23) 例えば, M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, 1990. (土岐坤, 中



辻萬治，小野寺武夫，戸成富美子訳『国の競争優位』ダイヤモンド社，1992年）では，特定産業の特定企業が国際的競争で成功をおさめることを可能ならしめるような国の競争優位を探求されている。

- 24) J.A. Schumpeter, *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*, 1926. (塩野谷祐一，中山伊知郎，東畑精一訳『経済発展の理論』（上），岩波文庫，1977年，180-185頁。)
- 25) C.A. Bartlett and S. Ghoshal, "Tap Your Subsidiaries for Global Reach," *Harvard Business Review*, November-December 1986. (邦訳「子会社の役割差別化こそ多国籍戦略のカナメ」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1987年2-3月，53頁。)

## 日本の移動体通信市場をめぐる通商交渉の実証分析 ——1989年日米電気通信交渉の意思決定——

姉 川 知 史 (慶應義塾大学)

### 要 旨

この研究は自動車・携帯電話と第三者無線をめぐる1989年日米電気通信交渉を対象にして、その意思決定の分析を行った。この研究の第1の目的は、交渉の背景、原因、事実関係、交渉目的、交渉方法を整理して、日米電気通信交渉の事実関係を明らかにすることである。第2の目的は、これらの交渉の背景、原因、事実関係、交渉目的、交渉方法等を、交渉担当者が実際にどのように理解していたかを、とくに「理解前提 (mind-set)」という言葉によって整理することである。第3の目的は、このような理解前提が交渉担当者の主張内容とどのように関係し、交渉のプロセスにどのように影響したのかを明らかにすることである。

交渉担当者の理解前提として日米間で相違した重要な内容は次の点である。まず、アメリカの交渉担当者が日本の電気通信市場が閉鎖的であるという理解前提（日本の電気通信市場の閉鎖性の前提）をもっていたのに対して、日本の交渉担当者はこれをもっていなかった。また移動体通信分野におけるMOSS合意等を、アメリカの交渉担当者はこれを国家間の約束と考え、その履行を相手国に要求できるという理解前提（合意内容の法的性質に関する前提）をもっていたのに対して、日本の交渉担当者はこれを国家の努力目標に過ぎないという理解前提をもっていた。両国の合意内容を数値目標の設定とその強制という管理貿易によって実現することが必要であるというのがアメリカの交渉担当者の理解前提であった（管理貿易の前提）。さらに、アメリカの交渉担当者は合意内容の実現の程度をアメリカ政府が独自に監視し、これが実現されていないとアメリカ政府が判断するときには、一方的な制裁によっても合意内容の実現を要求することが可能であり、さらにそれは倫理的にも公正であるという理解前提（unilateralismの前提）をもっていた。日本の交渉担当者はこのunilateralismの理解前提はなかった。

これに対して、日米交渉担当者が共有する理解前提としては、部門別交渉と二国間交渉の有効性がある。しかし、日本の交渉担当者はこれを理解前提としたために、多国間交渉あるいは多部門交渉として電気通信交渉を行う可能性を模索することができず、結果として自らに有利

な交渉を行うことができなかった。さらに、日本の交渉担当者はアメリカの交渉担当者が理解前提とするアメリカの行為の公正さについて、疑問を提示することができたにもかかわらず、これを十分に行わなかった。日本の交渉担当者が1989年の交渉で譲歩したのは、制裁を恐れたことと、良好な日米関係の維持を優先したからであったが、この点はアメリカの交渉担当者には明確に伝わらなかった。この結果、アメリカの交渉担当者は自らの主張内容や理解前提を日本の交渉担当者も認めたとして、その後も同様の主張を繰り返すことになった。

このように交渉における主張内容と交渉担当者の理解前提を区別することで、交渉プロセスの分析が可能となることが示された。

## 1 序

1989年の日米電気通信交渉はMotorola社の日本の移動体通信市場への参入をめぐる行われた。この交渉は今後の日本の電気通信市場に大きく影響しただけではなく、その方法やスタイルはそれ以降の日米通商交渉のモデルとなって受け継がれた。この1989年の電気通信交渉の特徴として次の点があげられる。第1の特徴は、それが日本市場の閉鎖性を問題として取り上げた交渉であったことである。これまでの代表的な通商交渉は、繊維、鉄鋼、家電、自動車、半導体等、いずれもアメリカ市場に対する日本製品の輸出によって、アメリカ企業に損失が発生したのを契機に行われた。しかし、1989年とそれに先立つ電気通信交渉においてアメリカ政府が問題としたのは、アメリカ企業の日本市場への参入が妨げられて、その利益が著しく損なわれているという点であった。第2の特徴は、これが二国間交渉によって行われたことである。1980年代後半のガット・ウルグアイ・ラウンド交渉のように電気通信交渉を多国間通商交渉で行うことが可能であった。二国間交渉はそれぞれの主張の正当性を判断する第三者が存在せず、また自国の要求を実現するために威嚇や制裁を必要とするため、公正な通商交渉の成果を実現するとは限らない。しかしながら電気通信交渉においては、多国間交渉が検討されず、二国間交渉によって行われた。第3の特徴は、電気通信交渉の名前が示すとおり、複数部門を対象とする一般的な通商交渉のなかで電気通信サービスが取りあげられたのではなく、部門別交渉として行われたことである。この結果、交渉は日本の電気通信サービスを所管する郵政省とUSTRとの間で行われた。このため、郵政省の通商交渉の経験は少ないにもかかわらず、通商産業省等の他の分野における通商交渉の経験を活かすことができなかった。また、電気通信交渉と他の通商交渉とを調整して行うこともなかった。このような日本市場の開放を要求する目的で、部門別交渉、二国間交渉が本格的に採用されたのは、1985年のMOSS (Market Sector Specific Oriented) が最初であった。このMOSS交渉では電気通信分野以外に

医薬品・医療機器，コンピュータ等が取り上げられて部門別の交渉が行われたが，1989年の電気通信交渉はこのMOSS合意に日本が違反しているというアメリカ政府の主張によって開始された。

電気通信交渉の第4の特徴は，それがMotorola社という特定の企業の利害に深く関わり，またその影響の下に交渉が行われたことである。日本の電気通信部門のうち自動車・携帯電話と第三者無線という特定のサービスを対象にした交渉であったため，必然的にMotorola社という特定企業の利害が問題となることになった。もちろんこれまでの通商交渉においても個別企業のアメリカ政府に対する働きかけはあったのであるが，電気通信交渉の場合は通商交渉が事実上，Motorola社という特定の1社の利害をめぐって通商交渉が行われたという点で極めて異例な交渉であった。これを企業経営の観点からみれば，利益の確保のために，企業はどのように自国政府と外国政府に影響力を行使すべきであるかという問題設定に対する解答が，1989年の日米電気通信交渉におけるMotorola社の対応であったことになる。

1989年の日米電気通信交渉の合意の結果，日本の移動体通信産業における規制緩和が進み，また外国企業のシェアも増大したとされる。さらに，自動車・携帯電話の技術規格においてMotorola社のセルラー方式を関東，中央・東海地域でも使用できることになり，日本全国における2方式のアナログの自動車・携帯電話の方式が確立した。また，交渉によって合意した端末機器の売り切り制によって，自動車・携帯電話の需要も増加することが期待された。他方，NTT方式とセルラー方式の2方式を提供することになった日本移動通信株式会社（IDO）は過大な投資額の負担と投資の分散による非効率性によって，業績の低下が予想されることになった。

1989年の電気通信交渉は広く報道されたが，その学術的な研究は十分にはなされていない。例外としてTyson（1992）やJohnson（1993）等の研究をあげることができる。なかでもTysonの研究は1980年代の一連の日米電気通信交渉を分析の一環としてこの1989年の電気通信交渉を検討し，日本の電気通信市場は閉鎖的であり，これを開放する目的でなされた1989年の日米電気通信交渉は，結果についての数値目標を設定した管理貿易の成功例であるという結論を提示した。このようなTysonの分析はアメリカの政府，ビジネス，マスメディアに広範に受け入れられた結果，1993年に成立したClinton政権の通商政策の基礎となった。すなわち，日米電気通信交渉は日本市場の開放を要求する管理貿易的な手法の成功例としてアメリカの交渉担当者のモデルとなったと考えられる。しかしながら，Tysonの研究には次のような方法上の問題がある。第1は，Tysonの研究は既知の事実関係や交渉担当者の主張内容を再構成した事例研究であるが，彼女は個々の事実関係や主張内容の真偽や当否を改めて一次資料にもとづく検討をしていないことである。第2は，彼女は日米交渉者間での交渉の事実関係に関す

る理解の相違や主張内容の相違の原因について検討をしていないことである。これらの方法上の問題の結果、Tysonの研究はアメリカの交渉担当者あるいはMotorola社の観点から、事実を再構成した研究であるかのような印象を与えている。したがって、管理貿易的手法の有効性を支持する彼女の結論も、仮に日本の交渉担当者の観点に立てば全く逆の結論となる可能性がある。すなわち、Tysonの研究方法は学術的な方法には適切ではなかったため、その研究は学術的な分析ではなく、政治的な意見表明となってしまったといえる。

このようなTysonの研究の方法上の問題を回避するために、この研究は1989年の日米電気通信交渉について次のような分析を行う。第1は1989年の日米電気通信交渉を一次資料を基礎にして明らかにすることである。その目的はこの交渉において何が問題となり、いかなる利害が対立し、どのように解決されたのかを明らかにすることである。このような一次資料としては、既存の報道だけでなく、交渉関係者に対する筆者のインタビュー、郵政省の内部資料等を利用する。第2は、通商交渉担当者が交渉の背景、原因、事実関係、交渉目的、交渉手法等について、どのような理解をして、交渉を行っていたのかを明示して、その日米間の相違を対比することである。通商交渉担当者が交渉について意識的あるいは無意識的にもつ理解を、ここではとくに「理解前提 (mind-set)」と呼ぶ。この理解前提は、交渉における主張内容と関係し、さらに交渉プロセスにも影響する。したがって、この理解前提を明示することで1989年の電気通信交渉の意思決定を検討する。

## 2 1989年電気通信交渉の背景

1980年代は日米間において一連の電気通信交渉が継続的に行われた。主要なものをあげれば、1980年代初頭の電電公社の調達問題をめぐる交渉、1985年に開始されたMOSS協議における電気通信交渉、1989年の移動体通信市場をめぐる日米電気通信交渉等があげられる。

代表的な移動体通信である携帯電話・自動車電話は無線を利用した電話システムで、その利便性から世界各国で急成長をしているサービスである。このサービスの提供は世界に先駆けて1979年に日本で実用化されたが、その開始時期の早さにもかかわらず1980年代になってからの普及は欧米の先進国よりもはるかに遅れていた。例えばアメリカやイギリス、北欧諸国はサービス開始後5年以内に人口比で1%の市場浸透を実現しているが、日本では開始後11年目においても0.5%を下回っている (Figure 4-1, U.S. International Trade Commission (1993))。しかしながら、1980年代後半の景気拡大とともにようやく移動体通信の需要が増加してきた。

1986年に郵政省は自動車・携帯電話サービスについて「一地域二事業者」の規制基準を設

けた。これは全国を地域別のブロックとして分けて、各地域において2つの事業者のみの参入を認めるという内容であった。このときの地域割りは北海道、東北、関東、中部・東海、北陸、関西、中国、四国、九州、沖縄といったブロック別に行われた。この一地域二事業者の制度の根拠は郵政省の担当者によれば、周波数に限りがあるため、自動車・携帯電話サービスを行うのに適切と考えられる必要最小規模を実現するには2事業者より多くはできないからであるとされた。このとき、郵政省は自動車・携帯電話事業者はNTT方式、Motorola方式、北欧方式の異なる3つの方式から自由に採用してもよいことになった。より具体的にはNTT方式はこの時点では「NTT大容量方式（Hi-Cap）」と呼ばれる方式であり、Motorola方式は「北米方式」，「セルラー方式（Cellular System）」あるいは「TACS方式」と呼ばれるものでMotorola社の開発した技術方式であった。さらに北欧方式とは「NTM方式」とよばれるもので北欧で実施されている技術である。

郵政省は1987年に各地域におけるNTT以外の新規事業者を決定したが、このうち関東と中部・東海地域を除く地域ではDDI（第二電電）が子会社であるセルラー会社を設立してこれがセルラー方式を採用して新規参入することになった。この結果、これらの地域ではNTT大容量方式によるNTTとMotorolaの方式による第二電電（DDI）系列の各セルラー会社が通信事業者として競争することになった。ところが自動車・携帯電話の最も有望な市場である関東、中部・東海地域においてはセルラー方式を採用する第二電電（DDI）系列の通信事業者の参入が認められず、代わりに日本高速通信等が設立した日本移動通信株式会社（IDO）が設立され、これがNTT方式を採用して参入することが認められた。この結果、Motorola社のセルラー方式は単一の方式で全国ネットワークをカバーすることができなくなった。ここで注意すべきは、第二電電系のセルラー会社と日本移動通信株式会社（IDO）の2つの新規参入会社の地域割りの結果、二分された地域がGNPや人口においてもほぼ均衡していることである。これは第二電電系のセルラー会社と日本移動通信は形式的には対等の扱いを受けたことになる。郵政省の担当者はこれらの新規参入企業がその技術規格としてどの方式を選択するかはあくまで事業者の自由選択であると説明する。すなわち、郵政省は技術規格については上記3方式のどれを選択してもよいとしているのであり、この意味でMotorola社の参入規制を行っていない。各事業者が技術規格を決定するのは事業上の判断であると主張した。

### 3 1989年電気通信交渉の経緯

ところがその2年後の1989年、郵政省は800MHz台の周波数を「簡易ラジオフォン（Convenience Radio Phone: CRPまたは簡易移動無線電話）」と呼ばれる自動車・携帯電話

サービスに割り当てることを決定した。この簡易ラジオフォン（CRP）とは自動車等の移動体からのみ送信でき、基地局では移動局の位置確認やゾーン制御を行わないもので、そのサービス内容の機能は自動車・携帯電話よりも劣っている。しかしながら簡便な移動体通信のシステムとして、郵政省はより高度の移動体通信サービスの提供されない過疎地でこれを提供することを計画した。このCRPは都市部では提供しないと説明されたが、その後になって郵政省はCRPは都市部でも提供されうると説明を変更した。放送用の衛星通信に利用されていたこの周波数をCRPに割り当てるために、郵政省は他の周波数と交換してこれを可能にした。この決定に対して、Motorola社はCRPのために割り振られるこの周波数はセルラー方式の通信にも利用可能であるとして、郵政省に抗議した。すなわち、Motorola社は郵政省に対して関東と中部・東海地域での「セルラー方式」の参入を要求した。同時にMotorola社は郵政省がMOSS協議における自動車・携帯電話と第三者無線の2つに違反しているとして、通商法1377条による提訴をUSTRに行った。

このようなMotorola社の抗議に対して、当時の郵政省の担当者は次のように説明する。「CRPに使われる周波数をセルラー方式に使えるとMotorola社は主張したが、この周波数を利用するには800MHz帯の端にある810-830MHzと940-960MHzの2つの周波数帯を必要とする。しかし、この2つの周波数帯が離れているため、これをセルラー電話に使用するのは技術的に不可能である。さらにCRPの技術基準の調査研究会においても、Motorola社はこの提案に全く反対しなかった。それにもかかわらず、その後になって反論するのは手続として適切ではない。」事実、後に1989年の日米交渉によってセルラー方式用に割り当てられた周波数はMotorolaが当初問題としたCRP用とは全く異なる別の周波数領域であった。すなわち、郵政省の担当者によれば「Motorola社はたまたま起きたCRPの決定を口実として、関東と中部・東海圏への参入を再び要求してきたにすぎない」ということになる。

第三者無線に関してもMotorola社は問題を指摘していた。ここで第三者無線とは宅配業者などが利用する業務用の簡易無線通信であり、MCA（Multi-Channel Access）という技術を利用している。これは基地局、移動局（自動車等）、MCA制御局の三者で構成される。基地局と移動局は業務用ごとにシステムとしてMCA制御局によって制御される。このMCA制御局は当初、「MCA（移動無線センター）」という財団法人によって独占的に管理されてきた。この第三者無線について、セルラー方式の拡大を要求するMotorola社は1987年にJSMRとよばれる制御局を設けたが、周波数割当とライセンスの条件においてJSMRが競争企業である「MCA（移動無線センター）」と比べて著しく不利に扱われていると主張した。

Motorola社はこれらの不満をMOSS合意違反としてUSTRに訴えた。

#### a 郵政省とUSTRの交渉

最初の政府間交渉は1989年4月、USTRの次席代表であるLinn Williamsと郵政省の奥山事務次官（肩書きは当時、1994年DDI社長）との間で行われた。USTRの要求は次の内容に要約される。

- (1) 関東、中部・東海地域においてMotorola社のセルラー方式に対して周波数を割り当てること。
- (2) 自動車・携帯電話の端末機器のレンタル方式を改めて、売り切り制に変更すること。
- (3) Motorola社の方式を利用する第三者無線の認可等について、日本メーカーの方式を利用する第三者無線と無差別に扱うこと。
- (4) 郵政省はMotorola社の方式の第三者無線の利用を日本で許可し、さらにNTTとの接続を許可すること。

さらに郵政省はアナログ規格の次に予定しているデジタル規格の自動車・携帯電話システムのMotorola社との共同開発を提案している。この当時、Motorola社はすでにデジタル規格の開発を完成していたので、これは事実上、日本の次世代規格がMotorola社のシステムとなることを約束するものであった。

しかしながら、USTRはこの結果に満足せず、交渉は中断した。アメリカ合衆国政府は「1988年包括通商法」1377条にもとづき、制裁を計画した。USTRは日本がMOSS合意に違反していることを理由に4月29日に制裁措置をとることを発表し、5月には54品目にわたる日本製品に対して懲罰的な輸入関税を賦課することを発表した。その後、議会における公聴会が開かれ、制裁に手続が進行した。

#### b 小沢一郎特使とUSTRの交渉

このような状況で、中断した交渉を継続するために、日本政府はUSTRとの交渉のために小沢一郎前官房副長官（当時）を特使としてWashington D.C.に派遣した。小沢氏とLinn Williams次席代表、Carla Hills代表との交渉の結果、次の合意がなされた。

- (1) 1990年に導入が予定されているデジタル規格の自動車・携帯電話システムMotorola社との共同開発を行う。
- (2) 日本移動通信に対してMotorola社のセルラー方式利用のために5MHz分の周波数を割り当てる。この手続きを次のように行う。



- (i) 日本移動通信に割り当てられている10MHzのうち、2MHzはセルラー方式を利用する。
- (ii) 日本移動通信がこの2MHzを利用し尽くした場合、さらに3MHzをセルラー方式のために割り当てる。
- (iii) 3MHzをDDI系列のセルラー会社に割り当てる。
- (iv) アメリカ政府と日本政府は、日本移動通信がセルラー方式を採用するのを援助する。

### (3) 第三者無線について——MCAとJSMR (Motorola 系)

- (i) 日本政府はMCA (移動無線センター) とMotorola系のJSMRについて無差別の扱いをすること。
- (ii) 郵政省は将来の周波数割当について透明性を保証すること。これに関連して郵政省は許可のための審査期間を4カ月に短縮することを約束した。また、第三者無線とNTTの接続が認められた。さらに、第三者無線のシステムの利用者は異なる第三者無線システムグループとも相互接続できることが保証された。

## 4 交渉担当者の理解前提

1989年の電気通信交渉においては、日米の交渉担当者が全く異なる主張を行ったことが指摘される。これは、両国の交渉担当者が交渉の背景、原因、事実関係、交渉目的、交渉方法等について全く異なる理解をしていたことが理由となる。一般に、通商交渉のプロセスを交渉担当者に着目して分析するときには、交渉担当者の主張内容と並んで、交渉担当者の理解内容についても明示的に検討する必要がある。交渉担当者が言葉で相手に主張する内容を「主張内容 (claim)」と呼び、交渉担当者が交渉の背景、原因、事実関係、交渉目的、交渉方法等について意識的、無意識的にもつ理解を「理解前提 (mind-set)」と呼ぶ。すなわち、通商交渉のプロセスの分析においては「主張されること (what is claimed)」と「前提されること (what is assumed)」を明確に区別することが不可欠であるという立場をこの研究ではとる。このような区別が必要になる第1の理由は、通商交渉においては主張内容と理解前提は必ずしも一致しないからである。例えば、1989年の日米電気通信交渉において、アメリカの交渉担当者は日本市場の閉鎖性を主張したが、実際に交渉担当者がそれを事実として信じていたかは別に検討が必要であり、この意味で理解前提ではない可能性もあり、検討が必要であった。また、日本の交渉担当者は、その理解前提においては管理貿易的手法について必ずしも反対していないという可能性もあった。

第2の理由は、交渉プロセスを分析するには、交渉を主張内容で分析するだけでは不十分で、交渉担当者の理解前提とその主張内容との関係や、理解前提と交渉プロセス自体の相互作用関係を分析することが必要となるからである。例えば、管理貿易的手法の有効性の主張内容と理解前提の間にどのような関係があるかを検討しなければならない。また、管理貿易の主張がどのような交渉プロセスにおいて交渉担当者の理解前提となっていたか検討することも必要である。

しかしながら1989年の電気通信交渉の数少ない学術的な研究であるTyson (1992)の研究においては、この主張内容と理解前提の区別がなされていないという方法上の問題がある。例えば、彼女は日米間の「主張内容」の相違については詳しく検討するが、その相違がどのような日米交渉担当者間の「理解前提」の相違を反映しているかについては検討していない。この結果、上記の日本の電気通信市場が閉鎖的であるという主張内容を、アメリカの交渉担当者はたして額面通りに理解していたのか、あるいは単に主張しただけなのかは問わない。また日本の交渉担当者が日本市場が閉鎖的であると単に主張しただけではなく、実際に閉鎖的ではないという理解前提をもっていたという事実を看過している。さらに、日米の交渉担当者の理解前提がなぜ相違してしまったかも問うことがない。

この研究では交渉担当者の理解前提を明らかにするために次の手法を使う。まず、アメリカの交渉担当者の理解前提とは、直接の交渉担当者であったUSTRのWilliams次席代表と、Tysonに代表される研究者のもつ理解であるとして、これを推測する。推測する材料となるのは、Williamsに対する筆者のインタビュー結果<sup>9)</sup>、Tyson (1992)の分析に表われた交渉担当者あるいはTyson自身の理解である。他方、日本の交渉担当者の理解前提とは、郵政省の交渉担当者とし小沢特使の理解であるとして、これを交渉担当者に対するインタビュー結果、郵政省の内部資料等を利用して推測する。

ここではアメリカの交渉担当者の理解前提をA、日本の交渉担当者の理解前提をJの見出しで整理する。

#### A-1. [日本市場の閉鎖性——調達と規制による閉鎖性]

アメリカの政府の交渉担当者は日本の電気通信市場は閉鎖的と考える。この原因は政府調達、NTT調達にみられる外国企業に対する不利な取り扱い、また政府の規制である。自動車・携帯電話交渉においては、セルラー方式を利用する自動車・携帯電話が関東、中部・東海圏で参入できないのは政府による参入規制である。さらに、第三者無線についてもMotorola社の製品利用が妨げられるような差別的な規制が行われている<sup>10)</sup>。

#### A-2. [管理貿易，二国間交渉，制裁の有効性]

日本の電気通信市場の閉鎖性の解消は一般的な原則(rule)によっては達成できない。これはMotorola社のような外国企業の日本市場へのアクセスを妨げる構造的な障壁はGATTが問題とする貿易障壁ではないこと、日本の電気通信市場におけるような特殊な構造障壁に対しては一般的な原則の確立が困難なこと、仮にその原則を確立しても多国間においてそれを強制する機関が存在しない等の理由で実効性がない。したがって日本市場の開放は二国間（bilateral）交渉にもとづく合意形成と、アメリカ側の一方的な（unilateral）な判断と制裁によってのみ可能である。すなわち、1989年の自動車・携帯電話交渉は一般的な原則を設定するための交渉ではなく、具体的な数値で計測可能な目標を設定する交渉であり、この目標を達成するためには管理貿易の手法が有効である<sup>11)</sup>。

#### A-3. [合意内容の不履行と引き延ばし]

このような合意にもかかわらず、数次にわたる電気通信交渉の合意内容とその後の経過においてみられるように、合意内容は実現されず、逆に規制手段の変更にもとづく日本政府の合意実現の引き延ばし（delaying）が意図的に行われた<sup>12)</sup>。したがって、アメリカ政府は日本の引き延ばしを監視して、合意事項が実現されるように強制しなければならない。

#### A-4. [競争促進のための管理貿易]

一般的な原則を確立して行われる貿易と、数値目標を設定して行われる管理貿易の違いは必ずしも大きくない。すなわち、電気通信交渉において取られる管理貿易は日本市場における競争を促進する目的をもつもので、競争を抑制するものでない。また、第三者無線におけるMotorola社への優遇的な周波数割り当てはMotorola社に対する過去の不利益な扱いに対する補償である。したがって、Motorola社に対する周波数割り当てにおける優遇は競争を促進するものである。日本の電気通信市場は閉鎖的に管理されているから、これを競争的にするには管理貿易の手法を利用することが可能であり望ましい<sup>13)</sup>。

#### A-5. [問題点]

今回の電気通信交渉は、日本人をしてアメリカの交渉担当者を不公正で信頼できない略奪者と思わせてしまった悪影響があった。また、日本の古い意思決定システムについてはもとのままである。さらに、Motorola社は技術や品質において競争力があるから、このような交渉手法を取ることが適切であるが、そうではない非効率的な企業を同様な手

法でアメリカ政府が救済すべきとは考えられない。また、今回のような管理貿易の手法がいかなる場合も最善の手段とはいえない。

以上のA-1からA-5の理解前提の要約はTyson (1992) において示されたアメリカの交渉担当者の見解または彼女自身の理解前提にほかならない。これに次の内容がアメリカの交渉担当者の理解前提として付け加えられる。

#### A-6. [部門別交渉の有効性]

日米間の貿易において日本がアメリカに対して大幅な黒字を続けているのは、アメリカの産業に競争力のある電気通信のような分野で日本市場が外国企業に対して閉鎖的であるためである。アメリカの貿易赤字を解消するにはアメリカの企業に競争力のある産業を取り上げて、これに対する日本市場の開放を協議する部門別の交渉が適切である。

#### A-7. [日本市場の閉鎖性の不公正さとアメリカの主張の公正さ]

日本の電気通信市場の閉鎖性は、他の国、とくにアメリカと比較して甚だしく、これは公正ではない。さらに、二国間交渉、部門別交渉、一方的な制裁、数値目標に基づく管理貿易などを特徴とするアメリカの交渉方法は公正であり、アメリカの要求する日本市場の開放は公正な主張である<sup>14)</sup>。

アメリカ企業の国際競争について次のような企業モデルが前提にされたと考えるべきである。

#### A-8. [国際競争におけるシリコン・バレー・モデル (Silicon Valley Model) ]

アメリカ企業の国際競争にとって日本市場の開放は重要である。すなわち、日本企業は開放的なアメリカ市場と日本市場の双方にアクセスできるため、規模の利益を享受し、さらに日本市場における利益に基づいてアメリカ市場での低価格競争を行いうる。これに対して、アメリカの企業は日本市場が閉鎖的であることによって日本企業のような規模の利益を実現できず、さらに閉鎖的な本国市場における利益に基づく競争上の優位をもてない。したがってアメリカの企業が国際的な競争を行うためには日本市場を開放させる必要がある。これを仮にSilicon Valley Modelと呼ぶ<sup>15)</sup>。

以上のA-1からA-8の内容は、明示的な表現でアメリカの交渉担当者が発言した主張内容で

は必ずしもない。これに対応する日本政府の交渉担当者の理解前提は次のように要約される。

#### J-1. [調達と規制]

日本の電気通信市場の閉鎖性としてアメリカの交渉担当者の指摘する調達基準、規制は、通常の規制方針、規制内容に付随するものであって、とくに日本市場を閉鎖的とする理由とはなりえない。具体的には自動車・携帯電話においては、周波数の不足によって一地域に2事業者しか許可することができず、さらに、事業者がNTT方式とセルラー方式のいずれを選択するかは事業者の自由であり、政府はこれを強制できない。したがって、この点で外国企業に対する不公平な規制はなかった<sup>16)</sup>。

#### J-2. [管理貿易、二国間交渉、制裁の有効性]

MOSS合意や1989年交渉の合意は、Motorola社の市場参入を保証する具体的な目標ではない。また、数値で測定可能な具体的な政策目標を合意したとは考えていない。Motorola社の製品の購入を決定するのは民間の通信事業者の自由な決定に基づき、その性質上、日本政府が介入できる問題でない。MOSS合意等の二国間交渉によって、日本市場の電気通信市場の開放は進んでいる。したがって、新たな管理貿易的解決方法は必要がなく、アメリカの制裁は適切でない。

#### J-3. [合意内容の不履行と引き延ばし]

数次にわたる電気通信交渉の合意内容は、外国企業の参入を促進するという一般的目標を定めもので、特定の企業の参入の結果を約束したものでない。合意内容についてはこれを履行している結果、日本市場の電気通信市場の開放は進んでいる<sup>17)</sup>。したがって合意内容違反の事実はないし、規制にもとづく引き延ばしもない。

#### J-5. [問題点]

今回の電気通信交渉は、制裁を前提としたアメリカの交渉担当者の一方的な不当な要求である。これはアメリカの交渉担当者の日本の規制に対する理解の欠如にもとづく。このような交渉は日米関係に悪影響がある。

#### J-6. [部門別交渉の有効性]

電気通信交渉を部門別交渉で行うことは有効である。

日本の交渉担当者は部門別の交渉を行うことにはいささかの疑問も表明していない。この結果、電気通信分野の交渉を二国間で部門別に行うことについては、日米の交渉担当者が共有する理解前提であった。

J-9. [日米関係の重視による妥協]

アメリカ政府の要求や主張が不当であっても、制裁を回避するという目的で、あるいは日米関係の維持を目的とするときには、その要求を認めざるをえない。

J-10. [アメリカの交渉担当者の譲歩の可能性]

アメリカの交渉担当者は日本の一定の譲歩を得れば、それが当初の要求内容と異なっても譲歩する可能性がある。

以上のような日米の交渉担当者の理解前提のとして相違する内容と共有する内容が示された。それでは日本の交渉担当者はその理解前提にもとづき、どのような主張をアメリカの交渉担当者に行っているのであろうか。これを理解前提の項目に対応させて整理する。

J-1'. [調達と規制]

日本の電気通信市場の閉鎖性とアメリカの交渉担当者の指摘する調達基準、参入規制は、通常の規制方針、規制内容にもとづくもので、これをもって日本市場の閉鎖性の理由とするのは誤りであると主張した。しかし、調達と規制による外国企業に対する不利な扱いがアメリカ市場において存在するとは強く主張していない<sup>18)</sup>。

J-2'. [管理貿易、二国間交渉、制裁の有効性]

数値目標にもとづく管理貿易の要求に対しては特別の反論をしていない。これに対して一方的な制裁を前提とする交渉方法は問題解決として不適切であるという主張は交渉において行い、その内容を郵政次官からUSTRの交渉責任者に対する書簡にも記載している<sup>19)</sup>。

J-3'. [合意内容]

これまでの電気通信交渉の合意内容は、外国企業の参入を促進するという一般的目標を定めたもので、特定の企業の参入の結果まで約束したものでない。合意内容についてはこれを履行している結果、日本市場の電気通信市場の開放は進んでいて、合意内容違反

の事実はないし、規制に基づく引き延ばしもないという主張を行っている。

#### J-4'. [競争促進のための管理貿易]

この交渉で特徴的なことは、アメリカの要求する管理貿易的解決方法の理念に対して、日本の交渉者がとくに疑問を提示していない点である。一般的な原則を確立して行われる貿易体制と管理貿易のどちらが望ましいかというような理念の問題について、日本の交渉担当者はこの交渉ではとくに主張を行わなかったと考えられる。さらに、管理貿易的解決方法であってもそれが競争促進的であって消費者の利益になればよいとするアメリカの理解前提に対しても、とくに反論をしなかったと考えられる。

#### J-7'. [日本市場の閉鎖性の不公正さとアメリカの主張の公正さ]

アメリカの交渉担当者は、日本の電気通信市場の閉鎖性は他国、とくにアメリカと比較して甚だしく、これは不公正であるとした。さらにその閉鎖性は日本の消費者の不利益となり、アメリカの要求する内容は公正であるという理解前提をもっていた。これに対して日本側の交渉担当者はアメリカの理解前提における公正、不公正の基準や判断の当否を取り上げる議論を行わなかった。

さらに、アメリカの交渉担当者の理解前提と共有する理解前提に対しては、日本の交渉担当者は反論をしていない。例えば、部門別交渉を当然とするアメリカの交渉担当者の基本的な理解前提については、日本の交渉担当者もこれを共有し、当然に反論をしていない。また、アメリカの理解前提の一部については、これに対して言及をしていない。例えばA-8のアメリカの交渉担当者の企業モデルは、この電気通信交渉の重要な理解前提であったが、これを日本の交渉担当者は重視せず反論も行っていない。

## 5 結論

この研究では1989年の電気通信交渉を対象に、次の課題に対する検討を行った。第1の課題は、1989年の交渉がどのような背景をもち、何が問題とされ、どのように合意が形成されたかを交渉担当者へのインタビューと内部資料を中心にして明らかにすることである。第2の課題は交渉担当者が交渉の背景、原因、事実関係、交渉目的、交渉方法等についていかなる理解をしていたのかを明らかにすることである。これを交渉担当者の理解前提として整理した。第3の課題は、交渉担当者のこの理解前提が、交渉における主張内容とどのように関係し、ま

た、交渉プロセスとどのように相互に関係するかということを検討することであった。

このような分析によって、1989年の日米電気通信交渉において日本の交渉担当者が取ることできた対応を指摘することができる。第1は、多国間交渉と多部門交渉を交渉方法の代替案として検討することが可能であった。多国間交渉あるいは多部門交渉として協議すれば、別の合意が可能であったかもしれない。この意味で、日本の交渉担当者の理解前提がその交渉方法の柔軟性を奪ってしまったといえる。第2に、アメリカの交渉担当者の理解前提における公正さの基準とその判断の適否を交渉において検討することができたはずである。すなわち、日本市場の閉鎖性を事実として反駁し、制裁に対して反対するだけでなく、制裁についてアメリカの交渉担当者がもつ倫理的公正さの基準について反論することができたはずである。しかし、この点を反論することを日本の交渉担当者はしなかった。第3は、日本の交渉担当者は交渉で譲歩する理由をアメリカの交渉担当者に明確に伝えるべきであった。日本の交渉担当者が譲歩したのはアメリカの交渉担当者の主張内容や理解前提を正しいと考えたからではなく、制裁の影響を恐れたことと、良好な日米関係の維持を優先したからであった。しかしながら、これらの理由はアメリカの交渉担当者に伝わることもなかった。この結果、アメリカの交渉担当者は日本市場の閉鎖性、日本の企業行動の不正さ、日本政府の合意不履行と遅延政策等の理解前提を真実として再確認する結果となった。

1989年の電気通信交渉を評価するには2つの基準がある。第1の基準は交渉担当者がその交渉目的をどの程度、実現しえたかという評価である。この交渉はアメリカの交渉担当者の要求する内容を日本政府が認めることで決着した。したがって、日本の交渉担当者にとってはその当初からの主張内容を撤回して、譲歩せざるをえなかったという点では、交渉目的は実現できなかったことになる。しかし、交渉目的が、制裁の回避、良好な日米関係の維持であれば、その目的は実現できたかのようにもいえる。しかし、その実現のための譲歩が大きすぎたとすればこの交渉は失敗といえる。

交渉を評価する第2の基準は、交渉担当者がその主張をどれだけ相手に説得し、相手の理解前提を変更することができたかということである。これは交渉結果によってではなく、交渉プロセスによって交渉を評価するという立場である。この1989年の電気通信交渉プロセスにおいて特徴的なことは、日米の交渉担当者の理解前提の相違を反映して、お互いの主張内容が相違したが、交渉プロセスを通して、お互いの理解前提に変更はなかったということである。例えば、日本の交渉担当者は自らの主張内容や理解前提を相手に認めさせることはできなかったし、相手の理解前提を変えることもできなかった。アメリカの交渉担当者や研究者は1989年の電気通信交渉を通して、上記のA-1からA-8の理解前提を正しい理解前提であると再確認し、強固にした。このようなアメリカの交渉担当者のもつ理解前提は、その後の日米の電気通



信交渉の基本的な前提条件となり、次の段階での日本側の交渉可能性を制約していくことになる。交渉プロセスにおいて自分の理解前提を相手に理解させ、相手の理解前提を変化させるという点では、1989年の交渉は日本の交渉担当者にとって失敗であったという結論が導かれる。

#### [謝辞]

この論文は電気通信普及財団の研究助成を受けた研究の一部である。学会大会では東海大学の首藤信彦教授から貴重なコメントを頂いた。記して感謝する。

#### [注]

- 1) 以下、NTT方式と簡単に呼ぶ場合がある。
- 2) 810-830MHzを簡易移動無線電話の基地局、940-960MHzを移動局に予定した（郵政省（1989）、「800MHz帯の利用状況」）。
- 3) 1988年通商法（包括通商法）には、スーパー301条のほかにも多数の規定が含まれる。電気通信分野については1377条の規定で合意違反と認定されると、制裁が発動される。
- 4) 日本移動通信が割り当てられている860-870MHzと915-925MHzの周波数のうち、それぞれ2MHzをセルラー方式に使用し、それが満杯になったときには、843-846MHzと898-901MHzの周波数から、それぞれ3MHzをセルラー方式用に使用すると、1989年電気通信交渉において決定される。
- 5) 郵政省（1989）。
- 6) この当時、端末機器については、消費者は電話事業者とのレンタル契約で借りるという方法をとっていた。このレンタル契約によらず、端末機器自体を市場で購入するのが売り切り制である。
- 7) この意味は大きい。なぜなら、Motorola社の第三者無線がNTTと接続できることは、Motorola社が通信事業者としての地位を許可されたことを意味するからである。これは従来の郵政省の規制方針を大きく変える妥協として位置づけることができる。
- 8) Carla Hills 代表はこの交渉についての報告を受け、最終的な合意の段階では交渉に参加したが、実質的な交渉の大部分はLinn Williams次席代表が行った。
- 9) 姉川『日米電気通信交渉1989——Linn Williams元USTR次席代表の見解』1994年。
- 10) 日本モトローラ（1994）、Tyson（1992, p. 71）。
- 11) この考えは代表的には Tyson（1992, pp. 73-74）に表われている。
- 12) Tyson（1992, p. 66）。

- 13) Tyson (1992, p. 75)。
- 14) Linn Williams次席代表に対するインタビューに基づく。姉川 (1994)。
- 15) この名称はBhagwatiの講演による。
- 16) 郵政省 (1989)。しかし、この点は日本の交渉担当者の理解前提ではなく、主張内容にすぎない可能性もある。
- 17) この点は実際にも交渉担当者は考えていたように推測される。
- 18) この点は交渉の論点とならなかった。
- 19) 郵政省 (1989)。

[参考文献]

Harvard Business School. "Motorola's Japan Strategy," Case Number 9-387-093, 1987.

Johnson, L. Leland. *U.S.-Japan Trade Relations in Telecommunications Equipment Markets*. Rand, Santa Monica, California. 1993.

Tyson, Laura D'Andrea. *Who's Bashing Whom?: Trade Conflict in High-Technology Industries*. Institute for International Economics. Washington D.C. 1992.

U.S. International Trade Commission. *Global Competitiveness of U.S. Advanced-Technology Industries: Cellular Communications*. Washington D.C. 1993.

姉川知史『日米電気通信交渉1989——Linn Williams 元 USTR 次席代表の見解』1994年，  
(事例教材)。

姉川知史『日米電気通信交渉1989——背景』1994年，(事例教材)。

日本モトローラ株式会社『自動車・携帯電話をめぐるモトローラの市場参入経緯』企画本部広報室資料，1994年。

郵政省『情報通信年鑑93年版』情報通信総合研究所，1992年。

## 日系海外子会社における経営慣行に関する調査

ティモシー・D・キリー，土井 一 生

(九州産業大学)

### 要 旨

日系海外子会社に関する既存の調査の多くは、主として日本型生産システムの現地適用性に関わるものであった。そこでは、日本型生産システムは主としてブルーカラーに対しては比較的受容されているという結果が出された。他方、マネジメントに携わるホワイトカラーに関しては日本的経営はあまり受容されていない。日本的経営の海外移植を論じる際には、日本的経営に対するホワイトカラーの受容状態を高めることに関する考察も当然必要となる。とくに、現地人マネジャーを意思決定プロセスに積極的に参画させるシステム構築が要請される。これが可能となれば、ブルーカラー、ホワイトカラー双方のマネジメント・プロセスへの統合が可能となり、強力なマンパワーが創造される。したがって、現地人マネジャーのマネジメント・プロセスへの統合にはいかなる属性が必要となるかが明らかにされなければならない。そこで本調査では、(1)マネジャー間の良好なコミュニケーション、(2)現地人マネジャーが自身の責任において意思決定プロセスに参画できる機会の存在、(3)現地人マネジャーへの権限の委譲、(4)子会社における高い意思決定パワーの存在の4点を挙げた。そこでこの4点に関して、日本人・現地人マネジャー双方の認識を調査することにより、今日の状況を再確認することが必要となる。以上の問題意識から、本調査は、日系海外子会社における経営慣行に対する現地人マネジャーの職務満足度を調査したものである。調査はマレーシア・オーストラリアに展開する日本企業の子会社を対象とし、マレーシア28社、オーストラリア20社について実施した。調査項目は、(i)コミュニケーションに関わる問題(ii)意思決定に関わる問題(iii)目標設定(iv)報酬システム(v)一般的な問題、の5つである。調査方法は、インタビューと質問票配布の2つの方法を採用した。調査の結果、マレーシア、オーストラリア両国で、全体として現地人マネジャーの職務満足度は比較的高いことが示されているが、調査項目別にみると多くの課題が山積している。

## 1 問題意識

これまで日系海外子会社に関する調査の多くは、主として日本型生産システムの現地適用性、すなわち、カンバン方式やQCサークル活動などに代表される日本型生産システムをいかに海外（現地）に移転し、高い生産性を獲得するかにかかわるものであった。そこでは、日本型生産システムは主としてブルーカラーに対しては比較的受容されているという結果が出された。これは日本型生産システムが現場主義を重視していたために、生産現場での品質管理にきわめて厳格ではあったものの、生産現場の従業員に対してさまざまなインセンティブを与えることができたからであった。

他方、マネジメントに携わるホワイトカラーに関しては日本的経営はあまり受容されていない。生産レベルでの日本的経営の受容をもって、日本的経営の海外移転を論じるのは不十分であり、日本的経営に対するホワイトカラーの受容状態を高めることに関する考察も当然必要になる。とくに、現地人マネジャーを意思決定プロセスに積極的に参画させるシステム構築が要請される。以上の問題意識から、本調査は、日系海外子会社における経営慣行に対する現地人マネジャーの職務満足度を調査したものである。

## 2 調査の枠組み

現地人マネジャーの職務満足度を高める目的は、それにより効果的なマネジメントを実施するためにある。すなわち、ブルーカラー、ホワイトカラー双方の経営プロセスへの統合が強力なマンパワーを創造することになる。したがって、この問題は人的資源管理の側面からも十分に検討される必要がある。

日本的経営システムには、日本企業が現地人マネジャーを経営プロセスに統合させることを困難にするいくつかの属性があると考えられる。

- (1) 現地人にとって習得がきわめて困難となる日本語という言語上の壁
- (2) 一般的に現地人の統合上の妨げとなるといわれる強い「ウチ」と「ソト」の感情
- (3) 就業時間後の社交などの非公式なコミュニケーションが重要な役割を果たすコミュニケーション・プロセス
- (4) 無私（Self-denial）を伴うコンセンサス・マネジメント

そこで現地人マネジャーの効果的な統合には、以下の属性が必要になると思われる。すなわち、

- (i) マネジャー間の良好なコミュニケーション

(ii) 現地人が自身の責任において意思決定プロセスに参画できる機会の存在

(iii) 現地人マネジャーへの権限の委譲

(iv) 子会社における高い意思決定パワーの存在

である。上記の4点について日本人・現地人マネジャー双方の認識を調査することにより、今日的状況を再確認し、今後の研究の出発点と位置付ける。

#### 【調査概要】

本調査は、九州産業大学産業経営研究所のプロジェクトとして上記の2名により、1994年7月17日より約3週間の日程で実施されたものである。

調査目的： 日系海外子会社における経営慣行に対する現地人マネジャーの職務満足度を調査する。

調査対象： マレーシア・オーストラリアに展開する日本企業の子会社。マレーシア28社、オーストラリア20社について実施（東洋経済『海外進出企業総覧94』から抽出）。

調査方法： 本調査は、インタビューと質問票配布の2つの方法を採用した。インタビューはマレーシアの日系海外子会社9社（製造業7社、流通業2社）、オーストラリアの日系海外子会社1社（製造業）について実施。質問票は、マレーシア28社、オーストラリア20社、計48社に対して発送。回答は、同年9月30日を以て締切り、有効回答は34社であった（有効回答率は71%）。

インタビューは、各企業とも日本人マネジャー2名、現地人マネジャー2名に対して個別に実施（約20分）。質問票は、日本人マネジャー用（日本語版）、現地人マネジャー用（英語版）の2種類を作成。質問項目は、(1)コミュニケーションに関わる問題(2)意思決定に関わる問題(3)目標設定(4)報酬システム(5)一般的な問題、の5つである。

### 3 調査結果（Jは日本語版、Hは英語版の質問票をさす）

#### 3-1 コミュニケーションに関わる問題

マレーシア、オーストラリア双方の日本人マネジャーとも言語上、文化上の壁をさほど大きな問題としてはとらえていないけれども、マレーシア、オーストラリア双方の現地人マネジャーは、これらの壁がコミュニケーションを阻害していると答えている（1.2J, 1.2H）。それよりも日本本社からの指示が主として日本語によってやりとりされる点をあげ、日本本社

にこそ言語上の壁が存在することを指摘している（現地人マネジャー談）。

また、日本人マネジャー・現地人マネジャー双方とも、現地人マネジャーがコミュニケーション・ループから外れる場合が多く（3J, 5H）、日本本社からの現地人マネジャーへの情報は十分とはいえない（9J, 10H）、と認識している。

また、マレーシア・オーストラリア双方の日本人マネジャーは、現地人マネジャーが日本本社へのコミュニケーション・チャンネルに十分にはアクセスできていないとし（9J）、十分なアクセスが可能となれば、意思決定プロセスに参画できるとしている。

日本人マネジャーは社交を情報の共有に際して重要な方法とみなしているけれども（11J）、現地人マネジャーからすれば、社交は一般的なことではなく、実際に活用しているケースは少ない（日本人マネジャー談）。この結果から、現地人マネジャーはインフォーマルなコミュニケーションによる重要な情報共有の機会を逸していることが推察される。

以上の点から、日本人マネジャーは、現地人マネジャーとの間の言語上・文化上の壁がさほど高くなく、また相互の信頼関係も十分であると認識しながらも（13J）、現地人マネジャーがコミュニケーション・ループから外れていることを指摘するなど、あるべき姿（What it should be）とある姿（What it is）が混在した結果となっている。

それに対して、現地人マネジャーは、言語上・文化上の壁をかなり強く意識し、コミュニケーションや情報のフローの不十分さを認識している。そして、コミュニケーションや情報のフローが不十分なために、日本人に比べて意思決定プロセスに参画する機会が少ない点を指摘している。

### 3-2 意思決定に関わる諸問題

日本人・現地人マネジャー双方とも、意思決定の際に現地人マネジャーの考えが十分に考慮されていると答え、日本人マネジャーは、意思決定においては日本人・現地人マネジャー双方は同等であると認識している（14.17J）けれども、現地人マネジャーは、同等でないと答えている（19H）。とくに最重要意思決定事項に関して、マレーシアの日本人マネジャーは意思決定に際し、あらゆる関係者の関与と十分なコンセンサスがとられることが多いと指摘している（26H）。現地人マネジャーは、彼等が意思決定プロセスに参画できる程度には十分な満足を示していない。

日本本社は、最重要意思決定事項に関して現地人マネジャーの参画なしで行う（16J）。一般的に、日本人マネジャーは意思決定がフラストレーションにはつながらずとしており（21J）、現地企業と比較しても当該企業が意思決定に多大な時間を要することはほとんどないと認識している。しかし、現地人マネジャーはかなりフラストレーションを感じており、意

思決定に多大な時間がかかる点を指摘している。とくにマレーシアの現地人マネジャーは、自ら意思決定を行い、失敗から多くの教訓を得ることができると考えているのに対し、日本人マネジャーはそのような危険性を避け、会議の中で学習してほしいと望んでいる（現地人マネジャー談）。

日本人マネジャーによりかなりの程度意思決定される事項としては、昇進や昇給に関わる諸問題（25J, 28H）、現地子会社が行う将来の製品やサービスに関する意思決定（30J, 33H）、新規施設への投資に関する意思決定（31J, 34H）、製品やサービスの価格設定に関する意思決定（32J, 35H）、生産目標に関する意思決定（33J, 34H）、販売目標に関する意思決定（34J, 37H）そして重要な意思決定の大部分について（36J, 39H）であった。

どちらかといえば、現地人マネジャーにより意思決定される項目としては、新規従業員の雇用に関する意思決定（24J, 27H）、現地での広告に関する意思決定（29J）そしてさほど重要でない意思決定（35J, 38H）であった。

### 3-3 目標設定

日本人マネジャーは、現地人マネジャーが営業目標の設定に参画する機会を与えられていると認識しているが（37J）、現地人マネジャーは一層の参加の必要性を感じている（42H）。

### 3-4 報酬システム

日本人マネジャーは、現地人マネジャーが金銭的報酬をよい仕事に対するもっとも重要な報酬とみなすと認識している（40J）。また口頭による評価も重要である（41J）。現地人マネジャーが他の現地企業に比較して給与、責任の面でよい条件であるかどうかに関しては、日本人マネジャーは他企業についての情報をほとんども合わせていない、あるいはあまり関心がない（日本人マネジャー談）。

### 3-5 一般的な問題

マネジャー間には強力な集団志向が存在し、日本人マネジャーは個人としてよりチームとして活動している（47J）。しかし、日本人マネジャーと現地人マネジャーとの間には、われわれ vs 彼らといったメンタリティーが存在している（50J）。個人主義が日本よりも強力である（55J）、マネジャーは日本のように相互依存関係にはない（56J）。日本人マネジャーは、現地人マネジャーに対して日本文化やビジネス慣行について、日本人マネジャーに対して現地の文化やビジネス慣行に関する十分な理解を進めていると認識している（57.58J）。日本人マネジャー、現地人マネジャー双方とも現地人マネジャー間の職務満足度は比較的高いとみて

いる (59J, 65H)。

#### 4 結論

本調査は (1)コミュニケーションに関わる問題 (2)意思決定に関わる問題 (3)目標設定 (4)報酬システム (5)一般的な問題、の5つの項目に関して多くの問題点を指摘しているが、全体として現地人マネジャーの職務満足度は比較的高いという結果を示している。これは日本的経営がブルーカラーには受容されるが、ホワイトカラーには受容されにくいという既存の研究結果とは逆の結果であるが、早急な結論は禁物である。というのも、インタビューの中では、数々の不満が表出しており、職務の内容についてさらに細かく分析する必要がある。

日本人マネジャーと現地人マネジャーは、意思決定の権限を現地に委譲することに関してジレンマに陥っている。すなわち日本人マネジャーは経験不足という観点から、現地人マネジャーに権限を委譲することを拒み、現地人マネジャーは権限が委譲されなければ、経験を積むことができないと主張している。また、日本人マネジャーが経験はグループによる意思決定 (コンセンサス・マネジメント) に参画することにより可能となると確信しているのに対して、現地人マネジャーは権限は実際に行使してみ、失敗から多くの教訓が得られるという点から、そのような機会が与えられなければ成長は困難であると考えている。したがって、根本的な考え方の相違をいかに管理するかがカギとなる。

なお、相関分析に関しては別の機会に報告することとしたい。

#### 5 今後の研究課題

本調査の最終目的はグローバル人的資源管理に必要な条件を探ることにある。そのためには、すべての従業員がマネジメント・プロセスに効果的に統合されることが前提となる。したがって、日本企業のみならず欧米企業の海外子会社との人的資源管理に関する比較調査の必要があり、インドネシア、タイを含めて今後実施予定である。その際には以下の点に着目したい。

人的資源管理の側面から、今後マネジャーの海外派遣前教育、ならびに人事評価システムの構築の必要性が指摘できる。すなわち、(1)コミュニケーションに関わる問題で、ある日本人マネジャーが指摘したように、語学研修や通り一辺倒の内容の事前教育はあまり意味をなさない。海外派遣に先立ち、異文化を体験、学習するための周到に準備されたプログラムを開発しなければならない。さらに今後必要となるのは、帯同家族を考慮にいたした異文化トレーニング



であろう。

また日本人、現地人マネジャー双方に関する人的評価システムを構築することが重要であろう。すなわち、キャリア・マネジメントの考え方を本社、海外子会社双方で徹底させることが要請される。今回の調査ではこの点に関しては言及できなかったが、今後考慮すべき問題となることは必須であろう。

#### [謝辞]

本調査は、九州産業大学産業経営研究所の研究プロジェクト（平成6年度）として実施されたものである。この場を借りて感謝する次第である。また本調査にご協力頂いた企業の担当者の方々にも改めてお礼申し上げる。

#### [参考文献]

- Hendry, C., *Human Resource Management for International Growth*, Routledge, London, 1994.
- Naumann, Earl, "Organizational predictions of expatriate job satisfaction." *Journal of International Business Studies*, 24, 1993, pp. 61-67.
- Neghadi, Anant., Eshgi, Golpira S. and Yuen Edith D., "The management practices of Japanese subsidiaries overseas." *California Management Review*, 1985, 27(4), pp. 93-105.
- Tung, Rosalie L., "Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments," *Columbia Journal of World Business*, 1981, Vol. 16, No. 1, pp. 68-78.
- \_\_\_\_\_, "Selection and Training procedures of U.S., European and Japanese multinationals," *California Management Review*, 1982, 25 (1), pp. 57-71.
- \_\_\_\_\_, "Human resource planning in Japanese multinationals: A model for U.S. firms." *Journal of International Business Studies*, Fall, 1984, pp. 139-149
- 石田英夫『国際人事』中央経済社、1994年。
- 根本孝『外資系企業の人的資源管理』創成社、1988年。
- 佐久間賢『現地経営の変革』日本経済新聞社、1993年。
- 鈴木典比古『日本企業の人的資源開発』文眞堂、1993年。
- 竹内弘高・石倉洋子『異質のマネジメント』ダイヤモンド社、1994年。
- 安室憲一『グローバル経営論』千倉書房、1992年。

[集計結果]

- ・ Mal.: マレーシア, Aus.: オーストラリア
- ・ 上段は従業員数, 下段は企業数を指す。

日系海外子会社における経営慣行に関する質問票

第1部 コミュニケーションに関わる問題

- 1・・・まったくちがう
- 2・・・ほとんどちがう
- 3・・・どちらともいえない
- 4・・・ほとんど正しい
- 5・・・まったく正しい

1) 言語上の壁が現地マネジャーとのコミュニケーションを困難にしている。

	No.	Mode	Mean	No.	Mode	Mean	No.	Mode	Mean		
Mal.	97	2	2.74	Aus.	28	2	2.79	Both	129	2	2.85
Mal.	22	2	2.41	Aus.	10	3	2.60	Both	33	2	2.48

2) 文化上の差異が、現地マネジャーとのコミュニケーションを困難にしている。

	No.	Mode	Mean	No.	Mode	Mean	No.	Mode	Mean		
Mal.	97	2	2.74	Aus.	28	2	2.79	Both	129	2	2.75
Mal.	22	2	2.82	Aus.	10	3	2.70	Both	33	2	2.79

3) 現地人マネジャーは日本本社と現地の日本人マネジャーとの間のコミュニケーション・ループからしばしば外れることがある。

	No.	Mode	Mean	No.	Mode	Mean	No.	Mode	Mean		
Mal.	98	4	3.44	Aus.	28	4	3.25	Both	129	4	3.40
Mal.	22	3	3.32	Aus.	10	4	3.30	Both	33	4	3.30

4) 現地人マネジャーが意思決定に十分に参画できるためには、コミュニケーション・チャンネルにもっとアクセスする必要がある

	No.	Mode	Mean	No.	Mode	Mean	No.	Mode	Mean		
Mal.	98	4	3.44	Aus.	28	4	3.25	Both	129	4	3.42
Mal.	22	4	3.32	Aus.	10	3	3.30	Both	33	4	3.33

5) 当地でのマネジャー間のコミュニケーションは日本におけるそれと全く同じくらいよい状態である。

	No.	Mode	Mean	No.	Mode	Mean	No.	Mode	Mean		
Mal.	98	2	3.06	Aus.	28	3	3.25	Both	129	4	3.12
Mal.	22	3	3.18	Aus.	10	3	3.10	Both	33	3	3.18

6) 当地でのマネジャーと日本本社のマネジャーとの間の文書によるコミュニケーションには満足している。

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	98	3	2.52	Aus.	28	3	2.89	Both	129	3	2.60
Mal.	22	2	2.77	Aus.	10	3	2.90	Both	33	3	2.82

7) 当地でのマネジャー間の口頭によるコミュニケーションには満足している。

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	98	4	3.31	Aus.	28	4	3.57	Both	129	4	3.38
Mal.	22	4	3.55	Aus.	10	4	3.50	Both	33	4	3.55

8) 日本本社から現地人マネジャーへの情報の流れは十分である。

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	98	2	2.30	Aus.	28	2	2.54	Both	129	2	2.34
Mal.	22	2	2.45	Aus.	10	2	2.60	Both	33	2	2.48

9) 現地人マネジャーは、日本本社へのコミュニケーション・チャンネルに十分にアクセスできている。

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	98	2	2.20	Aus.	28	2	2.50	Both	129	2	2.27
Mal.	22	2	2.23	Aus.	10	2	2.80	Both	33	2	2.39

10) 会議やメモといった公式のチャンネルによって交わされる情報の方が非公式会談などの非公式なチャンネルよりも多い。

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	98	3	3.07	Aus.	28	3	3.32	Both	129	3	3.12
Mal.	22	2	3.14	Aus.	10	3	3.10	Both	33	3	3.09

11) 就業時間後に社交をすることがよくありますが、社交は、情報の共有に際して重要な方法である。

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	98	4	3.16	Aus.	28	4	3.29	Both	129	4	3.19
Mal.	22	4	3.27	Aus.	10	4	3.40	Both	33	4	3.30

12) 日本本社と現地の日本人マネジャーは、しばしば現地人マネジャーに重要な情報を与えないことがある。

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	98	2	2.80	Aus.	28	2	2.82	Both	129	2	2.80
Mal.	22	2	2.55	Aus.	10	3	2.70	Both	33	2	2.61

13) 円滑なコミュニケーションを可能にするために、現地人マネジャーと現地、日本本社双方の日本人マネジャーとの間には十分な信頼関係がある。

	No.	Mode	Mean		No.	Mode	Mean		No.	Mode	Mean
Mal.	98	3	3.42	Aus.	28	4	3.50	Both	129	3	3.44
Mal.	22	4	3.59	Aus.	10	4	3.80	Both	33	4	3.67

## 第2部 意思決定に関わる諸問題その1

- 1 . . . . .まったくちがう
- 2 . . . . .ほとんどちがう
- 3 . . . . .どちらともいえない
- 4 . . . . .ほとんど正しい
- 5 . . . . .まったく正しい

14) 意思決定の際に、現地人マネジャーの考えは十分に考慮されている。

	No.	Mode	Mean		No.	Mode	Mean		No.	Mode	Mean
Mal.	98	4	3.47	Aus.	28	4	3.82	Both	129	4	3.53
Mal.	22	4	3.73	Aus.	10	4	3.80	Both	33	4	3.73

15) 意思決定の際に、日本人マネジャーの考えは、現地人マネジャーの考えよりも尊重される。

	No.	Mode	Mean		No.	Mode	Mean		No.	Mode	Mean
Mal.	98	2	3.37	Aus.	28	3	2.86	Both	129	3	3.26
Mal.	22	2	3.27	Aus.	10	3	2.70	Both	33	3	3.09

16) 最重要意思決定事項に関して、日本本社は当地での現地人マネジャーの参画なしで行う。

	No.	Mode	Mean		No.	Mode	Mean		No.	Mode	Mean
Mal.	98	3	3.61	Aus.	28	4	3.43	Both	129	4	3.56
Mal.	22	4	3.55	Aus.	10	4	3.20	Both	33	4	3.42

17) 現地人マネジャーと日本人マネジャーは意思決定においては同等である。

	No.	Mode	Mean		No.	Mode	Mean		No.	Mode	Mean
Mal.	98	4	3.11	Aus.	28	3	3.54	Both	129	4	3.21
Mal.	22	2	3.41	Aus.	10	4	3.70	Both	33	4	3.48

18) 最重要意思決定事項は、全ての関係者の関与と十分なコンセンサスをとった後に行われる。

	No.	Mode	Mean		No.	Mode	Mean		No.	Mode	Mean
Mal.	98	4	3.19	Aus.	28	3	3.64	Both	129	3	3.28
Mal.	22	4	3.27	Aus.	10	3	3.80	Both	33	3	3.42

19) マネジャー会議は、意思決定において効果がある。

	No.	Mode	Mean		No.	Mode	Mean		No.	Mode	Mean
Mal.	98	4	3.83	Aus.	28	4	4.00	Both	129	4	3.84
Mal.	22	2	4.00	Aus.	10	4	4.10	Both	33	4	4.00

20) 現地企業と比較して、我が社は意思決定に多大な時間がかかる。

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	98	3	2.61	Aus.	28	3	2.82	Both	129	3	2.67
Mal.	22	2	2.41	Aus.	10	3	2.90	Both	33	2	2.58

21) 一般的に、意思決定はフラストレーションにつながる。

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	98	3	2.45	Aus.	28	2	2.39	Both	129	3	2.46
Mal.	22	2	2.32	Aus.	10	2	2.20	Both	33	2	2.30

22) 我が社における意思決定の方法は、現地企業のそれと比較して、さして大きな違いはない。

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	98	3	3.01	Aus.	27	3	2.89	Both	129	3	2.99
Mal.	22	3	3.05	Aus.	10	2	2.90	Both	33	3	3.00

23) われわれはマネジメントの意思決定に現地人マネジャーが参加できる度合いに関しては満足している。

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	98	4	3.38	Aus.	28	4	3.43	Both	129	4	3.39
Mal.	22	4	3.55	Aus.	10	3	3.50	Both	33	4	3.52

### 第3部 意思決定に関わる諸問題その2

- 1・・・日本人マネジャーにより完全に決定される
- 2・・・日本人マネジャーによりかなりの程度決定される
- 3・・・どちらともいえない
- 4・・・現地人マネジャーによりかなりの程度決定される
- 5・・・現地人マネジャーにより完全に決定される

24) 新規従業員の雇用に関する意思決定。

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	96	4	3.22	Aus.	28	3	2.93	Both	129	4	3.17
Mal.	22	4	3.41	Aus.	10	3	3.20	Both	33	4	3.36

25) 昇進や昇給に関わる諸問題。

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	97	2	2.60	Aus.	28	3	2.57	Both	129	2	2.61
Mal.	22	2	2.77	Aus.	10	2	2.80	Both	33	2	2.82

26) 長期休暇などの従業員の福利厚生に関する意思決定。

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	96	3	3.11	Aus.	26	4	3.15	Both	129	4	3.14
Mal.	22	4	3.36	Aus.	10	4	3.30	Both	33	4	3.36

27) 生産スケジュールに関する意思決定。

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	84	2	2.80	Aus.	15	3	3.07	Both	129	2	2.84
Mal.	22	2	2.86	Aus.	10	4	3.14	Both	33	4	2.97

28) 原材料購入に関する意思決定。

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	85	2	2.56	Aus.	19	4	3.17	Both	129	2	2.70
Mal.	22	2	2.41	Aus.	10	4	3.43	Both	33	2	2.70

29) 現地での広告に関する意思決定。

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	89	4	3.07	Aus.	23	3	3.05	Both	129	4	3.09
Mal.	22	4	3.36	Aus.	10	4	3.00	Both	33	4	3.27

30) 現地子会社が行う将来の製品やサービスに関する意思決定。

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	76	2	2.03	Aus.	22	2	2.59	Both	129	2	2.17
Mal.	22	2	2.05	Aus.	10	3	2.70	Both	33	2	2.27

31) 新規施設への投資に関する意思決定。

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	95	1	1.53	Aus.	22	3	2.29	Both	129	1	1.69
Mal.	22	1	1.41	Aus.	10	2	2.33	Both	33	1	1.72

32) 製品やサービスの価格設定に関する意思決定。

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	87	1	1.80	Aus.	22	3	2.71	Both	129	2	1.99
Mal.	22	1	1.86	Aus.	10	2	2.70	Both	33	2	2.15

33) 生産目標に関する意思決定。

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	88	2	2.20	Aus.	20	2	2.89	Both	129	2	2.33
Mal.	22	2	2.27	Aus.	10	2	3.00	Both	33	2	2.52

34) 販売目標に関する意思決定。

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	85	2	2.11	Aus.	26	3	2.72	Both	129	2	2.25
Mal.	22	2	2.05	Aus.	10	3	3.00	Both	33	2	2.36

35) さほど重要でない意思決定の大部分について。

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		
Mal.	96	4	3.37	Aus.	28	3	3.25	Both	129	4	3.67
Mal.	22	4	4.05	Aus.	10	3	3.50	Both	33	4	3.91

36) 重要な意思決定の大部分について。

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		
Mal.	96	2	1.97	Aus.	28	2	2.29	Both	129	2	2.05
Mal.	22	2	2.00	Aus.	10	2	2.30	Both	33	2	2.12

#### 第4部 目標設定

- 1 . . . . . まったくちがう
- 2 . . . . . ほとんどちがう
- 3 . . . . . どちらともいえない
- 4 . . . . . ほとんど正しい
- 5 . . . . . まったく正しい

37) 現地人マネジャーは、営業目標の設定に参画する機会を与えられている。

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		
Mal.	98	2	2.30	Aus.	28	2	2.54	Both	129	2	2.34
Mal.	22	2	2.45	Aus.	10	2	2.60	Both	33	2	2.48

38) 現地人マネジャーは、しばしば、自分達が設定に関与していない目標を達成しなければならない。

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		
Mal.	97	2	2.68	Aus.	28	2	2.64	Both	129	2	2.68
Mal.	22	2	2.41	Aus.	10	2	2.70	Both	33	2	2.52

39) 現地人マネジャーは、不可能な目標達成を期待されるうえでしばしばフラストレーションを感じている。

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		
Mal.	97	3	2.58	Aus.	28	2	2.57	Both	129	3	2.57
Mal.	22	3	2.64	Aus.	10	3	2.70	Both	33	3	2.64

#### 第5部 報酬システム

- 1 . . . . . まったくちがう
- 2 . . . . . ほとんどちがう
- 3 . . . . . どちらともいえない
- 4 . . . . . ほとんど正しい
- 5 . . . . . まったく正しい

40) 当地国の大多数の人々は、金銭的報酬はよい仕事に対する最も重要な報酬であるとみなしている。

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	97	4	4.12	Aus.	28	4	4.04	Both	129	4	4.13
Mal.	22	4	4.27	Aus.	10	4	4.00	Both	33	4	4.21

41) 当地国の大多数の人々は、よい仕事に対する口頭での評価は重要であるとみなしている。

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	97	3	3.37	Aus.	28	4	3.39	Both	129	3	3.39
Mal.	22	2	3.41	Aus.	10	4	3.50	Both	33	3	3.45

42) 現地人マネジャーは、彼らの業績に対する評価を、現地の日本人マネジャー、日本本社の日本人マネジャー双方より十分に得ている。

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	97	3	3.03	Aus.	28	4	3.21	Both	129	3	3.06
Mal.	22	3	3.41	Aus.	10	3	3.50	Both	33	3	3.42

43) 現地人マネジャーが上司の功績に貢献している場合に、彼らはその功績を上司が全て得ていても満足している。

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	97	2	2.33	Aus.	28	3	2.43	Both	129	2	2.36
Mal.	22	2	2.32	Aus.	10	2	2.30	Both	33	2	2.33

44) 大多数の現地人マネジャーは、給与やその他のベネフィットに満足している。

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	97	3	2.92	Aus.	28	3	3.21	Both	129	3	2.98
Mal.	22	3	2.91	Aus.	10	3	3.20	Both	33	3	3.00

45) 自社の現地人マネジャーは、他の現地企業よりも多くの給与を得ている。

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	97	3	3.06	Aus.	28	3	3.29	Both	129	3	3.11
Mal.	22	3	3.09	Aus.	10	3	3.20	Both	33	3	3.12

46) 自社の現地人マネジャーは、他の現地企業よりは多くの責任を負うことはない。

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	97	3	3.06	Aus.	28	3	3.00	Both	129	3	3.05
Mal.	22	2	3.09	Aus.	10	3	2.90	Both	33	3	3.03



第6部 一般的な問題

- 1 . . . . . まったくちがう
- 2 . . . . . ほとんどちがう
- 3 . . . . . どちらともいえない
- 4 . . . . . ほとんど正しい
- 5 . . . . . まったく正しい

47) 私はマネジャー間の強力な集団志向を感じ、個人としてよりチームとして活動している。

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		
Mal.	97	4	3.24	Aus.	27	4	3.48	Both	129	4	3.29
Mal.	22	4	3.23	Aus.	10	4	3.80	Both	33	4	3.39

48) 現地人マネジャーは、個人的にイニシアティブを取り、その能力を十分に使う機会を与えられている。

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		
Mal.	97	4	3.75	Aus.	28	4	3.79	Both	129	4	3.77
Mal.	22	4	3.91	Aus.	10	4	3.70	Both	33	4	3.85

49) あるマネジャーの意見や考えが異なる場合、彼は集団の意見に一致させることに抵抗を感じる。

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		
Mal.	96	3	3.07	Aus.	28	3	2.75	Both	129	3	3.0
Mal.	22	3	3.07	Aus.	10	2	2.50	Both	33	3	2.91

50) 現地人マネジャーと現地の日本人マネジャーの間にはわれわれ vs 彼らといったメンタリティーが存在している。

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		
Mal.	97	4	3.08	Aus.	28	4	3.18	Both	129	4	3.12
Mal.	22	4	3.09	Aus.	10	4	3.40	Both	33	4	3.21

51) 現地人マネジャーと日本本社の日本人マネジャーの間には、われわれ vs 彼らといったメンタリティーが存在している。

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		
Mal.	95	3	3.12	Aus.	27	4	3.52	Both	129	4	3.22
Mal.	22	3	3.14	Aus.	10	4	3.40	Both	33	4	3.24

52) 私は当地でのビジネス慣行については十分に理解している。

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		
Mal.	95	3	3.31	Aus.	28	4	3.57	Both	129	3	3.37
Mal.	22	3	3.41	Aus.	10	4	3.60	Both	33	3	3.45

53) 私は当地での文化については十分に理解している。

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	95	3	3.23	Aus.	28	4	3.46	Both	129	4	3.30
Mal.	22	4	3.45	Aus.	10	4	3.40	Both	33	4	3.45

54) 当地での文化や価値観と、日本のそれとの違いがしばしばコンフリクトを起こしている。

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	95	3	3.16	Aus.	28	4	3.14	Both	129	4	3.16
Mal.	22	3	3.36	Aus.	10	4	3.10	Both	33	32	3.27

55) 当地では、個人主義が日本よりも強力である。

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	95	4	3.93	Aus.	28	4	4.04	Both	129	4	3.97
Mal.	22	4	4.09	Aus.	10	4	4.10	Both	33	4	4.12

56) 当地では、マネジャーは日本において見られるほど相互依存関係にはない。

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	95	4	3.59	Aus.	28	4	3.50	Both	129	4	3.57
Mal.	22	4	3.77	Aus.	10	4	3.70	Both	33	4	3.76

57) 我が社では、現地人マネジャーに日本文化やビジネス慣行について十分な理解を進めている。

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	95	4	3.29	Aus.	28	4	3.57	Both	129	4	3.35
Mal.	22	3	3.41	Aus.	10	4	3.80	Both	33	4	3.55

58) 我が社では、日本人マネジャーに現地文化やビジネス慣行に関して十分な理解を進めている。

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	95	4	3.32	Aus.	28	3	3.36	Both	129	3	3.34
Mal.	22	4	3.41	Aus.	10	3	3.50	Both	33	4	3.45

59) 現地人マネジャー間の職務満足度は高い。

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	95	3	3.26	Aus.	28	4	3.50	Both	129	3	3.31
Mal.	22	3	3.23	Aus.	10	4	3.60	Both	33	3	3.33

## Survey of Japanese Management Practices at their Foreign Subsidiaries: Questionnaire for Local Managers

Note: The top line of data is from individual questionnaires while the bottom line represents that of the companies (all individual responses are normalized to give each company one data point).

(Mal = Malaysia, Aus = Australia, Both = Malaysia and Australia combined.)

### Part 1 (Communication Issues)

Strongly disagree	Somewhat disagree	Neither agree nor disagree	Somewhat agree	Strongly agree
1	2	3	4	5

1) Language barriers make it difficult to communicate with the home office in Japan.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	4	3.91	Aus.	31	4	3.58	Both	139	4	3.85
Mal.	22	4	3.91	Aus.	10	4	3.58	Both	34	4	3.85

2) Language barriers make it difficult to communicate with the Japanese managers working here.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	4	3.91	Aus.	31	4	3.58	Both	139	4	3.17
Mal.	23	4	3.91	Aus.	10	4	3.58	Both	34	4	3.29

3) Differences in culture make it difficult to communicate with the Japanese managers working here.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	2	2.94	Aus.	31	2	2.77	Both	139	2	2.91
Mal.	22	2	2.65	Aus.	10	4	2.70	Both	34	2	2.68

4) Differences in culture make it difficult to communicate with the home office in Japan.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	2	3.03	Aus.	31	3	3.03	Both	139	2	3.04
Mal.	23	2	3.09	Aus.	10	3	3.0	Both	34	2	3.09

5) I sometimes feel I am left out of the communication loop between the home office and the local Japanese managers.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	5	3.92	Aus.	31	4	4.06	Both	139	5	3.96
Mal.	22	5	4.00	Aus.	10	4	3.90	Both	34	4	3.97

6) If I had better access to communication channels I could more fully participate in making decisions.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	4	3.92	Aus.	31	4	3.74	Both	139	4	3.89
Mal.	23	5	4.09	Aus.	10	4	3.60	Both	34	4	3.97

7) The communication between managers is better at local companies than at Japanese companies here in this country.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	4	3.61	Aus.	31	4	3.61	Both	139	4	3.60
Mal.	22	4	3.78	Aus.	10	4	3.80	Both	34	4	3.76

8) Written communication at this company seems better than that at local companies.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	3	2.83	Aus.	31	3	2.97	Both	139	3	2.86
Mal.	22	2	2.78	Aus.	10	3	2.80	Both	34	3	2.79

9) Oral communication in this company seems better than that at local companies.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	3	2.78	Aus.	31	3	2.74	Both	139	3	2.78
Mal.	23	3	2.91	Aus.	10	3	2.70	Both	34	3	2.85

10) The flow of information from the home office in Japan to the local managers here is satisfactory.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	2	2.64	Aus.	31	2	2.81	Both	139	2	2.66
Mal.	23	2	2.48	Aus.	10	2	2.90	Both	34	2	2.59

11) I have sufficient access to communication channels with the home office in Japan.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	2	2.72	Aus.	31	4	3.19	Both	137	2	2.81
Mal.	23	2	2.83	Aus.	10	4	3.10	Both	34	4	2.88

12) I get more information from formal channels such as meetings and memos than from informal channels such as informal conversations.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	4	3.44	Aus.	31	4	3.32	Both	138	4	3.41
Mal.	23	4	3.43	Aus.	10	3	3.30	Both	34	4	3.41

13) We often socialize with Japanese managers after work and this socializing is an important source of information.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	2	2.73	Aus.	31	2	2.61	Both	138	2	2.71
Mal.	23	2	2.91	Aus.	10	2	2.50	Both	34	2	2.82

14) I sometimes feel that the home office and the local Japanese managers are withholding important information from the local managers.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	4	3.65	Aus.	31	4	3.19	Both	139	4	3.56
Mal.	23	4	3.52	Aus.	10	4	3.20	Both	34	2	3.44

15) There is a sufficient amount of trust between the local managers and the Japanese managers here and at the home office in Japan to allow for good communication.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	4	3.13	Aus.	31	3	3.19	Both	139	4	3.14
Mal.	23	3	3.39	Aus.	10	3	3.30	Both	34	3	3.35

#### Part 2 A (Decision Making)

16) My opinion is sufficiently taken into consideration when decisions are made.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	4	3.45	Aus.	31	4	3.65	Both	139	4	3.50
Mal.	23	4	3.78	Aus.	10	4	4.00	Both	34	4	3.85

17) The opinions of the Japanese managers seem to be given more consideration than those of the local managers when decisions are made.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	4	4.02	Aus.	31	4	3.84	Both	139	4	3.99
Mal.	23	4	3.91	Aus.	10	5	3.80	Both	34	4	3.88

18) The home office in Japan makes the most important decisions without much participation by local managers here.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	5	4.03	Aus.	31	4	3.68	Both	139	5	3.96
Mal.	23	5	4.09	Aus.	10	4	3.50	Both	34	4	3.91

19) The local managers and the Japanese managers (along with the home office in Japan) share equally in decision making.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	2	2.41	Aus.	31	2	2.35	Both	139	2	2.38
Mal.	23	2	2.43	Aus.	10	2	2.40	Both	34	2	2.41

20) Most important decisions are made by involving all those people concerned and after reaching a consensus.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	2	2.64	Aus.	31	2	2.81	Both	139	4	3.02
Mal.	23	2	2.48	Aus.	10	2	2.90	Both	34	4	3.18

21) I find our management meetings to be effective in making decisions.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	4	3.21	Aus.	31	3	3.00	Both	137	4	3.15
Mal.	23	4	3.30	Aus.	10	4	3.10	Both	34	4	3.21

22) Compared to the local companies, it takes our company a long time to make decisions and because of this I sometimes feel frustrated.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	4	3.33	Aus.	31	4	3.52	Both	139	4	3.38
Mal.	23	3	3.26	Aus.	10	4	3.60	Both	34	4	3.38

23) In general, trying to get decisions made is a source of frustration in my job.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	4	3.16	Aus.	31	4	3.23	Both	138	4	3.20
Mal.	23	4	3.00	Aus.	10	3	3.20	Both	34	4	3.09

24) I sometimes feel my managerial talents are being wasted because I am not given enough decision making responsibility.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	3	3.25	Aus.	31	2	2.81	Both	139	4	3.17
Mal.	23	4	3.48	Aus.	10	2	2.50	Both	34	4	3.21

25) There are no major differences in the way decisions are made in this company compared to that of local companies.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	3	2.71	Aus.	31	2	2.16	Both	139	2	2.60
Mal.	23	3	2.78	Aus.	10	2	2.10	Both	34	2	2.59

26) I am satisfied with the degree to which I am able to participate in making management decisions.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	2	2.92	Aus.	31	2	2.87	Both	137	2	2.91
Mal.	23	2	2.78	Aus.	10	2	3.00	Both	34	2	2.82

## Part 2 B (Decision Making)

Completely Japanese	Mainly Japanese	Equal Japanese and local	Mainly local	Completely local
1	2	3	4	5

27) Decisions concerning the hiring of new employees.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	3	3.07	Aus.	31	3	3.35	Both	136	3	3.15
Mal.	23	3	3.13	Aus.	10	4	3.40	Both	34	3	3.24

28) Decisions concerning promotion of employees and wage/salary increases.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	2	2.37	Aus.	31	2	2.35	Both	136	2	2.53
Mal.	23	2	2.57	Aus.	10	2	2.20	Both	34	2	2.47

29) Decisions concerning employee benefits such as vacation time, etc.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	2	2.40	Aus.	31	3	2.97	Both	137	2	2.53
Mal.	23	3	2.57	Aus.	10	3	3.00	Both	34	3	2.65

30) Decisions concerning production schedules.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	3	2.73	Aus.	31	3	2.82	Both	131	3	2.76
Mal.	23	2	2.77	Aus.	10	3	2.80	Both	34	3	2.79

31) Decisions concerning the purchase of production inputs (raw materials, parts, supplies, etc.)

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	2	2.48	Aus.	31	3	2.53	Both	132	2	2.50
Mal.	23	2	2.45	Aus.	10	3	2.40	Both	34	2	2.45

32) Decisions concerning local advertising.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	3	2.84	Aus.	31	3	2.87	Both	127	2	2.50
Mal.	23	3	3.00	Aus.	10	2	2.80	Both	34	3	2.91

33) Decisions concerning future product or service offered by the local subsidiary.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	2	1.98	Aus.	31	2	2.16	Both	128	2	2.01
Mal.	23	2	2.00	Aus.	10	3	2.20	Both	34	2	2.03

34) Decisions concerning investment in new facilities (plant and equipment, or office space, etc.)

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	1	1.64	Aus.	31	2	2.0	Both	137	2	1.74
Mal.	23	2	1.65	Aus.	10	2	1.90	Both	34	2	1.74

35) Decisions concerning pricing of products and services (including transfer pricing.)

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	1	1.81	Aus.	31	3	2.26	Both	135	1	1.91
Mal.	23	1	1.78	Aus.	10	2	2.30	Both	34	2	1.91

36) Decision concerning production goals.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	2	2.29	Aus.	31	3	2.45	Both	134	2	2.32
Mal.	23	2	2.23	Aus.	10	3	2.50	Both	34	3	2.30

37) Decisions concerning sales goals.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	2	1.92	Aus.	31	2	2.27	Both	136	2	2.00
Mal.	23	2	1.91	Aus.	10	2	2.20	Both	34	2	2.00

38) Most minor decisions.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	3	3.51	Aus.	31	4	3.39	Both	138	3	3.49
Mal.	23	4	3.65	Aus.	10	4	3.50	Both	34	4	3.62

39) Most major decisions.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	2	1.80	Aus.	31	2	2.03	Both	138	2	1.86
Mal.	23	2	1.78	Aus.	10	2	1.90	Both	34	2	1.82

Part 3 (Establishing Goals)

Strongly disagree	Somewhat disagree	Neither agree nor disagree	Somewhat agree	Strongly agree
1	2	3	4	5

40) I am given the opportunity to participate in establishing operating goals for which I am responsible.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	4	3.76	Aus.	31	4	3.74	Both	137	4	3.76
Mal.	23	4	3.91	Aus.	10	4	3.70	Both	34	4	3.85

41) I am sometimes held responsible for meeting goals which I did not help establish.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	4	3.37	Aus.	31	4	3.03	Both	136	4	3.30
Mal.	23	4	3.65	Aus.	10	4	3.00	Both	34	4	3.47

42) I feel a need for greater participation in establishing operating goals for which I am responsible.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	4	4.02	Aus.	31	4	3.29	Both	137	4	3.85
Mal.	23	4	4.09	Aus.	10	4	3.30	Both	34	4	3.85

43) I sometimes feel frustrated because I am expected to meet impossible goals.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	3	3.04	Aus.	31	2	2.61	Both	137	3	2.96
Mal.	23	3	3.04	Aus.	10	2	2.60	Both	34	3	2.94



Part 4 (Reward System)

44) Most people in my country feel that monetary rewards (salary and bonuses) are the most important rewards for doing a good job.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	5	4.32	Aus.	31	4	3.81	Both	137	5	4.20
Mal.	23	5	4.61	Aus.	10	4	3.90	Both	34	5	4.41

45) Most people in my country feel that verbal recognition of good performance is important.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	4	4.06	Aus.	31	4	4.26	Both	137	4	4.09
Mal.	23	4	4.17	Aus.	10	5	4.60	Both	34	4	4.26

46) I receive sufficient recognition for my performance from the local Japanese managers and those at the home office in Japan.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	4	3.44	Aus.	31	4	3.23	Both	136	4	3.38
Mal.	23	4	3.70	Aus.	10	2/4	3.00	Both	34	4	3.47

47) When I contribute to the success of my senior managers I am satisfied even if they receive all the recognition.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	4	3.54	Aus.	31	4	3.10	Both	137	4	3.44
Mal.	23	4	3.83	Aus.	10	3	3.20	Both	34	4	3.65

48) I sometimes feel that the Japanese managers here and in Japan do not realize all the contributions I am making.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	3	3.04	Aus.	31	4	3.23	Both	137	3	3.09
Mal.	23	3	2.96	Aus.	10	4	3.20	Both	34	3	3.06

49) I am satisfied with my salary and benefits.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	2	2.82	Aus.	31	4	3.26	Both	136	2	2.91
Mal.	23	2	2.91	Aus.	10	4	3.10	Both	34	2	2.94

50) I would receive greater recognition (non-monetary) for my performance if I worked for a local company.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	3	3.26	Aus.	31	3	3.00	Both	137	3	3.20
Mal.	23	3	3.17	Aus.	10	3	3.10	Both	34	3	3.15

51) I would receive more pay (salary and bonuses) if I worked for a local company.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	3	3.41	Aus.	31	3	3.16	Both	137	3	3.36
Mal.	23	3	3.48	Aus.	10	3	3.00	Both	34	3	3.35

#### Part 5 (General Questions)

52) I feel a strong group orientation between managers and we function as a team rather than just individuals.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	4	3.67	Aus.	31	4	3.61	Both	137	4	3.64
Mal.	23	4	3.87	Aus.	10	4	3.70	Both	34	2	3.76

53) I find it difficult to take individual initiative and thus am not able to use my abilities fully.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	2	2.94	Aus.	31	4	2.81	Both	137	2	2.93
Mal.	23	2	2.74	Aus.	10	2	2.60	Both	34	2	2.74

54) When my opinions and ideas are different I feel pressure from the Japanese management to conform to the group.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	4	3.37	Aus.	31	4	3.32	Both	135	4	3.36
Mal.	23	4	3.48	Aus.	10	3	3.60	Both	34	4	3.41

55) There is a "Us versus Them" mentality between the local managers and the Japanese managers locally.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	4	3.19	Aus.	31	4	3.26	Both	139	4	3.22
Mal.	23	3	3.13	Aus.	10	3	3.10	Both	34	3	3.15

56) There is a "Us versus Them" mentality between the local managers and the Japanese managers at the home office in Japan.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	3	3.06	Aus.	31	4	3.10	Both	137	3	3.08
Mal.	23	3	3.09	Aus.	10	3	2.80	Both	34	3	3.03

57) The Japanese managers here and at the home office have a good understanding of the business practices in my country.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	4	3.16	Aus.	31	4	2.84	Both	135	4	3.08
Mal.	23	4	3.13	Aus.	10	3	3.10	Both	34	3	3.12

58) The Japanese managers here and at the home office have a good understanding of the culture in my country.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	2	2.70	Aus.	31	2	2.74	Both	137	2	2.71
Mal.	23	2	2.57	Aus.	10	2	2.70	Both	34	2	2.62

59) Differences between local values and culture and those of Japan often lead to conflicts.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	4	3.16	Aus.	31	3	3.03	Both	135	4	3.15
Mal.	23	4	3.22	Aus.	10	3	3.00	Both	34	4	3.18

60) In this country individualism is stronger than in Japan.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	4	3.62	Aus.	31	4	4.19	Both	135	4	3.77
Mal.	23	4	3.70	Aus.	10	4	4.40	Both	34	4	3.91

61) In this country managers are not as interdependent as they seem to be in Japan.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	4	3.62	Aus.	31	3	3.42	Both	135	4	3.37
Mal.	23	4	3.70	Aus.	10	3	3.60	Both	34	4	3.59

62) Our company has made a sufficient effort to teach local managers about Japanese culture and business practices.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	2	2.88	Aus.	31	2	3.26	Both	137	2	2.94
Mal.	23	2	3.04	Aus.	10	4	3.20	Both	34	2	3.06

63) Our company has made a sufficient effort to teach Japanese managers about our local culture and business practices.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	2	2.73	Aus.	31	2	3.55	Both	137	2	2.68
Mal.	23	2	3.70	Aus.	10	2	3.40	Both	34	2	2.62

64) I feel I could be more productive and satisfied with my job if I worked for a local company instead of a Japanese company.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	3	2.85	Aus.	31	3	2.39	Both	136	3	2.76
Mal.	23	3	2.83	Aus.	10	2	2.10	Both	34	3	2.62

65) The level of my job satisfaction is high.

	<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>		<u>No.</u>	<u>Mode</u>	<u>Mean</u>
Mal.	105	4	3.34	Aus.	31	4	3.74	Both	139	4	3.43
Mal.	23	4	3.70	Aus.	10	4	4.00	Both	34	4	3.79

## グローバル生産体制構築のための 生産技術・生産管理からみた生産戦略

玉 木 欽 也 (青山学院大学)

### 要 旨

最近の超円高への対策として、生産を海外によりシフトしていく、海外部品調達率を増やしていく、不採算品目の国内生産を中止して逆輸入する、または当該事業を切り捨ててより付加価値の高い新事業を開発していくなど様々なことが考えられ、日本の製造業はすでにそれらの施策を実行に移しはじめている。とくに海外で現地生産を展開する場合には、国際分業体制と技術移転、さらに国内産業の空洞化の問題が議論されている。その空洞化には、国内労働者の雇用の空洞化と、産業技術基盤の空洞化がある。

そこで本研究では、このような経営環境をむしろ企業変革の好機としてとらえるために、後者の技術の空洞化対策と関連させて、グローバルな生産体制を構築するために、主に生産技術と生産管理の観点から、重要と思われる国内外における生産戦略について考えてみたい。その戦略を、研究・開発・設計面、資材購買面、生産技術・生産管理面の3つの観点からとらえた。まず、研究・開発・設計面の戦略について、製品企画のマネジメント、技術移転と現地化に関するマネジメント、製品設計・開発および原価企画に関するマネジメントについて述べた。次に、資材購買面の戦略として、海外部品調達をするための購買業務体制、海外部品調達のタイプやメリットとデザイン・インの必要性、通信・ネットワーク技術の利用による購買業務の効率向上について述べた。最後に、生産技術・生産管理面の戦略について、海外生産をする際に生産技術と生産管理レベルを考えた現地化が必要であること、一方、国内でのマザー工場の能力を増強していくための一方策として生産情報管理がキーテクノロジーとなることを述べた。

### 1 本研究の背景と目的

海外で現地生産を展開する場合には、国際分業体制と技術移転、さらに国内産業の空洞化の問題が議論されている。その空洞化には、国内労働者の雇用の空洞化と、産業技術基盤の空洞化

がある。しかし、現在のような製造業を取り巻いている経営環境の変化に対して産業空洞化は避けられないものとして、短期的な視点から低賃金やコストダウンを単に求めて、海外進出すべきではない。製造業にとって苦しいときではあるが、むしろ、長期的なビジョンをもち、グローバルな生産体制を構築する意味からの海外進出をし、将来のために真の国際競争力を備えた国際分業体制を確立していくべきであろう。

そこで本研究では、このような経営環境をむしろ企業変革の好機としてとらえるために、技術の空洞化対策と関連させて、グローバルな生産体制を構築するために、主に生産技術と生産管理の観点から、重要と思われる国内外における生産戦略について考えてみたい。

## 2 生産技術および生産管理面からの国際生産戦略の課題

一般的に、雇用の空洞化を避けるために、国内市場分野の一層の開拓、事業構造の多角化、新規事業分野への転換などの他に、個々の企業経営の努力を越えた政府の産業振興政策が必要であるといわれている。

一方、技術の空洞化に関してそれを消極的に避けるという意味からだけでなく、次世代においても国際競争力を維持できる生産システムを構築するためには次に示すような方策があるのではないだろうか。

### (1) 研究・開発・設計面の戦略

- (i) グローバルな戦略的内外製計画，生産のすみ分け
- (ii) 需要創造型製品あるいは高付加価値製品の開発
- (iii) 空洞化を防ぐグローバルな開発体制<sup>1)</sup>
  - ー国内を核とした海外との開発分担
  - ージョイント・プロデューサ制の導入
- (iv) 超円高レート対応の原価企画と製品企画の開発と，コストダウン製品設計
- (v) 研究・開発活動期間の大幅短縮と効率化
- (vi) 源流管理，安全設計（PL，ISO9000への対応）にもとづく製品企画，製品設計

### (2) 資材購買面の戦略

- (i) 購買業務の効率化と，購買コストの圧縮
- (ii) 海外部品調達によるコストダウンと，デザイン・イン
- (iii) 海外および国内における製品のための部品の共通化

### (3) 生産技術，生産管理面の戦略

- (i) 独自の生産技術，独自の製造方法（工法）の開発力

- (ii) 設備の内製化力、設備を制御・運用するためのソフト開発力
- (iii) 人ができない超精密作業などの、高機能製品の自動化加工技術
- (iv) 多品種小ロット、変種変量生産に対応できる超フレキシブル加工および組立システム
- (v) 先端技術を生み出すための、開発・設計（生産設計を含む）・購買・製造が統合化されたマザー工場の構築
- (vi) CIM（コンピュータ統合生産）のインフラとなる、工場の生産情報管理システムの充実

#### (4) その他の戦略

- (i) 上記のCIMと関連して、情報の共有化による国内および国際ビジネス・スピードの向上
  - (ii) 高度技能者の育成（機械系、メカトロ型、マネジメント型、技術開発型マルチ技術者<sup>2)</sup>）
- 上記にあげた課題のうち、以下の各章に主に(1), (2), (3)を取り上げて考察する。

### 3 研究・開発・設計面の戦略

#### 3-1 製品企画のマネジメント

表1に、家電製品業界において国内外への製品のすみ分けを考慮して、国際分業体制が進められている例を示した。日本が世界市場を独占している液晶デバイスや、レーザーあるいはデジタル技術などの創造型、高付加価値型製品を国内で生産していることがわかる。このような製品は、高度な研究開発力とその成果の製品設計力が不可欠であり、さらに日本の部品産業が得意とする素材加工技術と、独自の製造方法（工法）が体化された生産技術力ならびに生産管理能力を要するものである。

製品ライフサイクルが成熟期に達した量産化製品についてはNIES諸国の激しい追撃があるが、このような高水準でマネできない技術が結集された製品を、国内で生み出し、製造していくべきであろう。

さらに、そのような製品をユーザーにとってより使い勝手をよくするためのソフトウェアを体化していく、あるいはそのような製品を中心として周辺機器を組み合わせた製品のシステム化（ハードウェアのみならず製品自身の運用ソフトも含めて）をしていくことにより、一層の国際競争力のある製品をつくり出すことができる。

このように製品単体での販売から、システム化された複合製品への販売へと拡大することにより、顧客に対するコンサルティングフィー、教育費用、メンテナンスフィー、さらにはバージョンアップフィーの回収へと展開できる。日本の製造業において、そのような戦略がとれる

表1 家電製品の国内外におけるすみ分け<sup>3)</sup>

	海外	国内
VTR	モノラル 据置型 低価格ハイファイ VHSタイプカメラ一体型 8ミリタイプカメラ一体型 VHS-Cタイプカメラ一体型	S-VHS 液晶モニター搭載カメラ一体型VTR
TV	14、19、21、25、29インチTV ビデオ一体型TV	ハイビジョンTV ワイドTV 液晶TV BS対応型TV
AV機器	ステレオ ミニコンポ カーオーディオ用セットプレーヤー CDラジカセ	携帯型CDプレーヤー カーオーディオ用CDプレーヤー カー用ナビゲーションシステム レーザーディスクプレーヤー MD（ミニディスク）
エアコン	パッケージ型 インバーター制御のない一体型	インバーター制御付き
洗濯機	二槽式 全自動（現地市場向け）	全自動
その他	ポケットベル スチームアイロン 家庭用ミシン（普通機種） ヘアドライヤー 炊飯器 ファクシミリ 携帯電話機	コンピュータミシン  家庭用ファクシミリ デジタル携帯電話 携帯情報機器

製品は、例えば大型コンピュータやそのソフトウェアパッケージのように現在限られている。これはちょうど工場計画の際に、エンジニアリング会社が計画や施工管理をサポートすることと同様である。

今後、付加価値が高く、一般消費者には高額と思われる商品の購入にも、今後このような配慮が必要で、従来の営業マンの業務機能の拡大と、社内の技術サポート体制を整えていく必要

がある。顧客のニーズにフィットした魅力ある製品自体の開発努力もさることながら、顧客との情報距離を縮めて、顧客にとって使い勝手がよく、痒いところに手が届くような複合製品システムの周辺機器の組み込みと、そのシステム用ソフトをセットアップして販売をする、さらに定期的なメンテナンス、バージョンアップをしていくような営業活動が必要になるのではないかと思う。

日本の労働賃金は世界一高くなったが、そのかわりに特殊な熟練をそなえ、新しい技術に対応できるマルチタスク型の日本人技術者・作業者が、その創造的で高付加価値型の開発・設計、製品づくり、そして販売に従事することになる〔戦略課題の“(4)(ii) その他の戦略”に関連〕。

### 3-2 技術移転と現地化に関するマネジメント

海外生産のシフトが大規模になると、現地部品を調達して、現地市場のニーズにあった製品を、現地で設計・製造するメリットは大きい。図1は、国内と海外の開発分担を4つのパターンに分けたものである。現在は、パターンIからパターンIIへ移行しつつある。

パターンIIの場合はプロトタイプを試作を海外で行うと、生産準備の一環としてオペレーションができ、現地の生産立ち上げを早める効果がある。つまり日本で行われた基本設計をもとに、現地調達された部品を現地市場向けのスペックに設計変更する際に、この段階の開発・設計活動を移転することにより、現地部品メーカーとのやり取りが迅速に行えることになる。

パターンIIIは、製品群を全面的に海外生産工場に委託し、必要量だけ国内に逆輸出するときに好ましいパターンである。必要によりパターンIVが検討されるが、技術の空洞化を回避するために、企業の核心となる基礎研究開発は国内に保留すべきである。製造業の場合に、技術移転の際に留意しなければならないことは、ある製品の物づくりを移転することは、その製品に関連する製品設計技術や製造技術をもかなり移転しなければならないことと、さらにその技術に関わった技術者も流出する恐れがあることである。例えば、アメリカの電機業界の場合にカラーTVの製造を打ち切ったことによりビデオセットの技術開発には手が出せなかったように、最悪の場合はある製品の先をゆく技術開発力を失うことも念頭に置き、研究開発とそれに関連した生産技術の移転を慎重にすべきである。また、一端流出した技術はもともになかなか取り戻すことができない、つまり、技術が高くなればなるほど不可逆になることを忘れてはならない。

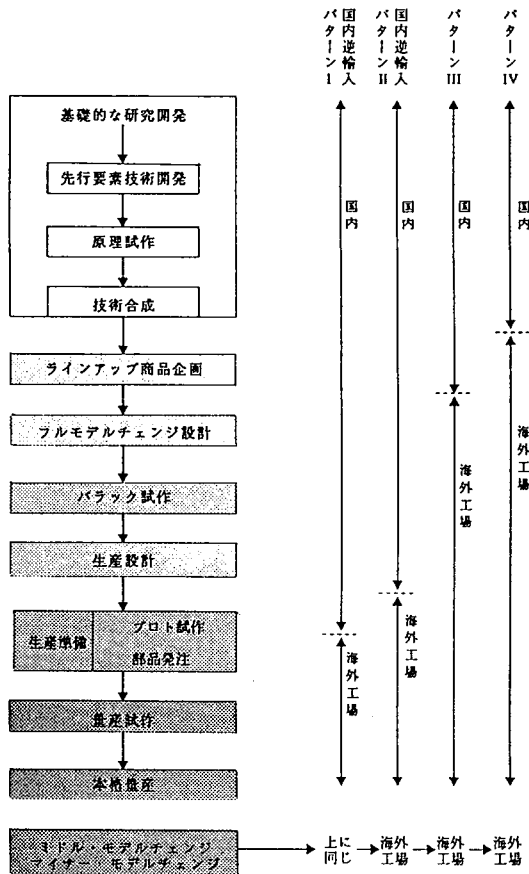
以上のことにより、パターンIVに関連した基礎研究については、むしろ欧米の中で先端研究・技術を有する地域に、つまり情報や関連技術者が集まりやすいところへ進出し、反対に技術を吸収・蓄積できるようにすべきであろう。このようなことを狙って、グローバル・ネット



ワーク型の国際分業体制をめざしている日本企業は現在少なくない。先端分野であるマルチメディア、通信技術、電子画像技術、コンピュータ並列処理技術などの研究所を、欧米の研究が盛んな地域に新たに設けて、積極的に先端情報を取り入れ、優秀な現地の研究者や技術者をスカウトしている日系企業があることはその例であろう。

また、ジョイント・プロデューサ制とは、国内と海外工場が開発分担をする場合に、両者を結合し企画・調整をすることである<sup>4)</sup>。プロデューサは商品企画から量産試作にいたる一連の企画とコーディネートを担当する。チーフ・プロデューサは主に商品企画、原価企画とアシスト・プロデューサの指揮監督である。実務上マーケットサイドを担当する。アシスト・プロデューサは、1人は設計・生産技術担当プロデューサであり、他の1人は現地部品についての情報収集など、その他の購買担当プロデューサである。プロジェクトの規模により1人で兼務することもある。

図1 国内と海外の開発分担<sup>4)</sup>



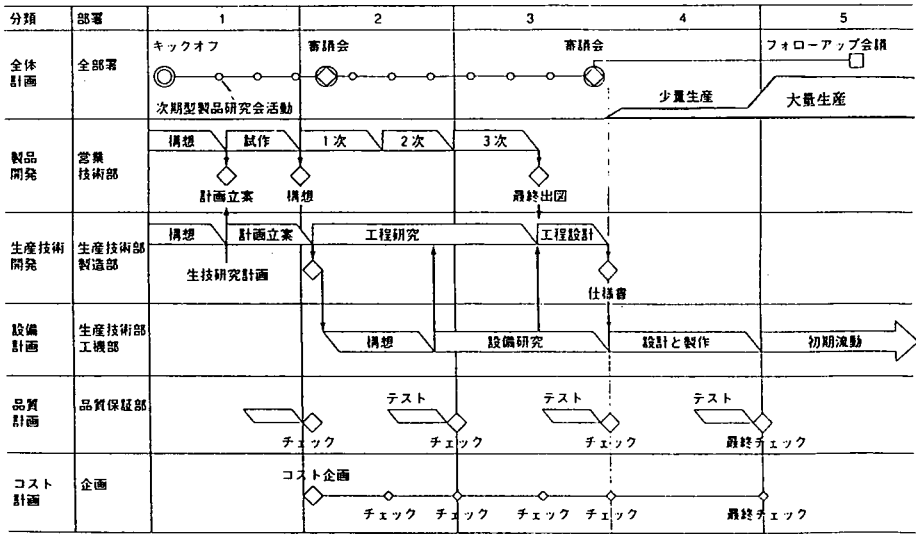
### 3-3 製品の設計と開発、原価企画に関するマネジメント

バブル時代の製品設計の反省として、過剰品質、過剰機能、過剰性能を含んだ製品づくりをしたことがあり、生産システムの中にそれらの製造工法が一度組み込まれると、なかなか後戻りできないことがある。つまり、そのような製品設計の変更は、生産設備のハードウェアならびに、それら設備の運用ソフトの変更、資材調達への影響、そして生産管理の仕組みの変更を伴うからである。したがって原価企画をする際に、先に述べた高付加価値の製品であっても、実用レベルを考慮して不要な機能や品質は除去し、部品点数の削減と部品の共通化を徹底して行わなければならない。国内の材料・部品が海外に比べて高価格となってしまったのは、人件費の差や円高のためだけでなく、上記のように過剰品質・機能のためのコストアップが起因している場合がある。コストおよび品質の約70%は設計で決まってしまうことから、構想段階で、ジョイント企画プロデューサーや、設計・購買・営業・生産技術メンバーがプロジェクトチームをつくり、生産設計による設計改良、VE（価値工学）活動などによるコストダウンの事前検討を行うべきである。

最近では、開発および設計にかかる日程短縮、コスト削減、品質の向上をめざしたコンカレント・エンジニアリング（CE）という製品開発手法が用いられるようになってきた（図2）。CEは、計画、研究、設計、生産、販売という工程を時間軸上に直列して独立に実行するのではなく、これらの各工程が最初の計画段階から同じ基盤に立って、並列に協力して進み、開発の途中では情報を互いに交換しながら目標に向かい、最終製品を仕上げることで、いわば協調しながら同時に進行する設計・生産システムを意味している<sup>4)5)</sup>。

また、次の4節で述べるコストメリットのある海外部品の現地での調達を拡大するために、調達しやすいようにベースとなる主要部品や基本ユニットは国内で開発設計をする。このことに関連して、海外進出時の原価企画をする際に、間接費（例えば、本社経費、研究開発費、設計開発費）の見積もりが甘く、経済実態を越えた海外進出を決定し、現地企業の収益低下のみならず、企業全体の収益に悪影響を与えることがないように注意しなければならない。つまり、海外で製造したものを低価格で現地市場あるいは日本へ逆輸入して販売する際、本社で費やしている現地生産に関わった間接費が転嫁されず、そのまま回収していない場合がある。その影響は、海外生産をしても企業全体の生産性がなかなか上がらないことにつながる恐れがあるため、グローバル事業に向けた原価企画や原価管理体制の確立が必要である。

図2 コンカレント・エンジニアリングを適用した日本電装の開発日程の例<sup>5)</sup>



## 4 資材購買面の戦略

### 4-1 購買業務体制の方策

わが国製造業の売上高対購入費比率は大企業の平均で68%<sup>6)</sup>、一方中小企業でも60%<sup>7)</sup>に達している。例えば、自動車業界でも製造コストの中でとくに材料費の高騰が問題になっており、材料費の比率が90年に70%を越え、その後も増え続けている。これが製造原価を押し上げ、損益分岐点比率が年々悪化し、92年度には96.7%となり、100万円の車をつくっても3万円少々のおろけしかない状況が作り出された<sup>8)</sup>。つまり、省人化、自動化、物流その他のコストダウンに比較して、購買コストダウンは利益貢献度が高いといえる。したがって、購買コストダウンと海外部品調達とに成功すれば、海外生産にシフトしないですむ品目が増加し、国内工場の空洞化を防げることになる。

例えば、富士通は93年6月に、生産システム本部に海外製造推進統括部をつくり、生産の海外移転と同時に海外部品調達を積極的に進めようとしている<sup>9)</sup>。その現地調達推進室というのは、タイにある工場でする部材を日本から運ばずに現地で調達しようということであり、同時に、国内向けの部材の開拓も行おうというものである。このように、海外部品調達の拡大をめざす多くの企業が、資材部門に新たに国際調達を専門とするインターナショナル・パーチェシング・オフィス (IPO) 機能を新設している。売上高の輸出比率が約80%を占めるキャノンは、89年にシンガポールへIPO事務所を設置し、独立した商社のような形で積極的に近隣諸国の情報を集め、ベンダーを開拓して、部品をヨーロッパ、アメリカをはじめ各国に送り込んで

おり、マレーシア工場や中国・珠海工場の現地調達率を、現在50-60%から80%くらいに引き上げることを目標にしている。

海外各地に生産拠点があり、関連会社やグループ企業などがある大企業の場合は、間接的であっても比較的、鮮度の高い部品調達に関する情報が得られやすい。そのような情報入手手段がない場合に、バイヤーや技術者を現地に派遣して部品供給メーカーを発掘する努力もなされている。例えば、現地販売店に並んでいる関連製品の調査や、新聞テレビなどの広告の情報から、メーカーの候補を選定し、実際にそれらの製造現場の見学なども行われている。また、京セラは台湾において日本で生産しているレーザプリンタや電話、カメラなどの最終製品とその構成部品の代表的な物の展示商談会を開催し、商談したなかから有望な部品メーカーを再度訪問し、契約したメーカーに対して技術指導などを行って、品質が向上した部品を採用する予定になっている<sup>10)</sup>。また、日本貿易振興会（ジェトロ）が主催して、欧米およびアジアへ「中小製造業界外部部品等発掘調査ミッション」という活動が、1990年から20回近く行われている。

#### 4-2 海外部品調達とデザイン・イン

海外から日本への部品調達には2つの種類がある。1つはインテル社のCPUのように、海外メーカーが独占的に製造している製品の調達で、調達先は欧米からが中心になる。もう1つは、コストダウンを目的とした安価な材料や部品の調達で、アジアや台湾、中国から入手する場合がある。いずれにしても国内調達よりコストが低いことは絶対条件であるが、その他の要因として、品質、納期、物流費、保険料などの諸経費、在庫負担費、長期的な供給能力などを総合的に判断し、海外調達を進めるべきである。とくに品質に関して、海外調達品は企画の許容範囲に入っているにもかかわらず、品質にバラツキが大きい場合があり、外注企業の技術指導や品質管理指導などが必要になったり、それらの部品を使いこなすためにユーザー側で生産技術面で工夫をしなければ従来の製造方法が通用しないことがある。

海外部品の日本への調達のメリットとして3つの利点が考えられる<sup>11)</sup>。第1に、海外メーカーの優れた技術を積極的に活用し、設計と生産の負担を減らすことができる。これは先に述べた前者の場合である。そのために必要となるのが、デザイン・イン（部品メーカーとの共同開発）で、新製品開発の初段階から双方が綿密に意見と情報を交換しながら開発を進めない限り、部品メーカーの技術力を生かすのは難しくなる。今までの部品調達では、比較的構造が簡単な部品を対象としていたため、デザイン・インが不要な部品が多かった。したがって、国内部品メーカーが開発した部品と全く同じ部品を海外メーカーに発注する方策が多くとられていたが、今後、デザイン・インを必要とする部品調達のケースが増えてくるだろう。例えば、ホンダのオハイオ工場ではゲストエンジニアリング・プログラムというものがあり、ホンダの研

究開発施設に現地部品メーカーの技術者が常駐し、ホンダの開発スタッフと一体となって開発活動に従事し、デザイン・インを推進している<sup>12)</sup>。

第2に、日本で生産する製品と海外で生産する製品とで部品を共通化できることである。海外で生産する場合、現地調達率を高めるために、できるだけ多くの部品を現地メーカーから調達する必要がある。このため、同じ機能を持った部品であるにもかかわらず、国内生産と海外生産分の2種類の設計開発を行うことが多かった。これに対して、国内で生産する製品の部品も海外メーカーから調達すれば、部品の開発の手間は省略することができる。

第3の利点は、部品によっては国内製より低コストに調達できることである。このケースは先に述べたように、主に東南アジアからの部品調達となる。ただし、このような調達について、前述のようにコストや品質以外のその他の要因をも満足していることと、検討対象としている部品の使用量、類似製品に対するその部品の共通性、当該製品のライフサイクル期間などを考慮しなければならない。

#### 4-3 通信・ネットワーク技術の適用による購買業務の効率向上

購買業務の効率化と購入コストの大幅圧縮に関して、部品あるいは商品の受発注業務に、EDI（企業間電子データ交換）を用いる企業が、製造業のみならず流通・小売業に増えてきた。EDIとは、受発注や決済など企業間の商取引に必要なデータをあらかじめ標準的な規約（プロトコル）として定義し、コンピュータ間でオンライン交換することである。EDIを実施すると、以下のような効果が期待できる〔通産省電子計算機相互運用環境整備委員会〕。

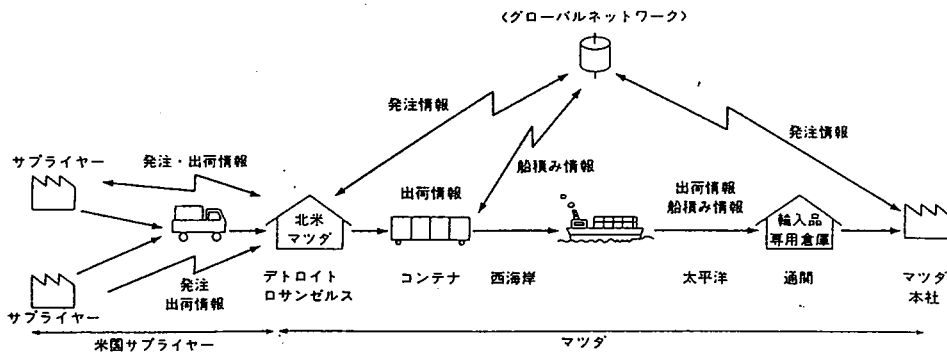
- (i) 省力化やデータ処理精度の向上により、事務処理コストの低減が可能
- (ii) 処理スピードの向上、リードタイムの短縮により、顧客サービスの一層の向上
- (iii) 納期回答が的確となり、よりよい商品情報を提供できるなど、情報提供の飛躍的な改善
- (iv) お客様からの要請への的確な対応で、手続の簡素化

89年5月からEDIを本格的に利用して部品調達をはじめたソニーでは、伝票の紙代や郵送料、それに仕分けに要する人件費までコスト換算してみると、伝票1枚当たり200-300円といわれる受発注に関するコストが、データ1件当たりに1円に抑えられたという報告がある<sup>13)</sup>。ただし、そのようなデータ送信のための電話回線料の他に、VAN会社への費用や、EAIJ（日本の電子機械業界のEDI標準の1つ）などへの登録料などを含めると、現在のところEDIを用いた注文は1件当たり50円程度になるといわれている。さらに、そのソニーの部品発注リードタイムは従来の6日から1日までに短縮され、伝票レスを実現したことで、以前は入力ミス

や伝票紛失などに起因したトラブル発生率も、1万件当たり100件からゼロに近づいている。

部品メーカーの物流コストの負担を下げるための支援策も打ち出されている。例えばマツダは、米国で取引している中小の部品メーカーをオンラインで結んで集荷・発注情報を交換して、部品の集荷や、日本での輸送を肩代わりしている（図3）。

図3 マツダと部品メーカーとのオンライン化<sup>13)</sup>



## 5 生産技術と生産管理面の戦略

### 5-1 海外生産における生産技術

先進国であれ発展途上国であれ海外生産をするということは、わが国と同程度の品質で、しかも低コストでつくれるからである。このためにはできるだけ生産工程の自動化を維持して、自動化設備の中に品質管理技術をビルトインすることである。しかし、高度自動化ラインは高度な保守技術力を必要とするので、発展途上国では無理な場合がある。さらに、このような設備は自動化技術の高い日本または限られた先進国で開発が可能である。とくにメカトロニクス技術を用い、多品種かつ高付加価値の製品に対応できる知的製造設備の製造になると、マイコンの生産の得意な日本で集中化して行うことがよい場合がある。

最近の円高にともない、日本企業が東南アジアに進出するケースはコスト優位型の海外進出が多いことから、安い人件費や現地部品調達を狙っていることにより、人海戦術で最終組立をするケースがある。

一方、コスト優位型のみならず、市場優位型をも加味した進出の場合には、現地での最終組立は、ニーズを的確かつ迅速にキャッチし、その国独自の風俗・流行を盛り込んだ製品仕様を取り入れることができる。したがって、品質管理技術が許すならば、納期面や物流コストの

面、現地雇用の面から考えても市場内での最終組立生産をすることが望ましい。

徐々に現地生産が進んだ段階や、ローカル・コンテンツからの対応から、最終組立のみでは技術移転度が低いということで、部品加工技術も現地化する場合がある。一般的に部品製作は、信頼性のある自動化設備があれば生産の分散化に適しているが、組立システムに比べて部品加工の自動化システムは大きな投資を必要とすることと、分散化すると市場の規模が小さくなるのが欠点である。そのためにベアリング業界のように過去における製品輸出の実績にもとづいて進出を決断することがポイントである。

ただし、自動化組立ラインは一般に部品加工の自動化ラインに比べて大きな投資を必要とし、また、高度な保守技術を必要とする。このような環境が整わない場合や、十分な生産量を確保できない場合は、これらの自動化組立生産はわが国で集中的に行われるのが得策である。しかし、アメリカへの日系自動車産業の進出の場合には、自らの組立工場に供給するエンジン組立工場の隣接や、日本電装などのカーエレクトロニクス製品の関連業種の同時進出、あるいは東南アジアでのビデオ関連製品などの日本への逆輸入や近隣諸国への輸出の場合は、自動化組立および自動化部品加工の技術をも一体化して移転していることになる。近年、東南アジアでハイテク製品を製造している企業、例えばカラーテレビの製作や半導体組立をしている企業では、日本の加工・組立技術と同レベルあるいはそれ以上の生産システムを導入するところが増えてきた。つまり、それらの企業ではコスト優位型や市場優位型の進入目的から、グローバル戦略のなかでアジアの拠点工場への位置づけへと、生産戦略が変化している。

## 5-2 設計・購買・生産が情報統合化されたマザー工場の構築

工場の運用や管理の面では、自動化された工場であっても現場管理者の判断や指示に依存することが多く残されている。それらの業務は、コンベアシステムを主体とした大量生産時においてはそのような形態での業務遂行も比較的容易で、彼らの活躍と作業者と一体となった改善活動による工程能力の強化によって、日本の製造業は世界のトップクラスの生産性へと高められてきたのである。

ところで、現地における海外生産を実施するということは、わが国とかなり条件の異なる国での生産ということになる。すなわち、それは帰属意識の少ない従業員を相手に、小さい生産規模で生産を開始することになる。このようなハンディキャップのもとに現地生産を成功させるために、最初は生産技術や生産管理がどちらかというと容易な生産タイプから、つまり上記のような少品種多量生産タイプの生産を移転することになる。したがって国内の工場は、付加価値が高く、新製品開発時期に近いライフサイクルの製品を生産する傾向になり、好ましくないながらも多品種少量生産を取り扱うことになる。高度な生産技術や生産管理技術を独自に生

み出し続け、それらの技術を徐々に海外工場へも移転できるマザー工場としての役割が望まれることになる。

したがって、これからの国内におけるマザー工場においては、新製品開発による新機種立ち上げが頻発することが予想され、本格的な多品種小ロット生産や変種変量生産に移行していくと、現場管理者の管理力にも限界があり、従来どおりの形態による管理業務の遂行は困難になる。したがって、現場の運用や管理の面で後退を余儀なくされ、生産性が極度に低下する問題が既に生じつつある。

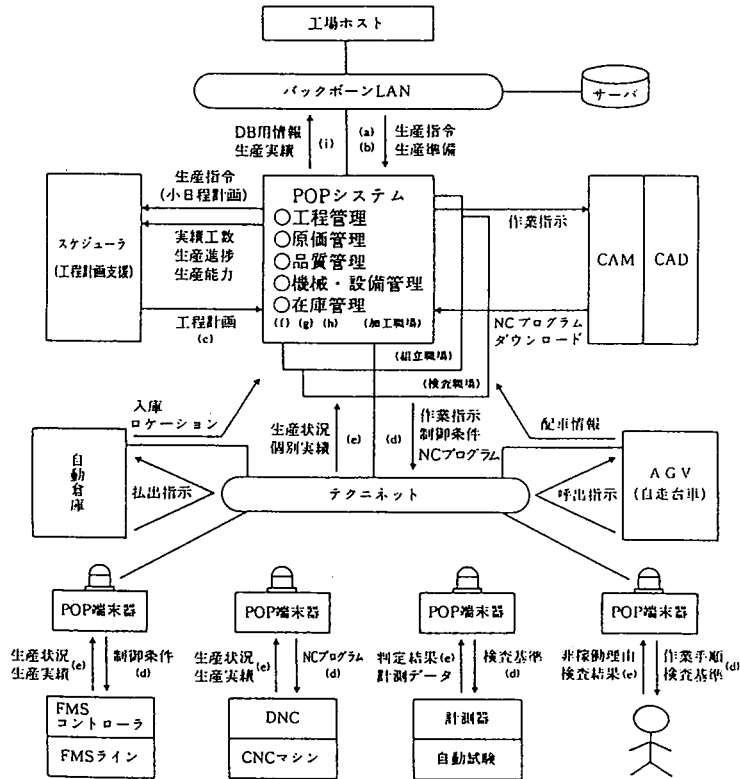
現在では、CIM（コンピュータ統合生産）やJIT（ジャスト・イン・タイム生産）の考え方が普及し、CAD/CAM（コンピュータ援用設計／製造）、MRP（資材所要量計画）、かんばん方式などの導入がひと通り終わり、製造業の生産システム全体の効率化と、フレキシビリティの増進のためにショップフロア・コントロール（生産現場の計画と統制）の効率性をいかに高めていくかが重要になってきた。そのためには生産情報管理システムの構築が成否の鍵を握っていると思われる。このような背景から、近年、生産時点情報管理（POP）システムの構築・導入が製造業の重要課題として関心を集めている。

POPとは、工場現場で時々刻々に発生する生産に関わる情報を、その発生源である機械・設備・作業員・ワークピース（加工対象）の4つから直接に採取し、リアルタイムに情報処理して現場管理者に提供することである<sup>14)</sup>。そのPOPシステム概念を図4に示す。POPは上記のCIMのインフラとなるものである。CIMは営業・設計・購買・生産に関連する部門間の情報を統合化することにより経営全体の効率を上げることをめざしている。そのCIMの中でPOPは、生産工場全体の情報化に焦点を当て、工程管理・品質管理・設備管理・原価管理の向上を意図している。

そこで、POPシステムを通じてリアルタイムな生産時点情報を現場管理者に提供することにより、日本の優秀な現場管理者は多品種小ロット生産においてさえ、より高度な管理が可能となる。また、現場の作業員も、POPシステムによってペーパーレスで自動収集されかつ分析された作業結果を活用することにより、従来のQCサークルによる積極的小集団活動と、効果的な改善活動を推進していけるようになる。



図4 生産時点情報管理 (POP) システムを中心とした生産現場情報化の構想<sup>14)</sup>



## 6 結論

日本の経済はかつてないほど困難な状況にあり、特に日本の製造業の経営環境の厳しさは深刻で、国際競争力を今後も維持するためには多くの課題を克服していかなければならない。本研究では、生産技術および生産管理の点からグローバルな生産体制を構築していくための戦略の一部について考察したが、製造業の将来について産学共同による国際生産戦略に関する研究が継続されていかなければならないと思われる。本学会がこのような研究を支援する研究部会などを設けて貢献されることを期待したい。

### [注]

- 1) 堀内栄一「産業空洞化と経営課題」『マネジメント21』1993年6月、23-33頁。
- 2) 今野浩一郎「高度技術者が今求められている」『マネジメント21』1993年6月、40-41

頁。

- 3) ジェトロ白書「投資編——世界と日本の海外直接投資」1994年度版。
- 4) 松本徹，鶴原吉郎「コンカレント・エンジニアリングの活用法——共同作業を進める3つのアプローチ 開発目標に応じて使い分け」『日経メカニカル』1995年7月11日号，18-41頁。
- 5) 桜井俊郎他「特集コンカレント・エンジニアリング——21世紀に向けた製品開発」『日本機会学会誌』Vol. 98 No. 916，1995年3月，172-203頁。
- 6) 「日銀 主要企業経営分析——製造業」1991年度版。
- 7) 「中小企業原価指標——製造業平均」1993年度版。
- 8) 「情報共有化が生む”超工場”」『日経ビジネス』1994年9月，23-26頁。
- 9) 梶文彦「製造業に生き残る道はあるのか」『マネジメント21』，1993年6月，17-22頁。
- 10) 田野倉保雄，中山功「輸入材料・部品を使いこなす」『日経メカニカル』1994年1月16日号，26-39頁。
- 11) 松本徹「海外部品調達の方法」『日経メカニカル』1992年9月21日号，22-36頁。
- 12) 原田洋一「ホンダの海外生産戦略」『青山学院大学総合研究所経営研究センター講演録 RP-94-3 (研究担当；玉木欽也)』1995年3月。
- 13) 西本一郎，大矢昌弘，宮徹「EDIが取引先を選別」『日経ロジスティクス』，1994年2月。
- 14) 山口俊之『CIM時代のPOPシステム入門』，オーム社，1992年4月。

## TOWARDS GLOBAL BUSINESS ETHICS

Mitsuo HAYASHI

Konan University

### Abstract

In terms of the business ethics of the MNC(Multinational Corporation), there are relativistic and universalistic standpoints. The latter is indispensable for the unified systematic strategy and behavior of the MNC. Fundamental elements of universalistic ethical norms include liberty, equality, democracy, distributive fairness and environmental conservation. Against the backdrop of these norms, the strategy and behavior of the MNC could be explained by the "pyramid of power" schema described by S. Hymer. To achieve ethical conduct, it is essential to weaken the power of the MNC by promoting decentralization and democratization at a global level using all possible means including communication. To this end, the following points must be taken into account: the anti-ethical side of communication technology, the need to shift from "responsibility balanced with power" to "abandonment of power for responsibility" and the problematic effect of pursuing profit as a guiding principle. Considering all of the above, the practice and institutionalization of "dialogue" at a global level is very promising. With rational dialogue, the sensitivity for ethical problems will be strengthened and both the relativistic and the universalistic standpoints could be harmonized, opening the way to global business ethics — to new business ethics at a global level.

### Cultural Relativism and Universalism

The multinationalization of companies bring them in contact with different ethical conditions in various countries. They can not exist in each host country without respecting the local ethical values. On the other hand, despite the "multinational nature" of MNCs, their behavior is primarily dominated by the national ethical values of their home countries. Accordingly, the MNC could come into conflict with the ethics of its host countries.

One solution of such conflicts is to accept the ethical values of each nation after the principle of "When in Rome, do as Romans do in Rome" and to behave accordingly. This is the solution from the standpoint of cultural relativism and, although it is very practical in a limited way, it can not give the MNC any ethical norms that measure its behavior as a whole. The MNC would lack, then, the basis of the global corporate culture and identity that are necessary for unifying and adjusting its operations worldwide. Therefore, the MNC must have an ethical standard that could be applied universally and transcend national boundaries.

In this context, it is common these days to both take a relative point of view about the concrete or practical cases of each national ethical problem and to pursue universal norms about fundamental points or for the basis of the relativistic positions. For example, T. Donaldson and T. Dunfee call such norms "Hypernorms"<sup>1)</sup> and B. Joestingmeier proposes the concept of "basic ethics (Basis-Ethik)"<sup>2)</sup> for them. They try to embody such universal standards by introducing the articles of "fundamental human rights" at the United Nations, the world universal ethical principle called "the golden rule"<sup>3)</sup> and the conservation of the natural environment as an essential condition for human life. E. Sternberg insists further on the importance of the distributive justice for business as economic institutions.<sup>4)</sup>

## Business Ethics and the Multinational Enterprise

We can abstract from these norms pointed by various scholars common elements such as liberty, equality, democracy, distributive fairness and environmental conservation. Using these elements as criteria, it becomes obvious that the strategy and the organization of the MNC have unethical characteristics in its nature; this was clarified by the schema of "pyramid of power" and the "law of uneven development" propounded by S. Hymer. In other words, the MNC has a tendency to maintain the differences in social and economic development among nations, and likewise of their human positions through stratification and breaking of the lateral communications in its own organization due to centralized control. In this situation the above-mentioned elements of universal norms can never be implemented on a global scale.<sup>5)</sup> To give an example which is especially relevant to environmental issues, the horrible accident in Bhopal, India, that killed thousands of people was caused by working conditions, factory facilities and safety standards at Union Carbide that were far below those in its home country.<sup>6)</sup>

The uneven structure of the MNC as described by S. Hymer is called the "New Imperial-

ism", and it is equivalent to the framework of "Structural Violence" that was theorized by J. Galtung. Galtung clarified that the international relations are formed unevenly and that the inequalities with regard to political power and livelihood are engrained in the global system.<sup>7)</sup> V. Bornschier calls such organizational relations of the MNC "Industrial Feudalism (Industriefeudalismus)".<sup>8)</sup> In this context, we agree with S. Hymer who quoted from Keynes on capitalism, "it is not beautiful, it is not just, it is not virtuous".<sup>9)</sup>

S. Hymer has, however, foreseen that the development of the MNC itself could produce its own "antibodies" (interest groups disadvantaged by this development) which could implement its transition to another type of organizational structure. He believed that communication technology has, in itself, the potential to restore and strengthen the once broken global lateral relations in the MNC organization. This could develop a communication in the form of a grid like a polycentric network which could work against, or jeopardize the hierarchy system of corporate power.<sup>10)</sup> One example of this lateral communications is today the Internet, which is itself a massive decentralized communications network.

From this point of view, to solve the problems of the "not virtuous" MNC, Hymer has proposed the schema of "global village" with the "antimultinational corporation" as an intensified polycentric network organization in the form of a public institution. With this schema, he expected, it would become possible to suppress the worldwide movement so that the control of capital and the dissemination of information and technology could become common global property. That is to say, the distinction between power center and periphery would disappear.<sup>11)</sup>

However, It could be said that Hymer's schema of the antimultinational corporation was too radical and too unrealistic, especially when we see today the even more rapidly and extensively developing MNCs.

Recognizing this fact, therefore, we should now pursue another realistic way to make the pyramid of power democratically even or flat in order to restrain the problematic power and its control.

### Quest for Decentralization and Democratization

A means of achieving decentralization and democratization should be searched for with practical methods that can actually be used. Therefore, to achieve decentralization and democratization as quickly as possible, the following managerial methods are needed: building flat and

polycentric network organization as well as horizontal, cross-functional and boundaryless organizations; promoting delegation of responsibility; expanding and intensifying participation in management and in strategic decision making; reinforcing communications; processing and disseminating information; organizing international or multinational teams; practicing democratic managerial tools such as empowerment and dialogue; and strengthening the relations with interest groups such as local communities in the host countries.

Regarding these measures, however, we should not forget that they were devised primarily in pursuit of efficiency and not necessarily for the purpose of practicing business ethics. It is therefore of vital importance that they should be implemented for the pursuit of business ethics, otherwise all such managerial measures could become, as in the past, mere parts of the "policy of power (Machtpolitik)".<sup>12)</sup>

That is to say, the character of decentralization and democratization associated with such measures does not automatically nullify the strategic control of power. Decentralization and Democracy are only a result of the increasing flexibility based on the wider and more long-range view enabled by the accelerated multinationalization of the company, or a result of highly advanced planning capacity, and they can further the "policy of power". With global expansion and diffusion of corporate activities, the functions of management are decentralized but not the control. As Brook and Remmers pointed out long ago ("a decentralizing ideology masks a centralizing reality")<sup>13)</sup>, the central point is by whom and where the goals and planning, financing, personnel policies and distribution of all managerial resources are finally decided and how the ultimate control of these factors is executed. In general, the development of the various types of decentralization is accompanied by centralization at a higher level.

To promote decentralization and democracy at the global level, it is necessary that the basic nature of the "policy of power" be avoided. To consolidate the groundwork of this new paradigm of global business ethics, there are some essential points to be mentioned.

## Groundwork of New Paradigm

### *Information Technology and Business Ethics*

The progressing technology of information, or communication has become one of the most important driving forces for multinationalization of companies, but on the other hand, as mentioned above, it has the tendency to break down the hierarchy of the MNC. This technology is

therefore a primary and indispensable element for practicing the measures of decentralization and democratization. However, the nature of information technology itself could make the whole corporate organization a "virtual organization" that is characterized by quantification and abstractification of the internal and external relations of the MNC.<sup>14)</sup> This type of organization tends to disrupt the intensification of ethical human relations and the harmonization of total humanities. For this reason A. Mowshowitz points out that the information technology has rather another qualitative nature than that of enhancing ethics, otherwise it would cause and exacerbate unethical behavior.

On one hand, it can be argued that technology itself is neutral, but on the other hand the information technology forces the human sensitivity that is essential to adapt to new, unexperienced circumstances and human relations in an ethical manner. These new circumstances and human relations are different from those which are or were a fundamental condition for the original function of human sensitivity. From this point of view, we can agree with A. Mowshowitz when he writes, "sensitivity is the first casualty of abstraction" and "the road from abstraction to cynicism and then to unethical conduct and criminality is not a long one".<sup>15)</sup> In this context, we can very well understand R. Barnett's following words. "On the fifty-sixth floor of a Manhattan skyscraper, the level of self-protective ignorance about what the company may be doing in Colombia or Mexico is high".<sup>16)</sup>

According to A. Gehlen's analysis, such contemporary occurrences and phenomena caused by the multinationalization of companies, which are leading us to the "world industry culture (Welt-Industrie-Kultur)", are unprecedented in human history and belong to the field of "secondary experience" which is beyond the direct experience that traditionally formed the foundation of ethics. It is not true, he claims, that the human moral organ has the same expansion of competence as the information system that is spreading all over the world. As a result, the more one (whoever it may be, the managers of MNC are also not an exception) feels himself responsible for the ethical problems and challenges to solve them, the more one is tortured with "excessive moral requirement (moralische Ueberforderung)". For this reason, Gehlen asserts, it is significant for us right now to reflect how we could formulate the new ethics.<sup>17)</sup>

### *Corporate Power and Business Ethics*

To avoid the problematic "policy of power", we have to first of all examine and question the generally acknowledged paradigm "balance of power and responsibility". This paradigm implies

that business ethics is necessary to counter-balance corporate power. At a glance, this context is taken as inevitable in the age of growing corporate power<sup>18)</sup>, especially at a global level. However, when we consider that power itself has the tendency to move companies to such unethical behavior, as shown by the above-mentioned schema of S. Hymer, it would appear important for managers to be ready to surrender some of their power and to make decisions based on the possibility of such conduct. In a book on ethics of science, the moral philosopher H. Jonas concludes that ethics means or should mean ultimately to abandon the power or to be prepared for that.

J. Parkinson points out rightly, "The corollary of the possession of power by companies is that the individuals, interest groups, and communities affected by it suffer a lack of control over the conditions which determine how they live their lives".<sup>19)</sup> It is therefore necessary and reasonable to change the conception about power and responsibility from "assuming responsibility balanced with power" to "abandoning power to take social responsibility for others"

G. Hedland, referring to the concept that the polar alternative for authority is claimed to be consensus, urges the necessity and significance of decentralized, democratic and participative management through "heterarchical" organization of MNC which will transcend hierarchical one. To support his opinion, he mentions that for a particular Canadian tribe of Indians, Hell is a horrible place 'where some human beings are in control of others' ("The tribe dose not even have a word for hierarchy").<sup>20)</sup> J. E. Parkinson argues, "the power to make decisions that is located within companies could in principle be vested in, or at least shared with, the affected groups." and further, "an alternative vision of human flourishing to that which underlies wealth maximization as a social goal ranks autonomy above continued increases in material well-being, and thus calls into question the legitimacy of non-participative organizations".<sup>21)</sup>

In relation to the above context, we should never forget that connections and relations with the international society in the modern era which are too diversified and too complicated lie beyond the knowledge and the capacity of traditional professional managers and that situations will emerge in which we must depend on the participation of all interest groups for the settlement of almost all the matters.<sup>22)</sup>

### *Pursuit of Profit and Business Ethics*

As adherence to power is rejected, the simple question "is it profitable to be ethical?" should not be used as a starting point. To even ask such a question assumes that profit is the primary motive. Trying to connect ethics directly with profit can, as part of the concept of "strat-



egy for profit", easily enable the "policy of power". This will obstruct "the change of ideas"<sup>23)</sup>, the practice of ethics and the academic study of ethics. The apparent change in the paradigm for creating a new era and society will therefore be illusory.

The viewpoint that considers pure economical pursuit of profit to be possible is equal to looking upon the corporate organization as a mere value-free controllable entity similar to a machine. The corporation, however, as a human organization within society, is influenced by various social values and norms. Cognition of this point has led to many studies being done on corporate culture. The role of the corporation within society must be the guiding principle of the corporation for it to exist as going concern, and as a social institution. To accomplish this, it is necessary not to aim at and yield profit primarily and mechanically, but to establish behavior and organization which conform with future society.<sup>24)</sup> To adhere to this principle, it is essential to have the idea of what the corporation ought to be. Business ethics is concerned with the creation of such idea and can be used to evaluate corporate behavior including, but not limited to, how it pursues profit.

In this context, understanding and discussing business ethics primarily from the viewpoint of profit are tantamount to mistaking the means for the end and are also against the historic development of management practice and management theory. Such an attitude could be described generally as also not conformable with the historic requirements of today's society as it progresses into a new era.<sup>25)</sup>

Global business ethics oppose the pursuit of mere economic rationality. Hymer pointed out that, in order to create an economy devoted to improving the conditions for good human life in the world society and to be "efficient" in this sense, "we must be somewhat less "efficient" (in the traditional meaning) within the microcosm of the enterprise".<sup>26)</sup>

## Rational Dialogue and Global Business Ethics

We can now summarize the fundamental points for the formation of a new paradigm of global business ethics. They are to promote communication at an international level in enabling direct human connections and relations as much as possible, then to decentralize power so that management of the MNC can be shared, and, although it could be constructed as less "efficient" or against pure economic rationality, to make the establishment of common ideas, values and norms to be depended on for existence in the coming world society the primary concern. These points

illuminate the way to avoid the danger of the "policy of power".

For practicing and realizing these points it will be significant and helpful to promote global communication by adopting the theories of "dialogue" as a basic process for problem solving, common and mutual understanding and decision making. We appreciate particularly the theory of "rational dialogue (vernuenftiger Dialog)" by H. Steinmann and others<sup>27)</sup>, because this theory of dialogue incorporates the philosophy of business ethics. According to Steinmann, business ethics contains all the substantial and procedural norms that are or can be founded on dialogic understanding among the parties concerned. These norms are necessarily given effect by self-restricting corporations. The purpose of this self-restriction is to limit the conflict-related effects of the profit-principle in guiding corporate activities.<sup>28)</sup> With his theory, Steinmann proposes to create and build up common and mutual idea, values and norms democratically by consensus through rational and supra-subjective dialogue under certain organizational and institutional conditions. These are the conditions that must be formed to eliminate coercive relations borne by corporate power that is rooted in traditional administrative requirements. The essence of this thought is equivalent to the principle of communicative rationality by the sociologist J. Habermas and its aim is to institutionalize the corporation as an "ideal open communication community (ideale offene Kommunikationsgemeinschaft)".

In this context, we come to a point that is crucial for cultural relativism as well. On the one hand, it is necessary to confirm universal ethical norms in relation to global corporate power, or corporate power at a global level, and to establish them as the foundation of global business ethics. On the other hand, however, it is also necessary to find ethical norms for each case in each country, as a single universal normative principle can not cover all eventualities. It is thus necessary to determine whether a consensus that is based on "communicative universalization" is possible and to endeavor to make such a consensus.<sup>29)</sup>

However, at the global level, the variously diversified social and cultural conditions themselves can be an obstacle to reaching that consensus, because for the realization of rational dialogue certain substantial and procedural norms that are globally unified must be formed. Conversely, endeavoring to overcome such obstruction will let us know the real meaning of the practice of rational dialogue at the global level. In other word, the real meaning of rational dialogue is embodied in overcoming just such obstruction. It is of vital importance for the MNC as a going concern to practice and institutionalize dialogue globally with a long-range view, promoting decentralization and democratization.

In this context, and in keeping with the spirit of rational dialogue, it is also necessary to put forward and combine with dialogue such measures as follows; establishing a code of conduct, organizing a committee for business ethics, institutionalizing ethical audit, establishing norms for social performance, and creating evaluation and award system.

With this policy of ethics, it will be possible for the MNC on the one hand to adapt itself harmoniously to such ethical differences in various countries and regions as are emphasized in cultural relativism, and on the other hand it will be also possible to create such a new global business ethics as is expected by universalists through conformation with universal ethical norms and promoting cultural synergy.<sup>30)</sup> It will then also be possible for the MNC to have its own excellent global corporate culture and to become a truly "cultured corporation" (W. Holleis).

#### [Epilogue]

The controversy about the business ethics of the MNC has centered around how it could adapt itself to the changing circumstances of the world and of each country. However, we should not forget that the progress and change of the world towards globalization are basically brought about by the globalizing activities of companies. In other words, we are today in the process of change towards a "world industry culture" brought about by the MNC, which is accompanied by the change of ethics at the global level. In this meaning, it is vital for the MNC to create global ethics voluntarily.

\* This article is a partially revised version of my paper in Japanese "gurobaru kigyounin no kouchiku ni mukete", in Keiei Koudou (Review of Business Administrative Behavior), Vol. 10, No. 1, 1995. Special thanks for permitting of printing this English version go to the publisher of the Journal.

#### [Notes]

- 1) Donaldson, Thomas. "When in Rome, do...What ?", "International Business and Cultural Relativism" in Minus, Paul (ed.). *The Ethics of Business in a Global Economy*, 1994, p. 75.
- 2) Joestingmeier, Bernd. *Zur Unternehmensethik international taetiger Unternehmen*, 1994, S. 87ff.
- 3) the golden rule is such as "Do unto others as you hope others will do unto you." as found in most religions and creeds in almost all ages and countries (Hoeffe, O. Goldene Regel in

- Hoeffe, O. (Hrsg.) *Lexikon der Ethik*, 1986, S. 93f.. dazu vgl. Joestingmeier, Bernd. a.a. O., S. 88f.)
- 4) Sternberg, Elaine. "Relativism Rejected: The Possibility of Transnational Business Ethics," in Hoffman, W. Michael. *Emerging Global Business Ethics*, 1994, p. 146f.
  - 5) cf. Hymer, Steven H. "The Multinational Corporation and the Law of Uneven Development," in Cohen, Robert B. et al. *The Multinational Corporation, A Radical Approach: Papers by Stephen Herbert Hymer* 1979, pp. 54-74 (originally in Bhagwati, J. W. (ed.) *Economics and World Order*, pp. 113-140.). "Is the Multinational Corporation Doomed ?," *Innovation*, 1972, No. 28, pp. 3-16.
  - 6) see, for example, Hoffman, W. Michael. et al.(ed.). *Ethics and the Multinational Enterprise*, 1986, p. 345ff.
  - 7) Galtung, Johan. "Violence, Peace, and Peace Research," *Journal of Peace Research*, 1969, No. 3, pp. 167-191. "A Structural Theory of Imperialism," *Journal of Peace Research*, 1971, No.2, pp.81-117.
  - 8) Bornschier, Volker. *Wachstum, Konzentration und Multinationalisierung der von Industrieunternehmen*, 1976, p. 408ff.
  - 9) Hymer, Steven H., "Internationalization of Capital," in Cohen, Robert B. et al. op. cit., p. 93.
  - 10) Hymer, Steven H. "Is the Multinational," p.3ff.
  - 11) Hymer, Steven H. "The Multinational," p. 63f. "Is the Multinational," p. 12ff.
  - 12) Lorenzen, Paul "Philosophische Fundierungsprobleme einer Wirtschafts- und Unternehmensethik," in Steinmann, Horst and Loehr, Albert. (eds). *Unternehmensethik*, 1991., p. 67.
  - 13) Brook, Michael Z. and Remmers, H. Lee. *The Strategy of Multinational Enterprise*, 1970, p. 285.
  - 14) Mowshowitz, Abbe. "Ethical Dimensions of Information Technology in Global Business," in Hoffman, W. Michael. et al. op. cit., p. 517.
  - 15) Mowshowitz, Abbe. op. cit., p. 525.
  - 16) Barnett, Richard and Mueller, Ronald. *Global Reach: The Power of Multinational corporations*, 1974, p. 185.
  - 17) Gehlen, Arnold. *Anthropologische Forschung*, 1961, p.197ff.
  - 18) see, for example, Carroll, Archie B. *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, 1993, p. 18f.

- 19) Parkinson, John E. *Corporate Power and Responsibility*, 1993, p. 50.
- 20) Hedlund, Gunner. "Assumptions of Hierarchy and Heterarchy," in Ghoshal, Sumantra and Westney, D. Eleanor. *Organization Theory and the Multinational Corporation*, 1993, p. 228f, 233.
- 21) Parkinson, John E., op. cit., p. 50.
- 22) cf. Wykle, Lucinda. "Social Responsibilities of Corporate Managers in an International Context," *Journal of Management Development*, 1992. No. 4, pp. 49-56.
- 23) Lorenzen, Paul. op. cit., p. 65.
- 24) Rusche, Thomas. *Philosophische versus oekonomische Imperative einer Unternehmensethik*, 1993, p. 24ff.
- 25) see, for example, Toulmin, S. *Cosmopolis: The Hidden Agenda of Modernity*, 1991.
- 26) Hymer, Steven H. "The Multinational," p. 74.
- 27) cf. the literature of Steimann, Horst and others (Steimann, Horst and Loehr, Albert (eds). op. cit., p. 529f.), and also Suzuki, Shinji. *Gendai-Kigyō no Keiei to Rinri (Management and Ethics of Modern Corporation*, Jap. ed.), 1992.
- 28) Steimann, Horst and Loehr, Albert (eds). op. cit., p. 10.
- 29) Rusche, Thomas. op. cit., p. 86f.
- 30) For the creation of better corporate culture, Schein, Edgar H. points out, "The need for dialogue across subcultural boundaries, especially across hierarchical boundaries is one of the most pressing needs" (Schein, Edgar H. "On Dialogue, Culture, and Organizational Learning," *Organizational Dynamics*, Aug. 1993, p. 50.)

[References]

- Barnet, Richard and Mueller, Ronald. *Global Reach: The Power of Multinational Corporations*, 1974.
- Bornschiefer, Volker. *Wachstum, Konzentration und Multinationalisierung der von Industrieunternehmen*, 1976.
- Brook, Michael Z. and Remmers, H. Lee. *The Strategy of Multinational Enterprise*, 1970.
- Carroll, Archie B. *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, 1993.
- Donaldson, Thomas. "When in Rome, do...What?," *International Business and Cultural Relativism* in Minus, Paul (ed.). *The Ethics of Business in a Global Economy*, 1994.
- Galtung, Johan. "Violence, Peace, and Peace Research," *Journal of Peace Research*, 1969, No. 3,

- pp. 167-191.
- Galtung, Johan. "A Structural Theory of Imperialism," *Journal of Peace Research*, 1971, No. 2, pp. 81-117.
- Gehlen, Arnold. *Anthropologische Forschung: Zur Selbstbegegnung und Selbstentdeckung des Menschen*, 1961.
- Hedlund, Gunner. "Assumptions of Hierarchy and Heterarchy," in Ghoshal, Sumantra and Westney, D. Eleanor. *Organization Theory and the Multinational Corporation*, 1993, pp. 211-236.
- Hoffe, O. Goldene Regel in Hoeffe, O. (ed.) *Lexikon der Ethik*, 1986.
- Hoffman, W. Michael. et al. (eds). *Ethics and the Multinational Enterprise*, 1986.
- Hymer, Steven H. "The Multinational Corporation and the Law of Uneven Development," in Cohen, Robert B. et al. *The Multinational Corporation, A Radical Approach: Papers by Stephen Herbert Hymer* 1979, pp. 54-74 (originally in Bhagwati, J. W. (ed.) *Economics and World Order*, pp. 113-140.).
- Hymer, Steven H. "Is the Multinational Corporation Doomed?," *Innovation*, 1972, No. 28, pp. 3-16.
- Hymer, Steven H., "Internationalization of Capital," in Cohen, Robert B. *The Multinational Corporation, A Radical Approach: Papers by Stephen Herbert Hymer* 1979, pp. 54-74 (originally in *Journal of Economic Issues*, 1972, No. 1, pp. 91-111).
- Joestingmeier, Bernd. *Zur Unternehmensethik international taetiger Unternehmungen*, 1994.
- Lorenzen, Paul. "Philosophische Fundierungsprobleme einer Wirtschafts- und Unternehmensethik," in Steinmann, Horst and Loehr, Albert. (eds). *Unternehmensethik*, 1991, pp. 35-67.
- Mowshowitz, Abbe. "Ethical Dimensions of Information Technology in Global Business," in Hoffman, W. Michael. et al. (eds). *Ethics and the Multinational Enterprise*, 1986, pp. 511-527.
- Parkinson, John E. *Corporate Power and Responsibility*, 1993.
- Rusche, Thomas. *Philosophische versus oekonomische Imperative einer Unternehmensethik*, 1993.
- Schein, Edgar H. "On Dialogue, Culture, and Organizational Learning," *Organizational Dynamics*, Autumn 1993, pp. 40-51.
- Sternberg, Elaine. "Relativism Rejected: The Possibility of Transnational Business Ethics," in

- Hoffman, W. Michael. *Emerging Global Business Ethics*, 1994.
- Suzuki, Shinji. *Gendai-Kigyō no Keiei to Rinri (Management and Ethics of Modern Corporation, Jap. ed.)*, 1992.
- Toulmin, S. *Cosmopolis: The Hidden Agenda of Modernity*, 1991.
- Wykle, Lucinda. "Social Responsibilities of Corporate Managers in an International Context," *Journal of Management Development*, 1992, No. 4, pp. 49–56.

## マインドウェアの企業戦略

馬 越 恵 美 子 (慶應義塾大学大学院)

### 要 旨

1980年代の後半から急速に伸びた日本企業の海外直接投資も、ここ数年は横ばい状態であったが、最近また増勢に転じている。日本企業のグローバル化は今後もますます進展することが予想される。

ヒューマンウェアの概念が示すように、生産現場における効率と生産性の追求において日本企業が世界のトップ水準にあることは論を待たない。また、日本の生産技術の海外移植性については、様々な論文がその可能性を実証している。

しかし、マネジメントに目を転じると、ホワイトカラーの非生産性の問題が最近、指摘されるように、合理的なワークシステムが確立しているとはいえない。過去の高度成長期においては、社会的存在としての企業の役割が経済的存在としての企業の役割にマッチしており、矛盾が露呈することはなかったが、低成長期に入り様々な条件の変化によって、日本的経営システムがほころびはじめた。その前兆は、すでに日本企業の海外展開において現地社員のマネジメントの躓きにみることができる。

国際的展開においては、現地で人を雇用し、現地の社会に溶け込む必要がある。すなわち、異なった国籍や文化的背景をもつ人々と協働するには、文化を越えた普遍性を意図的に設計し、誰もが納得する公正・明快で合理的なルールをつくり出す必要がある。換言すれば、誰もが国境を越えて、「自分の会社だ」と思うことのできる企業、誰にとっても「等距離」の企業の創造である。そのような脱日本国籍に成功した企業、そして、「個」を活かす企業こそが、21世紀にも引き続き繁栄を続ける企業ではないだろうか。

本稿でははじめに、本研究の経済学的な位置づけと社会的存在としての企業と経済的存在としての企業を論じる。そのうえで、上記の問題意識をもとに、キー・コンセプトであるマインドウェアを提唱し、筆者が行った日本企業の欧州現地法人4社の調査結果を分析する。そして最後に、21世紀の企業のあり方に関する提言を行うものである。



## 1 序論

日本企業の経営は日本の文化に根ざした特種なものなのか、普遍的な合理性をもつものなのか。日本的経営の本質とは何なのか。アカデミックな研究からジャーナリスティックなアプローチまで、このテーマに関する論はまさに百花繚乱の感がある。

古くはアベグレンや中根に代表される文化論的見解<sup>1)</sup>から、70年代以降のドーアや小池の普遍論的見解<sup>2)</sup>、最近では青木の設計者的見解等<sup>3)</sup>と様々な見方があり、一向に収斂に向かう様子はない。また、鳥田は日本的経営の三種の神器の1つといわれる「終身雇用」を「約束された制度でも法律でもなく、かつての高度経済成長の結果、世間に醸成された期待感にすぎない」と解釈している<sup>4)</sup>。

最近の日本を取り巻くメガトレンドの変化は、過去の経験から将来の傾向を予測するのではなく、これまでとはまったく違った発想に基づく新たなパラダイムを必要としていると思われる。そこで本稿では、マインドウェアという概念を提唱し、新たな異文化経営論を試みるものである。

## 2 本稿の経済学的位置づけ

本論に入る前に、本研究の経済学的位置づけを試みたい。

従来の経済学では企業は市場の中の「点」であり、企業はブラックボックスであった。ミクロ経済学が企業を市場の原子的要素とみなすのに対して、企業の競争力や環境適応能力を解明するためには、企業内部の構造と働きを理解する必要がある<sup>5)</sup>。企業内の個人がいかに企業行動に影響を及ぼすのかを経済学で問うのは当然のことであり、この「ミクロ・ミクロ経済学」が経済学の主たる分野の1つになるべきであるとライベンシュタインはいう<sup>6)</sup>。

企業の成員間の相互作用が企業の意思決定と行動に影響を及ぼす。したがって、企業の構成要素として不可欠である人的資源に照準を合わせて、ブラックボックスの中身を対象とした研究が必要であると思われる。

伝統的には、経済学は企業の組織の構成要素である人的資源を扱うに当たって、個人の個性はもともとホモではなくヘテロであるが、このヘテロのもつ弊害をいかに除去するかに腐心してきた。すなわち、homogenizationを図り、組織の活動の中で一定のルールや基準を設け、ヘテロの要素を排除することによって、効率を達成しようとしてきた。

企業がヘテロであれば多大なコストがかかるため、組織的に情報交換等のコストをミニマムにするために、ルールを決めてそれに従い、組織のルーティンワークにおける効率化が図られ

てきた。これはいわば、静的なモデルである。

しかし、組織は世代を経て存続しており、条件が変化したときの適応能力が問われるようになった。ホモジニアスな組織は一定の条件下では効率がいいが、条件が外部要因等の変化で変わった時に、ヘテロジニアスな組織の方が適応力があると考えられる。すなわち、ヘテロな組織の場合は変化する状況でシナジー効果が発揮され、組織内にすでに異質なものと調整プロセスが組み込まれているため、外部との調整もより創造的に行うことができる。企業はダイナミックな存在であり、ヘテロな組織では内部の異質性を活性化して外部の変化に対応できるため、長期的な変化に適合できる。

日本企業のみならず、一国内の企業が海外展開を行う時には、個人の個性という多様性の他に、異文化というヘテロの要素が関わってくる。当然、ヘテロな要素の集合にはプラスとマイナスの効果があって、一義的に効率向上に結びつくとはいいがたいが、他の条件を一定にして効率を追求するという、スタティックな最適化はもはや、時代の要件を満たさない。組織にとって望ましいことが外部環境とマッチして、プラスの効果が生み出されることが望ましい。そのメカニズムの解明によって「点」を有機体として捕らえ、経済学と現実の事象の距離を狭めることができるのではないかと考える。

### 3 本稿の視座 ——社会的存在としての企業と経済的存在としての企業——

ここで経済学的位置づけに加えて、本稿の視座である「社会的存在と経済的存在」としての企業を論じる。

企業とは「ひとつの管理組織の下にある生産的資源の集合体で、購入市場から入手する財やサービスに主に技術的な変換をして市場で販売する経済主体である」と、経済学的には定義できる<sup>7)</sup>。しかし、企業は経済主体のみならず、「社会主体」としての側面も兼ね備えている。

戦後の日本の発展において企業は重要な役割を果たしてきており、日常生活の隅々まで大きな影響を及ぼしている。国際的な展開においても、今日の日本の国際社会における地位を築く牽引力となったのは企業である。企業は技術や資本や情報の強力な集積体であり、経済的な存在としてのみならず、社会的な存在としてその真価が問われている。すなわち、収益性、生産性、成長率等の経済面に加えて、社会への貢献や環境への配慮、企業の構成員である社員の自己実現という社会面が重要であり、この2つの側面の調和を図ることが不可欠である。

さらに企業が国境を越えて事業を展開する今日においては、企業の社会的価値は一国内に限定されず、複数の国籍や文化に対応するグローバルな視点が必要となった。

これまで日本国内において、経済的側面（economic rationale — 本稿ではERと呼ぶ）と社

会的側面（social rationale—SRと呼ぶ）がマッチしていたかは論議を呼ぶところである。たしかに欧米先進諸国に追いつこうとした高度成長期には、企業は急速に成長し続け、あたかも、SRとERが調和していたかのような様相を呈していた。若年労働力の供給は豊富であり、若年者の賃金は低めに設定されたが、勤続年数が増えれば、高賃金が得られるという期待感から、不満は表面化しなかった。また、欧米先進国から技術を導入して、日本国内の安価な生産コスト（当時）で価格競争力の高い製品を大量生産して輸出するため、突出した創造性より一低レベルの安定した能力が必要とされ、教育現場も画一的教育により、その需要に十分答えていた<sup>8)</sup>。このように、将来のSR↑を期待して、 $ER > SR$ で均衡（疑似均衡）していたと解釈できる。

しかし、欧米に追いつき豊かになった日本人が「明日」より「今日」の充足を求めるにいたって、これまでの強い上昇志向と期待感に支えられた疑似均衡が崩れるのは、自明の理である。低成長期にあり飛躍的なパイの拡大が望めない現在、そして将来的にも日本経済が成熟期にあり、以前のような右上がりの成長が望めないとしたら、新たな $ER = SR$ に向かつての流れは当然の帰結であり、また、望ましいレベルにおける均衡に向かつての努力が必要であると思われる。

この疑似均衡の矛盾は、日本企業の海外展開における現地社員のマネジメントの躓きにその前兆を見ることができる<sup>9)</sup>。

日本企業の海外直接投資が年々増加するにしたがって、現地で人を雇用し、現地の「知」を取り入れ、現地の社会に溶け込む必要性が生じてきた。現地社員は、SR↑の期待感による $ER > SR$ の疑似均衡を容認することはないため、日本人の駐在員のようにには働かない。それが往々にして「現地社員は勤勉でない」という誤解を生む。実は、「従来の日本人のロジック」が通用しないだけであり、コペルニクスの展開が必要であろう。

それぞれの地域の特種性に配慮しつつ、普遍的な企業理念を育み、グローバルな見地からの $ER = SR$ の実現が必要である。それは翻っては日本国内の新たな $ER = SR$ の実現にも寄与する。このように、両者が同時進行することによって、日本企業の特種性が軽減され、内外の矛盾が解消に向かい、日本企業が真にグローバルな企業として発展する可能性が開かれると思う。

#### 4 マインドウェアの人事戦略

それでは、経済主体であると同時に社会主体である、好ましいグローバルなプレゼンスをもつ企業はどのような姿であろうか。

その根幹をなすのが、「等距離」の人事戦略であると筆者は考える。「等距離」とは「日本人の、日本人による、日本人のための会社」ではなく、異なった国籍や文化的背景をもつ人々が距離を越えて「自分の会社だ」と思える企業の理念である。これまでの日本人駐在員に依存した現地経営が限界にきている現在、日本企業の海外直接投資の生命線は現地の優秀な人材の確保であるといっても過言ではあるまい。そのためには、文化を越えた普遍性を意図的に設計し、誰もが納得する公正・明快で合理的なルールを作り出す必要がある。現地社員と共に仕事をし、日本国内で外国人社員と協働することは、ともすれば井の中の蛙でありがちな日本社員の国際性を育む絶好のトレーニングにもなる。また、全社的に明確なポリシーのもとに「等距離」企業の創造をめざすことは、日本企業がしばしば指摘されている閉鎖性を克服し、開かれた企業に脱皮することを意味する。

このような脱日本国籍に成功した企業、そして「個」を生かす企業こそが21世紀にも引き続き繁栄を続ける企業ではないだろうか。

以上の論点を概念化するために「マインドウェア」というコンセプトを創出した<sup>10)</sup>。

等量の生産要素をインプットしても、人間の介在の質的レベルによってアウトプットは大きく異なる。日本の製造業においては、品質の良さは生産技術もさることながら、「人と技術のかかわり合い」（ヒューマンウェア）<sup>11)</sup>が優れていることに負うところ大である。その海外移植の可能性については、すでに多くの在外日系企業に関する研究報告が実証している。

これに反して、日本企業の意思決定のプロセスや人事管理は外国人社員（特にホワイトカラー）には理解しがたく、日本企業のグローバル化の桎梏となっている。性別、国籍等の属性の如何にかかわらず、同じ土俵で勝負できる仕組みがあり、公正に処遇することは大前提である。かかる精神に則り、普遍的な企業理念をもち、高い目標を掲げることによって、そこに働く人々に強いモチベーションを生起させることができる。これがマインドウェアの狙いである。具体的に定義する前に理論的背景を概観する。

#### 4-1 理論的背景

組織と人間尊重の調和という課題は学問的には産業・組織心理学が扱っている。生きがいを感じ澆刺と仕事に打ち込む人もいれば、惰性で仕事をしている人もいる。この違いを解明する糸口として心理学では「モチベーション」の概念が用いられている<sup>12)13)</sup>。

##### (1) ローラーのモチベーション

ローラーはモチベーションとパフォーマンスの関係を次のように公式化している。

$$\text{業績} = f(\text{能力} \times \text{モチベーション})$$

式が積の形をとっているのは、業績が2つの変数の単なる和によって決まるのではなくどち

らが書けても高い業績は期待できないことを示唆している<sup>14)</sup>。

## (2) ロックの目標設定理論<sup>15)</sup>

目標に効果をもたせるには、目標の明確さと共に「高さ」を考慮する必要があるとロックは説く。目標設定に関して行われた多くの実証研究では、目標の困難度と業績の間に正の相関関係が見い出されている。

## (3) マズローの欲求階層説<sup>16)</sup>

マズローは欲求を生理、安全、愛情、自尊、自己実現の5段階に分類している。この階層構造では、より高次の欲求が活性化するには、それよりも一段低いレベルの欲求が満たされることが前提となる。

## (4) 組織における人間観の変遷

シャインによれば<sup>17)</sup>、組織における人間観の初期の仮説「合理的経済人」<sup>18)</sup>と、次に経済の発展により、生活が豊かになって現われた「情緒的社會人」<sup>19)</sup>、さらに、マズローの説を基とする「自己実現人」<sup>20)</sup>としての人間観を組み合わせ、「複雑人」としての人間観を提唱している。

## (5) ハーツバーグの動機づけ理論

給与や労働条件等の「衛生要因」の土台の上に、目標の達成や仕事における責任、自己向上といった「動機づけ要因」が必要であるという理論である<sup>21)</sup>。

この他にもマクレガーのX-Y理論、ブルームの期待理論、QWL (quality of work life) 等の理論があるが、紙幅の関係上、以上の概観にとどめる。

次にこれらの理論的背景と前述の視点を踏まえて、筆者の創出した「マインドウェア」を次のように定式化する。

$$\text{個人のアウトプット} = f(\text{能力}, \text{モチベーション})$$
$$\text{モチベーション} = f(\text{社会的欲求}, \text{経済的欲求})$$
$$\text{企業のアウトプット} = f(\text{個々の能力}, \text{マインドウェア})$$

個人個人のアウトプットは能力とモチベーションという2つの変数の関数である。また、モチベーションは報酬等の経済的な欲求と環境への貢献や自己実現といった社会的な欲求の両面によって決まると考えられる。さらに、国際的なコンテキストでは国籍や文化の多様性・異質性という、もう1つのマトリックスが関与する。

そこで、グローバルな企業においては、異文化の文脈において「個」を活かすにはどうした

らよいかを規定する概念が必要となる。すなわち、(1)自分と異なった多様な価値観に耳を貸す。(2)それぞれの立場を尊重し、個別の文化的、習慣的、属性的要件に配慮する。(3)これらの要件による制約をせず、自己実現のチャンスをすべての人に等しく与える。

この3つを簡潔にまとめれば、次のようになる。

〈多様性を許容し、異質性に配慮しつつ、チャンスの平等性を確保する〉

これがマインドウェアの要諦である。この概念を実行することによって、国籍や文化やジェンダーの違いを問わず、一人一人の能力が最大限に発揮され、アウトプットが増大・向上する可能性が開かれる。

マインドウェアの実践により、企業は世界の優秀な人材を採用することができ、かつ貴重な人的資源を有効利用することができる。また、個人は能力を最大限発揮し、自己実現と社会貢献により、豊かな人生が開かれる。さらに、マインドウェアに則った企業は世界各地の地域社会に貢献し、望ましい企業市民としての地位を確保していくことができるのである。

## 5 日本企業の欧州現地法人の調査

上記の企業像と現実がどの程度、乖離しているかを調べるために、1993年の夏にパリとルクセンブルグの現地法人4社のヒアリングとアンケートによる調査を行った。この調査を通じて様々な点が明らかになったが、本稿ではマインドウェアが示唆するチャンスの平等性、モチベーション、グローバル志向性、多様性の許容度を表わす現地化の度合いの4項目を取り上げ、検討する。

### 5-1 調査の概要

対象企業はソニーフランス、丸紅フランス、ルクセンブルグ東京銀行、ルクセンブルグA銀行の4社である。ヒアリングは日本人駐在員のトップまたは役員、並びに現地の管理職（主に人事部長）に対して行った。アンケート調査は5段階評価法を用いて、30項目の設問に対する賛否の程度を尋ねた。回収したサンプルは58である。設問のポイントは現地化の度合い、グローバル志向性、外国人の登用、コミュニケーションの規定要因、昇進機会の平等性、情報の共有、モチベーション等である<sup>22)</sup>。

### 5-2 制約条件

本調査は日本企業の中でも大手企業4社のパリとルクセンブルグの現地法人に絞っている。また、回収したアンケート調査のサンプル数も少ない。したがって、本調査で得られた結論は

暫定的なものである。しかし、対象企業が日本を代表する大手企業であり、製造業、商社、銀行という異業種をカバーしていること、各社とも海外展開の歴史が長いことから、この調査で見い出された傾向は日本企業の将来を展望するうえで重要な示唆となるとと思われる。また、各調査結果の間に整合性がみられることも、調査の妥当性を裏づけている。

### 5-3 ヒアリング調査の結果

以下はヒアリングの結果のまとめであり、必ずしも筆者の意見を反映するものではない。

#### (1) ソニーフランス

ソニーフランスは1973年にスエズ銀行とソニーが共同出資した合弁会社としてスタートしたが、1979年にソニーの100%子会社となる。パリのソニーフランスは営業部門である。工場はフランス国内に3カ所あり、CDプレーヤー、ビデオカメラ、ビデオテープ、電子デバイス等を製造している。

設立当時は経営陣はすべて日本人であったが、1983年に初めてフランス人が社長に就任し、現社長は3代目の現地人社長である。現地化は極めて進んでおり、ソニーフランス（パリ）の社員数500人のうち、日本人は8人、フランス全体の社員数3,000人のうち、日本人は55人にすぎない。最高意思決定機関である役員会は7名で構成され、うち、日本人は2名に留まっている。またソニーフランス（パリ）の10人の部長のうち、日本人は2名のみである。

仕事のやり方は人間関係と協調精神を尊重し、コンセンサスを重視し、かつ、合理性を追求する日仏融合型である。雇用に関しては、ソニーのよいイメージが定着しているため、求職する人が後を絶たず、優秀な人材の確保が容易である。

現在、日本のソニー（株）の役員（約30名）のうち3名は外国人である。日本本社の役員に外国人が就任することは、日本人以外の意見も経営に反映されることを意味し、本当の意味でグローバルな企業であることを示唆している。

ソニーの財産は自由な社風、強力なリーダーシップ、優れた技術、強力なブランド名である。今後の課題は、日本の事業部の出先機関である海外の事業本部の現地化をどう進めるか、研究開発をどの程度海外に移転するかである。日本人と現地人の格差による不満と対立の時代は終わった。これからは双方の力をどうやって最大限に引き出すかが鍵となる共存共栄、協働の時代である。

#### (2) 丸紅フランス

丸紅フランスの創立は1962年である。社員数は以来漸増し、70年には100人程度にまでなったが、その後、事業会社としていくつかの部門が独立して社員数は減減する。現在、社員

数は32名で、日本人は9名である。社長は歴代日本人で、9人の部長のうち、現地人は2名にすぎず、現地化は遅れている。

商社のビジネスは大部分が海外との取引で、人間関係が極めて重要である。したがって現地の人を管理職に雇う必然性がない。また、現地で優秀な人材を雇用するのは極めて難しく、あえて好条件を出して雇っても、それに見合うだけの仕事をしてくれるとは限らない。商社の仕事は日本のメーカーとの取引関係が中心で、いざという時お互いには無理もきく信頼関係が強みである。そこで事情のわからない現地社員を重要なポストに就けることはできない。世界各地の拠点を頭に描いて、どこにどのタイミングで連絡をしてビジネスを進めたらよいかを考えられるようになるには、相当の訓練が必要である。したがって、メーカーに比べて商社の現地化は難しい。

「商社斜陽論」がいわれて久しいが、商社の行く末はメーカーの帰趨と表裏一体であり、今後も商社の立場は揺るぎないものである。商社の仕事は広範囲に渡っての情報の共有を必要とするため、無駄があり生産性が低いため、今後は多少、マニュアル化も必要であるが、根本的なビジネスのやり方は変わらないであろう。

### (3) ルクセンブルグ東京銀行

設立は1972年であり、主たる業務は当地に設立された日本企業のもち株会社の管理代行業務である。現地化は進んでおり、総勢45名のうち、日本人は5人に過ぎない。トップと3名の課長のうち2名は日本人であるが、課長補佐以下はすべて現地人である。ジャパンデスク担当も現地人であるが、これは当地の税務や経理に精通している必要があるためである。また、最近ユーロデスクを新設し、非日系ビジネスの開拓に努めている。

当地の給与水準は一般的に高く、特に銀行員の社会的地位が高いため、日本人駐在員と現地社員との間にほとんどコスト面で差がない。したがって、現地化は必ずしもコスト削減のためではなく、現地人か日本人かを問わずベストのスタッフであればよい。現地人の管理職は勤勉で信頼できるし、残業や休日出勤も必要とあれば厭わない。ただし、つき合い残業はせず休暇も完全に消化するが、これは、日本人社員も同じである。当行では長時間勤務が直接、評価アップにつながることはもはやない。ある意味で、合理的な仕事のやり方をしているといえる。

現地化の効果を定量化するのは難しいが、当行ではプロの精神が根づいており、士気が高く、当地の邦銀中純利益はトップで、現地化のメリットが大きいと思われる。非日系ビジネスをどれだけ伸ばすことができるかが、今後の大きな課題である。

### (4) ルクセンブルグA銀行

当行は日本で吸収合併を繰り返したため、歴史が複雑である。合併前のB銀行が1981年に



当地に進出したのが始まりである。業務の大半はファンド管理・エージェント業務である。総勢27名中、日本人は7名である。現地人は全員がクランクであり、日本人管理職と現地人クランクの棲み分けがはっきりしている。

現地化が遅れた背景には銀行業務の特殊性に加えて合併の影響がある。態勢の立て直しに忙しく、現地化にまで手が回らなかった。また、日本人社員のポスト不足の問題もある。

現状では現地社員はあくまでもサポートスタッフで、与えられた仕事だけをこなし、残業はほとんどせず、管理職に挑戦したいという意欲的な人もいない。地元の金融当局と折衝する場合、微妙なニュアンスとテクニカルな内容が重なって対応が困難な時があるが、この場合に特に有能な現地人管理職の必要性を痛感する。

当行の当面の課題は、信用回復と行内融和と顧客サービスの改善である。今後は非日系ビジネスの拡大とともに、長期的には優秀な現地人管理職が必要となろう。

#### 5-4 アンケート調査の結果

アンケート調査の結果、明らかになった問題のうち、特に次の2点を明記する。

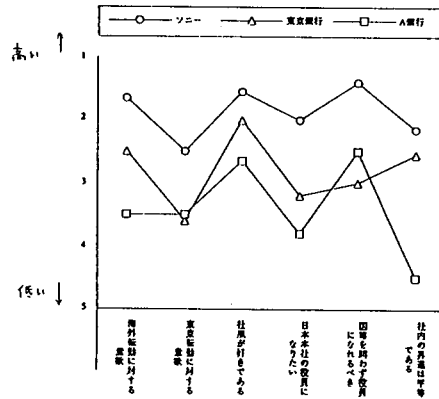
##### (1) 現地社員のモチベーションの度合い

次の6項目の設問により、モチベーションの度合いを評価した<sup>23)</sup>。

(i)海外転勤に対して意欲をもつ(ii)東京転勤に対して意欲をもつ (iii)社風が好きである (iv)日本本社の役員になりたい (v)国籍を問わず、日本本社の役員になれるべきである (vi)社内の昇進に関して日本人と現地社員の間に昇進の平等性が確保されている

図1に示すように、ソニーが各項目とも意欲的な回答で、極めて高いモチベーションを示唆している。本社役員に関してもソニーは積極的である。社風においても、ソニーはもっとも好意的な回答をしており、東京銀行が小差でそれに続いている。昇進の平等性についても同様にソニーが好意的な回答である。反対にA銀行は極めて否定的な回答で、平等性はまったく確保されていないという認識が示されている。これはヒアリングの結果と整合する。

図1 現地社員のモチベーション



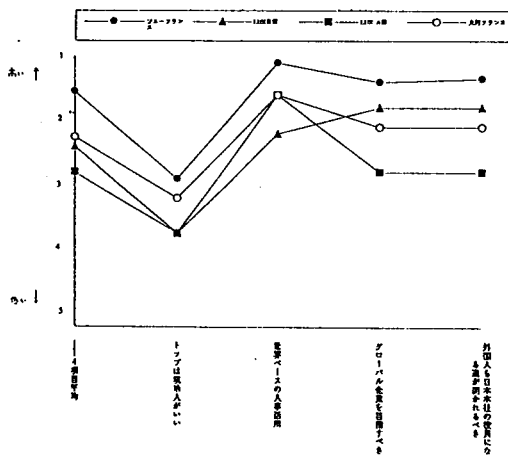
(2) 日本社員のグローバル志向性

次の4項目の設問により、グローバル志向性を評価した。

- (i) 現地のトップは現地人がよい
- (ii) 国籍を問わず全世界ベースの人事活用を行うべき
- (iii) グローバル企業をめざすべき
- (iv) 外国人も日本本社の役員になる道が開かれるべきである

図2に示すように、総じてソニーのグローバル志向性が強い。現地人のトップに関しては東銀、A銀行とも否定的な回答であるが、これは銀行の業種特性を反映すると解釈できる。丸紅はソニーに次いで高いグローバル志向性を示しているが、ヒアリングで明らかにされた現状と乖離している。グローバル化が必須であるとの認識はあるが、現実には極めて日本的なビジネス慣行に執着している。A銀行のグローバル志向性は低いが、世界ベースの人材活用に関しては肯定的であるので、必ずしも現状維持志向ではないと推測される。

図2 日本人のグローバル志向性



## 5-5 まとめ

本調査により、マインドウェアの基本であるチャンスの平等性、モチベーション、グローバル志向性、多様性の許容度を表わす現地化の度合いの4項目に関して、極めて興味深い示唆を得ることができた。すなわち、今回の調査対象企業の中で、ソニーは以上の4項目において他を大きく凌駕する結果を示した。丸紅は業態の違いを斟酌しても、自文化中心的な企業といわざるを得ない。東京銀行とA銀行は好対照をなしている。銀行業務の特殊性はあるものの、東京銀行は現地化に積極的で、現地社員との協働の素地ができつつある。A銀行は吸収合併の余波に加え、現地社員クラークと日本人管理職の完全な棲み分けにより、士気は低い。

以上の結果、本調査では、ソニーが日本と現地の経営手法の融合に成功し、日本人駐在員と現地社員が企業理念を共有して、士気の高い職場を作り上げていることがわかった。ここに国籍や文化の違いを越え、すべての社員が「自分の会社だ」ということのできる「等距離企業」の兆しがみられ、マインドウェアの開花が感じられた。

## 6 結びに代えて ——21世紀の日本企業のあり方——

それでは今後、日本企業はマインドウェアの企業観をベースとして、望ましい姿への長をめぐり、何をするべきであろうか。本稿では次の4点を提唱したい。すなわち、(1)合理的なワークシステムの構築、(2)新しい企業価値に基づく企業評価システムの創出、(3)開かれた心の育成、(4)新たなゲシュタルトへの移行<sup>24)</sup>である。

### 6-1 合理的なワークシステムの構築

従来の日本の経営は生産現場においては合理性が追求され、労働者のモチベーションが向上した。その結果、生産性が高まり、優れた「技術と人の関わり合い」により高品質の製品が生産されるに至った。また、海外の日系工場にも、日本のヒューマンウェア技術が移植され、現地に新たな雇用を生み出すとともに広義の生産ノウハウの技術移転が行われて、地域社会に貢献した。これに反して、生産部門を支える本社機構や営業部門、ロジスティック部門等は後塵を拝している。

今後の日本企業のあり方を考えるにおいて、ホワイトカラーとブルーカラーという従来の分け方をせずに、すべての社員を「ナレッジ・ワーカー」（知識労働者）として捉え、生産、営業を含めた全社的な新しいワークシステムを生み出す必要があると思う。ナレッジ・ワーカーとは単に上司からの命令に従って情報をプロセスするのではなく、情報という手段を用いて、付加価値のある解決法をもってビジネスを遂行する人である<sup>25)</sup>。今後は情報技術を駆使して外

部に開かれた効率のよい組織作りに励み、希少な人的資源を最大限活用できる合理的なワークシステムを構築するべきである。換言すれば、アナログ的なビジネス関係をデジタル化することである<sup>26)</sup>。

新しいワークシステムにより、勤務時間の短縮と仕事の質的な効率向上が可能である。更に物理的に会社に縛られることが少なくなるため、これまで様々な属性で制約されていた人々（外国人、女性、高齢者、ハンディのある人等）が活躍するチャンスが拡大する。また、情報化の過程で無駄の見直しが行われ、「暗黙知」が「形式知」に転換され、様々な文化的背景をもつ社員間の共通の理解が得やすくなる<sup>27)</sup>。

## 6-2 新しい企業価値に基づく企業評価システムの創出

21世紀の企業は社会性と経済性の両面のバランスが取れなくてはならない。そのためには、これまでとは違った、新しい企業評価の指標が必要である。すなわち、経済諸表と社会諸表から構成される企業諸表である。

経済諸表は、主に企業の収益、売上高、成長率、生産性、キャッシュフローによって企業を評価し、社会諸表は主に環境貢献度、企業市民性、QLE<sup>28)</sup>によって評価する。消費者が製品を購入する際の判断や就職する場合の企業選択においても、社会性を加味した新たな企業評価の基準が用いられるべきであるし、現実すでにその傾向が現われている。

## 6-3 開かれた心の育成

合理的なワークシステムや新しい企業の評価基準が導入されたとしても、それを使いこなす側の意識の変革がなくては、その利点を活かすことはできない。開かれた心の育成が不可欠である。まず、教育の改革が必要である。とくに初等・中等教育の課程において、語学の学習のみならず、異文化教育を施すべきである。日本人としてのアイデンティティを堅持したうえで自分と異なった意見に耳を貸し、かつ、はっきり自分の意見をいうことができる人間を育てるのである。すなわち、異質性を認める精神を育むのである。こうして多様性を許容することができた時、生来の属性により制約を解き放つことができる。このことは、希少な人的資源の飛躍的拡大につながる。

## 6-4 新たなゲシュタルトへの移行<sup>29)</sup>

個人の心の改革とともに、産業革命以来世界の中心をなしてきた西洋至上主義的な考え方を根本から問い直すことが必要である。この思考とは、競争により効率が向上し、社会は継続的に成長するという論理であり、新古典派経済学もこの論理に依拠してきたといえよう。ここで

は、社会は生産と消費のエンジンであり、環境は無尽蔵の供給者である。生産・分配・消費の法則があり、その法則に従って、経済行動の予見と管理が可能であり、その結果、自然界や人間の心理を無視、ないし簡略化する法則が生まれた。このような思考形態は、社会の分断と環境の破壊をもたらすものである。

そこで、持続可能な世界経済を創出し、和のとれた社会を造る新たな視点が必要である。それは人間による自然の支配ではなく、自然の一部として人間の存在をとらえ、自己実現を図るという発想の転換である。この実現努力の過程では何人も傍観者であってはならない。それぞれの地域社会で、各人、各企業が責任をもって「後世からの前借り」を返し「資産」を残さなければならない。

学界に於ても従来の経済学を拡大し、環境経済学を含めた学際的な研究により、新たなゲシュタルトへの移行の理論的な支援をするべきである。

日本企業がこのような環境調和的視点から、経営指針を作り上げることが肝要である。意図的に開かれたシステムを構築し、経済性の追求だけでなく、社会的貢献をすることによって、地域社会に受け入れられるグローバルな企業に成長すること、さらに日本一国主義の殻を破り、世界市民の発想をもち、パブリックの精神に則ることが今こそ求められている。欧米のマルチナショナルの追従ではなく、東洋に在する日本が自らイニシアティブを取って、新たなゲシュタルトへの移行を模索し、21世紀の企業のあり方を示すことは極めて意義深いことである。

#### [注]

- 1) Abegglen, James. *The Japanese Factory*. Free Press. 1958.  
中根千枝『タテ社会の人間関係』講談社、1967年。
- 2) Dore, Ronald. *British Factory - Japanese Factory*. University of California Press. 1973.  
小池和男『仕事の経済学』東洋経済新報社、1991年。
- 3) 青木昌彦『日本企業の組織と情報』東洋経済新報社、1989年。
- 4) 島田晴雄『日本の雇用』筑摩書房、1994年、3頁。
- 5) 青木、前掲書、1989年、i頁。
- 6) Libenstein, Harvey. "A Branch of Economics is Missing: Micro-Micro Theory", *Journal of Economic Literature*. Vol. XVII. pp. 477-502.
- 7) 青木昌彦・伊丹敬之『企業の経済学』岩波書店、1985年、2頁。
- 8) 高度成長期にはパイが持続的に拡大していたために、組織の中に無駄を許容することもできた。

- 9) 本稿では主に、現地人の管理職や事務職のホワイトカラーのマネジメントを対象とする。
- 10) (C) マインドウェア Mindware, 1994年, 馬越恵美子
- 11) 島田晴雄『ヒューマンウェアの経済学』岩波書店, 1988年。
- 12) 南隆男・浦光博・角山剛・武田圭太『組織・職務と人間行動』ぎょうせい, 1993年。
- 13) この部分の多くは, 南・浦光・角山・武田, 前掲書, 1993年による。
- 14) Lawly, E.E.. *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*. McGraw-Hill. 1971.
- 15) Locke, E.A.. "Relation of Goal Level to Performance with a Short Work Period and Multiple Goal Levels." *Journal of Applied Psychology* 67. 1982.
- 16) Maslow, A.. *Motivation and Personality*. Harper & Row. 1954.
- 17) Schein, E.H.. *Organizational Psychology* (3rd ed.). Prentice-Hall. 1980.
- 18) 人は経済的の刺激によって動機づけられ, 経済的な報酬が最大になるように行動する存在であるという考え方である。
- 19) 社会的な欲求によって動機づけられるとする論。
- 20) 自己の内部から湧き出るものによって動機づけられ, 仕事を通じて成長する存在として捉える見方である。
- 21) Herzberg, F., Mausner, & Snyderman. *The Motivation of Work*. Wiley. 1959.
- 22) 本調査は日本労働研究機構の「労働市場の国際化とその社会的経済的影響に関する総合的研究」の第5部会の調査の一環として, 筆者が単独に行ったものである。  
資金援助をして下さった当機構に深謝したい。なお, ソニー, 丸紅, 東京銀行は当部会のメンバーであるため, 実名を使わせていただいた。ルクセンブルグA銀行はメンバーではないため匿名である。
- 23) 丸紅フランスの現地社員からは調査票に対する回答を得ることができなかったため, 本項目については3社の比較である。
- 24) ゲシュタルトとは形態やパターンを指し, ここでは転じて世界観を意味する。  
(Clark, Mary E. "Rethinking Ecological and Economic Education: A Gestalt Shift." *Ecological Economics*. Columbia University Press. 1991. p. 401)
- 25) Winslow, Charles D. & William L. Bramer. *Future Work*. Free Press. 1994. p. 14.
- 26) 各社員(社長も含めて)がPC, 携帯電話, 電子メール等を備え, 情報の伝達の効率化を図る。また, テレビ会議の導入により, 出張の回数を減らす。
- 27) アメリカで生まれたCALS(キャルスー企業活動で生じる情報をすべて標準規格に基づい

て電子化し、様々なデータをあたかも共通のデータベースのように統合し世界的な規模で情報を共有化する試み)は、プロジェクトごとに世界各地のいろいろな企業が集まって、バーチャルコーポレーション(仮想企業)を形成し、仕事を遂行する場合のインフラと捉えることができる。CALISの導入により、R&Dから商品化までの期間を短縮し、販売やアフターケアも含めて、ビジネスのあらゆる段階で効率を向上させ、コストを大幅に削減することができるといわれている。日本でも、すでに一部のプラントエンジニアリング等の分野での適用が検討されている。

- 28) QLE: Quality of Life of Employeesは筆者の造語である。社員の自己実現やモチベーションを含む、広義の社員の厚生の度合いである。
- 29) この部分の多くは、Clark, Mary E. 前掲書, 1991年による。

#### [参考文献]

- Abegglen, James. *The Japanese Factory*, Free Press, 1958.
- Clark, Mary E. "Rethinking Ecological and Economic Education: A Gestalt Shift." *Ecological Economics*. Columbia University Press, 1991.
- Dore, Ronald. *British Factory — Japanese Factory*, University of California Press, 1973.
- Herzberg, F., Mausner, & Snyderman, *The Motivation of Work*, Wiley, 1959.
- Lawler, E.E.. *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*. McGraw-Hill, 1971.
- Libenstein, Harvey. "A Branch of Economics is Missing: Micro-Micro Theory." *Journal of Economic Literature*, Vol. XVII.
- Locke, E.A.. "Relation of Goal Level to Performance with a Short Work Period and Multiple Goal Levels." *Journal of Applied Psychology* 67, 1982.
- Maslow, A.. *Motivation and Personality*, Harper & Row, 1954.
- Schein, E.H.. *Organizational Psychology* (3rd ed.), Prentice-Hall, 1980.
- Winslow, Charles D. & William L. Bramer., *Future Work*, Free Press, 1994.
- 青木昌彦『日本企業の組織と情報』東洋経済新報社, 1989年。
- 青木昌彦・伊丹敬之『企業の経済学』岩波書店, 1985年。
- 小池和男『仕事の経済学』東洋経済新報社, 1991年。
- 南隆男・浦光博・角山剛・武田圭太『組織・職務と人間行動』ぎょうせい, 1993年。
- 中根千枝『タテ社会の人間関係』講談社, 1967年。
- 島田晴雄『ヒューマンウェアの経済学』岩波書店, 1988年。
- 島田晴雄『日本の雇用』筑摩書房, 1994年。





# 英 文 要 旨



# The Impact of Globalization on the Multinational Enterprise during 1980's and the former half of 1990's

Okamoto, Yasuo  
Aoyama Gakuin University

This paper examines the impact of globalization on the behavior of the Japanese, the American and the European multinationals during 1980's and analyzes their each strength and weakness, mainly from the view - point of the firm specific advantage. Moreover, the increasing role of the flexible network between parent company and subsidiaries, and the international strategic alliance among multinationals are emphasized. They are recognized to be the common challenging problems for the multinational enterprise in the evolutionary development of globalization. It implies the gradual change from the ownership strategy to the resource independency strategy.

## Variations of Product Development Organization: The Case of Auto Components Development in North America, Europe and Japan

Nishiguchi, Toshihiro  
Hitotsubashi University

Based on original field data collected from all the passenger car producers and the majority of first-tier suppliers in four component areas in North America, Europe and Japan, this paper argues that there are distinctive interregional patterns of auto component developing organization.

Japanese suppliers carry out projects with the highest design scope of their own and high new design input, accommodating the highest rate of common parts and the smallest number of variants from a project. They concurrently engage most of their product development personnel in multiprojects, flexibly mobilizing know-how across borders. The Japanese average lead time is in a middle range. Taking into account all these factors, they can be compared with middleweight kick-boxers, fully exploiting the flexible and simultaneous use of limbs for competition.

In contrast, North American suppliers are conservative in design, developing an auto component with the least new design features, the least design of their own, and the least lead time. They develop the largest number of variants out of a single component platform, using a mid-range of common parts. They use a dedicated product development organization, especially prominent in the number of hours allocated to a single project. Thus characterized, the North American suppliers could be called lightweight Greco-Roman wrestlers. In Greco-Roman wrestling, the player is not allowed to use the lower part of the body; only arms and the upper body are used for fight if the wrestler's legs and all the other body parts are fully functional.

European suppliers are innovative; they have the second highest new design ratio and the second highest design scope. They exhibit a strong preference to develop unique parts, using a dedicated product development organization and spending the longest lead time. There is a problem of fit between their development organization and the bimodal pattern of new design and derivation of existing design, however. Presumably, derivation of existing design can be carried out better by multiproject involvement. The European model with its orthodox approach to development and long lead time, reminds us of the heavyweight, authentic wrestler, who does not accept anything substandard and whose current standing can only be fully understood in the light of long tradition of European craftsmanship.

## Global Restructuring of Japanese Companies —Strategic confrontation against exchange rate upheaval—

Yasumuro, Kenichi  
Kobe University of Commerce

Some business observers often say irresponsibly that Japanese companies should not carry out 'restructuring and reengineering' because in the year 2010 labor shortage problem will become severe, hence companies must keep their 'permanent employment policy' with clenched teeth even if companies bear poor profitability. These ideas are too myopic. If China and ASEAN countries come into sight and redesign business activities under the global view, labor shortage will hardly occur in the 21st century. Japanese companies have a wide range of options; from transplant to immigration of foreign workers. Japanese companies can achieve rapid growth together with Asian development when they come to realize the merit of 'dollar-based' management. At present, Japanese employers and employees fear the outflow of investment and employment which are caused by high yen rate. However, in the long run, such an expansion strategies will produce good results according to ASEAN prosperity in the 21st century.

In this paper, we examine reasons and ways to reengineer corporate strategies and management systems of Japanese companies from the viewpoint of globalization. In this context, 'reengineering' means that drastically redesign value producing process under the world-wide vision, and execute the plan with decisive measures (Morris and Brandon 1993, Hammer and Champy 1993). 'Redesign' does not mean conventional 'business process reengineering' measures and management 'change' plans, but transformation of value creating mechanism and composition. In the transformation process, it is essential to introduce information technologies and global computer network (Teramoto and others 1990, Ishikawa and Horiuchi 1994). However, the focus of 'reengineering' is to build global strategy from the viewpoint of recomposition of value chain (Porter 1986). In this paper, we examine Japanese companies' global reengineering under the rising exchange rate.

## Multinationals and Asia

### —The advance of multinationals into Asia and the rise of Asian multinationals—

Inoue, Ryuichiro  
Obirin University

Systematic international business in East Asia began in the 17th and 18th centuries, with the arrival of British and Dutch companies. Later, European colonial traders and mining or manufacturing companies have advanced into the region. In addition, overseas Chinese entrepreneurs operating in the region facilitated business as intermediaries between western companies and local entities. In more recent times, starting with early industrialization in the 1950s and 1960s, western companies dominated business in East Asia. From the later half of the 1960s, However, Japanese companies began to make their presence known through direct investment. Since then, the Japanese have supported the development of Asian companies by forming joint ventures with local entrepreneurs including overseas Chinese.

Growing nationalism in Asia's developing countries during the 1970s forced western companies either to withdraw or scale down their operations. In parallel, investment by Japanese firms and overseas Chinese stagnated. Nevertheless, export-led industrialization has proceeded successfully in Taiwan and the Republic of Korea since the 1960s giving rise to many enterprises. Similar events have taken place in the ASEAN countries since the 1980s.

Following the yen's appreciation beginning in 1985, companies in Japan, and later those in the newly industrialized economies of East Asia, have been shifting production to the ASEAN region. Overseas Chinese and other ethnic enterprises in the region have followed.

Entering the 1990s, China has become an important target for investment as a result of reforms and liberalizations undertaken in that nation. Enterprises owned by overseas Chinese and others in the NIEs and The ASEAN region are investing actively in the China mainland. Meanwhile, Western companies that were otherwise rolling back operations in the East Asia have retaken the offensive in China and the ASEAN region. Japanese companies have remained rather cautious, however, because of the prolonged business slump in Japan.

Many important Asian enterprises are still owned and managed by individual or family entrepreneurs. By type of ownership, they can be categorized into overseas Chinese, other ethnic, and nationalized or publicly managed. By business, they can be categorized into "full-set", conglomerate, related industries, finance and services, and service industries.

These firms exhibit their own strengths and weaknesses in comparison with western companies. By utilizing their strengths, these companies have managed to develop rapidly and achieve multinational status since just the latter half of the 1980s.

In the foreseeable future, overseas Chinese can be expected to expand their role in China, especially in the manufacturing sector. Western companies will help to modernize Chinese industries,

as well as develop the overall market in East Asia. Japanese companies will strive to form Asian-wide production networks.

## Japanese Automobile Firms in India — Maruti Suzuki and the transfer of technology —

Kasahara, Kiyoshi  
Rikkyo University

Suzuki ventured in to India in the early 1980's when the major manufacturer in Japan had their hands full with local production in Europe and were paying no attention at all to Asia. The fact that there are still no prominent foreign automobile manufacturers participating in the Indian market does not detract from the fact that Suzuki has grown to hold a 70% share of the market, achieving a great success in India. Behind such a success story as Suzuki's lies calm self-evaluation, unique management ideas, and the choice of an appropriate overseas strategy.

Not only Suzuki, but most Japanese manufacturers have transferred work-place knowledge or know-how mainly through the exchange of people or OJT, integrating it in to the personnel or system. Generally speaking, methods for technological transfer can be divided into three major categories.

- (1) Where technology exists in an objectively and explicitly stated form, such as patents, diagrams, and manuals and these are used to transfer the technology.
- (2) Where machines and equipment are transferred and the technology that is a part of them is transferred.
- (3) Where technology that is integral to humans (or human organizations) is transferred through direct OJT by using or dispatching people.

However, despite the fact that this way of doing things is very effective as a method of transferring technology, it does require time and money. Furthermore, there is also the side to it that it is affected by the trend to "hoard and hide knowledge or know-how", rather than technology existing in an objectively stated form, such as patent, diagrams or documents written as manuals.

The success of Suzuki in India depended upon the great deal of cooperation received from those involved, and it may be nothing more than a success under extremely favorable conditions. Suzuki's withdrawal from management of their production subsidiary in Spain indicates that the Suzuki style of management and production methods cannot be effectively applied in European and American countries where the labor unions are powerful and there exists inflexible work habits. In order for Suzuki to succeed in such societies, a great deal of experience and change to the corporate culture of Suzuki itself is necessary.

## Japanese affiliated-automobile plants in the United Kingdom

Kumon, Hiroshi  
Hosei University

The main purpose of this paper is to explain transferability and application pattern of the Japanese production system in the United Kingdom, based on a field research on Japanese-affiliated automobile plants. There are four Japanese-affiliated automobile plants: Namely, three passenger car plants and one recreational vehicle plant. The former are owned by Japanese at 100% of equity shares and the latter is a joint venture with an American automobile maker. We can presume that all plants will make a policy of applying Japanese system, because even in the case of joint venture, Japanese partner is in charge of plant operation. According to my research, the Japanese production system is applicable in the U.K. and the application pattern is similar to that of Taiwan in Asia, being different from American pattern.

Transferability of the Japanese production system basically depends on two conditions; local managerial environments and the penetration strategy on the part of Japanese enterprises. The first condition is related with whether local managers and workers take on the Japanese system or not, and how they accommodate it. The second condition is related with the penetration strategy on the part of Japanese enterprises; how and what elements of the system they apply in the local plants. Hybrid pattern (application pattern of the Japanese system) is determined by the way of mixing the two conditions.

Current managerial environments in the U.K. are rather congenial with the Japanese system. The British government welcomes Japanese enterprises. Both managers and workers have lost crucial reason for sticking to the traditional British system, because major indigenous manufacturing companies have declined. The Japanese automobile enterprises placed the Great Britain as their production base in Europe. And they moved into the U.K. after they had completed the process of making the plant operation in America smoother. They have an advantage in implementing composite elements of the system. Because they entered Britain after experiencing learning processes to apply the Japanese system in a developed country. Therefore, Japanese automobile plants in the U.K. can apply their system successfully and the British accept it more flexibly. They apply such key elements as multi-skilled workers, adoption of performance evaluation for every worker in wage system, and quality control system of making quality within manufacturing processes. The research framework and analysis/evaluation method depend on the internationalization model of the Japanese multinational enterprises-application and adaptation model, developed by the Japanese Multinational Enterprise Study Group, to which I belong.

## R&D Activities of Foreign Companies in Japan

Iwata, Satoshi  
Kagawa University

The globalization of management is an expanding area of marketing, production, and R&D. Among these fields, R&D has been hardest to expand geographically. But now, even R&D is beginning to undergo geographical expansion. As the globalization of R&D spreads, the globalization of management could be regarded as stepping into the final stage.

In recent years, foreign companies in Japan has been actively implementing R&D activities. But there has not been sufficient research on the R&D activities of foreign companies in Japan. This paper presents the results of a preliminary analysis of their R&D activities based on case studies and surveys conducted by the Study Group on "Strategy and Performance of Foreign Companies in Japan". Both the theoretical implications of globalizing R&D and the practical implications of this for Japanese companies relatively undeveloped. This analysis aims to discuss the globalization of R&D in foreign companies and the resulting implications for Japanese companies where the globalization of R&D undeveloped.

This paper is divided into four parts. In the first part, the research method used in the survey is described. In the second and third parts, based on the results of the survey, the real situation of R&D activities of foreign companies in Japan is explained. In the final part, the implications of R&D activities in foreign companies are suggested.

## Japan-US Telecommunication Negotiation in 1989

### —Mind-sets of Decision Making—

Anegawa, Tomofumi  
Keio University

This study investigates the Japan-U.S. telecommunication negotiation in 1989 on Motorola's entry into Japanese mobile telephone market. This study addresses the following issues. First, this study portrays the process of the 1989 telecommunication negotiation using government documents and the results of interviews with negotiators.

Second, this study analyzes the mind-set of the negotiators. By identifying how these negotiators perceive the negotiation including its background, causes, facts, purposes, and methods, I attempt to summarize mind-set of the negotiators. The distinction between mind-set and what is claimed by the negotiators would allow an in-depth analysis of the negotiation process. Previous studies like Tyson (1992) fail to recognize that the negotiation is influenced by mind-set as well as claims. The differences in mind-set between Japan and the U.S. played the key role in the negotiation process. For example, closedness of Japanese telecommunication market and unfairness of Japa-



nese business practice were firmly held by the U.S. negotiators, while they were not held by the Japanese negotiators. On the contrary, U.S. and Japanese negotiators seem to share certain mind-set such as the effectiveness of sectoral approach. The 1989 telecommunication negotiation is the failure of Japanese negotiators in the sense that they could not deliver the real reason why Japan yielded to the U.S. demand, and that they could not alter mind-set of U.S. negotiators through the process. As a conclusion this study indicates the usefulness of the analysis of mind-set in trade negotiations.

## A Survey of the Integration of Host Country Nationals (HCN) in the Management Process at Japanese Subsidiaries in Malaysia and Australia

Keeley, Timothy Dean / Doi, Kazuo  
Kyushu Sangyo University

One of the most important weak points of Japanese MNCs from a global human resource perspective is the relatively low degree of integration of non-Japanese white-collar nationals in the management process of their foreign subsidiaries. In order to elucidate this problem, interviews were carried out at Japanese subsidiaries in Malaysia and Australia. Furthermore questionnaires were completed by Japanese subsidiaries in both countries. The Japanese management system has been shaped by Japanese culture. Both Japanese culture and management system have certain attributes which impede the integration of HCN managers into the management process. For the purpose of this study, successful integration of HCN managers is deemed to include such attributes as (1) Good communication among managers, (2) Sufficient opportunity for HCNs to participate in making management decisions in the realm of their responsibility, (3) A significant number of positions of responsibility given to HCN managers, (4) A high degree of decision-making power at the subsidiary. The survey combined interviews with written questionnaires. The interviews were carried out individually with two Japanese managers and two HCN managers at each of the following subsidiaries. As for the questionnaire, HCN managers were divided into the 5 sections, namely, 1) Communication Issues; 2) Decision-Making Part A; Decision-Making Part B; 3) Establishing Goals; 4) Reward System; 5) General Questions.

# Strategies for Establishing Global Production Systems from the Standpoint of Production Technology and Management

Tamaki, Kinya  
Aoyama Gakuin University

Nowadays, the marketing and technology environment around the Japanese manufacturing industries has trended towards the extremely complicated situation by the influence of international economics, such as the high-rising yen, the rapid fluctuations of the exchange rate, the trading friction and so on. From the reason of this situation, Japanese manufactures have gradually shifted their production activities into international countries. Therefore the manufacturers face various challenge for their production activities toward internationalization. This paper describes the strategies for establishing global production systems in view of the production technologies and management as follows: 1) Strategy for Research and Development, and Design, 2) Strategy for Material Purchasing, 3) Strategy for Production Technology and Production Management, and 4) Strategy for Training Skilled Technician and others.

## Towards Global Business Ethics

Hayashi, Mitsuo  
Konan University

In terms of the business ethics of the MNC(Multinational Corporation), there are relativistic and universalistic standpoints. The latter is indispensable for the unified systematic strategy and behavior of the MNC. Fundamental elements of universalistic ethical norms include liberty, equality, democracy, distributive fairness and environmental conservation. Against the backdrop of these norms, the strategy and behavior of the MNC could be explained by the "pyramid of power" schema described by S. Hymer. To achieve ethical conduct, it is essential to weaken the power of the MNC by promoting decentralization and democratization at a global level using all possible means including communication. To this end, the following points must be taken into account: the anti-ethical side of communication technology, the need to shift from "responsibility balanced with power" to "abandonment of power for responsibility" and the problematic effect of pursuing profit as a guiding principle. Considering all of the above, the practice and institutionalization of "dialogue" at a global level is very promising. With rational dialogue, the sensitivity for ethical problems will be strengthened and both the relativistic and the universalistic standpoints could be harmonized, opening the way to global business ethics — to new business ethics at a global level.

## Managing Japanese Multinationals

Magoshi, Emiko

Ph. D. Candidate, Keio University

Recently, the number of Japanese companies engaged in FDI (foreign direct investment) has increased dramatically. Although this has given rise to a new set of problems such as the hollowing-out of Japanese industries and deflationary pressure on the Japanese economy, it is quite practical and efficient in general to relocate a plant overseas in pursuit of comparative advantage. This trend is expected to continue in the years to come.

FDI is a complex process which involves not only the transaction of goods but also the management of locally hired personnel. In the past, Japanese companies relied heavily on their employees dispatched from Japan for their local operations. With skyrocketing costs of transferring Japanese personnel overseas, difficulties in obtaining working visas and diversifying needs of local as well as Japanese customers, many firms have started to implement a localization policy.

The author believes firmly that a key to successful FDI is to hire and maintain competent local personnel. In order to draw forth the potentiality of each individual with diverse cultural background and nationality, it is necessary to establish rules with a high degree of transparency and fairness and to create a company of "equidistance" to all employees of all cultures and nationalities.

Recognizing the needs of personnel management based on global mindedness, this paper addresses 1) micro-micro economic perspectives of the study, 2) companies' social and economic roles, 3) the definition of MINDWARE, the key concept established by the author, 4) the results of the survey the author undertook on overseas affiliates of four Japanese companies, and 5) proposals on transforming Japanese companies.



# 国際ビジネス研究学会会報



# 国際ビジネス研究学会会報

## 国際ビジネス研究学会第1回全国大会

第1回全国大会が下記のとおり開催された。

(1)期日 1994年11月10日(木)、11日(金)

(2)開催校 青山学院大学

(3)統一論題 多国籍企業とグローバリゼーション

——80年代の進行と90年代の課題：(日米欧)先進国多国籍企業の競争優位とグローバリゼーション

(4)開催日程 11月9日(水)

理事総会 於 学士会館

11月10日(木)

統一論題報告, シンポジウム, 会員総会, 懇親会 於 青山学院大学

11月11日(金)

自由論題報告 於 同上

(5)報告論題および報告者氏名

統一論題

グローバリゼーションと多国籍企業 岡本康雄(青山学院大学)

米国多国籍企業の再生 西口敏宏(一橋大学)

日本企業のグローバル・リエンジニアリング 安室憲一(神戸商科大学)

多国籍企業とアジア 井上隆一郎(桜美林大学)

自由論題

アジアにおける日系自動車企業——マルチ・スズキ(インド)の場合——  
笠原清志(立教大学)

浮上する中国経済をどうみるか 渡辺利夫(東京工業大学)

日本企業のグローバリゼーションと現地企業の技術的能力  
曹斗燮(名古屋大学)

産業発展と流通機構——日家電産業の比較—— 山下裕子(一橋大学)

英国の日系自動車工場 公文 溥(法政大学)

研究開発のグローバル化 岩田 智(香川大学)

日本の移動体通信市場をめぐる通商交渉の実証分析  
日系海外子会社における経営慣行に関する調査

姉川知史（慶應義塾大学）  
T.D. キーラー／土井一生  
（九州産業大学）

生産活動の国際化に関する課題  
グローバル企業倫理の構築に向けて  
マインドウェアの企業戦略

玉木欽也（青山学院大学）  
林 満男（甲南大学）  
馬越恵美子（慶應義塾大学  
大学院博士後期課程）



## 関東部会活動報告

第1回特定論題 平成7年4月15日 於 早稲田大学

テーマ「東アジアの産業化とビジネス」

「ASEAN（東南アジア）の産業構造高度化に対する日系企業の役割

——サポーティング・インダストリーの育成を焦点に——

報告 北村かよ子（アジア経済研究所）

コメンテーター 新堀 聡（日本大学）

「産業政策とビジネスの展開」

服部民夫（東京経済大学）

園田茂人（中央大学）

「日本企業のアジア戦略の基本的視点」

守屋友一（日立総合計画研究所）

川邊信雄（早稲田大学）

「ロシアの市場化とビジネス」

袴田茂樹（青山学院大学）

小川英次（中京大学）

第2回自由論題 平成7年7月14日 於 学士会館

「日米における産業構造、競争戦略および競争観」

報告 新宅純二郎（学習院大学）

コメンテーター 若杉隆平（横浜国立大学）

第3回自由論題 平成7年10月13日 於 学士会館

「グローバル経営の類型化について——日系多国籍企業の実態調査を中心として——

報告 諸上茂登（明治大学）

コメンテーター 高橋浩夫（白鷗大学）

## 編 集 後 記

国際ビジネス研究学会の初めての年報がようやく刊行の運びとなりました。昨年の11月10日・11日の両日、青山学院大学において開催された本学会第1回全国大会（統一テーマ「多国籍企業とグローバル化」）での報告をベースに、報告者の方々に執筆していただいた論稿です。この年報に収められたのは、統一論題の報告者4名の方と自由論題からは8名の方の論文です。ご執筆いただいた12名の方々に謝意を表したいと思います。

初めての学会年報の編集とあって、いろいろな不手際が重なり、刊行の日程が大幅に遅れてしまったことをお詫びしなければなりません。今後、年報の性格や体裁について、会員諸氏の声に耳を傾け、今回の経験に立って十分検討を重ね、よりよい年報にしていきたいと考えております。

現在、日本企業は経営全般にわたって抜本的な見直しを迫られており、国際ビジネスの展開についても同じことがいえます。本年度第2回全国大会の統一論題には、いみじくも「日本企業の国際化の再検討」が選ばれました。本学会の年報が、学問的にまた経営実務的に、日本企業の国際経営の革新にいささかでも貢献できるような内容でありたいと願っております。

1995年10月

年報編集委員会を代表して  
石田 英夫

国際ビジネス研究学会年報 第1号

---

平成7年11月15日 発行

発行所 国際ビジネス研究学会

〒169-50 東京都新宿区西早稲田1-6-1

早稲田大学商学部江夏研究室

TEL 03-3203-5964 (ダイヤル)

編集 リエゾン・オフィス

〒162 東京都新宿区早稲田鶴巻町518司ビル

IBI国際ビジネス研究センター

TEL 03-5273-0473 FAX 03-3203-5964

印刷所 株式会社 サ ナ エ

〒162 東京都新宿区西早稲田1-4-26

---





THE ANNUAL BULLETIN  
JAPAN ACADEMY OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES

---

NO. 1

NOVEMBER 1995

---

CONTENTS

ARTICLES

- The Impact of Globalization on the Multinational Enterprise  
during 1980's and the former of 1990's ..... T. Okamoto
- Variations of Product Development Organization:  
The case of auto components development in North America, Europe and Japan  
..... T. Nishiguchi
- Global Restructuring of Japanese Companies:  
Strategic confrontation against exchange rate upheaval ..... K. Yasumuro
- Multinationals and Asia: The advance of multinationals into Asia and  
the rise of Asian multinationals ..... R. Inoue
- Japanese Automobile Firm in India: Maruti Suzuki and the technological transfer  
..... K. Kasahara
- Japanese-affiliated automobile plants in the United Kingdom ..... H. Kumon
- R&D Activities of Foreign Companies in Japan ..... S. Iwata
- Japan-US Telecommunication Negotiation in 1989: Mind-sets of decision making  
..... T. Anegawa
- A Survey of the Integration of Host Country Nationals (HCN) in the Management Process  
at Japanese Subsidiaries in Malaysia and Australia ..... T. D. Keeley/K. Doi
- Strategies for Establishing Global Production Systems from the Standpoint of  
Production Technology and Management ..... K. Tamaki
- Towards Global Business Ethics ..... M. Hayashi
- Managing Japanese Multinationals ..... E. Magoshi

BRIEFS in ENGLISH